

**تحليل مضمون اللاتأكد (طبيعته وادارته)
في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي (منظور نظري)
م. د. يعرب عدنان السعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد**

تاريخ التقديم: 2017/12/28
تاريخ القبول: 2017/2/6

المستخلص

الغرض: دراسة وتحليل طبيعة اللاتأكد كجزء من صياغة الاستراتيجية، من خلال تحليل اللاتأكد الذي يواجهه المديرين في بيئة الاعمال المعاصر التي تتسم بالتعقيد والدينامية المرتفعة، من خلال تطوير فكرة عن حالات اللاتأكد وكيفية تمكين الذهن من تفهم هذه الحالات.
المنهجية: جرى استخدام مدخل الاستقرائي والتحليلي من اجل دراسة الجهود المعرفية باتجاه تطوير مجالات يمكن ان تساهم في تعزيز صياغة الاستراتيجية.
النتائج: رصد المستقبل لن يضمن لمنظمات الاعمال النجاح، ولكن قدرة منظمات الاعمال على تطوير نموذج ذهني مشترك يستوعب المستقبل هو من سيصنع النجاح المستقبلي، ويمكن من خلال النماذج الذهنية المتعددة تعزيز عملية التعلم من المستقبل والتي تساهم في تطوير الذاكرة المستقبلية والذي يساعد المديرين على إدارة اللاتأكد.
الاصالة والقيمة: تطوير مدخل لصياغة الاستراتيجية كعملية عضوية يتم من خلالها تفهم اللاتأكد، من خلال التركيز على توسيع أفكار مدرسة الادراك والتعلم عبر التوجه نحو التعلم من المستقبل وتكوين الذاكرة المستقبلية. اذ يرى Mintzberg كل من مدرسة الادراك والتعلم ضمن المدارس التي تميل إلى العضوية بالمقارنة مع مدرسة التخطيط التي تميل العقلانية وكتوجه للعالم الخارجي تميل كل من مدرسة التعلم والادراك إلى امتلاك قدرة مرتفعة للتعامل مع الاشياء غير المتوقعة والارتباك وعلى العكس من ذلك تميل مدرسة التخطيط إلى السيطرة والشمولية. وهذه النتيجة ادات إلى توسيع افكار لكل من مدرسة الادراك والتعلم.

المصطلحات الرئيسية للبحث / اللاتأكد، الحوار الاستراتيجي، النموذجي الذهني، التعلم والتعلم من المستقبل، الذاكرة المستقبلية.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 99 المجلد 23
الصفحات 253-274



المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: المشكلة

اغلب المداخل المعتمدة من قبل الشركات الاستشارية في صياغة الاستراتيجية تواجه الإخفاق والفشل والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة بيئة الاعمال التي تتصف بالدينامية والتعقيد وسرعة التغيير الذي يولد اللاتأكد وبدوره يؤدي إلى عدم فاعلية الاستراتيجيات التي جرت صياغتها، لذلك كيف يمكن لمنظمات ان تصوغ استراتيجياتها بشكل يضمن لها التكيف مع التحديات البيئية واللاتأكد المتزايد. لذلك سيتم تسليط الضوء على إشكالية معقدة تواجه منظمات الاعمال في عملية صياغة استراتيجياتها، اذ وفي احسن الاحوال يتم الاكتفاء بصياغة وثيقة بالمكونات الأساسية للاستراتيجية يشترك بها عدد محدود من الافراد، وتناقش الواقع والمشكلات الحالية عبر مجموعة من البرامج المقترحة ومن ثم يتم الانتقال إلى التنفيذ، وبعد اربع سنوات ستجد المنظمة نفسها بعيدة عن معطيات البيئة التي تغيرت كلياً، وان ما تم تحديده من برامج وانشطة لم يحقق النتائج المتوقعة، والسبب في ذلك يرجع إلى المدخل المعتمد في صياغة الاستراتيجية ، وطبيعة فهم المديرين لعملية صياغة الاستراتيجية وتفهم جوهرها.

ثانياً: الأهمية

يكتسب البحث أهميته من خلال تقديم توجه يمكن منظمات الاعمال من صياغة استراتيجيتها بشكل يمكنها من استيعاب طبيعة البيئة التي تتسم بعدم الاستمرارية والمفاجئات، اذ ان الفارق بين النجاح والفشل في عالم الاعمال يتحدد بالقدرة على استيعاب اللاتأكد وتوليد رد فعل مناسب. وعبر المدخل الحالي يتم النظر إلى صياغة الاستراتيجية كعملية عضوية وليست الية، اذ ان الجداول والتوقيتات الزمنية الدقيقة أصبحت غير ممكنة، لذلك هذه العملية الميكانيكية تصطدم بعدم القدرة على التنفيذ، والمدخل العضوي القائم على صياغة الاستراتيجية كعملية للدراك وللتعلم سيمكن متخذ القرار من التعلم من المستقبل وصياغة استراتيجيات تمكن المنظمة من تجنب المفاجئات.

ثالثاً: الهدف

يهدف البحث إلى دراسة التراكم المعرفي ضمن موضوع اللاتأكد من اجل تعميق الفهم والوصول إلى قناعات بشأن كيفية صياغة الاستراتيجية في ظل اللاتأكد المتزايد، اذ ان التحدي الأساسي الذي تواجهه الإدارة الاستراتيجية يكمن في كيفية إدارة اللاتأكد البيئي المتزايد. هذا من جانب، ومن جانب اخر سعى البحث إلى اثاره وعي متخذ القرار بشأن صياغة الاستراتيجية كعملية تعلم وادراك، عبر تقديم توجه يتضمن مجموعة من الافكار الأساسية يمكن ان يتم الاعتماد عليها في استيعاب اللاتأكد وتحويل عملية الصياغة الاستراتيجية كعملية تعلم.

المبحث الثاني / الاطار النظري للبحث (ادارة اللاتأكد وصياغة الاستراتيجية)

أولاً: مفهوم اللاتأكد

نعيش اليوم في عالم يسوده مجالات تتسم باللاتأكد والتعقيد والغموض، حيث ان تغيير في احداث صغيره يمكن ان تمتلك تأثيراً كبيراً وغير متوقع على المخرجات (Hill & et al,2015,19). فاللاتأكد والغموض هو من الخصائص الأساسية لهيكل بيئة الاعمال المعاصرة (Chermack,2011:3). وبهذه النتيجة اصبح اللاتأكد أو عدم امتلاك المعرفة الموثوقة هي ظاهرة موجودة في كل أجزاء المنظمة (Grote,2013:34). فاحد الخصائص الأساسية للاتأكد هي تعدد مستوياته وتأثيره وعلى مختلف مستويات المنظمة (Walton,2009,335). لذا يعد اللاتأكد دالة لكل من التعقيد والدينامية (Koseoglu & etal,2013:82). يشير اللاتأكد إلى الصعوبات التي تواجهها المنظمة في توقع المستقبل (Beckman & et al.,2004:260). ويرجع ذلك إلى طبيعة اللاتأكد التي تؤدي إلى عدم توقع ظروف البيئة الخارجية التي تؤثر على القرارات الإدارية التي تتعلق بمستقبل الموقع التنافسي وتبعاته على سلوكيات المنظمة (Sun & Price,2016:1210).



تحليل مضمون اللاتأكد [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

ويظهر اللاتأكد عند وجود شيء غير معروف أو لا نتمكن من معرفته، فالأفراد يتعايشون مع اللاتأكد بشكل يومي، فهم يتخذون الخيارات بدون معرفة كاملة للعناصر أو فهم التبعات والمخرجات المحتملة للأعمال. (Abbott,2005:237-238). فعندما يكون مستقبل السوق يتسم باللاتأكد المرتفع فلا توجد قواعد ثابتة للعمل (Walker & Madsen,2016:103). فالعديد من الأنشطة ضمن المنظمة تحدث ضمن ظروف اللاتأكد، إذ ان الأفراد لا يمتلكون كل المعلومات التي يحتاجون إليها من أجل اتخاذ القرارات أو القيام بالأعمال (Gretzki & Messner,2016:96). فعندما يكون مستوى اللاتأكد مرتفع ينبغي على المنظمات ان تقوم بعملية مسح البيئة والبحث عن المعلومات والقيام بالتحليل والتفسير من أجل تخفيض مستوى اللاتأكد (Hammad & et al, 2012: 318). وبهذا اصبح اللاتأكد جزء من عملية طبيعية مستمرة (Abbott,2005:237). واهتمام استراتيجي ضمن العديد من مجالات النشاط البشري (Walton,2009,335).

وبشكل عام ترتبط الاستراتيجية بالمستقبل، والمحتوى الاستراتيجي للمنظمات يتسم دائماً باللاتأكد، لذلك تواجه المنظمات درجات مختلفة من اللاتأكد، ولهذا فان استراتيجية المنظمة ينبغي ان تستوعب مصادر اللاتأكد الذي تواجهه (wernerfelt & Karnani,1987:189). ويركز بعض الكتاب من أمثال Quinn على اللاتأكد في المستقبل، ويعتقد ان وضع هذا المفهوم بعيداً عن تحديد الغرض ومن ثم صياغة الاستراتيجية فان المهمة ستكون فاشلة (Lynch,2015:9). فالمدراء اللاتأكدين من تأثيرات واحد أو اكثر من القوى البيئية الأساسية، أو ان وجهات نظرهم غير صحيحة، فسيواجهون صعوبات في صياغة استراتيجية تستجيب لتأثيرات أو تبعات القوى الأساسية الموجهة، لذلك فان تحليل العوامل الموجهة هو ليس شيء يتم التعامل معه باستخفاف، إذ انه يعد القيمة العملية والاساس لمهمة التفكير الاستراتيجي بشأن قيادة الصناعة وكيفية الاستعداد للتغيرات القادمة (Gamble& et al,2013:58). لذا يعد اللاتأكد تهديد للمدير الاستراتيجي لانه يحد من قدرته على تطوير استراتيجية بعيدة المدى واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحافظ على توازن المنظمة مع بيئتها. ومن جانب اخر، يعد اللاتأكد فرصة لانه يشكل مجالات عمل جديدة التي بها الابتكار والابداع يمكن ان يؤدي دور أساسي في القرارات الاستراتيجية (Wheelen & Hunger,2012:98). فضمن ظروف اللاتأكد المرتفع، قد تكون المنظمات غير قادرة وضمن فترة زمنية محددة على تحديد أي استراتيجية ينبغي ان تتبع من بين عدد من الاستراتيجيات والمختلفة (Barney & Hesterly,2015:277). لذلك فالقدرة على التعلم خلال أوقات اللاتأكد يمنح الأفراد المرونة والثقة في التعامل مع الاحداث المستقبلية غير المتوقعة (Walton,2009,336). وينبغي أن يعلق في ذهننا ان الاستراتيجيين يتخذون قراراتهم ضمن ظروف اللاتأكد والتعقيد (Rothaermel,2015:19).

وفي الوقت نفسه يمكن ان ينظر المديرون إلى اللاتأكد كمنطقة بيضاء وسوداء ويتجاهل المنطقة الرمادية المهمة، فالمشكلة في ان فهم اللاتأكد يمكن ان يفقد الاستراتيجيين إلى عدم الدفاع ضد التهديدات ولا الاستفادة من الفرص (Dess & et al, 2014:40). ولهذا السبب يواجه المديرون ادراك مرتفع للاتأكد عندما يدركون تعقيد ودينامية البيئة، بينما المديرون الذين يدركون البيئة على انها مستقرة وبسيطة سيواجهون ادراك منخفض للاتأكد (Phua,2007:755). وغالباً ما يتباين ادراك اللاتأكد خلال الوقت بسبب تعقيد ودينامية البيئة التي تحد من القدرة على تطوير تقييم جيد للبيئة خلال اية مدة زمنية (Koseoglu & et al,2013:84). لذلك تساعد الإدارة الاستراتيجية على التكيف مع اللاتأكد من خلال تشكيل بيئة المنافسة (Parnell & et al, 2000,521). وبهذا يصف اللاتأكد المدى الذي يدرك المدير به بيئة المنظمة على انها غير متوقعة (Parnell & et al,2015:406).

عرف اللاتأكد على انه عدم معرفة الفرد بتوزيع الاحتمالات التي ترتبط بخيارات السلوك والمخرجات البيئية (March & Simon,1958:113). ويعرف كل من (knight 1921 & Raiffa 1957) اللاتأكد على انه المواقف التي بها تكون احتمالية مخرجات الاحداث غير معروفة (Duncan,1972,317).

وعرف Galbarith 1973 اللاتأكد على انه الفرق بين كمية المعلومات المطلوبة من أجل أداء المهمة وكمية المعلومات التي تمتلكها المنظمة (Durugbo & Erkoyuncy,2016:533).



تحليل مضمون اللاتأكد [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

- ويرى (Milliken) اللاتأكد هو ادراك الفرد لعدم قدرته على توقع شيء ما بدقة (Milliken,1987:136).
- اللاتأكد هي الدرجة التي بها الاحداث تتحدد بعناصر خارج معرفة الافراد (Dall & Johnstne,2002:1519).
- اللاتأكد يعني بان المديرين لا يمتلكون معلومات كافية بشأن العناصر البيئية من اجل فهم وتوقع الاحداث والتغيرات البيئية (Daft & marcic,2009:59).
- اللاتأكد يعني عدم امتلاك متخذ القرار المعلومات الكافية بشأن عناصر البيئة ويواجه اوقات صعبة في توقع التغيرات الخارجية (Daft,2010: 145).
- ويعرف اللاتأكد على انه موقف مع معلومات غير معروفة عن البيئة (Merigo & et al,2016:325).
- ويمكن ان نعرف اللاتأكد على انه حالة مركب للتفاعل بين ضبابية اعمال المنظمة والجهل بوقائع ومستقبل البيئة لتولد مواقف للاتأكد بين معرفة المعرفة المعروفة ومعرفة المعرفة غير المعروفة.
- وحدد (Milliken,1987:134) مجالات الاختلافات في مناقش طبيعة اللاتأكد من قبل منظري نظرية المنظمة وهي كالآتي:
- عدم القدرة على تحديد الاحتمالات كتوقع الاحداث المستقبلية (Duncan 1972 ، Pennings 1981 ، Pennintrs & tripathi 1978 ، Pfaffer & Salancik 1978).
 - نقص المعلومات بشأن علاقات السبب والنتيجة (Duncan 1972 ، Lawrence & Lorsch 1967).
 - عدم القدرة على التنبؤ الدقيق لمخرجات القرارات التي يمكن ان تتخذ (Downey & Slocum 1975 ، Schmidt & Cummings 1976 ، Schneck & Pennings 1971 ، Duncan 1972 ، Milliken,1987:134).

ثانياً: تحليل مستويات اللاتأكد

وصف March & Simon طبيعة النتائج التي يمكن ان يتضمنها كل بديل في نظريات تقع في ثلاثة فئات، (أ) التأكد Certainty: تفترض هذه النظرية بامتلاك متخذ القرار المعلومات الكاملة والدقيقة للنتائج التي يمكن ان يتضمنها كل بديل. (ب) المخاطرة Risk: تفترض هذه النظرية ان المعرفة الدقيقة بتوزيع الاحتمالات لنتائج كل بديل، (ج) اللاتأكد Uncertainty: تفترض هذه النظرية بانتماء نتائج كل بديل إلى مجموعة فرعية من اجمالي النتائج المحتملة، ولا يمكن لمتخذ القرار ان يحدد احتماليات محددة لحدوث نتائج معينة (March & Simon,1958:137).

ويرى Thompson أن اللاتأكد في المنظمات المعقدة يظهر من ثلاثة مصادر، اثنان منهما خارجيين والثالث داخلي. ويظهر اللاتأكد الخارجي من (1) اللاتأكد العام، أو ضعف فهم علاقات السبب / النتيجة، و(2) الموقفية، التي بها مخرجات أنشطة المنظمة تتحدد في جزء منها بأنشطة عناصر البيئة. المصدر الداخلي للاتأكد هو (3) تداخل المكونات. ان حل النوع الأول يكون من خلال توفير نمط من خلاله تنظم الأنشطة التنظيمية. حل النوع الثاني من خلال اتاحة الحرية التنظيمية لنشاط النظام مقابل النمط. ينتج حل النوع الثالث في توافق التنظيم الفعلي للأنشطة مع النمط (Thompson,1967:159-160). وهذا النص لم يتم التطرق اليه من قبل اغلب الباحثين على الرغم من مضي (50) سنة، ويمكن ان يكون السبب في ذلك يرجع إلى الغموض النسبي للنص وإلى وضع هذا النص في الفصل الأخير من الكتاب الذي يتضمن الاستنتاجات، وإلى وجود اسهام اخر للكاتب يتم التركيز عليه ضمن النظرية الموقفية.

ومن العرض المذكور انفا نلاحظ ان الكاتب حاول ان يصف حالات التكيف مع كل حالة من حالات اللاتأكد، فالحالة الأولى تصف عدم القدرة على فهم البيئة وتشخيص طبيعة متغيراتها، والحل هو في تكوين المنظمة استباقية من خلال تطوير استراتيجية يتم من خلالها إعادة تنظيم المنظمة بما يمكنها من التكيف مع الظروف البيئية ، وفي الحالة الثانية نلاحظ عدم قدرة المنظمة على النجاح في البيئة الخارجية بسبب وجود محددات جديدة وان الحل يكون في ان يكون للمنظمة رد فعل من خلال إعطاء الحرية لاقسام المنظمة لتوليد الاستجابة مقابل استراتيجيات المنافسين التي تظهر في البيئة، وبالنسبة للاتأكد الداخلي والذي يحدث بسبب ضعف العلاقات بين اقسام المنظمة فان الحال هي تحقيق حالة من التوافق بين الاداء الفعلي للقسم مع الاستراتيجية التي يتم تنفيذها.



تحليل مضمون اللاتأكد [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

- ويشير (Michael,1973:115-116) إلى تصنيف (J. Friend & W. Jessop 1969) للاتأكد ضمن ثلاثة فئات هي
- فئة اللاتأكد الخارجي: اللاتأكد في معرفة بيئة التخطيط الخارجية وتتضمن كل اللاتأكد الذي يرتبط بهيكل العالم الخارجي لنظام اتخاذ القرار (والتي يمكن ان تتضمن مجمل البيئة الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية)، وكذلك اللاتأكد الذي يرتبط بتوقع أنماط التغيير المستقبلية لهذه البيئة، وكذلك توقع الاستجابة لأي تدخل مستقبلي ممكن.
 - فئة اللاتأكد المرتبط: اللاتأكد في النوايا المستقبلية المرتبطة بمجال الخيار ويتضمن اللاتأكد الذي يتعلق بالخيارات التي يمكن ان تتخذ في المستقبل.
 - فئة اللاتأكد بالقيمة: اللاتأكد في تقدير القيمة المناسبة، وتتضمن كل اللاتأكد الذي يرتبط بدرجة الأهمية النسبية التي يجب ان يضمنها متخذ القرار للنتائج المتوقعة للاختيارات التي لا يمكن ان ترتبط ببعضها البعض من خلال مقياس عام غير غامض، اما بسبب النتائج هي جوهرياً مختلفة بطبيعتها أو بسبب تأثيراتها المختلفة في المجتمع، او لانها تكون ذات صلة بفترات زمنية مختلفة للمستقبل.
- وميز (Miliken 1987) بين ثلاثة أنواع من اللاتأكد التي تشكل مجملها اللاتأكد الإجمالي الذي يواجه متخذ القرارات الاستراتيجية.
- المستوى الأول هو اللاتأكد الحالة *state uncertainty* الذي يشير إلى عدم القدرة على فهم الكيفية التي بها مكونات البيئة يمكن ان تتغير (Vecchiato,2012:388). تحدث حالة اللاتأكد عندما يشعر المديرين بعدم الثقة لفهمهم للقوى الأساسية وللاتجاهات البيئية وعدم القدرة على تحديد احتمالات حدوث احداث محددة او تغيرات ستحدث (Miliken,1990:43). فعدم القدرة على توقع السلوك المستقبلي للمنافسين الأساسيين يظهر حالة اللاتأكد، والتي تشير إلى عدم القدرة على الفهم الكامل للعلاقات المتداخلة بين العناصر ضمن البيئة (Miliken,1987:136). والذي يشير إلى المدى الذي به تكون البيئة ككل او بعض اجزائها غير قابلة للتوقع (Hameiri & Nir,2015:774).
 - المستوى الثاني اللاتأكد التأثير *effect uncertainty* الذي يشير إلى عدم قدرة المديرين على توقع عواقب قوى التغيير على المنظمة (Vecchiato,2012:388-389). ويحدث عندما يكون المديرين غير واثقين بشأن تأثير الاحداث والتغيرات على المنظمة، وهكذا سيواجهون اللاتأكد بشأن امتلاك التغيرات فرص أو تهديدات مؤثرة (Miliken,1990:44). اللاتأكد في امتلاك الاحداث والتغيرات في البيئة تأثير على جوهر المنظمة فضلا عن ذلك اللاتأكد بشأن طبيعة وشدة وتوقيت التغيير (Miliken,1987:137). والذي يشير إلى عدم قدرة قيادات المنظمة على تقييم علاقات السبب والنتيجة (Hameiri & Nir,2015:774).
 - المستوى الثالث للاتأكد الاستجابة *response uncertainty* الذي يشير إلى عدم القدرة على صياغة خيارات الاستجابة (Vecchiato,2012:388-389). وتؤشر عدم ثقة متخذ القرار بشأن كيفية الاستجابة لبعض التغيرات في البيئة، بسبب عدم الثقة بخيارات الاستجابة أو عدم ثقة بالفعالية المحتملة لكل خيار استراتيجي في تحقيق المخرجات المرغوبة (Miliken,1990:45). ويشير إلى المدى الذي به تكون المنظمة غير قادرة على تحديد المخرجات التي يمكن ان تحصل عليها من خلال اتباع سلسلة من الاعمال (Hameiri & Nir,2015:774).
- ونلاحظ من هذا العرض ان الأفكار التي قدمها Miliken تعد مميزة جداً، وتتصف بالشمولية في دراسة وتحليل طبيعة اللاتأكد من اكثر من جانب، من خلال تحليله المعمق للتراكم المعرفي في نظرية المنظمة باتجاه تطوير فهم شمولي لطبيعة هذا المفهوم، والذي تميز عن مجمل الطروحات الأخرى التي تحدت بمناقشة مستويات اللاتأكد من حيث طبيعتها فقط.
- صنف كل من (Jackson & Schuler & Vredenburg 1987) اللاتأكد ضمن بيئة المنظمة إلى ثلاثة مستويات للتحليل، التنظيمي: اللاتأكد بشأن بيئة الاعمال الخارجية، الجماعة: اللاتأكد الذي يتعلق بشأن هيكل المنظمة، الفرد: اللاتأكد الذي يرتبط بالادوار والمهام والعمل.

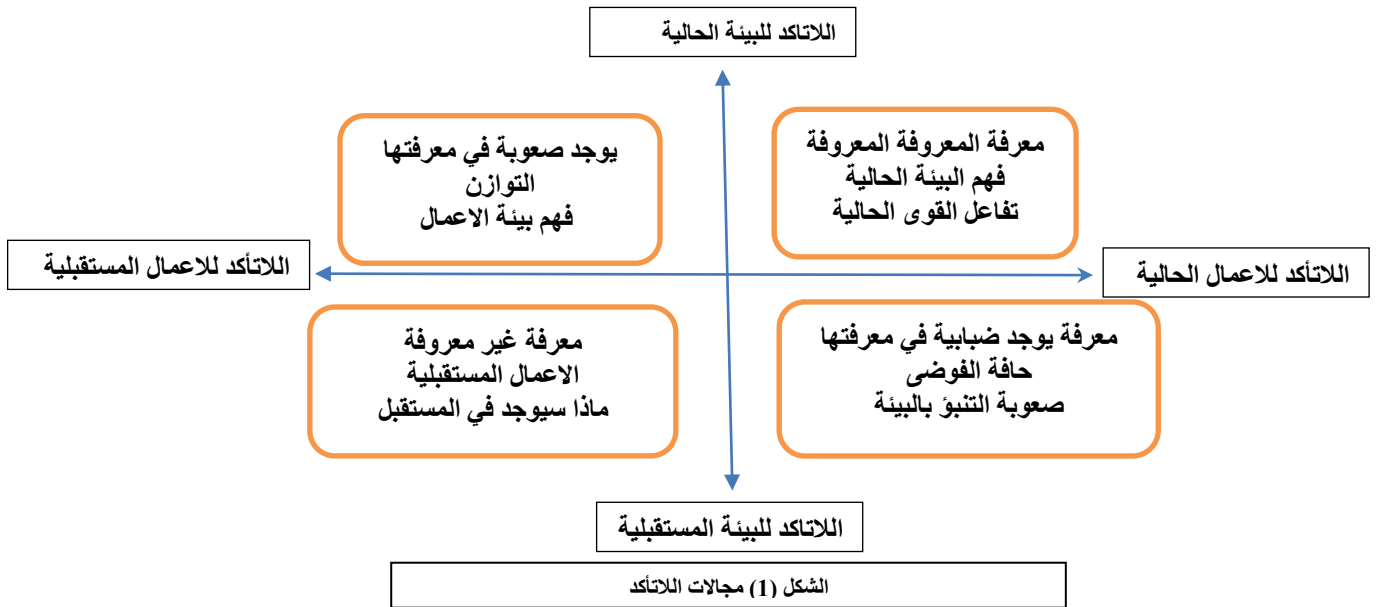


تحليل مضمون اللاتأكد [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

وبشكل مشابه صنف كل من (Buono & Biwditch 1989) اللاتأكد إلى ثلاثة مستويات، الخارجي: ويتضمن اللاتأكد البيئي ويتعلق بالتغير بالتكنولوجيا والأسواق، التنظيمي: اللاتأكد ويتعلق بالتغير في الثقافة والهيكل التنظيمي، الفردي: اللاتأكد ويتعلق بدور العمل والحالة (Bordia & etal,2004:509). ناقش الاستشاريين في شركة ماكنزي Courtney & et al. الاستراتيجية ضمن اللاتأكد في مقالة جرى نشرها في مجلة هارفرد للأعمال، وقدموا منظور متكامل للتعامل مع اللاتأكد والذي يتكون من أربعة مراحل. المرحلة الأولى ركزت على تشخيص طبيعة مستويات اللاتأكد والذي جرى تقسيمه إلى أربعة مستويات هي: المستقبل الواضح، بدائل المستقبلية، مديات مستقبلية واخيراً الغموض الفعلي. ومن ثم اختيار الموقف الاستراتيجي والتي قدم من خلالها ثلاث استراتيجيات وهي: تشكيل المستقبل، التكيف مع المستقبل، وإعادة التوجيه الصحيح من أجل العمل. ومن ثم بناء مصفوفة الأنشطة والتي قدم ضمنها ثلاثة تحركات وهي: رهان كبير، خيارات، عدم الاهتمام بالتحركات. واخيراً الإدارة الفاعلة للاستراتيجية (Courtney & et al,2007:3-9). وتمثل مقالة Courtney & et al. توجه حديث في مجال تجديد دراسة وتحليل اللاتأكد ، وعلى الرغم من مرور فترة زمنية طويلة فإن الكتابات والمقالات لم تقدم تطور فكري ملحوظ في الإنتاج الفكري لدراسة وتحليل هذا المفهوم، وتقديم تصورات معاصرة .

ومن هذا العرض نخلص إلى مجموعة من مجالات اللاتأكد وهي كالآتي:

- اللاتأكد بشأن البيئة الحالية (الوصل على حالة من الفهم)
- اللاتأكد بشأن الاعمال التي يمكن ان نقوم بها (أي بديل أفضل).
- اللاتأكد بشأن تأثيرات البيئة (استيعاب تطورات البيئة)
- اللاتأكد بشأن المخرجات ونتائج كل عمل يمكن ان نقوم به (النتائج التي ستترتب على كل بديل). وهي كما موضحة في الشكل الاتي:



المصدر: من اعداد الباحث



وبشكل عام يمكن ان نصنف مجالات اللاتأكد إلى مجموعتين، الأولى تتعلق بالمنظمة والاعمال التي يمكن ان تقوم بها والثانية تتعلق بالبيئة وكيفية تفاعلها وتطورها، ومن خلال تفاعل اللاتأكد الذي يتعلق بالمنظمة والبيئة ينتج اللاتأكد في بيئة الاعمال. وعلى أساس هذا التفاعل يتكون لدينا مصفوفة تحتوي على أربعة مستويات للاتأكد. فاللاتأكد الذي يتعلق بالمنظمة يشمل: اللاتأكد الحالي ناتج عن عدم الفهم (معرفة المعرفة المعروفة / المتاحة). اللاتأكد من نجاح الاعمال التي تتبناها المنظمة (معرفة المعرفة التي يوجد صعوبة في معرفتها). في حين اللاتأكد الذي يتعلق بالبيئة يشمل: اللاتأكد المستقبلي ناتج عن عدم معرفة تطور الاتجاهات المتوقع (معرفة المعرفة التي يوجد ضبابية في معرفتها). ناتج عن عدم معرفة الاحداث التي يمكن ان تحدث في المستقبل غير متوقع (معرفة المعرفة التي لا يمكن معرفتها) جزء من قانون طبيعي ناتج عن ديناميكية النظام وإمكانية تحقيق استجابة غير متوقعة.

ثالثاً: التفكير بالمستقبل في ظل اللاتأكد

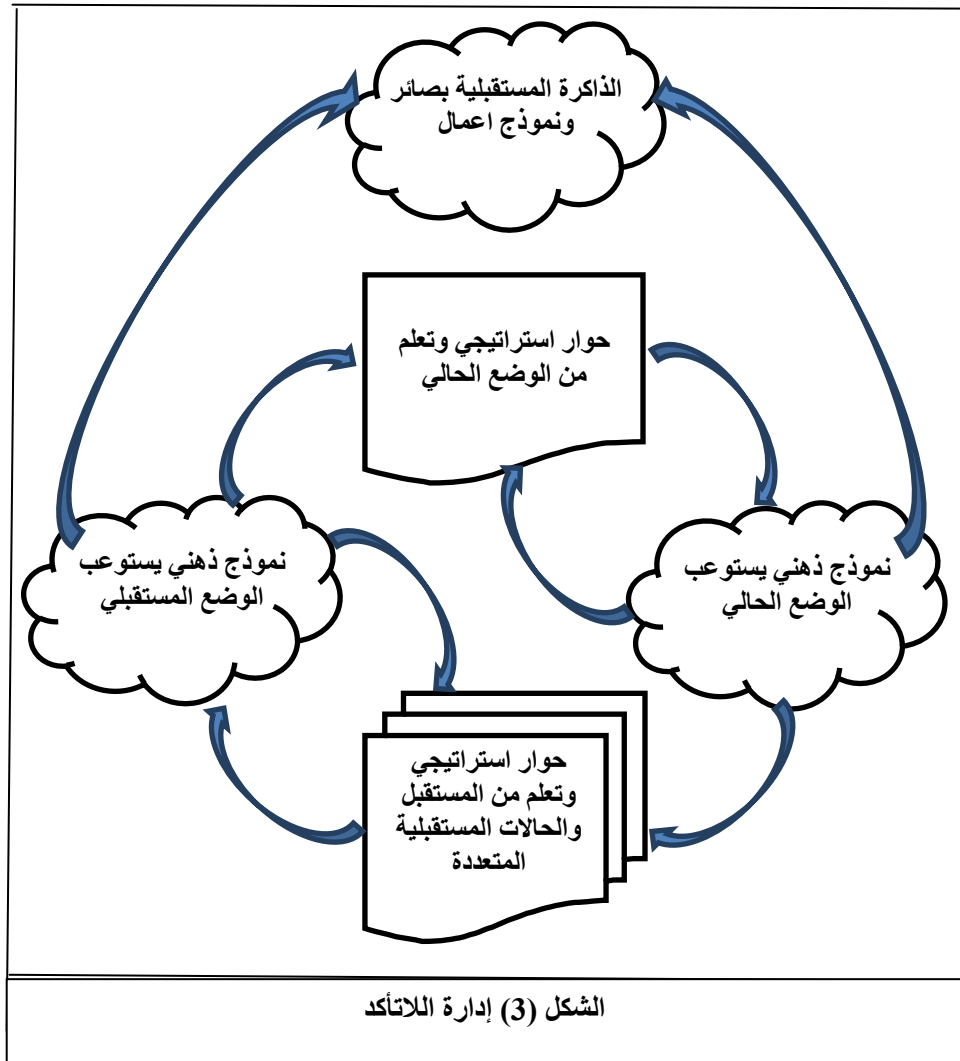
عندما ناقش Clausewitz طبيعة الحرب، أشار إلى ان الاستراتيجية أصبحت عمل متواصل من اجل السيطرة على اللاتأكد المرعب والذي ينتج من ضعف الادراك البشري والتأثير المتقلب للفرص (Freedman,2013:192). ومع كل المتغيرات الطارئة والمرادفات الخادعة كيف يمكن ان نكون إحساس عن أي شيء يرتبط بالمستقبل (Godet,2006:3). فالانماط المتكررة التي تكون موسمية يمكن ان تكون قابلة للتنبؤ، ولكن توقع عدم الاستمرارية مثل الابتكار التكنولوجي أو زيادة الأسعار فانها شبه مستحيلة. وبالتأكيد بعض الافراد احياناً ينظرون إلى بعض الأشياء القادمة، والذي يمكن ان نطلق عليهم الرؤيويين visionaries، وهم يصوغون استراتيجياتهم بطرائق شخصية وحدسية (Mintzberg,1994:110). لذلك فالمديرون الاستراتيجيون ينبغي ان يذهبوا إلى ابعد من معرفتهم الحالية، والتركيز وبشكل خاص على طبيعة الصناعة والمنظمات في المستقبل (Ginter & et al,2013:44). ولا ينبغي ان يتم النظر إلى المستقبل باتجاه واحد، كخط ممتد من الماضي (Godet,2006:12). سيكون من الخطر افتراض بان المستقبل سيعكس الماضي وانه سينتضمن اتجاهات اما من الماضي أو موجودة حالياً (Thompson&Martin,2010: 147). وبشكل عام المستقبل متعدد الابعاد وغير محدد ومفتوح على مدى واسع من الاحتمالات (Godet,2006:9). وعلى هذا الأساس ينبغي اخذ الاحتمالات المستقبلية بنظر العناية وتقييمها، فالمنظمات يمكن ان تضع نفسها في مواقف يمكن من خلالها ان تمتلك القدرة على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة للمستقبل. فمن خلال الاشتراك بهذه العمليات والاعتراف وتوقع التغير فان ذلك سيمكن المديرين ويجعلهم اقل تفاجئ بشأن أي تغير يمكن ان يحدث (Thompson&Martin,2010:197). وينبغي ان يتم تطوير صور مختلفة للمستقبل وتهينة المنظمة لهذه المواقف المستقبلية المختلفة (Schwenker & Wulf,2013:38). والفانزين بالمستقبل ستكون منظمات تدار من اجل تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لذلك هي موجهة بشكل اكبر نحو المستقبل، والتفكير بصيغة الفرص المشتركة، لذلك فهي يمكن ان تتجنب الكلف المرتفعة للفشل (Heracleous,2009:84).

لذلك عند القيام بمحاولة استشراف المستقبل ووضع تصورات للحالات المستقبلية الممكنة في محاولة لاستكشاف المجهول، فيمكن ان نواجه إشكاليات كثيرة ابرزها هي توهم المستقبل وبالمحصلة النهائية فقدان التوجه الحالة (أ) أو الاصطدام بالواقع الحالة (ب) الموضح ضمن الشكل (2). إذ يواجه متخذ القرار فقدان التوجه الحالة (أ) عندما تكون معطيات البيئة متاحة ومعروفة وهو لا يمتلك معلومات عنها، بسبب ضعف ادراك البيئة وينعكس في طبيعة خيارات الاعمال التي تتبناها المنظمة التي تفقد المنظمة إلى الانهيار، وكما هو موضح في الشكل، اما الاصطدام بالواقع الحالة (ب) في حالة التفكير بالمستقبل على انه امتداد للماضي وبالمحصلة النهائية يرجع متخذ القرار إلى العيش في الماضي والمستقبل سيكون مختلف عن هذا التفكير، مما يؤدي إلى اصطدام متخذ القرار بالواقع. او عندما يتم استثمار إمكانيات المنظمة باتجاه صناعة مستقبل على أساس إعادة صياغة كل القوى البيئة والتحكم بها واخضاعها للسيطرة مما يؤدي على ضعف الإحساس بالمستقبل ووضع تصورات لا تنسجم مع بيئة الاعمال المستقبلية وتنسجم مع الصورة الذهنية الذاتية التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها، بالمحصلة النهائية يصطدم بالواقع.



تحليل مضمون اللاتأكد [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

لذلك فان الوصول الى هذه الاستراتيجية يمكن ان تتحقق فقط من خلال تبني مدخل الادراك والتعلم التي قدمها Mintzberg ضمن مدارس التفكير الاستراتيجي، اذ ان هذا التوجه سيمكن المنظمة من تقبل اللاتأكد بدلاً من تجاهله، اذ ان تقبل للاتأكد لا يعني ان نتقبل العمل ضمن البيئة المضطربة، ولكن ان تعلم كيفية فهم وتحليل هذا الاضطراب إلى مستوى فهم العلاقات السببية التي تتحكم بهذه التفاعلات. لذلك، فإن عملية التعلم ينبغي ان تحدث في اطار التعلم من المستقبل، و الخطوة الأولى في عملية التعلم هي انضاج العقل استراتيجي من خلال تطوير نموذج ذهني لمتخذ القرار قادر على استيعاب العلاقات السببية، وان جوهر هذا النشاط هو الحوار الاستراتيجي، والشكل (3) يوضح ذلك.



المصدر: من اعداد الباحث



تحليل مضمون اللاتأكد [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

وقبل القيام بمحاولة لفهم المستقبل، ينبغي ان يتم فهم الحاضر والقوى التي تتحكم به، لان المستقبل هو امتداد للحاضر وبالتأكيد سيختلف عنه، ولكن بدون فهم النظام الحالي وكيفية تطوره فلم نتمكن من استيعاب المستقبل وهذه المرحلة تهدف إلى الحد من اللاتأكد الذي يرتبط بالموقف، لذلك فان هذا التحليل سيسهم بانضاج نموذج ذهني يستوعب طبيعة العلاقات السببية الكامنة ضمن النظام، وبالمحصلة النهائية توليد معرفة عن الأشياء التي يمكن معرفتها. وبعد انجاز هذه المرحلة ننقل إلى خالق حالة تعلم من المستقبل، التي يتم من خلالها تسليط الضوء على التفكير بحالات متعددة للمستقبل بصيغة ماذا يحدث لو؟ والتي سيجري تطويرها بصورة مستقبلية متعددة، من اجل توليد معرفة عن الأشياء التي توجد صعوبة في معرفتها والتي تهدف إلى الحد من اللاتأكد الذي بطبيعة تطور البيئة. لذلك قبل ان نذهب لتطور مدخل التعلم والادراك باتجاه المستقبل، ينبغي ان يتم تفهم طبيعة هذه المدخل القائم على التعلم و ادراك البيئة الحالية.

• لذلك تتم إدارة اللاتأكد من خلال استخدام مصطلح (الوسيلة والغاية والتراكم والتغذية العكسية)، وعلى المستوى الأول للاتأكد يتجسد بمعرفة المعرفة المتاحة ويتحقق ذلك، إذ يعد الحوار الاستراتيجي الوسيلة التي يمكن من خلالها اكتساب المعرفة الضمنية عبر الأفراد ومن ثم تحويلها إلى معرفة ظاهرة عبر انضاج نموذج ذهني مشترك، والغاية هي تعزيز عملية التعلم بشأن طبيعة بيئة الاعمال الحالية وطبيعة الخيارات التي يتم تبنيها، ويتحقق التراكم من خلال النموذج الذهني القادر على تشخيص طبيعة البيئة وطبيعة التداخات وعواقب خيارات المنظمة في اطار تفاعلها مع بيئة الاعمال، وعمل الذاكرة كتغذية عكسية لدعم وتفعيل هذه العناصر.

• وعلى المستوى الثاني من اللاتأكد والذي يتحقق بمعرفة المعرفة غير المتاحة، فان ذلك يتحقق من خلال خلق حالة من التعلم من المستقبل، فعبر الحوار الاستراتيجي الذي ينطلق من تكوين صور متعددة للمستقبل يجري توسيع النموذج الذهني الحالي، من خلال ذلك يصبح متخذ القرار قادر على استيعاب إشارات بيئة الاعمال وتكوين بصائر عن المستقبل عبر تكوين الذاكرة المستقبلية التي تعزز عناصر الوسيلة والغاية والتراكم. لذلك فمن خلال التفكير بالحالات المستقبلية المتعددة التي تكون الأساس في خلق حالة للتعلم من المستقبل سنتمكن من رفع مستوى المصادفة مع المستقبل، إذ ان التفكير بكل هذه الحالات يمكن متخذ القرار من التعلم من حالات مختلفة وبالمحصلة النهائية تعزيز عملية صياغة الاستراتيجية كعملية ادراك وتعلم قادرة على جعل الاستراتيجية جزء من نشاط يومي مترسخ في ذهن متخذ القرار، ويتجلى ذلك عبر بصائر استراتيجية تتكامل في نموذج اعمال يحقق الريادة.

فما هو مضمون مدخل الادراك والتعلم في إطار التفكير الاستراتيجي؟ وماذا يقصد العلم والحوار والنموذج الذهني والذاكرة المستقبلية.

تمتلك كل من مدرسة التعلم والادراك أسس معرفية من علم النفس، إذ تعد البيئة معقدة جداً وصعبة الفهم (Volberda&Elfring,2001:5). يهتم صانعو الاستراتيجية بشكل كبير بالتعلم الذاتي من خلال الخبرة، إذ ان الخبرة تشكل المعرفة والتي تنعكس في اعمال المدير، فالتفاعل بين الانعكاس والاعمال وظيفة مهمة ضمن مدرسة الادراك (prasad,2015:131) وضمن مدرسة الادراك فان الفرد هو الوحدة الأساسية للتحليل وصياغة الاستراتيجية على أساس النموذج الذهنية. وقدّم كل من March & Simon 1959 و Simon 1976 اسهاماً مهمة ضمن مدرسة الادراك، وبشكل محدد مفهوم الرشد المحدود (Volberda& Elfring, 2001:5). وتركز هذه المدرسة على ذهن الاستراتيجي، وتتعامل هذه المدرسة مع تحيز الادراك و وجهة نظر معالجة المعلومات الاستراتيجية وفكرة الادراك الاستراتيجي كعملية للبناء. ولم يقدم Mintzberg وزملائه الكثير من الاثباتات ضمن هذه المدرسة ولكنهم ادركوها كمدخل متميز لصياغة الاستراتيجية (Sadler,2003:18). فالادراك التخيلي والتركيب الحدسي هو نظام عمليات الذهن البشري وتسهم بشكل معنوي في صياغة الاستراتيجية (prasad,2015:131) إذ يتم ادراك الصياغة الاستراتيجية كعملية ذهنية، ويتم النظر للاستراتيجية كمفهوم فردي ينتج من المنظور الذهني (Kazmi,2008:18).



تحليل مضمون اللاتأكد [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

حيث استنتج (Lindblom 1959) بان الإدارة الاستراتيجية ليست عملية خطية ولكن عملية تدريجية عبر التشويش (عدم الترابط) muddling. وجرى التأكيد على الرؤية التدريجية من قبل Cyert and March (1963) ومقالة Wrapp (1967) التي تحمل عنوان المدير الجديد لا يصنع القرارات السياسية، بينما اخذ Etzioni (1968) موقف متوسط ، اذ مزج بين تطوير الرؤيا على المدى البعيد بينما المدخل على المدى القريب العمل خطوة بخطوة. واستنتج (Quinn 1980a) بان التدريج هو منطلق بسبب خاصية التكرار لعمليات الإدارة الاستراتيجية والحاجة إلى تعديل الاستراتيجية بشكل مستمر (Volberda&Elfring,2001:5). وتركز مدرسة التعلم على العمليات الداخلية للمنظمة ، وبشكل خاص الابداع والتغير. والتحدي الأساسي في صياغة الاستراتيجية يظهر من تشخيص الموارد، التي تقود الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (prasad,2015:131)

وفقاً لرواد هذا المدخل فان مدرسة التعلم والإدارة الاستراتيجية هي بالضرورة عملية تشخيصية حيث تنشئ المبادرات من الأنظمة الفرعية والإدارة العليا تحدد الاستراتيجية بشكل واسع كلما كان ذلك ممكن وتترك الخيارات مفتوحة لاطول فترة ممكنة (Volberda&Elfring,2001:5-6). ووجد الباحثين ضمن الممارسات الميدانية بان الاستراتيجيات يمكن ان ترجع إلى مدى القرارات والاعمال التي يقوم بها الأفراد اكثر من تلك التي تتخذ من قبل أعضاء الإدارة العليا (Sadler,2003:19). وستتم مناقشة ادارة اللاتأكد من خلال التعلم، الحوار الاستراتيجي، النموذج الذهني، والذاكرة المستقبلية.

1) التعلم

يرى Mintzberg بعد ان تتفهم المنظمات الاختلاف بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط ، يمكن للمنظمات ان ترجع إلى تحديد ماهية عمليات صياغة الاستراتيجية: الاستحواذ على ما تعلمه المديرون من كل المصادر (كل من البصائر الناعمة Soft Insights من خلال خبرات الافراد أو من خلال الافراد من خارج المنظمة أو من خلال والبيانات من خلال بحوث السوق والاشياء المشابهة) ومن ثم تركيب synthesizing التعلم إلى رؤية للاتجاه الذي ينبغي ان تتبعه الاعمال (Mintzberg,1994:107). وقبل ستة سنوات ناقش Geus في عام 1988 الاستراتيجية كعملية تعلم في مقالة تم نشرها في مجلة هارفرد، وابتدائها بمقولة " في Shell التخطيط يعني تغيير العقول وليس التخطيط" (Geus,1988:70). وتم اقتراح مصطلح التعلم التنظيمي بشكل مبكر من قبل Don Michael's في كتابه "On Learning to Plan and Planning to Learn" ، الذي نشر في عام 1973 وفي تلك الفترة لم يكن هذا المصطلح ضمن اتجاه التفكير، ولكن في عام 1985 اصبح العالم يحترم هذه الأفكار، وحاز التعلم التنظيمي على مجال اهتمام كبير ، وفي البداية لم يكن هناك اكثر من مفهوم (Heijden,2002:139). التعلم يحدث فقط عندما الخبرات تبتعد عن الخطة بطريقة غير متوقعة، واذا حدث كل شيء وفقاً للتوقعات لاتوجد عملية تعلم (Heijden,2005:44) فالاستراتيجيات لا تطور من خلال جداول وتصور دقيق، ولكن ينبغي ان يتاح لها الحرية من اجل ان تظهر في أي وقت وفي أي موقع في المنظمة من خلال عمليات غير مرتبة للتعلم غير الرسمي، تنفذ من قبل افراد بمستويات إدارية مختلفة يعملون بشكل عميق على قضية محددة (Mintzberg:1994:108). والمنظمة الفاعلة ستركب هذا التعلم في استراتيجيات متبصرة للتعامل مع اللاتأكد المستقبلي (Thompson&Martin,2010:148). بشكل عام يمتلك كل المديرين المعرفة ويطورونها خلال الوقت، اذ ان كل فرد ونظام يشترك بشكل مستمر بالتعلم، وفي الواقع ان عملية اتخاذ القرار ضمن المنظمة هي عملية تعلم، حيث ان الافراد يغيرون نماذجهم التي يمتلكونها ويطورون نماذج مشتركة عند تفاعلهم مع الاخرين. لذلك فان المشكلة تكمن في سرعة عملية التعلم البطيئة، فالبطء في عالم يكون فيه التعلم الأسرع من المنافسين ميزة تنافسية مستدامة (Geus,1988:71).



تحليل مضمون اللاتأكد [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

وبشكل عام يرى Scharmer مؤلف كتاب النظرية (U) القيادة من المستقبل وهو يبدأ بالظهور، بأن التعلم ينقسم على نوعين، تعلم من الماضي وتعلم من المستقبل وهو يظهر، فالتعلم من الماضي يبني على أساس دورة التعلم الاعتيادية (العمل، الملاحظة، الانعكاس، التخطيط والعمل)، بينما التعلم من المستقبل وهو يظهر يبني على أساس عمليات وممارسات للتجسيد (التوقف suspending، إعادة التوجيه redirecting، التخلي letting go، الاكتساب letting come، الاستبصار envisioning، التفعيل enacting، التضمين embodying) (Scharmer,2009:467).

فعندما يركز الافراد على كيفية تعلمهم وتعلم الاخرين، فان التغيير يمكن ان يحدث في صياغة كيفية احتواء الافراد ضمن أنشطة التعلم، فالتركيز على الأهداف العامة والمنفعة المشتركة ومجهود المجموعة سيسهم بفكرة تشكيل عملية التعلم (Chermack,2011:34) وضمن هذا التوجه ميز كل من Chris Argyris and Don Schön من جامعة Harvard ومعهد ماساتشوستس MIT، بين دورة التعلم المفردة والمزدوجة، وتعكس دورة التعلم المفردة مستوى إعادة العمل وإعادة الهيكلة، بينما إعادة التشكيل تعكس دورة التعلم المزدوجة (التي تتضمن إعادة التشكيل الافتراضات العميقة والمتغيرات المغطاة) المستوى الاعمق للشكل (U) يشير إلى إعادة الهندسة يذهب إلى إبعاد من التعلم المزدوج (Scharmer,2009:30).

2) الحوار الاستراتيجي

تحتاج صياغة الاستراتيجية إلى ان تذهب خارج الاطار التقليدي beyond the boxes لكي تنتج منظور جديد وتوليفة جديدة (Mintzberg:1994:109). اذ من الأفضل ان ينظر إلى عملية الاستراتيجية كأساس لحوار استراتيجي يتكون من جزئين، الأول رسمي، والذي يحدد بشكل جديد الجزء المصمم من قبل المديرين، والذي يتعلق بشكل كبير والتخطيط ودورة الميزانية والمعلومات الكمية. والجزء الثاني هو غير الرسمي، حوار سببي يشترك به الأشخاص بعيداً عن أجواء العمل الروتيني، وهذا الجزء لا يصمم ويراقب من قبل المديرين، وهو في طبيعته وصفي وقصصي، وعلى الرغم من ذلك ينبغي ان نحدد اين ينبغي على الافراد ان يركزوا انتباههم (Heijden,2002:161).

وينبغي ان يتضمن الحوار الاستراتيجي الفاعل مدى واسع من وجهات النظر والأفكار غير المهيكلة الأولية، ومن خلالها يتم تكوين تفسير مشترك للعالم الذي به بصائر الافراد الاساسية يمكن ان تجد مكاناً منطقياً. وهي ليست سوى عملية ترسيخ لترايط الاعمال التي يمكن ان تنتج قيادة لترايط جديد للخبرات وتعزيز للنظرية المشتركة في الاستخدام (Heijden,2005:43). اذ يرى كل من Argyis & Schon بان كل أعضاء المنظمة يشكلون تصورهم لاجمالي النظرية في الاستخدام، وهذه الصورة هي دائماً غير مكتملة، ويحاول أعضاء المنظمة دائماً اتمام تصورهم، وتفهم انفسهم ضمن البيئة التنظيمية، ويحاولون وصف انفسهم وادانهم في اطار تفاعلهم مع الاخرين، فكلما تغيرت الظروف فانهم يختبرون ويحدثون ذلك الوصف. في هذا الاطار فان الترايط المتناغم لتصورات الافراد عن انفسهم وعن الاخرين لأنشطتهم في بيئة التفاعل الجماعي سيشكل المعرفة التنظيمية في الاستخدام (Argyis & Schon,1978:16).

وقيمة الحوار الاستراتيجي تكمن في ان النماذج الذهنية لا تصبح مشتركة فقط، ولكن يتم تحديدها، والمنظمة تقلص مناطق جهلها blind spots التي ترتبط باستشعارها لبيئتها ومستقبلها (Mendonce & Sapio,2011:12) ويقترح Chesley & Wenger 1999 بان الحوار الاستراتيجي يمكن ان يسرع التحول التنظيمي من خلال مساعدة أعضاء المنظمة بتطوير وتأسيس افتراضاتهم عبر الحوار وتكوين فهم مشترك، وتعلم كيفية التعلم (Heracleous, 2009:118). لذلك فان الحوار الاستراتيجي يحتوي على صعوبة مرتفعة، حتى في حال وجود ضغط لخلق بيئة التي بها الأفكار الجديد يمكن ان تناقش بدون ان ترفض وتترك جانباً (Ramirez & et al, 2008:237). ويحدث التعلم عندما يبدأ الافراد بالنظر على الأشياء بطرائق جديدة، وبدون هذا الجزء يصبح الحوار الاستراتيجي فارغ من محتواه، ولا يتم اخذ مضامينه بشكل جدي كأنه لم يتم تعلم شيء (Chermack,2011:185).



تحليل مضمون اللائحة [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

فالحوار الاستراتيجي وسيلة اتصال متعددة الاتجاهات والابعاد لتشكيل وتكامل القصد الاستراتيجي للإدارة العليا في اطار قدرات المنظمة والواقع التنافسي الذي تواجهه المنظمة (Miles & et al,2006:196) ويسهم في تشكيل نجاح المديرين، إذ يسهم في توضيح التفكير، وجعل الأفكار حقيقية وقيمة ويوجه الأنشطة (Wendell & Kusy, 2005:20). إذ يبدأ القادة بزيادة التفكير الاستراتيجي من اجل زيادة الحوار الاستراتيجي ليس في مراجعة الاستراتيجية فقط ولكن أيضاً في أنشطة الاعمال الاعتيادية (Lafley & Martin,2013:6) ويتضمن الحوار الاستراتيجي ثلاثة مراحل: توليد الاسئلة، تحليل الاستجابة، والتغذية العكسية (Wendell & Kusy,2005:22). ويمكن قياس الاحتواء وجودة الحوار الاستراتيجي من خلال البعد الأول فاعلية القيادة والاحتواء ضمن الحوار، والبعد الثاني وعي الافراد بغرض الاتصال، إذ تم من خلال هذه الابعاد قياس مهارات اتصال الافراد، ومهارات الاتصال بين الافراد (Merwe & et al,2007:217-220) ويرى Heijden بان الحوار الاستراتيجي الفاعل يتطلب (1) لغة مشتركة، (2) توافق في الأفكار، (3) الرغبة في المشاركة في النقاش العقلاني، (4) تطوير الأفكار داخل المنظمة (Chermack & el al,2007:382).

3) النماذج الذهنية

وضمن مدرسة الادراك تطور الاستراتيجية في ذهن الافراد كنموذج، اطار، خرائط، او مفاهيم (Mintzberg & Lampel,1999:23). النماذج الذهنية هي حدسية بشكل كبير، ومن اجل جعل المنظمة اكثر مهارة في صياغة الاستراتيجية ينبغي ان يتم تسليط الضوء على النماذج الذهنية، ومن ثم جعلها ظاهرة وتطوير علاقتها بالواقع (Heijden,2002:163). وإعادة تشكيل العلاقات التابعة للنموذج الذهني من خلال البصائر والخبرة، سيقود إلى تطوير ادراك جديد يسمح بالتكيف مع الفرص الجديدة (loveridge,2009:29). ويناقش Geus تعلم المنظمة كعملية التي من خلالها يتم تغيير النماذج الذهنية المشتركة التي تتعلق بالمنظمة والسوق والمنافسين، لذلك ن فكر بالتخطيط كتعلم، وخطة الشركة كتعلم منظمي (Geus,1988:70). وتشير النماذج الذهنية إلى الطريقة التي ينظر بها الافراد على العالم. وتعمل النماذج الذهنية كهيكل للفهم والادراك التي تحدد كيفية تفسير وإعادة العمل والعمل في العالم. فنظرة الافراد للعالم تتكون من الخبرات، القيم، المعرفة والمواقف Disposition التي تشكل المحتوى والهيكل المشتركة لخارطة الواقع (Sharpe & Heijden,2007:34).

ويؤمن Pierre Wack اذا لم نغير شيء ما في عقل المدير فان ذلك يعني الفشل، ويذهب إلى ابعد من ذلك ويناقش مالم يحدث على شيء ما ملموس فان ذلك يعني اضاعت الوقت (Heijden,2002:139). فعندما تبقى النماذج او تصورات للنظرية في الاستخدام متناثرة وغامضة وغير واضحة فان الافراد سيكونون غير قادرين على ربط الأخطاء التنظيمية بالتناقض والتنافر للنظرية التنظيمية في الاستخدام (Argyris & Schon,1978:46). لذلك فان التحدي يكمن في الادراك والاستجابة للتغيرات البيئية قبل حصول الازمات، ولا نتفاجئ ان هذا ما قامت به المنظمات ذات مدى حياة طويل الاجل (Geus,1988:71). ويرى Wack بان الصور الذهنية التي يحملها المدير بشأن المستقبل ستشكل القرارات الاستراتيجية التي يتخذها، ولهذا فان وجهة النظر الاستراتيجية للمنظمة هي الأساس للنماذج الذهنية المشتركة (Ramirez & et al,2008:50).

والنموذج الذهني هو افتراضات مغروسة بعمق، تعميمات ، أو حتى صور أو تخيل تؤثر في كيفية فهمنا للعالم وكيفية العمل (Senge,1990:11). وهو مزيج للتعلم الصريح والاستيعاب الضمني، ولهذا السبب فانه من الصعب توضيحها ومشاركتها مع الاخرين، ومن اجل جعل النماذج الذهنية صريحة فان ذلك يتطلب لغة وأدوات التي من خلالها يتم تحديدها وإيصالها إلى الاخرين (Costanzo & Mackay,2009:45). والنموذج الذهني هو الآلية التي يعمل من خلالها العقل البشري، وبدون النموذج الذهني لن يكون هناك تعلم، وسيتم التفكير بكل موقف من الصفر (Heijden & et al,2002:160).

والافراد يوسعون ادراكهم ونماذجهم الذهنية لتطوير وجهة نظر مشتركة لللائحة (et al, 2002:143 & Heijden). حيث ان ماهية معرفتنا تحدد ماهية الأشياء التي نراها، وماهية الأشياء التي نراها تحدد ماهية معرفتنا، وهذه الخبرات تمتزج لتشكيل مجال النموذج الذهني المشترك للمنظمة (Heijden & et al,2002:159) لذلك تساعد هذه النماذج على انتاج المعرفة الظاهرة على مستوى الفرد والجامعة والمنظمة (Argyris,2004:172).



4) الذاكرة المستقبلية

قدم Ingvar مقالة بعنوان الذاكرة المستقبلية في عام 1985، ناقش بها كيفية تنظيم الادراك الواعي ضمن مثلث الزمن الماضي والحاضر والمستقبل. ويقصد بالذاكرة المستقبلية هيكل يضم برامج عمل أو خطط الادراك والسلوك المستقبلي، وهذه البرامج يمكن الاحتفاظ بها واستدعائها (Ingvar,1985:127). ويشير علم الادراك إلى الذاكرة المستقبلية على انها تصور بعض المواقف المستقبلية الممكنة غير الموجودة لحد الان. إذ مع هذه الصورة الذهنية يمكن ان نشاهد ماذا يمكن ان نتعلم بشأن احتماليات ادراكنا (تركيزنا Intentions) وخطط العمل التي تنفذ. وعند الاحتفاظ بهذه التصورات في الذهن، يمكن ان تتكون الخبرات لملاحظة "ماذا يحدث لو؟" وبدون الممارسة فان هذه العملية ستكون صعبة جداً (Sharpe & Heijden,2007:124).

اذ يتم تتبع المسارات الزمنية المستقبلية في اذهاننا اثناء عملية طرح الأسئلة، ومن ثم يتم خزن مسارات الزمن كذاكرة التي توفر القدرة على الملاحظة الانتقائية والادراك السريع للمجالات غير المكتشفة لدينا مكيات محددة ضمن البيئة الخارجية. وهذه هي الذاكرة المستقبلية ، ميزة تكون من خلال وجود الاهتمام استباقي بالاحداث الحرجة عندما تبدأ بالظهور بالواقع (Chermack & Merwe,2003:457)

ويعد Ingvar منظر لنظرية مفادها بان الذاكرة يمكن ان تؤدي دور أساسي في السماح للأفراد بتشكيل "فرضيات بديلة لانماط السلوك، من اجل ان يكونوا جاهزين لما يمكن ان يحدث" ، فالذاكرة المستقبلية يمكن ان تقدم بصائر مهمة في تكيف طبيعة الادراك البشري (Szpunar & et. al, 2013:1).

وبشكل جوهري يستخدم الأفراد الذاكرة المستقبلية باستمرار، وبشكل متزامن مع المنطق، وعلى سبيل المثال، اذا حدث (X) سوف أقوم بعمل (Y). لذلك فعند تطبيق هذا المفهوم على مستوى المنظمة ككل فان مضامينها سيكون لها اثر كبير، فيمكن للذاكرة المستقبلية ان تخفض من وقت استجابة المنظمة للتغيرات الخارجية في البيئة (Chermack & Merwe,2003:457)

ويقترح Arie de Geus (1997) بان السيناريوهات تكون الذاكرة المستقبلية والتي تعمل كخبرة فعلية (Wijck & Niemeijer,2016:7). وبدون الدخول إلى سلسلة من خطط الاعمال لصياغة الكلمات وإنتاج الجمل، لا يمكن ان ندرك معنى سلسلة الكلمات للرسائل والحديث، فالدخول إلى سلسلة الخطط للادراك والسلوك المستقبلي فقط يمكننا من الدخول إلى الذاكرة المستقبلية ، الذي يمكننا من اختيار وادراك معنى الرسائل لوابل الحدس الهائل الذي تتعرض له اذهاننا باستمرار (Ingvar,1985:134). لذلك نهدف من خلال ذلك إلى تحريك عقولنا لتكوين ذاكرة مستقبلية التي بها يتم تخيل Visualize بعض المواقف المستقبلية، ومن خلال ذلك تتكون ذاكرة ذهنية تسمح لنا باستيعاب الاحداث غير الواضحة مع بعض الادراك. والمبدأ هنا : ان الأشياء التي نفكر بها سنكون اكثر استعداداً للاستجابة إليها. لذلك سنسعى إلى إيضاح العلاقة بين الحالات المستقبلية الممكنة والنجاح والفشل للمنظمات بطرائق محددة ومناسبة ، وبدون افتراض امتلاك التصور الشامل (Sharpe & Heijden,2007:62)

ويشير Reading 2004 ان الافراد يتصورون المستقبل بطريقة ترتبط بخبراتهم وفهمهم للماضي فقط، وهذه الفكرة تعني بان الافراد غير قادرين على تصور الأفكار التي لا تنسجم مع نماذج تصوراتهم المسبقة للعالم (Costanzo&Mackay,2009:85).

واستنتج Ingvar 1985 ان العقل البشري قادر على خزن صور متعددة للمستقبل، فالذاكرة المستقبلية الأكبر ستعني افراد اكثر تقبلاً للاشارات من العالم الخارجي (Mendonce&Sapio,2011:12) حيث يتم زيارة الحالات المستقبلية وتذكر زيارتنا وبعبارة أخرى يصبح لدينا الذاكرة المستقبلية، وباستمرار يجري تشكيلها وتحسين تصورها وإعادة النظرة بها بشكل متكرر خلال الزمن، وهذه العملية ستساعدنا وبوضوح في مجال فرز عدد كبير من التصورات والاحاسيس القادمة للدماغ عن طريق تحديد علاقتهم بها، إذ يتم ادراك شيء ما على انه ذو معنى، اذا ما تناسب هذا المعنى مع الذاكرة التي جرت تكوينها من خلال التطلع إلى المستقبل (Ringland&Young,2006:7).



خامساً: التفكير المستقبلي المتعدد في اطار النماذج الذهنية والحوار الاستراتيجي

ان ضعف التفكير بالمستقبل ينتج من ضعف عملية الفهم التي تحدث بسبب تجاهل الاحداث غير الواضحة والمعرفة في المستقبل، ومن جانب اخر ضعف عملية الادراك ذاتها عندما تكون موجها باتجاه واحد. اذ ناقش كل من (Schon (1967) & La Porte (1971) بان الاعتراف بمستوى عالي من اللاتأكد تجاه الذات او الاخرين سيكون مؤلماً جداً من الناحية العاطفية، وينتج القلق وبشكل خاص الأعضاء المنظمة الذين ينظرون إلى انفسهم على انهم مساهمون في رشد المنظمة، وفي غياب معنى لتقليص اللاتأكد، سيكبح الافراد ادراكهم الذي يتعلق بمعرفتهم بعدم المعرفة، او انهم سيتجنبون المواقف غير المريحة مع اللاتأكد (Michael,1973:114).

لذلك يواجه المديرون تواتر بين الحاجة إلى معرفة الكيفية التي سينتظر بها المستقبل والخوف من تناقض المعرفة مع نموذجهم الذهني، وعندما يبدأ النقاش فان البصائر ستقدم أرضية مناسبة للتحليل الجدلي للعلاقات المتبادلة بين العناصر، والتي تتضمن الحاجة إلى المعرفة والخوف من المعرفة (Mendonce & Sapio, 2011 :12).

فما يشاهده الافراد في العالم الخارجي يتحدد بالنماذج التي يتم تبنيها واستخدامها، فاذا اردنا ان يكون الافراد اكثر ملاحظة فينبغي ان يتم توسيع هذه النماذج، وان تعبير " ذهن في مسار واحد" يوضح فكرة مفادها اذا تم التفكير باتجاه مستقبلي واحد، فان التفكير سيركز على ذلك، والادراك سيزداد بتجاهل المناطق البعيدة وغير المترابطة مع الفكرة المركزية. ويتم التغلب على النموذج الذهني باتجاه واحد من خلال التدريب على مسارات بديلة للمستقبل كأسلوب لتوسيع مجال الرؤية. ومن خلال اخذ مضامين المستقبل التي جرت ملاحظتها بنظر العناية يتم تكوين هيكل للبيئة في ذهننا الذي به هذه الملاحظات تنظم. ويتم تخزينها كذاكرة والتي اطلق عليها Ingvar الذاكرة المستقبلية (Heijden,2005:133). لذلك يؤثر هذا الحوار في النموذج الذهني الذي يتطور خلال الوقت، والذي يحدد الكيفية التي ينظر بها الافراد إلى العالم، وكيفية تفسير الاحداث وتحديد ما هو مهم وغير مهم (Heijden,2002:161). وعبر ذلك يتحول النموذج الذهني من التنافس من اجل البقاء إلى التنافس من اجل توليد قيمة مبتكرة للمستقبل، وتتضمن نماذج اعمال جديدة ونماذج اقتصادية ونماذج ثقافية اجتماعية (Thomas & et al,2006,23).

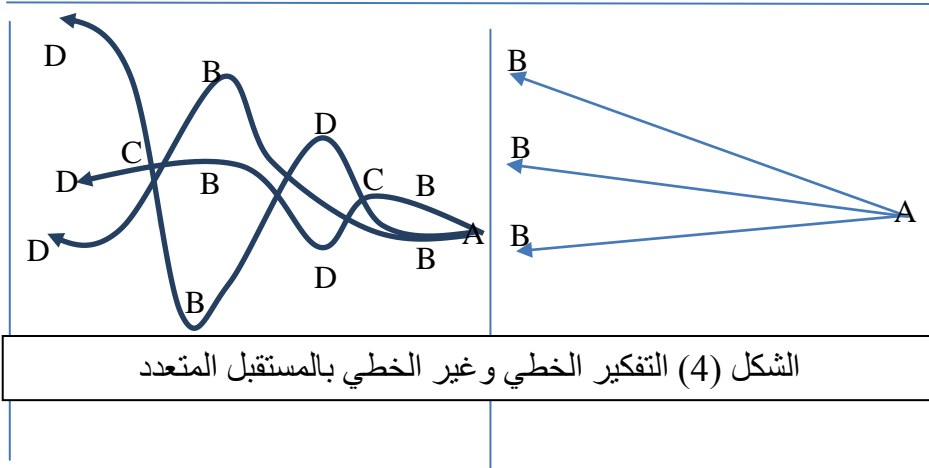
يظهر نموذج دورة التعلم تشابك التفكير والاعمال. اذ ان الاعمال تبني على اساس التخطيط بالاعتماد على النموذج الذهني، لذلك فان الانشطة التنظيمية ينبغي ان تعتمد على نموذج ذهني مشترك. و فقط من خلال عمليات الحوار يمكن للملاحظة الشخصية والتفكير ان يهيكل ويرسخ ضمن نظرية تنظيمية في الاستخدام. وبشكل مشابه فان الادراك الجديد للفرص والتحديات يعتمد على استنباط خبرات الاعمال التي تؤدي ضمن البيئة ويمكن ان تكون ملكية تنظيمية فقط من خلال الحوار (Heijden,2005:43). وتحتاج عملية الحوار إلى قيادة من اجل زيادة توافق الأفكار من اجل تفعيل دورة التعلم التنظيمي (Heijden,2005:44). وفي الوقت نفسه، فان الحوار الاستراتيجي هو نشاط لفريق العمل من اجل تطوير واستخدام المعرفة، ولا ينبغي ان يتم النظر إليه كفرصة لهيمنة الافراد (Heijden,2002:231). لذلك فجوهر هذه العملية تركز على تحدي الحكمة التقليدية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحدي النموذج الذهني التقليدي والتحول إلى نموذج ذهني استراتيجي استباقي وخلق (Thomas & et al,2006:73).

وتحدي النماذج الحالية وتطويرها يتحقق من خلال التعلم من المستقبل والذي يكون فاعلاً من خلال التفكير بالحالات المستقبلية المتعددة والذي يمكن ان يكون بشكل خطي أو غير خطي. وبالتأكيد في ظل الدينامية المرتفعة والتعقيد، فان الأسلوب الخطي لن يحقق النتائج المرجوة في حالة اللاتأكد المرتفعة التي تصل إلى الغموض، ولكن يمكن ان تعمل مع مديات اللاتأكد، اذ وكما يظهر من الشكل في (4)، ان التفكير الخطي ينطلق من النقطة (A) ليشكل منها مجموعة من الحالات المختلفة التي تتمثل بالنقطة (B)، ومن حيث النتيجة النهائية فان الأسلوب غير الخطي ايضاً ينتهي بوضع مجموعة من الحالات المختلفة، ولكن وفي الوقت نفسه يختلف بشكل جوهري عن الأسلوب الخطي، فنلاحظ اننا بعد النقطة (A) توجد مسارات متناقضة للمستقبل (B و D)، حيث تجتمع كل المسارات في نقطة جوهرياً تمثل نقطة تشعب (C)، والتي من خلالها يتم إعادة رسم مسارات جديدة للمستقبل، والتي من خلالها يمكن ان يتحول المسار المستقبلي إلى حالة أخرى تختلف كلياً عن الحالة الاصلية التي يتم تشكيلها على اساس بصائر بشأن عدم الاستمرارية.



تحليل مضمون الاتاكء [طبيعته وادارته] في اطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي [منظور نظري]

لذلك فان تفهم طبيعة العلاقات السببية الكامنة ضمن النظام والتي يمكن ان تقود النظام للتطور بهذه الطريق غير الخطية ستكون مفيدة في انضاج النموذج الذهني لمتخذ القرار، على العكس من الأسلوب الخطية الذي يصور المستقبل مجموعة مستقلة من المسارات، فعلى الرغم من أهميتها في توسيع نطاق ادراك المستقبل من خلال هذه المسارات إلا ان التداخل والتفاعل بين المسارات نقطة جوهرية في فهم طبيعة العلاقات السببية.



لذلك فان عدم الاستمرارية والقطع لم يعد نتيجة عرضية تحصل كل فترة طويلة ولكن المدة الزمنية أصبحت اقصر لدورة حياة عدم الاستمرارية، وذلك بفعل الترابط الشديد الذي ولد التعقيد والدينامية المرتفعة. حيث ان حدوث ازمة في منطقة ما من العالم سيمتد تأثيرها على مناطق مختلفة. لذلك من اذ النتيجة النهائية للتفكير الخطي وغير الخطي توجد لدينا ثلاثة حالات مع فارق بان التفكير الخطي يركز على حالة الاستمرارية، في حين التفكير غير الخطي هو تفكير دينامي اذ نلاحظ ان كل حالة قد تعرضت إلى عدم الاستمرارية والقطع وتقلبات مختلفة، لذلك فان التفكير بالمستقبل المتعدد بصورة غير خطية سيمتد تأثيره على حالة المرونة في التفكير في الانتقال من سيناريو إلى سيناريو آخر ، على العكس من التفكير الخطي الذي ينظر إلى كل حالة على انها سيناريو منفصل عن الاخر. لذلك فان هذا التداخل في السيناريوهات سيمكن متخذ القرار من تشخيص عوامل التغذية الإيجابية والسلبية وبالتالي تفهم العلاقات السببية التي تتحكم ببيئة الاعمال. وتشخيص نقاط التشعب التي يمكن ان توجد في البيئات المستقبلية ومن ثم تحديد عدم الاستمرارية كخطوة أولى في تحديد الاتجاهات الجديدة التي يمكن ان تقود المستقبل. وهنا ينبغي ان نركز على نقطة جوهرية هي ان هذا الجهود الذي يتم القيام به هو ليس من اجل التنبؤ الدقيق بالمستقبل، ولكن من اجل خلق حالة تعلم من المستقبل.



المبحث الثالث / الاستنتاجات

- 1) يعد اللاتأكد خاصية من خصائص الأنظمة الحية من خلالها تتخذ الأنظمة الحية اشكالاً متعددة عبر التقلب في سلوكياتها.
- 2) ترقب المستقبل ومصادفته لن يضمن لمنظمات الاعمال النجاح، ولكن قدرة منظمات الاعمال على تطوير نموذج ذهني مشترك يستوعب المستقبل هو من سيصنع النجاح المستقبلي.
- 3) من خلال النموذج الذهني الحالي يتم استيعاب الوضع الحالي لكي يتم إدارة اللاتأكد الناتج من سوء الفهم وضعف الادراك بطبيعة البيئة الحالية وتفاعلها مع أنشطة المنظمة.
- 4) من اللاتأكد الذي يرتبط بالمعرفة غير المعروفة يجري توسيع النموذج الذهني لكي يكون قادر على استيعاب إشارات التغير من البيئة الخارجية من خلال تطوير حالات متعدد للمستقبل.
- 5) ان دمج التعلم والادراك في إدارة اللاتأكد يسهم في جعل صياغة الاستراتيجية موجه نحو تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي بدلاً من انتاج كم ورقي ليس له عمق ومدلول في ذهن أعضاء المنظمة.
- 6) تبني مدرسة التعلم ولادراك كمدخل للعمل وإنجاز مهام العمل اليومي عنصر أساسي في جعل صياغة الاستراتيجية متجذرة في ذهن الافراد، وبدون ذلك لن نخطو أي خطوة إلى الامام أو نحقق تحس في إدارة اللاتأكد.
- 7) قدرة افراد المنظمة على التصرف وفق المعطيات الجديدة يعكس ذاكرة مستقبلية فاعلة قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة من خلال الاتجاهات والخيارات الاستراتيجية التي يتم تبنيها وتحقق النجاح والريادة لمنظمات الاعمال.
- 8) قدرة أعضاء المنظمة على استيعاب نتائج بيئة الاعمال قبل ان تبدأ بالظهور يعكس مستوى نضج النموذج الذهني.
- 9) تحرير عمليات نقل المعرفة وتعزيزها تتحقق من خلال الحوار الاستراتيجي الذي يسهم في نقل المعرفة الضمنية بين الافراد وتحويل النموذج الذهني للافراد إلى نموذج ذهني مشترك.
- 10) من خلال تبني فكرة التعلم من المستقبل تتطور كل من مدرسة التعلم ولادراك إلى توجه معرفي جديد.

قائمة المصادر

أولاً: الكتب

- 1) Argyris, C. & Schon, D.A (1978) "Organizational learning: A theory of action perspective" Addison-Wesley publishing Compan, Inc., Printed in the United States of America
- 2) Argyris, C (2004) "Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge" Oxford University Press, Inc, Printed in Great Britain.
- 3) Barney, J.B. & Hesterly, W. (2015) "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases" 5ed, Pearson Education Limited, Printed in the United States of America.
- 4) Chermack, T.J. (2011) "Scenario Planning in Organizations: how to create, Use, and Assess Scenarios" Berrett-Koehler Publishers, Inc, Printed in the United States of America.
- 5) Costanzo, L. A. & MacKay, R. B. (2009) "Handbook of research on Strategy and foresight" Edward Elgar Publishing Limited, printed and bound in Great Britain.
- 6) Daft, R (2010) "Organization Theory and Design" 13ed South-Western cengage learning, Printed in the United States of America.



- 7) Daft, R. L. Marcic, D. (2009) "Understanding Management" 6ed, South-Western cengage learning, Printed in the United States of America.
- 8) Davenport, T.H. & Leibold, M & Voelpel, S. (2006) "Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities" A joint publication of Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA, Printed in Germany.
- 9) Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. & Mc Namara, G. (2014) "STRATEGIC MANAGEMENT: TEXT AND CASES" 7d, Published by McGraw- Hill Education, Printed in the United States of America.
- 10) freedman, L. (2013) "Strategy: A History" Oxford university press, Printed in the United States of America.
- 11) Gamble, J.E. & Peteraf, M.A. & Thompson, A. A (2013) "Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage" 4ed, Published by McGraw-Hill Education, Printed in the United States of America.
- 12) GINTER, P.M. & DUNCAN, W.J & SWAYNE, L.E. (2013) "Strategic management of Health Care Organizations" 7ed, Published by John Wiley & Sons Ltd, Printed in the United States of America.
- 13) Godet, M (2006) "Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool" 2ed, Published by Economica, Printed in France.
- 14) Grote, G. (2013) "Management of Uncertainty Theory and Application in the Design of Systems and Organizations" Springer-Verlag London Limited, Printed in United Kingdom.
- 15) Heijden, K.V & Bradfield, R. & Cairns, G & Wright, G (2002) "The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios" John iley & Sons, LTD, Printed and bound in Great Britain.
- 16) Heijden, K. (2005) "Scenarios The Art of Strategic Conversation" 2nd Edition, John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain.
- 17) Heracleous, L (2009) "Strategy and Organization Realizing Strategic Management" Cambridge University Press, Printed in the United States of America.
- 18) Hill, C. W. L. & Jones, G. R. & Sc hilling, M.A. (2015) "Strategic Management: Integrated Approach" 11ed, Published by Cengage Learning, Printed in Canada.
- 19) Hussey, D. (2015) "Strategic Management :From theory to implementation" 4ed, Published by Btterworth- Heineamnn, , Printed in United Kingdom.
- 20) Johnson, G. & Scholes, K. & Whittington, R (2008) "Exploring Corporate Strategy" 8ed, Published by Prentice hall, Printed in the UK.
- 21) Kazim, A. (2008) "strategic management and business policy" 3ed, McGraw-Hill companies, Printed in India.
- 22) Loveridge, F. (2009) "Foresight. The Art and Science of Anticipating the Future" Routledge, London, , printed and bound in the UK.
- 23) Lynch, R (2015) "Strategic Management" 7ed, Published by Person Educatoin Limited, Printed in United Kingdom.



- 24) March, J.G & Simon, H.A (1958) "Organizations" published by John Wiley & Sons, inc. Printed in the United States of America.
- 25) Medonca, S. & Sapio, B. (2011) "Foresight for dynamic organizations in unstable environments" Taylor & Francis Books, Printed in the United States of America.
- 26) Michael, D. (1973) "On Learning to Plan and Planning to Learn" Jossey-Bass Behavioral Science Series.
- 27) Parnell, J (2000) "Strategic Management : Theory and Practice" 4ed, SAGE Publications, Inc, , Printed in the United States of America.
- 28) Phua, F. T. (2007) " Does senior executives' perception of environmental uncertainty affect the strategic functions of construction firms?", International Journal of Project Management 25, pp 753–761.
- 29) Prasad, K(2015) "STRATEGIC MANAGEMENT: TEXT AND CASES, SECOND EDITION" PHI learning Private Limited, painted in India.
- 30) Ramírez, R., Selsky, J., Van der Heijden, K, (2008) "Business Planning for Turbulent Times." 2ed Earthscan, London, printed and bound in the UK.
- 31) Ringland, G. & Young, L (2006) " Scenarios in marketing: From vision to decision" John Wiley & Sons, Ltd, Printed and bound in Great Britain.
- 32) Rothaermel, D. T. (2015) "Strategic management" 2ed, Published by McGraw- Hill Education, Printed in the United States of America.
- 33) Sadler, P. (2003) "Strategic Managment" Kogan Page Limited, Printed and bound in Great Britain.
- 34) Scharmer, C.O (2009) "Theory U: Leading form the future as it emerges" Berrett- Koehler Publishers, Inc, Printed in the United States of America.
- 35) SCHWENKER, B. & WULF, T (2013) "SCENARIO-BASED STRATEGIC PLANNING: Developing Strategies in an Uncertain World" Springer Gabler,
- 36) Senge, P. (1990) " The fifth Discipline: the art and practice of the learning organization" Bantam Doubleday Dell publishing Group, Inc Printed in the United States of America.
- 37) Sharpe, B & Heijden, K.V.D. (2007) " SCENARIOS FOR SUCCESS Turning Insights into Action" John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain
- 38) Thompson, J. & Martin, F (2010) "Strategic management: Awareness and Change" 5ed" Printed in the United States of America.
- 39) Thompson, J. D. (1967) " Organizations in action: social science based of asministrative theory" by McGraw-Hill, INC. Printed in the United States of America.
- 40) Volberda, H,W & Elfring, T. (2001) " Rethink Strategy" SAGE publicatoins, Printed in Great Britain.
- 41) Walker, G & Madsen, T.L. (2016) "Modern Competitive Strategy" Published by McGraw-Hill Education, Printed in the United States of America.
- 42) Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2012) "Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY" 13ed, Pearson Education, Inc, Printed in the United States of America.



ثانياً: المقالات

1. Abbott, J. (2012) "Planning as managing uncertainty: Making the 1996 Livable Region Strategic plan for greater vancouver" Planning Practice & Research, Vol. 27, No. 5, pp. 571–593.
2. Beckman, C. M & Haunschild, P.H& Phillips, D.J (2004) "Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection" Organization Science, Vol. 15, No. 3, May–June, pp. 259–275.
3. Bordia, P. & hobman, E. & Jones,E. & Gallois, C. & Callan, V.(2004) " Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies" Journal of business and psychology, Vol,18,No 4, pp 507- 532.
4. Chermack, T.J & Merwe, L.V (2003) " The role of constructivist learning in scenario planning", Elsevier Science Ltd. All rights reserved.. Futures 35, 445–460.
5. Chermack, T.J & Merwe, L.V. & Lynham, S.A. (2007) "Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of strategic conversation quality" Technological Forecasting & Social Change 74 (2007) 379–390.
6. Courtney, H& kirkland, J& Viguier,P(1997) "strategy under uncertainty "Harvard Business Review, pp 1-14.
7. Dall, S. R. & Johnstone, R. (2002) "Managing uncertainty: information and insurance under the risk of starvation" Royal Society, pp 1519-1526.
8. Duncan, R.B. (1973) "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty" ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, pp 213-327.
9. Durugbo, C. & Erkoyuncu (2016) "Mitigating uncertainty for industrial service operations: a multi case study" International Journal of Operations & Production Management Vol. 36 No. 5, 2016, pp. 532-571
10. Geus, D (1988) "Planning as learning" Harvard Business Review,V,66(2), PP.70-74.
11. Hameiri, L. & Nir, A. (2015) " Perceived uncertainty and organizational health in public schools" International Journal of Educational Management Vol. 30 No. 6, pp. 771-790.
12. Goretzki, L. & Messner, M.(2016) "Coordination under uncertainty A sensemaking perspective on cross-functional planning meetings" Qualitative Research in Accounting & Management Vol. 13 No. 1, 2016, pp. 92-126.
13. Hammad,S.A & Jusoh,R. & Ghozali,I (2012) Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals, International Journal of Accounting and Information Management Vol. 21 No. 4, pp. 314-330.
14. Ingvar, D.H (1985)" Memory of the future: an essay on the temporal organization of conscious awareness" Human Neurobilol, 4:127-136.
15. Köseoglu, M. A& Topaloglu, C. &Parnell, J.A.& Lester, D.L(2013) " Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy" International Journal of Hospitality Management 34 , 81–91.



16. Lafley, A.G & Martin, R.(2013) "Instituting a company-wide strategic conversation at Procter & Gamble" STRATEGY & LEADERSHIP, VOL. 41 NO. 4 2013, pp. 4-9, Emerald Group Publishing Limited.
17. Merigó, J. M , Lafuente, A.G. , Lafuente, J.G (2016) "Business, industrial marketing and uncertainty", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 31 Iss: 3, pp.325 - 327
18. Merwe, L.V & Chermack, T.J & Yang, V. (2007) "Strategic conversation quality and engagement: assessment of a new measure" International Journal of Training and Development, 11:3,ISSN 1360-3736.
19. MILLIKEN,F (1990) "PERCEIVING AND INTERPRETING ENVIRONMENTAL CHANGE: AN EXAMINATION OF COLLEGE ADMINISTRATORS INTERPRETATION OF CHANGING DEMOGRAPHICS" Academy of Management Journal Vol. 33, No. 1, 42-63.
20. Milliken, F.J (1987) " Thre taypes of preceived uncertainty about the environment: State, Effect, and response uncertainty" Academy of Management review,Vol,12No 1, pp 133-143.
21. Mintzberg, H (1994) " the fall and rise of strategic planning" Harvard Business Review,PP107-114.
22. Mintzberg, H & Lampel, J (1999) "Reflecting on the strategy process" Sloan Management Review; Spring 1999; 40, 3; ABI/INFORM Global, pg21.
23. Parnell, J.A & Lester, D. L& Long, Z & Koseoglu, M (2012) "How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs Evidence from China, Turkey, and the USA" Management Decision, Vol. 50 No. 4, pp. 546-568.
24. Sun, W. &Price, j. (2016) "The impact of environmental uncertainty on increasing customer satisfaction through corporate social responsibility" European Journal of Marketing, Vol. 50 No. 7/8, 2016,pp. 1209-1238.
25. Szpunar, K.K &Addis, D.R & Mcleand, V.C & Schacter, D.L (2013) " Memories of the future: new insights into the adaptive value of episodic memory" Frontiers in Behavioral Neuroscience, May, Volume 7, Article 47.
26. Vecchiato, R (2012) " Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments" Foresight, Vol. 17 Iss,3 pp. 257 – 273.
27. Walton, G. (2009) "Theory, research, and practice in library management: Managing uncertainty through scenario planning" Emerald Group Publishing Limited, Library Management, Vol. 30 No. 4/5,pp. 334-341.
28. WERNERFELT, B & Karnani, A (1987) "Research notes and communications competitive strategy" Strategic Management Joumal, Vol. 8, 187-194
29. Wijck, P.V & Niemeijer, B (2016) " Scenario planning meets frame analysis: Using citizens' frames as test conditions for policy measures" Published in Futures, Volume 77, March 2016, Pages 28–44.



Analysis the context of Uncertainty (Nature and management) under two school of strategic thinking (theoretical perspective)

Abstract

Purpose: studying and analyzing the nature of uncertainty as part of strategy formulation, through analyzing the uncertainty faced by managers in the modern business environment characterized by high complexity and dynamism, though developing of an idea about the uncertainty cases and how enable the mind to understand these cases.

Methodology: It was the use of inductive and analytical approach, in order to study the accumulation of knowledge towards development areas that could contribute to strengthening the strategy formulation.

Findings: Mentoring the future will not make the success for business organization but thought business organization ability to developing share mental model for the future will make the future successful. through multiple mental models we can enhance the learning process from the future and that contribute to developing memory of the future that help managers to manage the uncertainty.

Originality and value: development approach to strategy formulation as organic process through which to understand the uncertainty, by focusing on the expansion the ideas of cognitive and learning school through orientation towards learning from the future and future memory. Mintzberg consider both cognitive and learning school as Natural by contras with planning school tend to be rational, and as oriented to External word considered both cognitive and learning school tend to be able to deal with Unpredictable and confusing by compare with planning school tend to by controllable and comprehensible, that result lead to expanding in the ideas of both cognitive and learning school

Keywords: uncertainty, strategic conversation, mental model, learning and learning from the future, future memory.