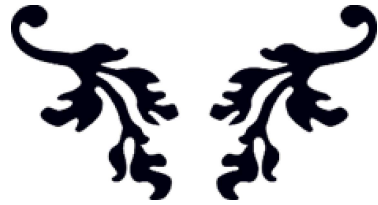


المدرسة المعرفية



## المدرسة المعرفية

الاستراتيجية هي عملية ذهنية.

خامس العميان العشرة المدرسة المعرفية، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يتلَمَّس الفيل ويتَحَسَّس حقيقته: "الاستراتيجية هي عملية ذهنية توجد في السمات المعرفية والنفسية لنمط الشخصية وفي البنيات المعرفية للشخص، وفي عملية معالجة المعلومات".

تطورت هذه المدرسة مع هربرت سيمون ودي مارش 1958، وفيرسكي وخانيمان 1974، وماكريداكيس 1990، ودوهيم وشوينك 1985، ومايرز بريجس 1962، وكورنروكنيكي ويتس 1994.

إن مساهمة هذه المدرسة نوعية على مستوى قدرتها على تفسير كيفية تكوين المفاهيم والتصورات في ذهن رجل الاستراتيجية، وفي التنبيه على عادات الدماغ التي تتحكم في صناعة القرارات. لقد اهتم الباحثون مع المدرسة المعرفية بما يحدث في ذهن القادة وصناع الاستراتيجية، ووفروا من خلال هذه البحوث مبادئ وقواعد وطرق وأدوات مهمة لتحسين أداء القادة في صناعة القرارات الاستراتيجية.

## عقلانية القادة محدودة

للقادة عادات سيئة في عملية صناعة القرار.

لقد بيّنت الكثير من الأبحاث أن عقلانية القادة محدودة، وأن للقادة عادات سيئة في عملية صناعة القرار:

- بيّنت أعمال هربرت سيمون ومارش (1947، 1957، 1958) أن صانع القرار له عقلانية محدودة.
- أجرى تفرسكي وخانمان في عام 1974 وماكريداكيس في عام 1990 بحثًا على "التحيزات" أو الميول الشخصية للقادة عند اتخاذ القرار، فوجدوا أن القادة يفضلون المعلومات الجديدة على المعلومات القديمة، ويربطون بعلاقات سببية بين أشياء لا رابط بينها، ويتبنون أفكارًا جاهزة ومعتقدات خاطئة.
- بيّنت أيضًا دراسة داهيمي وشوينك (1985) التأثير السلبي لآليات القياس والاستعارة وتشويهات أخرى يقع فيها القادة عند صنع القرار.

## العادات السيئة للدماغ

الاستراتيجيات ليست دائما جيّدة من حيث عقلانيّتها.

إن معرفة العمليات العقلية التي تقف خلف العملية الاستراتيجية تكشف عن وجود مخاطر كثيرة تهدد جودة الاستراتيجية، وتبيّن أن الاستراتيجيات ليست دائما جيّدة من حيث عقلانيّتها، وتدق ناقوس الخطر الذي يهدد الاستراتيجيات بسبب:

- المماثلات الخاطئة الذي يقع فيها الدماغ عند استنساخ حلول أو مواقف ثبت نجاحها سابقا لكن لم تعد مناسبة.
- وهم السيطرة من خلال التقليل من شأن بعض القرارات والخيارات بدعوى التحكم في الوضعية.
- الاستمرار في قرارات خاطئة فقط بسبب الانجرار إليها والالتزام بها.
- التحليل في اتجاه واحد وغياب البدائل والخيارات المتعددة عند صناعة القرار، مثلا الشركة الفاشلة ليس لها إلا التصفية أو بيعها.

## أنماط الشخصية والقيادة الاستراتيجية

أربعة أنماط شخصية فقط هي التي تمتلك سمات القيادة الاستراتيجية.

من ناحية أخرى، بيّنت الدراسة التي قامت بها مايرز بريغز (1962) لأنماط الشخصية أن القادة الاستراتيجيين يمتلكون أنماطاً معرفية ونفسية خاصة.

تتوفر في القادة الاستراتيجيين سمتان هما:

- الرؤية الاستراتيجية: أي نمط الإدراك الحدسي N
  - صفة الحزم: أي نمط العلاقة الصارمة مع المحيط J
- ومن أصل ستة عشر نمطاً من الشخصيات الموجودة بشكل عام، فإن أربعة أنماط فقط هي التي تمتلك سمات القيادة الاستراتيجية التي تصفها مدرسة التموقع ومدرسة التعلم. وهذه الأنماط هي:

- القائد الحدسي [INFJ]: شخصية قوية ولكن هادئة ومتحفظة. تتميز بامتلاكها رؤية وبالالتزامها بالعمل عليها إلى حين تحقيقها.
- القائد الجماهيري [ENFJ]: شخصية محبوبة من الكل وحساسة ومتقنة للمهارات الاجتماعية، وجل اهتمامها منصب على مساعدة الآخرين كي ينموا ويتطوروا، وتستخدم لذلك مهاراتها الفائقة في التشجيع والدعم، وتحب أن ترى ثمرة جهودها

وعملها مع الآخرين في نموهم وتطورهم. لديها قدرة على قراءة الآخرين، وتتمتع بكاريزما وقدرات جيدة على التواصل والتحدث أمام الآخرين، الأمر الذي يجعلها من المبدعين في قيادة الأشخاص.

- القائد المُلهم (ENTJ): شخصية استراتيجية، وتمتلك المهارات القيادية بشكل فطري. وهي أفضل من يعمل في مجال التنسيق وتوجيه المجموعات، ولديها قدرة عالية على استيعاب الأنظمة وهيكلتها، وبالتالي تتمكن من إيجاد حلول سريعة لأي مشكلة تواجه النظام القائم.

- القائد المفكر (INTJ): شخصية تحليلية وقادرة على قراءة الآخرين، مصممة وقائدة بالطبيعة. كونها متحفظة تفضل أن تبقى في الخلفية بعيداً عن الواجهة ومنها تقود الآخرين. وتمتلك قدرة على التخطيط الاستراتيجي.

وإذا صحّت افتراضات مايرز فإن اختيار المنهجية الاستراتيجية الصحيحة يمكن أن يكون مرتبطاً بالسمات النفسية للقائد الاستراتيجي.

## معالجة المعلومات المتوازية

القرار يصنعه الفرد وتصنعه المنظمة عبر عمليتين متوازيتين لمعالجة المعلومات.

ومن المساهمات المهمة أيضا دراسة كورنر وكينيكي وكييس (1994)، في نموذجهم عن "معالجة المعلومات المتوازية". فهم يرون أن الفرد والمنظمة يقومان بمعالجة المعلومات وصناعة القرار وفق نفس الخطوات وبنفس المبادئ:

- الانتباه لوجود حاجة للقرار.
- إعطاء معنى للمعلومات انطلاقا من إطار مرجعي للتأويل.
- تخزين المعلومات واسترجاعها.
- الاختيار والقرار.

إن القيادة الاستراتيجية تفترض الاستجابة المناسبة وفي الوقت المناسب، والاستجابة (سواء كانت معرفية أو حسية حركية أو عاطفية) تبدأ لحظة الانتباه إلى مشكلة تحتاج إلى حل، أو دعامة يجب استخدامها، أو خطر يجب تجنبه، أو فرصة يجب استغلالها،

وتقوم الاستجابة على الاختيار الذي يقوم بدوره على طريقة معالجة المعلومات، والمعنى الذي يعطيه القادة للمعلومات انطلاقا من إطار مرجعي للتأويل. وتتحكم في عملية الاختيار عدة متغيرات، كما

نحتاج إلى تعديل وتحويل وملاءمة أنظمة وأنماط وفلترات معالجة المعلومات مع حاجات صناعة القرار والقيادة والأداء وذلك وفق استراتيجيات محددة.



## المتغيرات المعرفية لمعالجة المعلومات

الاستراتيجية هي عملية صناعة القرار انطلاقاً من معالجة ذهنية للمعلومات.

توجد خمسة متغيرات معرفية تتحكم في عملية معالجة المعلومات، وبالتالي في عملية صناعة القرار، وهي:

- الصور الذهنية
- أنظمة الذاكرة
- أنماط الانتباه والتركيز
- المعتقدات
- آليات الدماغ في عملية اتخاذ القرار

### أولاً: الصور الذهنية

الصور الذهنية أو التمثيلات هي أول متغير معرفي يتحكم في عملية معالجة المعلومات، إذ يمكننا بتغيير الصور الذهنية للقائد أن نغير واقعها.

### ثانياً: أنظمة الذاكرة

الذاكرة نوعان: طويلة المدى وقصيرة المدى، وتنمية الذاكرة يرفع من الأداء خاصة الذاكرة القصيرة (الأبحاث العلمية أثبتت وجود ارتباط قوي بين الذاكرة القصيرة ومعامل الذكاء).

### ثالثا: أنماط الانتباه والتركيز

على كل قائد يبحث عن الأداء العالي أن يعرف استراتيجيات التركيز لديه ويطورها، وأن يعرف أيضا أنماط الانتباه، وأن يطور القدرة على التكيف مع الوضعيات المختلفة بالانتقال من نمط انتباه لآخر حسب ما تقتضيه الوضعية.

### رابعا: المعتقدات

لا يوجد شخص بدون معتقدات، أي لا يوجد شخص لا يخلط بين المعتقد والحقيقة. لقد علمتنا البيولوجيا أننا لا نكتشف العالم بل نخترعه. والأداء العالي جدا يفترض تطوير قدرتنا على التمييز بين ما هو معتقد وما هو حقيقة.

### خامسا: آليات الدماغ في عملية اتخاذ القرار

للدماغ آليتان في صناعة القرار: النمط الآلي للدماغ الأوسط، والنمط الاستراتيجي للفص الجبهي للدماغ، ويوجد صراع بين النمطين.

## نقد المدرسة المعرفية

نحتاج إلى مجهود كبير لتحويل مفاهيم وتصورات ومبادئ نظرية إلى طرق وأدوات عملية.

خلاصة القول أن المدرسة المعرفية تكشف بشكل جيد عن العمليات الذهنية والمعرفية التي تقف خلف العملية الاستراتيجية، لكن الاستثمار العملي لهذه الحقائق في تحسين جودة العملية الاستراتيجية يحتاج إلى مجهود كبير لتحويل مفاهيم وتصورات ومبادئ نظرية إلى طرق وأدوات عملية.