

التعليم التنفيذي

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT



WUOCA

خلاصة عالم الفوكا



@ MBRSG

إصدار رقم 4

احب أن أتعلم وأقرأ الكثير من ملخصات الكتب..
التعلم والقيادة هما مقدمة ونتيجة، ولا يمكن
فصل المقدمة عن النتيجة. ٢٢

سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

القراءة = معرفة
المعرفة = قوة
القوة = احترام
الاحترام = نجاح
النجاح = سعادة

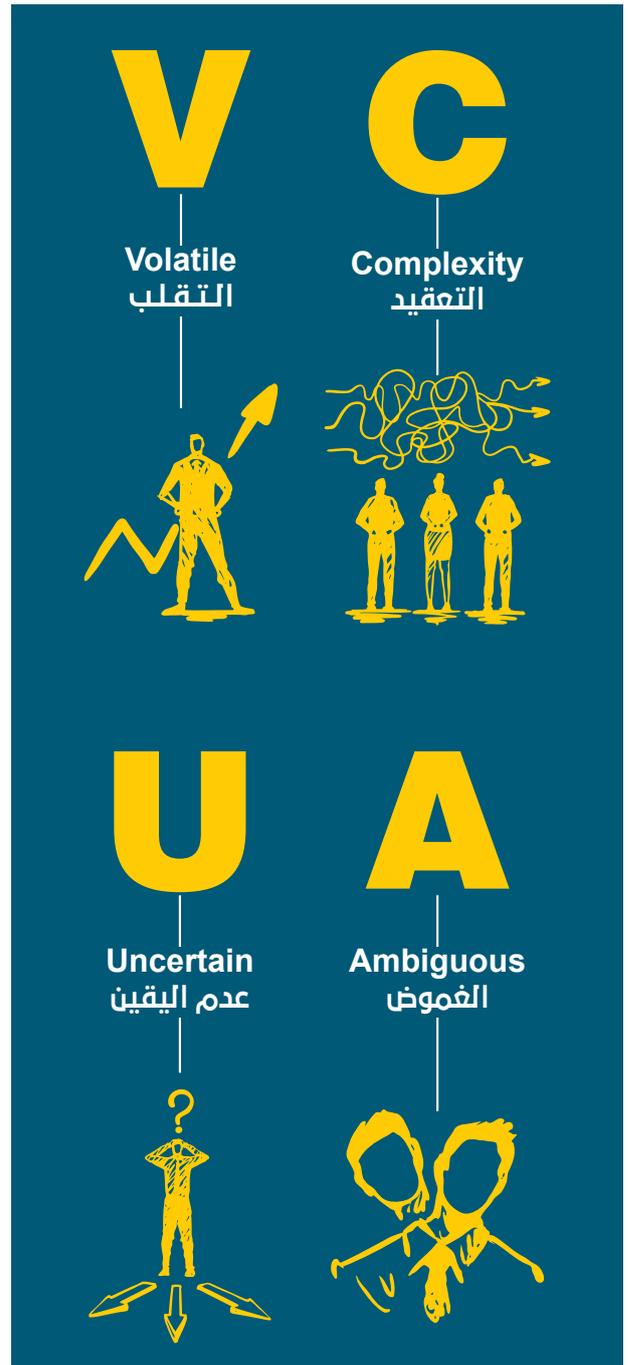
في عالم الفوكا

الرشاقة والمرونة ضرورية

استشراف المستقبل للتنافس في الحاضر

تم تقديم فكرة (VUCA) من قبل الكلية الحربية التابعة للجيش الأمريكي، لوصف العالم الأكثر تقلباً والذي يتصف بعدم اليقين والتعقيد والغموض والمتعدد الأطراف، والذي نتج عن نهاية الحرب الباردة،

ومصطلح VUCA هو اختصار لأربع كلمات وصفية هي (volatile) متقلبة، (uncertain) غير مؤكدة، (complex) معقدة، و (ambiguous) غامضة، لم يتم إنشاء الاسم المختصر نفسه حتى أواخر التسعينيات، وبقي الأمر كذلك حتى الهجمات الإرهابية التي وقعت في 11 سبتمبر 2001. اعتمد VUCA لاحقاً من قبل قادة الأعمال الاستراتيجيين لوصف بيئة الأعمال الفوضوية المضطربة والمتغيرة بسرعة والتي أصبحت «طبيعية جديدة»⁽¹⁾.



(1) Developing Leaders in a VUCA Environment, By: Kirk Lawrence Program Director
UNC Executive Development ,UNC Executive Development 2013

لقد غرقت المنظمات في جميع أنحاء العالم في بيئات مضطربة مماثلة لتلك التي واجهها الجيش، في الوقت نفسه، سارت التغييرات السريعة إلى الأمام مع انفجار التكنولوجيا مثل وسائل التواصل الاجتماعي، واستمر سكان العالم في النمو والعمري في وقت واحد، والكوارث العالمية عطلت الأرواح والاقتصادات والشركات⁽²⁾.

فمع الغموض الذي نعيش فيه الآن، والأسواق المالية والسلعية المضطربة وعدم استقرار الأوضاع الجيوسياسية، ازدادت حدة الاضطرابات المالية واستمرت لفترة أطول مما كانت عليه في الماضي، وأصبحت دورات الأعمال أقصر بكثير، كما تسببت الأزمة المالية التي بدأت في عام 2008 في جعل العديد من نماذج الأعمال قد عفا عليها الزمن لأن المؤسسات في جميع أنحاء العالم غرقت في بيئات فوضوية⁽³⁾.

لذلك فإن البيئة الجديدة التي يفرضها عالم (الفوكا)، تفرض على أقوى القادة الذين قد يجدون مهاراتهم متقدمة بالسرعة التي تتغير بها منظماتهم في هذا المشهد المتقلب الذي لا يمكن التنبؤ به بأن يعملوا على تطوير مهاراتهم، ليتمكنوا من الاستمرار، لذلك تعد مهارات القيادة والقدرة على التكيف من المهارات المطلوبة الآن إذا أريد للمؤسسات أن تتجح في عالم VUCA هذا، ولا بد لهم ويفرض عليهم هذا العالم ضرورة إجراء تحولات مستمرة في الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا والهياكل الإدارية، وهذا يتطلب مرونة وسرعة في صنع القرار، يتطلب رشاقة.

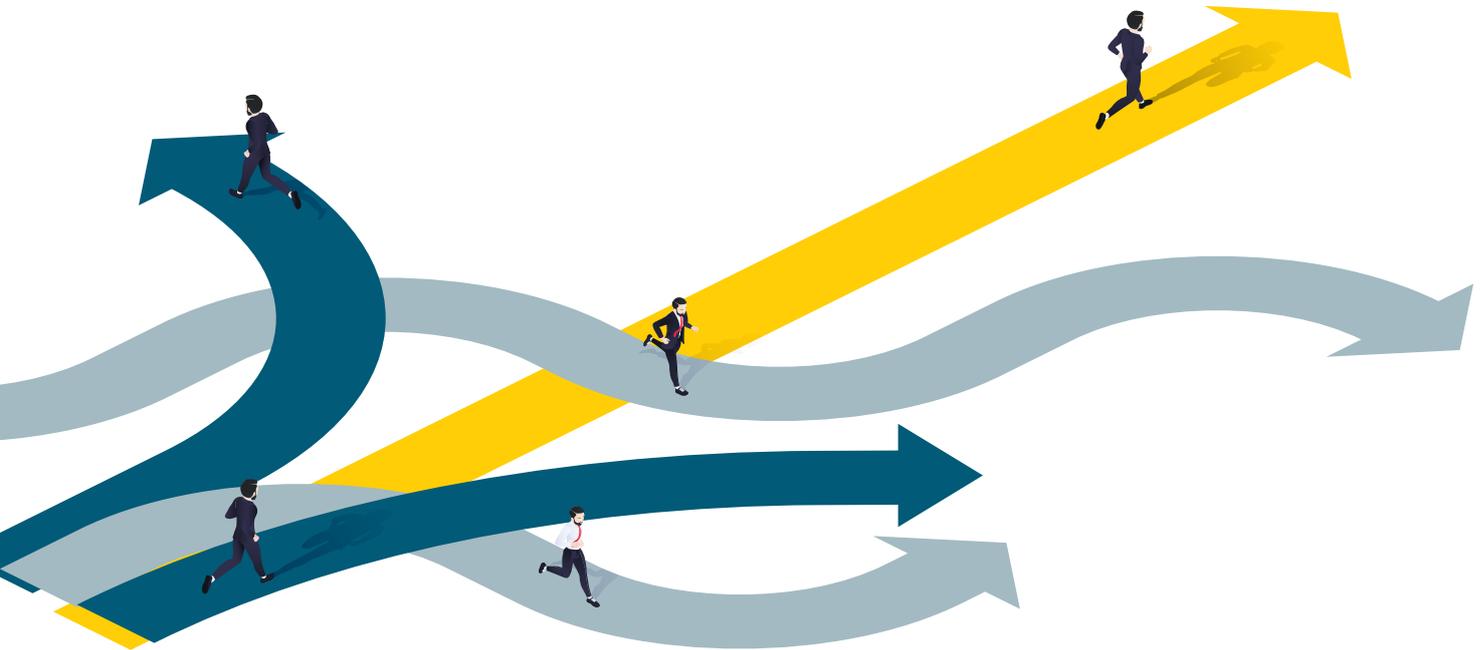


يجب أن نتعلم النجاح
عندما نواجه معضلات،
حتى عندما لا نستطيع
أن نعد أو نتوقع حلولاً
نظيفة.

(2) Developing Leaders in a VUCA Environment, By: Kirk Lawrence Program Director
UNC Executive Development ,UNC Executive Development 2013

(3) المؤسسة الرشيقية كيفية بناء الأعمال المبتكرة والشيق، Linda Holbeche

هذه الأوقات مختلفة عن الماضي في درجة وشدة عدم اليقين. هناك مخاطر في أن نكون متأكدين من كل شيء، ومع ذلك لا يزال يتعين علينا أن نملك القوة لاتخاذ قرارات جيدة عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ القرارات. نحن جميعاً نحب أن يكون لدينا «إجابات» على طرف لساننا، ولكن العديد من «إجابات» اليوم معيبة بشكل أساسي لأنها لا تعترف بالتعقيدات الموجودة حولنا.

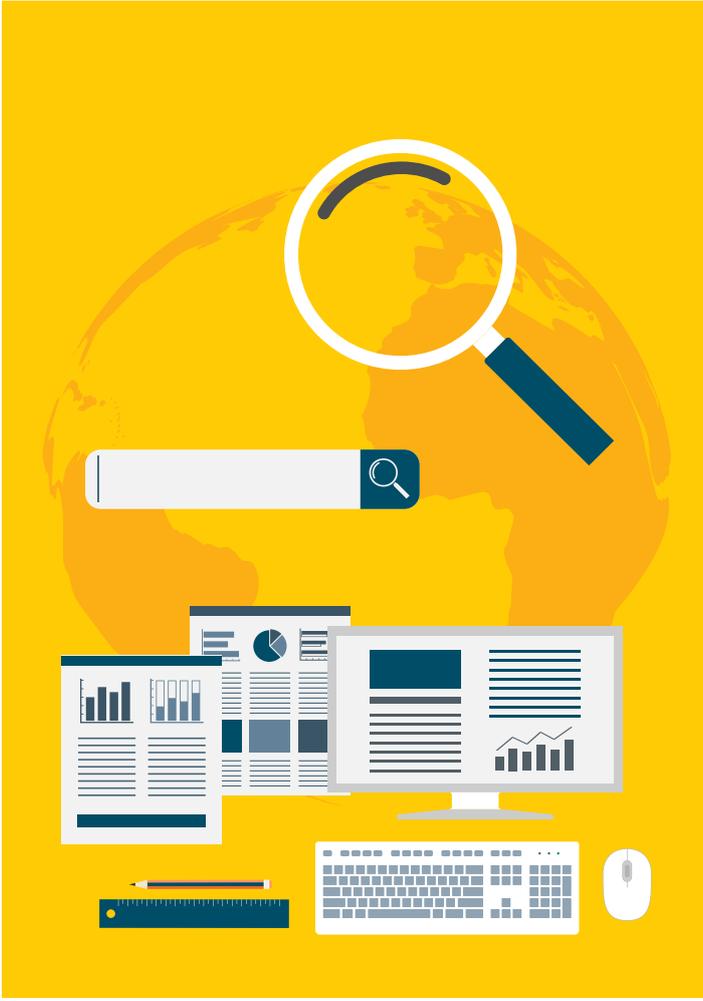


عالم (الفوكا) شيء يصعب التعامل معه، وهذا تحديدا ما يحدث في الشركات والمؤسسات الكبرى التي لها مقرات حول العالم وتتأثر في كل من هذه الدول بتقلبات السوق المحلي والعالمي وتتعامل مع قيود حكومية وقانونية مختلفة وتواجه تنوعا ثقافيا واجتماعيا، فكيف لنا أن نخطط وننفذ والمعطيات تتغير باستمرار؟ عندما نتخذ قرارات بناء على معلومات غير مؤكدة أو ظروف متقلبة أو علاقات معقدة فإن احتمالية الخطأ تكون كبيرة⁽⁴⁾.

(4) Developing Leaders in a VUCA Environment, By: Kirk Lawrence Program Director
UNC Executive Development ,UNC Executive Development 2013

في ظل وجود هذه التحديات يكون من السهل أن نتجاهل التخطيط السليم بحجة أن عالم فوكا لا يمكن فهمه، وأن فهمناه فهو متغير أصلاً، تغير الظروف لا يعني انتظارها دون أن نتعامل معها، وإن كنا نؤمن بأن جزءاً من الحل هو معرفة المشكلة فإن اعترافنا وتقبلنا لفكرة التغيرات والتقلبات على أنها جزء لا يتجزأ من عملنا، وليست ظروفًا عارضة، يساعدنا للتأهب والتعامل معها بإيجابية.





وما تمر به الشركات، تمر به الحكومات والدول، فعالم الفوكا، يحيط بكل تلك الهياكل وبكل تلك المؤسسات، ويتوجب عليها جميعا أن تجد من الوسائل والآليات التي تمكنها من العيش في هذا العالم المتقلب.

فبدلا من أن نكون ضحايا لعدم الوضوح والتعقيد يجب علينا فهمها باستمرار، ذلك أنه في عالم (فوكا) يكون من المهم أن نستثمر في البحث وإيجاد المعلومات بشكل سريع، ولعل أحد أهم المهارات الأساسية للأفراد والمجموعات تكون المرونة والتكيف، على القائد أن يهتم بالتواصل المستمر مع الفريق وإشراكهم في صنع القرار مع توضيح المتغيرات، وعليه أن يتحلى بمصداقية عالية وشفافية⁽⁵⁾.

أنا بحاجة إلى فهم وتحليل سياق المستقبل بالإضافة إلى الحقائق الحالية باستخدام المشاعر والعقل على قدم المساواة. من خلال الحكمة سوف تصل إلى هناك ولكن ستصل في وقت مبكر في هذا العالم الجديد الناشئ. هذا الفعل بالذات سيساعد في خلق وضع جديد

(5) Developing Leaders in a VUCA Environment, By: Kirk Lawrence Program Director
UNC Executive Development, UNC Executive Development 2013

تعريف مفهوم الفوكا

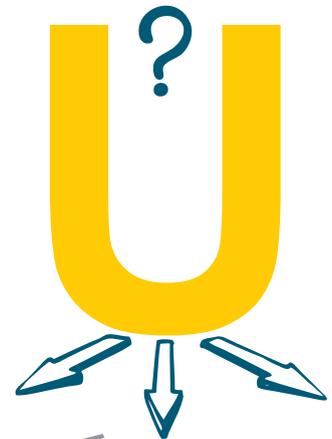
V اختصار (volatility) التقلب

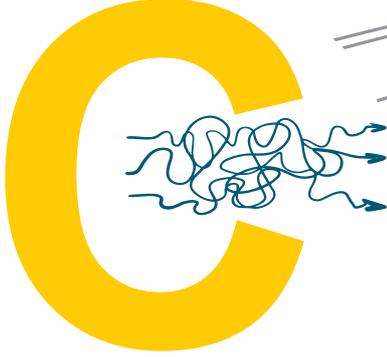
وهذا يعني طبيعة التغيير، وسرعته، وحجمه، وهو ليس في نمط يمكن التنبؤ به. التقلب هو الاضطراب، وهي ظاهرة تحدث بشكل متكرر أكثر من الماضي. وجدت دراسة BCG أن نصف أكثر الفصول المالية اضطراباً خلال الثلاثين عاماً الماضية قد حدثت منذ عام 2002. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الاضطرابات المالية زادت في شدتها واستمرت لفترة أطول مما كانت عليه في الماضي. تشمل المحركات الأخرى للاضطرابات في الأعمال اليوم الرقمية والاتصال وتحرير التجارة والمنافسة العالمية وابتكار نماذج الأعمال.



U اختصار إلى (uncertainty) عدم اليقين

أو عدم القدرة على التنبؤ في القضايا والأحداث، هذه الأوقات المتقلبة تجعل من الصعب على القادة استخدام القضايا والأحداث الماضية كمنشطين للنتائج المستقبلية، مما يجعل التنبؤ بالغ الصعوبة وصعوبة اتخاذ القرار.





C في يشير إلى (Complexity) التعقيد

كما يلاحظ زعيم فكر الموارد البشرية جون سوليفان، غالباً ما يكون هناك العديد من الأسباب التي يصعب فهمها وعوامل التخفيف (داخل المنظمة وخارجها) التي تتطوي على مشكلة، هذه الطبقة من التعقيد، إضافة إلى اضطراب التغيير وغياب تنبؤات سابقة، تزيد من صعوبة صنع القرار، كما أنه يؤدي إلى الارتباك، والذي يمكن أن يسبب الغموض.

A الحرف الأخير ويعني (Ambiguity) الغموض

هو عدم وضوح معنى الحدث، كما يكتب سوليفان، «الأسباب، (ومن وماذا وأين وكيف ولماذا) يكون وراء الأشياء التي تحدث (ذلك) الغير واضحة ويصعب التأكد منها). يعرف العقيد إريك ج. كايل الغموض في نموذج VUCA بأنه «عدم القدرة على وضع تصور دقيق للتهديدات والفرص قبل أن تصبح قاتلة.» من أعراض الغموض التنظيمي، وفقاً لكيل، هو الإحباط الذي يحدث عندما تفشل الإنجازات المقسمة إلى إضافة نجاح شامل أو دائم.



BCG

وفي دراسة أعدتها مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG). خلصت تلك الدراسة إلى أنه يتعين على المؤسسات اليوم أن تحول نماذج أعمالها - ومهاراتها القيادية - لتصبح «شركات قابلة للتكيف»، يمكن للشركات التكيف أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع وأكثر اقتصادا من أقرانها، مما يعطيها «ميزة تكيفية». وتلاحظ الدراسة أن الشركات التي تكيفت تشمل Amazon و Target و 3M و Google و Apple.

استطاعت تطوير أعمالها والاستمرار

amazon

3M





فوكا برايم (VUCA Prime)

في عالم الفوكا يتطلب من القادة في المؤسسات والحكومات، أن يكونوا رشيقيين، قادرين على التكيف ليصلوا بحكوماتهم ومؤسساتهم وشركاتهم إلى مبكرين، الوصول إلى هناك مبكرًا يعني رؤية مستقبل محتمل قبل أن يراه الآخرون.



تم تطوير فوكا برايم بواسطة بوب يوهانسن، مؤلف كتاب «قادة المستقبل»: عشر مهارات قيادية جديدة لعالم غير مؤكد، كأحد الأدوات التي يمكن استخدامها في عالم الفوكا، حيث يحدد نموذج VUCA الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمات اليوم، يقترح يوهانسن أن القادة في عالم فوكا يتميزون بالرؤية (V- Vision) والفهم (U- Understanding) والوضوح (C- Clarity) الرشاقة (A- Agility).

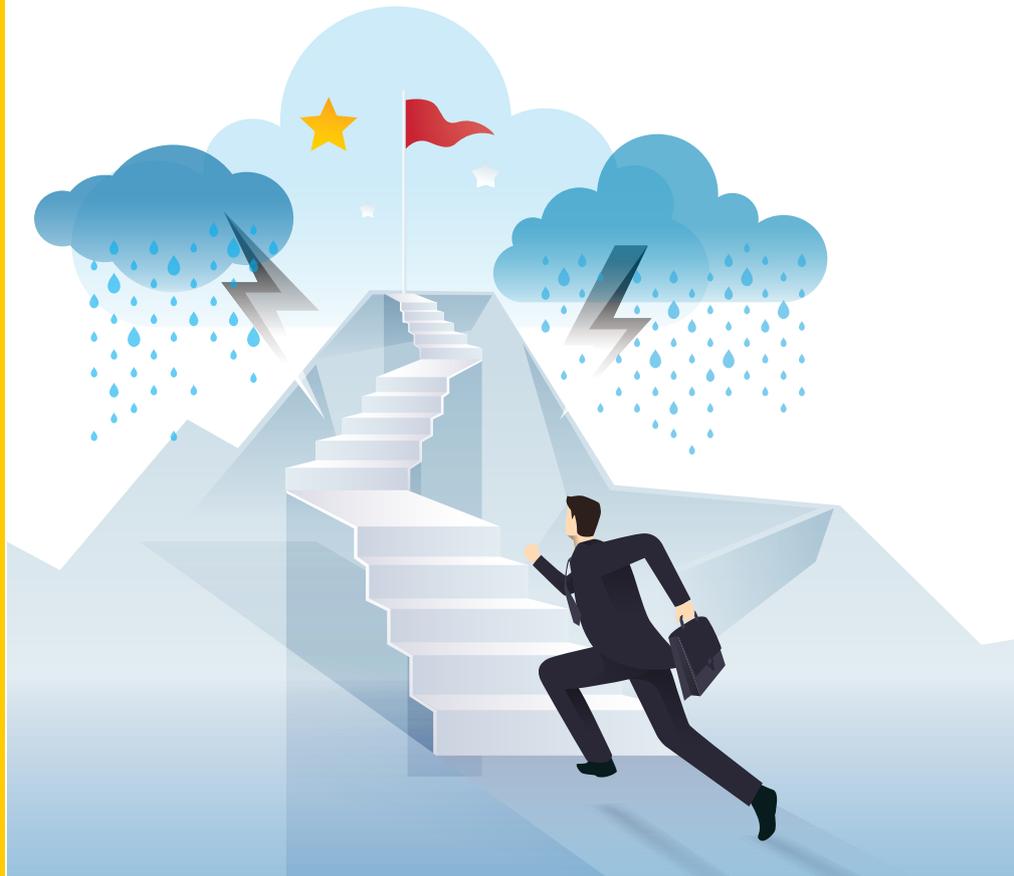
في VUCA Prime، يمكن مواجهة التقلب (volatility) بالرؤية (Vision) لأن الرؤية أكثر حيوية في الأوقات المضطربة، يمكن للقادة الذين لديهم رؤية واضحة للمكان الذي يريدون أن تكون فيه مؤسساتهم في غضون ثلاث إلى خمس سنوات، أن يتحملوا بشكل أفضل التغييرات البيئية المتقلبة مثل الانكماش الاقتصادي أو المنافسة الجديدة في أسواقهم، على سبيل المثال، من خلال اتخاذ القرارات التجارية لمواجهة الاضطرابات مع الحفاظ على رؤية المؤسسة.

يمكن مواجهة حالة عدم اليقين (Uncertainty) بالفهم (Understanding) وقدرة القائد على التوقف والنظر والاستماع. لكي تكون فعالة في بيئة VUCA، يجب على القادة أن يتعلموا النظر والاستماع إلى ما وراء مجالات خبرتهم الوظيفية لفهم التقلب والريادة في الرؤية. وهذا يتطلب من القادة التواصل مع جميع مستويات الموظفين في مؤسساتهم، وتطوير وإظهار مهارات العمل الجماعي والتعاون.

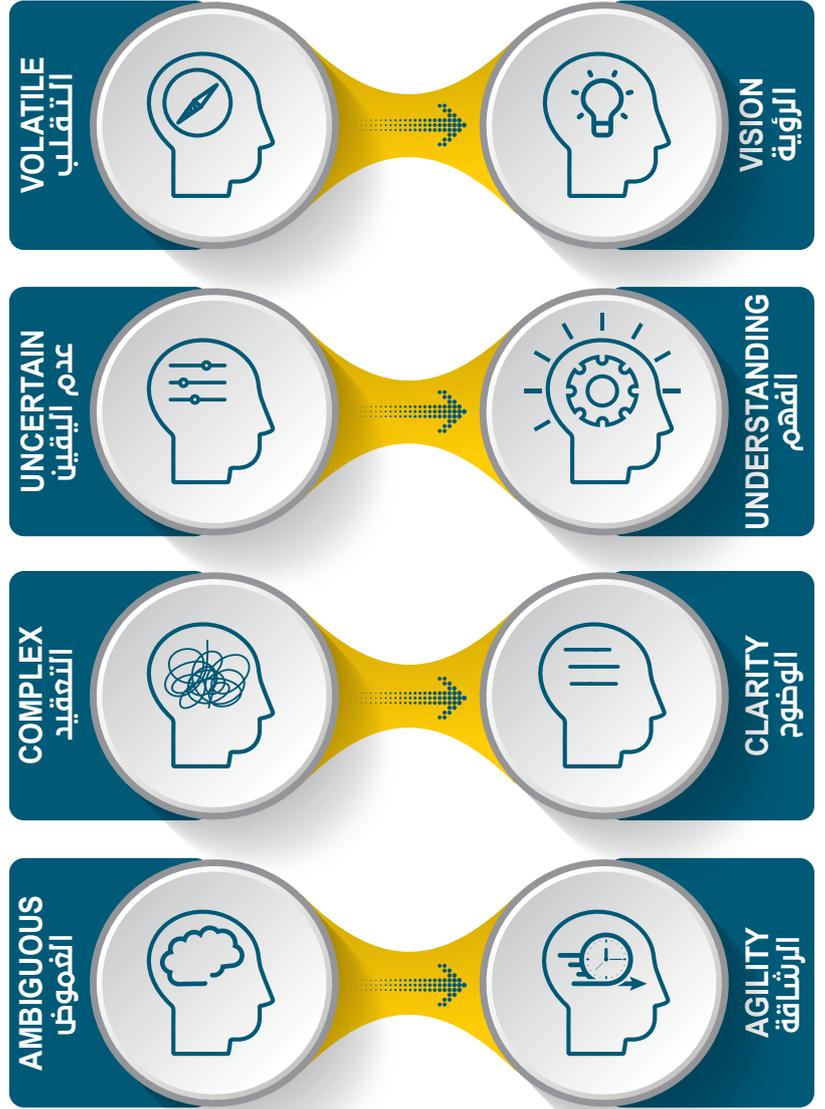
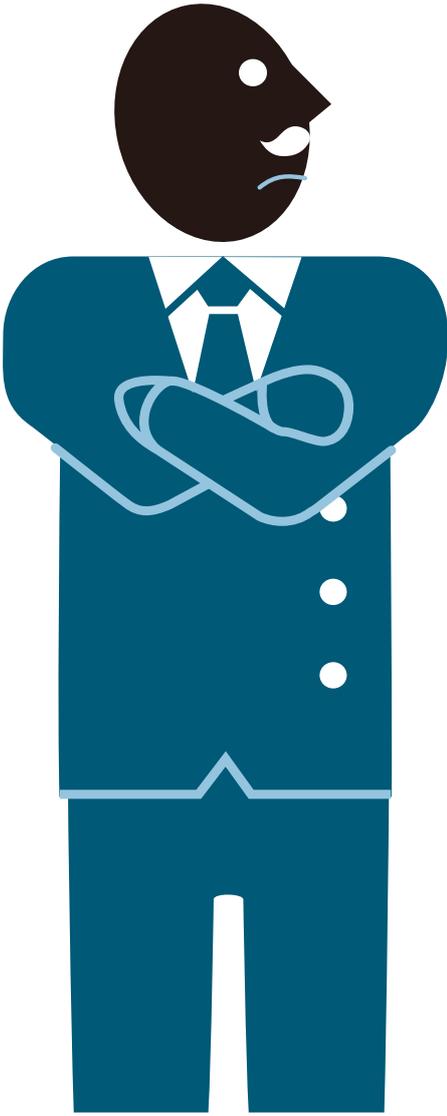
ومن الممكن مواجهة التعقيد (Complexity) من خلال الوضوح (Clarity)، والعملية البحث والدراسة لفهم الفوضى. في عالم VUCA، تأتي الفوضى سريعة وصعبة، يمكن للقادة، الذين يمكنهم ضبط جميع التفاصيل المرتبطة بالفوضى بسرعة ووضوح، اتخاذ قرارات أعمال أفضل وأكثر استنارة.

أخيراً، يمكن مواجهة الغموض بالرشاقة والقدرة على التواصل عبر المؤسسة والتحرك بسرعة لتطبيق الحلول (Kinsinger and Walch, 2012)، الرؤية والفهم والوضوح والسرعة لا يستبعد أحدهما الآخر في عرض VUCA. بدلاً من ذلك، فهي عناصر متشابكة تساعد المديرين على أن يصبحوا قادة VUCA أقوى، ويجب أن يكون لدى قادة VUCA بعد نظر لمعرفة أين هم ذاهبون وبنفس الوقت يجب أن يظلوا مرنين حول كيفية وصولهم إلى هناك، إدراك القادة لنقاط القوة والضعف لديهم، قابليتهم للتكيف، وانفتاحهم على التغيير، وقدرة على العمل بشكل تعاوني ومقدرتهم على التعلم بسرعة، تعد أهم المهارات المطلوبة في قائد بعالم الفوكا.

معظم الثقافات المؤسسية اليوم، ومعظم القادة، يريدون الوصول إلى هناك في الوقت المناسب، وليس الوصول إليها مبكراً. كثير منهم على استعداد لتسوية الوصول إلى هناك «بطريقة عصرية» في وقت متأخر. إنهم يركزون على مشاكل الإصلاح السريع، ويحبون الأشخاص الذين يحلون هذه المشاكل بسرعة. إنهم يكرهون التعامل مع أنواع العضلات طويلة الأجل التي تشخيص المستقبل.



فوكا برايم (VUCA Prime)



لقد قيل إن ثمن العظمة هو العزلة. لذلك خذ بعض الوقت وخلق مساحة للعزلة لتستوعب فكرة الفوكا العظيمة ثم للعمل على استشراف المستقبل في عملك وفي حياتك. قرر أن تستغرق بضع ايام لرؤية العالم بطريقة أفضل بعمق والاعتماد على التفكير البطيء وليس التفكير السريع والذي سيزيد من فعاليتك في كل دور تلعبه في الحياة، ولكن خصوصاً في دورك كقائد، فقد حان الوقت للعمل من خلال تعلم الوصول إلى هناك مبكراً.

فالوصول إلى هناك مبكراً يساعدك على:

- رؤية مشاكل الحاضر.
- الوصول إلى هناك مبكراً يعني رؤية مستقبل محتمل قبل أن يراه الآخرون



حاتم سليم الحموري:

EFQM ، CPT, Certified Master Trainer, CLC, CKT, CSMP
خبير التطوير والتدريب - التعليم التنفيذي

لدى الحموري شغف في تميز وريادة المؤسسات الحكومية لذلك يركز على استشراف المستقبل والابتكار في الخدمات الحكومية والمسؤولية المجتمعية والاستدامة، وهو دائم الاطلاع على جميع التوجهات والابتكارات العالمية المستقبلية وأفضل الممارسات العالمية، كما يملك القدرة على الربط بين هذه التوجهات. ويقدم خدمات الاستشارات والتقييم المؤسسي والدورات وبناء جوائز في عدة مجالات وله كثير من التجارب في العمل مع مجموعة كبيرة من المؤسسات



محمد موسى الملكاوي:

EFQM ، TOT

مستشار ومدرب ومقيم ومتخصص بالحوكمة والنظام القانوني للذكاء الاصطناعي والرقميات لدى الملكاوي شغف في الذكاء الاصطناعي، والبحث في حوكمة العالم الرقمي المتسارع، وفي سبيل ذلك يركز على استشراف المستقبل والابتكار، ليتمكن في الحاضر من تقديم أبحاث ودراسات قانونية وإدارية من أجل حوكمة ونظام قانوني أكثر رشاقة، تعزز من استخدام الذكاء الاصطناعي، وتعزز من استخدام جميع الأدوات الجديدة التي تبتكر كل يوم في هذا العالم الرقمي، شريطة أن تكون هذه الحوكمة مرنة، بالقدر الذي يجعلها تحتوي أية استكشافات جديدة مستقبلا في هذا القطاع المؤسسي.

المراجع

- Developing Leaders in a VUCA Environment, By: Kirk Lawrence Program Director, NC Executive Development ,UNC Executive Development 2013.
- Linda Holbeche, Agile organization,
- Developing Leaders in a VUCA Environment, By: Kirk Lawrence Program Director UNC Executive Development ,UNC Executive Development 2013.
- By Paul Kinsinger and Karen Walch, Ph.D., Living and Leading in a VUCA World,2014
- Dr John Sullivan , VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning, <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/vuca-the-new-normal-for-talentmanagement-and-workforce-planning/>.2012
- Bob Johans, Leaders Make the Future : Ten New Leadership Skills for an Uncertain World Ed.
- Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present by Bob Johansen Published by Berrett-Koehler Publishers



WUCA

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية - التعليم التنفيذي
دولة الإمارات العربية المتحدة - دبي
شارع المستقبل، برج المؤتمرات، الطابق 7

+971-4-3293290

@execed@mbrsg.ae.ae

www.mbrsg.ae



/mbrsg



/mbrsgae



/company/mbrsg



mbrsgae



+mbrsgae