

## نماذج فوكا VUCA للقيادة بمؤسسات التعليم

### لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA

أ.د/ نهلة سيد أبوعلوية

أستاذ التربية المقارنة والادارة التربوية

كلية التربية - جامعة حلوان

#### المستخلص:

هدف المقال الحالي إلى التعرف على عالم فوكا ونماذج قيادة فوكا المختلفة وبعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد القادة التربويين في مؤسسات التعليم لمواجهة تحديات عالم فوكا، ولتحقيق ذلك تم تناول اختصار VUCA وما يرمز اليه كل حروف من الحروف السابقة والتي تشير الى التقلب (Volatility) ، وعدم اليقين (Uncertainty)، والتعقيد (Complexity) ، والغموض، (Ambiguity) ، كما تم توضيح من أين جاء هذا المصطلح والأساس النظري الذي بنى عليه، بالإضافة الى ذلك تم عرض التحديات التي يتعرض لها قادة المدارس وتشمل أمور عديدة منها تعدد المهام وقلة برامج التنمية المهنية ونقص المشاركة والدعم وغيرها، وتم تناول نماذج فوكا المتعددة للقيادة والتي بدأت بنموذج فوكا برايم VUCA Prime وفوكا ٢.٠ VUCA وفوكا ٣.٠ VUCA وفوكا ٤.٠ وذلك أطلق عليها فوكا اللانهائية حيث انها تتطور من قبل الباحثين ورواد الأعمال لتتناسب كل فترة زمنية، وأخيرا تم عرض لبعض الاستراتيجيات لمساعدة القادة في مؤسسات التعليم لمواجهة عالم فوكا VUCA وتضمنت استراتيجيات لمقابلة التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد ، والغموض في ضوء نماذج فوكا للقيادة.

### الكلمات المفتاحية:

عالم فوكا *VUCA* ، القيادة المدرسية، فوكا برايم *VUCA Prime* للقيادة، وفوكا

*VUCA* ٢.٠ ، وفوكا *VUCA* ٣.٠ ، فوكا *VUCA* ٤.٠

---

**Abstract:**

The current article aimed to identify the world of VUCA and the different VUCA leadership models and some strategies that can help educational leaders in educational institutions to meet the challenges of the world of VUCA, and to achieve this, the abbreviation VUCA was addressed and what each of the previous letters symbolizes was addressed, which refers to volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, and it was also clarified where this term came from and the theoretical basis on which it was built, in addition to that, the challenges were presented Which school leaders are exposed to, including many things, including multitasking, lack of professional development programs, lack of participation, support, and others, and multiple VUCA models of leadership were addressed, which began with the VUCA Prime model, VUCA 2.0, VUCA 3.0 and VUCA 4.0, and therefore it was called infinite VUCA as it is developed by researchers and entrepreneurs to suit each period of time, and finally some strategies were presented to help leaders in educational institutions to face the world of VUCA and included strategies to meet volatility, Uncertainty, complexity, and ambiguity in the light of VUCA models of leadership.

**Keywords:**

VUCA World, School Leadership, VUCA Prime for Leadership, VUCA 2.0, VUCA 3.0, VUCA 4.0

**مقدمة:**

يعيش الطلاب والمعلمون اليوم في عالم متغير باستمرار ، تقوده التكنولوجيا ، سريع الخطى ، متنوع ثقافيا ومشعب بوسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي ، فالعالم يتغير ، وهذا ليس شيئاً جديداً ، ولكن نظراً للترابط العالمي الكبير والتسارع المتزايد في وتيرة التغيير ، أصبح من الصعب على البشر مواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، و يتطلب ذلك من مؤسسات التعليم الاستجابة السريعة لمتطلبات العصر ، ومن الملاحظ أن كثير من مؤسسات التعليم مازالت مستمرة حتى اليوم في الاعتماد على نموذج الإدارة والقيادة التقليدي الذي ظهر في القرن العشرين وفقاً لمبادئ الإدارة العلمية والمجتمع الصناعي أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين .

وهناك العديد من الاختلافات بين القرن العشرين والقرن الواحد والعشرين ، فدور مدير المدرسة قد تغير بشكل كبير ، فقد أصبح مديرو المدارس يعملون الآن لساعات أطول في معظم أنظمة التعليم ، ويديرون مدارس بحجم أكبر ؛ ويشرفون على عدد أكبر من المعلمين والموظفين مقارنة بمديري المدارس في العقود الماضية ، وقد حظيت القيادة المدرسية باهتمام متزايد في القرن الحادي والعشرين ، باعتبارها من أهم العوامل التي قد تؤثر على تعليم الطلاب .

وفي الوقت الحالي تحتاج قيادة مؤسسات التعليم إلى التركيز على نجاح الطلاب في الحياة ، وأماكن عملهم المستقبلية ، والحياة المجتمعية في القرن الحادي والعشرين لبناء مستقبل أكثر استدامة .

وتشمل الكفاءات التي يتطلبها عالم اليوم التفكير النقدي وحل المشكلات والإبداع والابتكار ومحو الأمية التكنولوجية ومحو الأمية المعلوماتية والتعاون .

وقد تغير العالم بشكل كبير وأصبح يموج بالتناقضات والتعقيدات وعدم اليقين وهذا ما أدى الى اطلاق مصطلح فوكا *VUCA* لوصف هذا العالم .

**وهدفت هذه المقالة إلى:**

" التعرف على عالم فوكا ونماذج قيادة فوكا المختلفة وبعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد القادة التربويين في مؤسسات التعليم على التعامل مع تحديات عالم فوكا."

**ووفقا للهدف المحدد تنقسم المقالة الى ثلاثة محاور كما يأتي:**

**المحور الأول:** عالم فوكا *VUCA World* (من أين جاء هذا المصطلح؟)

**المحور الثاني:** نماذج قيادة فوكا *VUCA Leadership* اللانهائية

**المحور الثالث:** بعض الاستراتيجيات لمساعدة القادة في مؤسسات التعليم

لمواجهة عالم فوكا *VUCA*

وفقا لما سبق يتناول المحور الأول عالم فوكا ومكوناته وأهم ما يميزه وأيضا أهم نظريات القيادة التي استند عليها هذا المصطلح، وذلك كما يأتي:

**المحور الأول:** عالم فوكا *VUCA World* (من أين جاء هذا المصطلح؟

“أعتقد أن القرن المقبل (القرن الواحد والعشرون) سيكون قرن التعقيد”.

**ستيفن هوكينغ Stephen Hawking (١٩٤٢-٢٠١٨م)**

مقولة ستيفن هوكينغ تشير الى وجود بيئة مختلفة في القرن الحادي والعشرين؛ ويمكن أن يرجع ذلك لما يموج به هذا العصر من طفرات علمية وتكنولوجية كبيرة أثرت على جميع المجالات، وامتد أثرها ليشمل الحياة اليومية للأشخاص من جميع البلدان وأيضا الفئات المختلفة سواء في العمر أو في المستوى الاجتماعي والثقافي والاقتصادي ، وأصبح العالم يعرف بعالم فوكا *VUCA World* وهذا المصطلح استخدم من قبل الكلية الحربية الأمريكية في عام ١٩٨٧، لوصف عالم متعدد الأطراف أكثر تعقيدا يُنظر إليه على أنه ناتج عن نهاية الحرب الباردة، ويرمز اختصارا *VUCA* إلى التقلب (Volatility)، وعدم اليقين (Uncertainty) ، والتعقيد (Complexity) ، والغموض، (Ambiguity)، ، و بدأ استخدام مصطلح عالم فوكا *VUCA* أكثر شيوعاً في مجالات مختلفة ومحور نقاش منذ عام ٢٠٠٢، وانتشر لاحقاً في مجال القيادة

الاستراتيجية في المنظمات، بدءاً من الشركات الربحية إلى التعليم، وتوالى استخدام المصطلح وزاد بشكل كبير مع أزمة كورونا وقضايا التغير المناخي والعمل على تحقيق الاستدامة.

ويمكن القول بأن مصطلح عالم فوكا ليس بالجديد وله تاريخ طويل على مر العصور، فهو يصف وضعاً كان البشر دائماً يواجهونه: بداية من العصر الحجري، حيث كان الصيد وقتل الماموث مغامرة صعبة جداً، باستخدام الأسلحة البدائية التي كانت معروفة في تلك الحقبة الزمنية و أيضاً الحاجة إلى التنسيق بين مجموعة من الصيادين بهذه الأدوات البسيطة.

كما أن البيئة بدت شديدة التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA) بالنسبة للصيادين وجامعي الثمار في ذلك الوقت، فقد كان محدودية المعرفة بالطبيعة والأنماط الأساسية والتداخلات تجعل من الصعب التنبؤ بالطقس، أو خطر الانهيار الثلجي، أو الزلزال، أو التسونامي، أو غيرها من الأمور.

و مع التطور العلمي ساد الاعتقاد بأن فهم العالم أصبح أسهل ويتم بطريقة أفضل، كما كتب غوته Goethe في "فاوست" عام ١٨٠٨م "أن العالم أصبح أكثر ترابطاً في جوهره الداخلي"، ومع ذلك، فإن الشعور بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA) ازداد في عالم اليوم، ويبدو أنه أصبح يمثل تحدياً للمنظمات المختلفة، و مايزال هذا الانطباع موجود على الرغم من أن البشرية والمعرفة تطورت بشكل ليس له مثيل.

وكما أشار بيتر دراكر *Peter Drucker* إلى أن العالم في مرحلة انتقالية نحو "Next Society" "المجتمع المقبل"، واصفاً التغيرات المختلفة التي طرأت على العالم مثل شيخوخة المجتمعات، وأهمية المعرفة، أو الحمائية الجديدة؛ سيكون لها تأثير على الاقتصاد العالمي، ومن ثم يجب على المنظمات أن تكون على دراية بذلك وأن تكون مستعدة لهذه المرحلة الانتقالية.

وطور عالم الاجتماع ديرك باكر *Dirk Baecker* فكرة دراكر *Drucker* أكثر، مقدماً أطروحات ملموسة للمجتمع المقبل، بما في ذلك الأفكار الجديدة لتشكيل الثقافة ومنها ؛ البنية، الاندماج، السياسة، الاقتصاد، الفنون، العلوم، الدين، التعليم، التنظيم، وتُظهر هذه الأفكار الحاجة إلى أدوات وأطر مختلفة للتعامل مع المواقف المستقبلية، وأنه لم يعد يكفي التمسك بتقاليد وأساليب العمل التي كانت سائدة في العصر الصناعي، ورؤية المنظمات كآلات تقنية وإدارتها وتنظيمها بهذا التفكير، ولكن تحتاج المنظمات الى الأفكار والمفاهيم الجديدة والفرص لتطبيقها واختبارها في بيئة الأعمال.

ولا يمكن تجاهل جهود كل من *Warren Bennis and Burt Nanus* 'حيث يمكن القول بأن قيادة *VUCA* استندت على نظرياتهم في القيادة والتي نشرت في كتاب بعنوان *Leaders Strategies for Taking Charge*؛ والذي حقق أفضل المبيعات وصدرت الطبعة الأولى في عام ١٩٨٥م من القرن العشرين، وتناولوا فيه أربعة مبادئ أساسية يجب على كل قائد سعى إلى النجاح في هذا العالم الاهتمام بها من خلال الرؤية، والمعنى و التواصل، والثقة من خلال التمكين، ونشر الايجابية ، وتنمية الذات، كما أكدوا على ضرورة أن يكون القادة قادرين على التكيف مع عدم اليقين والغموض وقادرين على التطور في البيئة المعقدة أو عالم *VUCA*.

<sup>١</sup> Warren Bennis (١٩٢٥-٢٠١٤) أستاذ متميز في إدارة الأعمال والرئيس المؤسس لمعهد القيادة في جامعة جنوب كاليفورنيا، وعمل كعضو هيئة تدريس مدرسة سلون للإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، وكلية هارفارد للأعمال، وجامعة بوسطن. خدم لمدة سبع سنوات كرئيس لجامعة سينسيناتي، كان يراقب ويكتب عن القيادة لأكثر من أربعة عقود ومؤلفاته الأكثر مبيعاً وقد ألف أكثر من ٢٥ كتاباً، بما في ذلك كتاب "القادة" (Leaders)، و"حول أن تصبح قائداً" (On Becoming a Leader)، و"حياة مبتكرة" (An Invented Life) التي رُشحت لجائزة بوليتزر. Pulitzer Prize.

<sup>٢</sup> Burt Nanus (١٩٣٦-١٩٩٧) خبير معروف في مجال القيادة ومؤلف للعديد من الكتب في هذا الموضوع، بما في ذلك "القيادة المرئية" (Visionary Leadership). وكان أستاذاً فخرياً في الإدارة في جامعة جنوب كاليفورنيا، وكان أيضاً مدير الأبحاث في معهد القيادة

كما أن مشروع الكلية الحربية الأمريكية في عام ١٩٩٢م ساهم في نشر هذا المصطلح وتم استخدامه لوصف بيئة القيادة الاستراتيجية التي تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض .

ومما سبق يتضح أن مصطلح عالم VUCA الذي أطلقه الجيش الأمريكي في نهاية الثمانينات من القرن العشرين ، سبقته العديد من الجهود التي حاولت وصف الادارة والقيادة في عالم يسوده التقلب والغموض واستند إلى الأفكار الأساسية في أعمال *Warren Bennis and Burt Nanus* وغيرهم من رواد الأعمال والباحثين في مجال الادارة والقيادة، و بدأ في الانتشار بشكل كبير في مجالات مختلفة عن المجال العسكري منذ عام ٢٠٠٢ م .

وفي مجال التعليم تناول (Iskhakbayeva, T.G.; Analbekova, K.T.; Koshkumbayev, K.T., 2024)

المهارات التي يجب ان يكتسبها معلمي المستقبل في عالم فوكا؛ وكيفية تطوير الجدارات المهنية والتي تشمل المهارات الناعمة ليتمكنوا من العمل بنجاح في بيئة تتسم بالتقلب والتعقيد والغموض، وكان من أهم هذه المهارات ادارة الأزمات واتخاذ القرار ؛ ومن الضروري أن يتم دمجها في عملية التعلم وليس مجرد معرفة نظرية.

وأكد (NIKOLIĆ, TATJANA MAMULA ; MILOVANOVIĆ, MIRJANA 2021) ; أن البيئة المتغيرة في عالم فوكا تتطلب الاهتمام بالابتكار والتعلم المستمر، حتى يكون كل من المعلمين والمتعلمين على استعداد للتحديات والاضطرابات المختلفة، بالإضافة إلى ذلك فالأجيال الجديدة يعدوا في المدارس لوظائف غير موجودة في الوقت الحالي وانما معظمها مبني على التوقع في ضوء استخدامات الذكاء الاصطناعي والروبوتات وغيرها ، ولذلك يحتاج المعلمون الى مهارات غير تقليدية تقوم على اشراك الطلاب في عملية التعلم وتصميم المناهج وتطوير القدرات الشخصية وتحفيزهم على

التعلم مدى الحياة؛ في عالم فوكا يجب على المعلمين تطبيق أساليب مبتكرة في الفصول الدراسية ، ودعم فرق من الطلاب لاكتساب مهارات جديدة تهدف إلى إعدادهم للحياة المستقبلية؛ ويعد تطوير مهارات مثل حل المشكلات والتفكير النقدي والتحليلي أمراً حيوياً في عالم VUCA.

### المحور الثاني: نماذج قيادة فوكا *VUCA Leadership* اللانهائية :

ماذا يعني مفهوم (اللانهائية) ولماذا أطلق على قيادة فوكا نماذج قيادية لانهائية؟ ، هذا ما سنتناوله السطور القادمة.

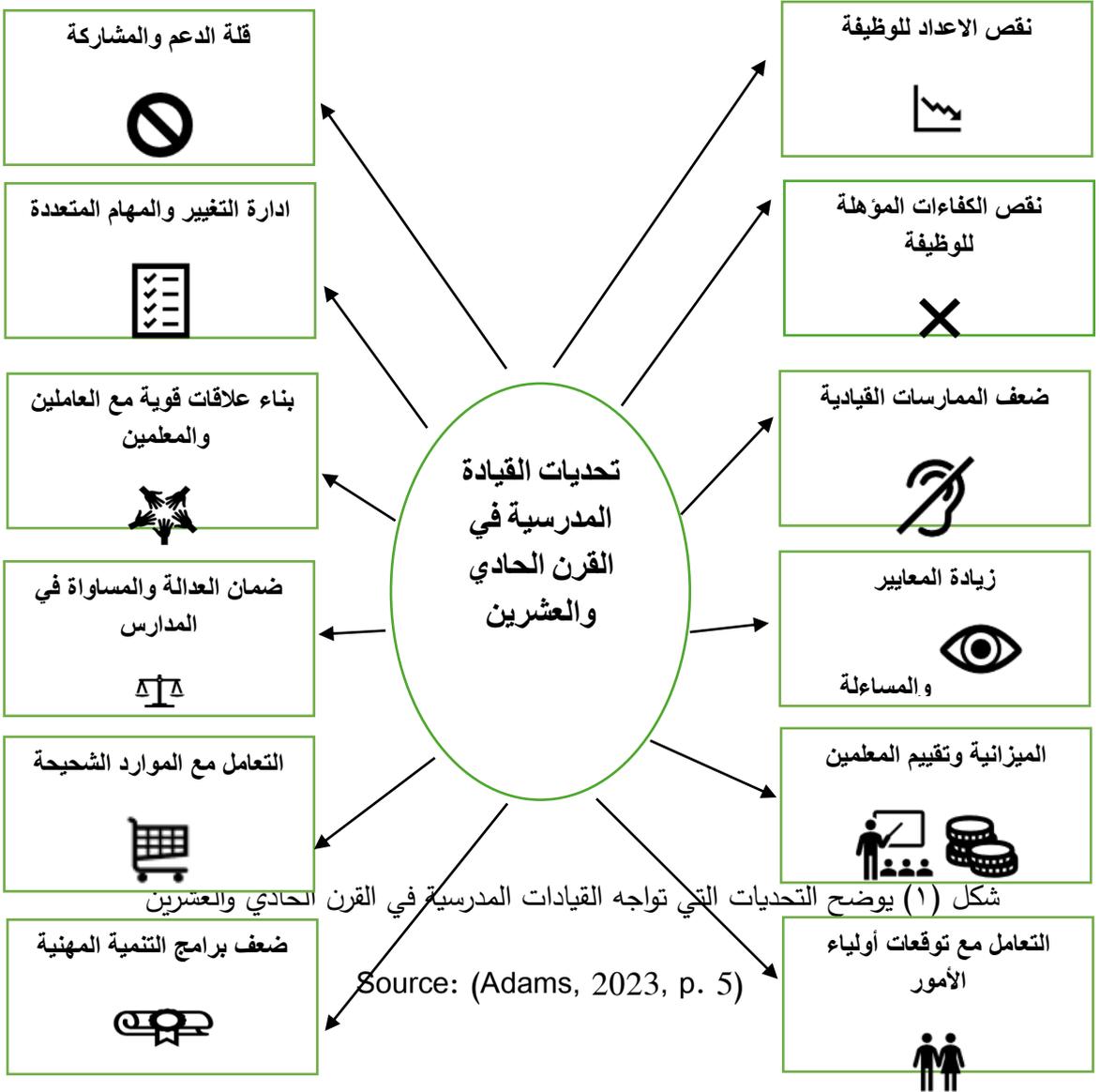
وقال ل ماور *Maor* (١٩٩١) ، فإن اللانهائية لها وجوه عديدة فمثلا غير الخبراء ، تمثل نوعاً من الأرقام أكبر من أي رقم آخر ، بالنسبة لبعض القبائل ، "يبدأ اللانهائي عند عدد ثلاثة ، لأن أي شيء بعده يعتبر أكبر أو " كثير وبالتالي لا يمكن عدّه" ، وبالنسبة لبعض الناس ، تمثل اللانهائية الأبدية أو الكون.

و في اللغة اليومية ، تعني كلمة "اللانهائي" ، على سبيل المثال: "مرات عديدة لا أتذكرها" ، أو "لا يمكنني حساب عدد المرات" على سبيل المثال ، "يمكن فهم مفهوم العدد الطبيعي من حيث عملية توليد الأرقام  $٠/١/٢/٣/٤.....$  والتي يمكن أن تستمر طالما يشاء المرء دون أن ينتهي ؛ هذا معنى اللانهائية "

ولقد حاول تينتوري وآخرون (Tintoré, Cunha, Cabral, & Tintoré et al, 2022) مؤخرًا تحليل الأدبيات المتعلقة بتحديات القيادة لمديري المدارس خلال السنوات الخمس عشرة الماضية أي منذ بداية القرن الحادي والعشرين، وأوضح عدة نقاط مثيرة للقلق، منها : نقص الإعداد للوظيفة، والنقص الحاد في القادة التربويين المؤهلين، والممارسات القيادية الضعيفة، وزيادة المعايير والمساءلة، والصعوبات في التعامل مع

المتطلبات اليومية للوظيفة مثل الأمور المتعلقة بالميزانية وتقييم المعلمين، والتعامل مع توقعات أولياء الأمور، ونقص المشاركة والدعم .

ويمكن توضيح التحديات التي تواجه قادة المدارس وفقا Tintoré et al.'s في الشكل الآتي:



يوضح الشكل السابق وجود تحديات كثيرة ومتنوعة تواجه القيادات المدرسية في القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى التحديات السابقة فالقادة التربويين يعملون في ظل عالم مضطرب، ولذلك اهتم الباحثون ورواد الأعمال في مجال الادارة والقيادة بضرورة الاستعداد لبيئة القلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض أو عالم (VUCA) والعمل على التوصل الى استراتيجيات تساعد القادة في المؤسسات المختلفة ومنها التعليم على النجاح في مهامهم ، ومن ذلك على سبيل المثال، قدم رائد الأعمال البلجيكي بيتر هينسن *Peter Hinssen* نموذج *VACINE*، اختصار يشير الى مصطلحات السرعة (*Velocity*)، والرشاقة (*Agility*)، والإبداع (*Creativity*)، والابتكار (*Innovation*)، والشبكة (*Network*)، والخبرة (*Experience*) كحل لمواجهة تحديات *VUCA*، كما ظهر نموذج للقيادة يحمل نفس الاختصارات *VUCA* ولكن لمصطلحات مختلفة تمكن القادة من مواجهة عالم الفوكا المضطرب؛ وهو طريقة "*VUCA Prime*" الذي يقرب الاختصار للتركيز على الرؤية *Vision* والفهم *Understanding* والوضوح *Clarity* وخفة الحركة (الرشاقة) *Agility* وهذا النموذج تم تعديله من قبل علماء آخرين وأصبح هناك أكثر من نموذج لقيادة فوكا *VUCA* كل منها يواجه تحديات مختلفة، وجاءت نتيجة للتغيرات السريعة في عالم فوكا ، ونتيجة لوجود أكثر من نموذج او اصدار أطلق عليها فوكا اللانهائية وبدأت *VUCA PRIME* ثم (*VUCA 2.0*) *Vision, Understanding, Courage, Adaptability*، والذي يعطي معنى جديدًا تمامًا للاختصار: الرؤية - الفهم - الشجاعة - القدرة على التكيف.

وكما سبق الإشارة هناك أكثر من نموذج لقيادة فوكا *VUCA* ، وكل فترة يتم استحداث نموذج يتواءم مع طبيعة العصر وما فيه من تغيرات مثل أزمة كورونا وغيرها ، وهذا ما سيتم تناوله كما يأتي:

١- فوكا برايم *The VUCA Prime*.

يحدد النموذج الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمات اليوم، تم بناء *VUCA Prime* بواسطة بوب يوهانسن *Bob Johansen* وذلك في عام ٢٠٠٧ م، ومن مؤلفاته "القادة يصنعون المستقبل"، وفيه أشار إلى ضرورة استماع القادة إلى المستقبل، واعتبر أن الاستماع من المهارات المهمة من جانب القادة على الرغم من أهميتها وبدلاً من ذلك يركزون على التحدث والكتابة لبث الرسائل بشكل أكبر من الاستماع للمرؤسين، ونظر إلى الاستماع باعتباره عمل شاق وصعب، وأكد على أنه يجب على القادة تعلم كيفية الاستماع من خلال ضجيج عالم *VUCA* من التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض.

وأكد بوب يوهانسن *Bob Johansen* أيضاً في كتابه على أن القادة يمكنهم صنع مستقبل أفضل، ولا ينبغي عليهم الاستجابة بشكل سلبي للمستقبل، وأن مستقبل أمر مسلم به، بل من الضروري الايمان بأن الاستخدام المنضبط للبصيرة يساعد القادة على اتخاذ قرارات أفضل اليوم، وأن هناك فائدة وقيمة قصيرة المدى في التفكير على المدى الطويل، ومع ذلك، من الصعب التفكير في المستقبل إذا كنت غارقاً في الحاضر. والمثير للدهشة أنه عندما يصبح الحاضر أكثر تعقيداً، يصبح التبصر أكثر فائدة، و يمكن لمنظور المستقبل العالمي أن يساعد القادة على شق طريقهم عبر فوضى الحاضر، و يمكن أن يساعد التطلع إلى المستقبل في تحديد ما يجب القيام به الآن.

العديد من القادة اليوم غارقون في عالم فوكا *VUCA* وما يموج به من تقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض بعض سلوكياتهم القيادية ليست بناءة بالشكل الكاف، وآفاق القيادة في المستقبل محفوفة بالمخاطر و بعيدة كل البعد عن أن تكون آمنة.

في هذه الأوقات العصيبة قد يصدر بعض القادة احكاما غير مدروسة وبسيطة لدرجة لا تتناسب الوضع الحالي، والبعض الآخر يتخذ القرار بعد فوات الأوان ولذلك يدفعون ثمن بطئهم أو افتقارهم إلى الشجاعة، بينما يتفاعل بعض القادة مع عالم *VUCA* بالغضب والازدراء، و يختار البعض جانبا آخر ويبدأون في القتال. ويعتقد بعض القادة يقينا أن الفوضى ستختفي عندما تعود الأمور بطريقة ما إلى ما يتذكرونه (غالبا بشكل عاطفي) كما كانت في الماضي، إن مثل هذه الاستجابات القيادية قد تكون مفهومة، ولكنها أيضا تعبر عن مواقف مختلة وخطيرة.

عندما يستمع القادة للمستقبل ، ستكون هناك أربع رسائل شاملة وهي:

أ. عالم *VUCA* من التقلبات وعدم اليقين والتعقيد و الغموض - سيزداد سوءا في المستقبل.

ب. سيكون لدى *VUCA World* تهديدات وفرص على حد سواء.

ت. يجب على القادة تعلم مهارات جديدة من أجل صنع مستقبل أفضل.

ث. وجود حاجة إلى شيء مختلف عن الأساليب التقليدية لتطوير القيادة والتدريب التنفيذي.

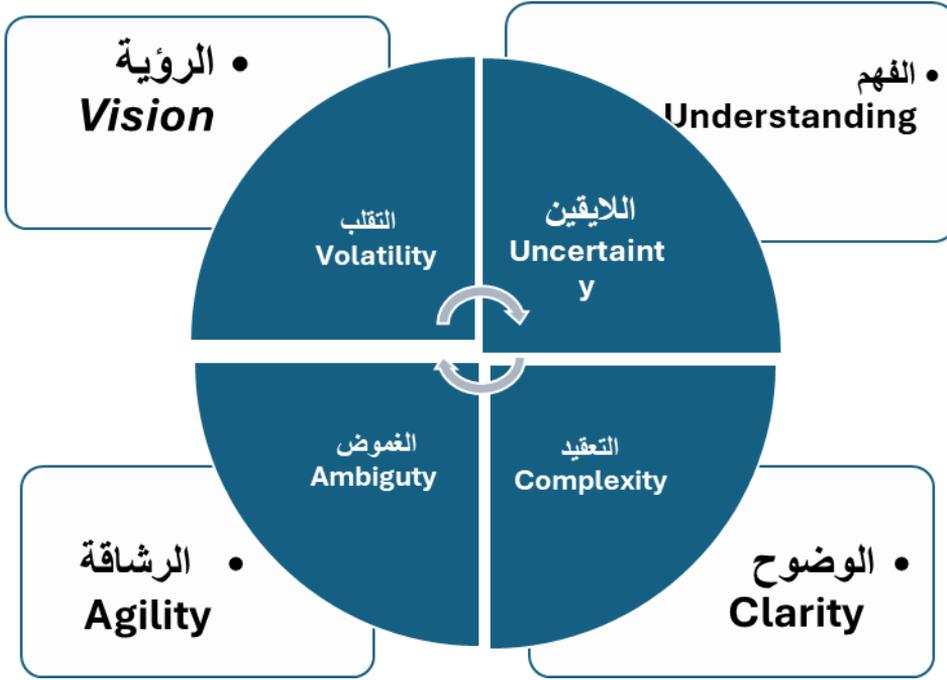
ومن وجهة نظر بوب يوهانسن *Bob Johansen* أنه يجب أن يعتاد القادة على عالم *VUCA* وأن يتعلموا الإعجاب به، كما أشار إلى أن التهديدات والفرص في عالم *VUCA* ليس بالأمر الجديد، فقد كان فيما مضى الكثير من التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض بالنسبة للقادة للتعامل معها (أو عدم التعامل معها) ، كما أن الحاجة إلى القيادة لمواجهة عدم اليقين ليست جديدة، لطالما كان للحياة على مر العصور عناصر *VUCA* الخاصة بها ، وعاش القادة دائما حياة *VUCA* ، ولكن ستزداد حدة في السنوات القادمة.

ما سيكون جديدا في السنوات المقبلة يكمن في كلمة أكثر (*More*)، فعالم *VUCA* سيكون عالم أكثر تقلبا ، وأكثر غموضا ، وأكثر تعقيدا ، وأكثر غموضا مما شهده الكوكب من قبل.

ويمكن النظر إلى نموذج فوكا للقيادة *VUCA Prime* الذي وضعه بوب يوهانسن *Bob Johansen* على أنه سلسلة متصلة من المهارات التي يمكن للقيادة تطويرها لتساعدهم في فهم القيادة في عالم *VUCA*، ويمكن أيضا لمتخصصي الموارد البشرية وإدارة المواهب استخدام *VUCA Prime* كمخطط "للمهارات والقدرات" عند إنشاء خطط تطوير القيادة.

#### ١ - ١ مكونات نموذج فوكا *VUCA Prime* :

يتكون من أربعة مكونات بنفس حروف فوكا *VUCA* ولكن بمعاني مختلفة تهدف الى مواجهة تحديات عالم فوكا وهي كما يأتي:



شكل (٢) يوضح مكونات فوكا برايم في مقابل تحديات عالم فوكا

Source: (Buchashvili, Goderdzi ; Djakeli , Kakhaber ; Kazaishvili, Ana ;, 2022, p. 164)

### ١ الرؤية *Vision* لمواجهة التقلب *Volatility*

مواجهة التقلبات بالرؤية لأن الرؤية تكون أكثر أهمية في الأوقات المضطربة، و يمكن للقادة الذين لديهم رؤية واضحة للمكان الذي يريدون أن تكون فيه مؤسساتهم في غضون ثلاث إلى خمس سنوات أن يتحملوا بشكل أفضل التغيرات البيئية المتقلبة مثل الانكماش الاقتصادي أو المنافسة الجديدة في أسواقهم ، على سبيل المثال ، من خلال اتخاذ قرارات العمل لمواجهة الاضطرابات مع مراعاة رؤية المنظمة.

### ١-٢ الفهم *Understanding* لمواجهة عدم اليقين *Uncertainty*

مواجهة عدم اليقين بالفهم ، 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 التقلبات والقيادة برؤية. وهذا يتطلب من القادة التواصل مع جميع مستويات الموظفين في مؤسساتهم ، وتطوير وإظهار مهارات العمل الجماعي والتعاون.

### ١-١-٣ الوضوح *Clarity* لمواجهة التعقيد *Complexity*

مواجهة التعقيد بوضوح ، وهي عملية تداولية لفهم الفوضى. في عالم VUCA ، تأتي الفوضى سريعة وصعبة. يمكن للقادة ، الذين يمكنهم ضبط جميع التفاصيل المرتبطة بالفوضى بسرعة ووضوح ، اتخاذ قرارات عمل أفضل وأكثر استنارة.

### ١-١-٤ الرشاقة *Agility* لمواجهة الغموض *Ambiguous*

مواجهة الغموض بخفة الحركة والقدرة على التواصل عبر المنظمة والتحرك بسرعة لتطبيق الحلول.

الرؤية والفهم والوضوح وخفة الحركة ليست حصرية بشكل متبادل في VUCA Prime. بدلا من ذلك ، فهي عناصر متشابكة تساعد المديرين على أن يصبحوا قادة VUCA أقوى.

يجب أن يكون لدى قادة VUCA البصيرة لمعرفة إلى أين ذاهبون ولكن يجب أيضا أن يظلوا مرنين بشأن كيفية وصولهم إلى هناك، كما يجب أن يكون لديهم ادراك ذاتي لنقاط قوتهم وضعفهم كقادة ، وقابلين للتكيف ، ومنفتحين على التغيير ، وعلى دراية بمنظمتهم خارج وظيفتهم ، وأخيرا ، يجب أن يعملوا بشكل تعاوني وأن يكونوا متواصلين ممتازين للازدهار في بيئة VUCA المعقدة ، وقبل كل شيء ، يجب أن يكون قادة VUCA قادرين على التعلم بسرعة لأن التغيير مستمر.

هذه المهارات والقدرات بعيدة كل البعد عن المهارات والقدرات الخاصة بالوظائف التي تطلبتها القيادة لتحقيق النجاح في الماضي، و يجب على المتخصصين في الموارد

البشرية وإدارة المواهب إعادة تركيز جهودهم لتطوير القيادة لصقل مهارات التفكير النقدي الأكثر استراتيجية وتعقيدا.

## ٢- نموذج فوكا ٢,٠ للقيادة لـ *Bill George* :

كما سبقت الإشارة الى أن نموذج فوكا للقيادة يعتبر لانتهائي لذلك ظهرت منه اصدارات عديدة ، ففي عام ٢٠١٦م قدم *Bill George* نموذج فوكا ٢,٠ للقيادة.

### 1-2 مكونات نموذج فوكا ٢,٠ للقيادة :

نموذج فوكا ٢,٠ أيضا يتكون من ٤ مصطلحات كل منها يقابل اختصارات عالم فوكا وذلك كما يأتي:

**1-1-2 الرؤية *Vision Vs Volatility* :** يحتاج قادة المؤسسات اليوم إلى القدرة على الرؤية من خلال الفوضى للحصول على رؤية واضحة لمنظمتهم، ويجب عليهم تحديد الاتجاه الحقيقي لمنظمتهم: مهمتها وقيمها واستراتيجيتها، يجب أن يخلقوا وضوحا حول هذا الاتجاه الحقيقي ويرفضوا السماح للأحداث الخارجية بإخراجهم عن مسارهم أو التسبب في إهمالهم أو التخلي عن مهمتهم ، والتي يجب أن تكون ضوء إرشاديا لهم، و التركيز على الاستدامة.

### 2-1-2 الفهم *Understanding Vs Uncertainty* :

مع وجود الرؤية يحتاج القادة الى فهم متعمق لقدرات واستراتيجيات مؤسساتهم للاستفادة من الظروف المتغيرة السريعة ، فمن خلال الفهم يتم التركيز على نقاط القوة لديهم مع محاولة القضاء على نقاط الضعف، بالاضافة الى ذلك فالفهم يتطلب التعرف على كل وجهات النظر ولا يقتصر الأمر على سماع وجهات النظر المؤيدة فقط فهذا ينطوي على

خطر كبير في فقدان وجهات النظر البديلة، وبدلاً من ذلك يحتاج القادة إلى الاستفادة من وجهات النظر المختلفة من خلال التفاعل المباشر.

### 2-1-3 الشجاعة *Courage Vs Complexity* :

يحتاج القادة الآن، أكثر من أي وقت مضى إلى الشجاعة لمواجهة هذه التحديات واتخاذ قرارات جريئة تواجه وتتناسب مع المخاطر وغالباً ما تتعارض مع الاتجاهات السائدة وتكون بمثابة السباحة ضد التيار، ومن الضروري ألا تظل رؤوس القادة منخفضة، باستخدام تقنيات الإدارة التقليدية بسبب حرصهم على تجنب الانتقادات والمخاطرة، وفي الواقع، فإن الخطر الأكبر الذي يواجههم يكمن في فقدان الشجاعة للقيام بتحركات جريئة، هذا العصر يتطلب القائد الذي يتسم بالجرأة، وليس الوديع والخجول.

### 2-1-4 القدرة على التكيف *Adaptability Vs Ambiguous* :

إذا كانت هناك حاجة للقادة الذين يتمتعوا بالمرونة في التكيف مع هذه البيئة المتغيرة بسرعة، فهذه الخطوة غالباً ما تكون الخطط طويلة المدى قديمة بمرور وقت منذ الموافقة عليها، وبدلاً من ذلك، تكون هناك حاجة إلى تكتيكات مرنة للتكيف السريع مع الظروف الخارجية المتغيرة، دون تغيير المسار الاستراتيجي، وهذا ليس الوقت المناسب لمواصلة الآليات السائدة في العقد الماضي، وبدلاً من ذلك، يحتاج القادة إلى خطط طوارئ متعددة مع الحفاظ على خطط قوية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

ومع التقلبات الخارجية السمة السائدة هذه الأيام، فإن قادة الأعمال الذين يواصلون التركيز على مهمتهم وقيمهم ولديهم الشجاعة لنشر استراتيجيات جريئة بناء على نقاط قوتهم هم الفائزين، أولئك الذين يتخلون عن القيم الأساسية أو يحبسون أنفسهم في مواقف ثابتة ويفشلون في التكيف سينتهي بهم الأمر إلى الخسارة.

### ٣- نموذج فوكا *VUCA 3.0*

اقترح *VUCA 3.0 Day* (2020) كرد فعل طبيعي على هذه السرعة المتزايدة للتطور التكنولوجي، فلا يمكن مقارنة وتيرة التغييرات التي يتعين على القادة مواجهتها بالعقود السابقة، في الوقت الحاضر، تواجه المؤسسات تغييرات مدمرة وغير متوقعة، وتطورا سريعا بشكل لا يصدق لانتترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، والأتمتة.

كما تمت الإشارة سابقا، بفضل تطور التكنولوجيا والابتكار، أصبحت زيادة التقلبات حقيقة واقعة للعديد من المنظمات، وبسبب العولمة المتزايدة والتغيرات المستمرة في كل مجالات الحياة، وتساعد تعقيد بيئة الأعمال الحالية نظرا لتلك التغييرات التكنولوجية وقوة الحوسبة الهائلة، بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، وتطوير طرق جديدة لتحليل البيانات (مثل البيانات الضخمة)، مما يسمح بالتكيف بسرعة والاستجابة للتحديات لذلك، فإن اتباع نهج أكثر إيجابية والذي اقترحه فالكنبرج (٢٠١٩) سيسمح بالنظر إلى *VUCA* كبنية وأساس "مصمم للسماح للقادة بالتفكير في التحديات، والتوصل إلى استجابات جديدة منطقية ومناسبة".

### ٤- نموذج *VUCA, 4.0* (النموذج الإيجابي/ المتفائل)

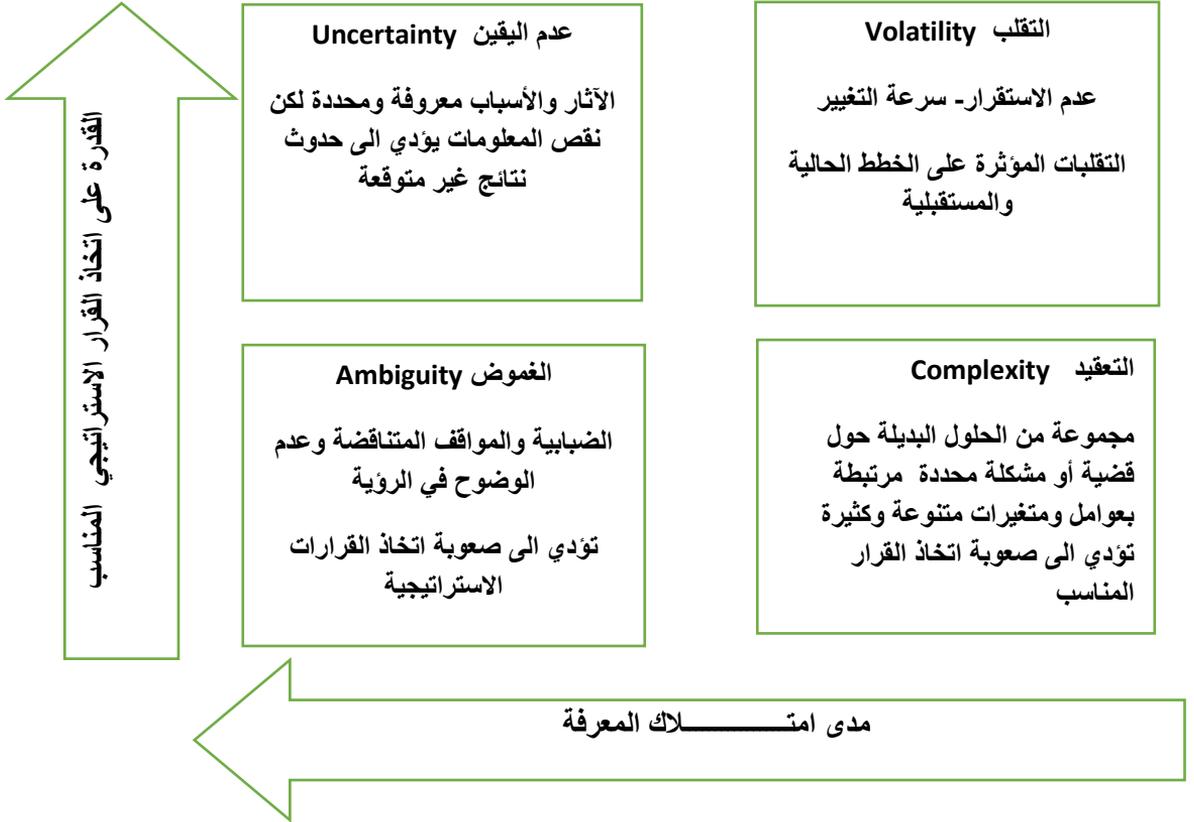
بالإضافة إلى ذلك وبالنظر إلى تحديات الوباء العالمي كوفيد -١٩ قدم باليتا *Balita* ٢٠٢٠ نموذج فوكا الإيجابي وهذا الإصدار أو النموذج الجديد يطلق عليه النموذج الإيجابي أو *VUCA, 4.0* للقيادة، حيث أنه ذو معنى إيجابي قوي ومنظور متفائل، ومن وجهة نظره فالاختصارات في نموذج فوكا المتفائل تعبر عن الأبعاد التالية: القيم الفاضلة *Virtuous Values*، والوحدة النفعية *Utilitarian Unity*، والوضوح الحذر *Circumspective Clarity*، والعمل الرشيق *Agile Action*.

ومن المتوقع أن تستمر إصدارات قيادة فوكا في التطور لتتوافق مع الظروف والمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية المتغيرة باستمرار، وترتبط هذه النماذج بالتغير في المجتمعات بدءاً من *VUCA Prime* والذي كان في بداية القرن الواحد والعشرين ومروراً بنموذج فوكا ٢,٠ وفوكا 3.0 و 4.0 وصولاً إلى فوكا 5.0 ، ومن الواضح ان سيكون هناك نماذج اخرى من فوكا للقيادة ، و أفضل وصف للموضوع بأكمله مقولة *Balita* وهو ما جاء على لسان بطل فيلم *the Matrix movie*

"لا أعرف المستقبل ولم أت هنا لأخبركم كيف سينتهي هذا، لكنني جنّت إلى هنا لأخبركم كيف سيبدأ".

**المحور الثالث: بعض الاستراتيجيات لمساعدة القادة في مؤسسات التعليم لمواجهة عالم فوكا *VUCA***

ترتبط قيادة فوكا بالادارة والقيادة الاستراتيجية ، ووفقاً لما سبق فان عالم *VUCA* يمثل بيئة تسود فيها ظروف عدم اليقين وغامضة ومعقدة وغامضة و هذه الخصائص التي سيواجهها مديرو وقادة التعليم اليوم في اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب و يمكن توضيح بعض هذه الاستراتيجيات كما يأتي:



شكل ( ٣ ) يوضح مكونات عالم فوكا *VUCA* وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي

Source: (ÇIÇEKLIOĞLU, 2020, p. 231)

ويوضح الشكل السابق عناصر مصطلح فوكا *VUCA* وعلاقته بمدى القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب فالتقلب *Volatility* وعدم الاستقرار و سرعة التغيير و التقلبات غير المتوقعة تؤثر بشكل كبير على الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة ، وأيضاً عدم اليقين *Uncertainty* ونقص المعلومات يؤدي الى حدوث نتائج غير متوقعة ، كما أن التعقيد *Complexity* ووجود مجموعة من الحلول البديلة حول قضية أو مشكلة محددة و ارتباطها بعوامل ومتغيرات متنوعة وكثيرة

تؤدي الى صعوبة اتخاذ القرار المناسب، واخيرا فإن الغموض *Ambiguity* والرؤية الضبابية غير الواضحة والمواقف المتناقضة تؤدي الى صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وكلما وجدت المعرفة والمعلومات والبيانات الكافية زادت القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومواصلة نجاحها والعكس صحيح.

ومما سبق يمكن تحديد بعض الاستراتيجيات يمكن للقيادات المدرسية الاعتماد عليها لمواجهة عالم فوكا ومنها ما يأتي:

#### ١- استراتيجيات مواجهة حالة التقلب *Volatility* ؛ ومنها:

غالبًا ما يعتقد القادة والمديرون أن المشكلات التي تحدث في العمل ترجع إلى مدى القدرة على استخدام التكنولوجيا، إلا أن التركيز على نموذج العمل الأفضل والعمل على تنفيذه ؛ والتركيز أيضا على الثقافة التنظيمية الايجابية غالبا ما تتفوق على التكنولوجيا، ولذلك من الضروري أن يعمل القائد على:

أ- تشجيع فرق العمل والحرص على الاستماع للمعلمين وذلك وفقا لنموذج فوكا  
*The VUCA Prime* برايم

ب- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد خاصة عندما يكون النقلب سريع وشامل ومن الضروري الحفاظ عليها بحيث تكون في أعلى مستوى لها.

ت- التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.

ث- متابعة التطورات بدقة وذلك لاقتناص الفرص التي تصاحب التغيير.

## ٢- استراتيجيات مواجهة حالة عدم اليقين؛ ومنها:

- أ- يجب التركيز على وجهات نظر جديدة وأفكار مبتكرة تزيد من احتمالات مواجهة المشكلات المتزايدة في هذا العصر.
- ب- إعطاء أهمية أكبر للتعلم والخبرة.
- ت- سرد القصص وتخطيط السيناريوهات يساعد على تقليل عدم اليقين المحتمل.
- ث- تجنب التقليد الأعمى و تطبيق وجهات نظر مختلفة من خارج المنظمة، قد لا تتجح نتيجة اختلاف بيئة العمل.
- ج- وضوح النتائج يقلل من عدم اليقين.
- ح- دراسة البيئة الداخلية والخارجية وفحصها بدقة يسهم بشكل كبير في مواجهة عدم اليقين.

## ٣- استراتيجيات مواجهة التعقيد؛ ومنها :

- أ- من الضروري أن يقوم القائد بتبسيط كل عنصر ممكن من العمل من أهم خطوة يجب اتخاذها ضد التعقيد.
- ب- يجب أن يكون القادة على دراية بالشبكات الاجتماعية داخل المنظمة والتي غالبا ما تكون أكثر تأثيرا وأقوى من الترتيب الهرمي في تحقيق التواصل بين العاملين مما يؤدي الى انجاز الأهداف.
- ت- يجب على القادة ادراك أن الأفراد والفرق والمنظمات أنظمة معقدة بطبيعتها تحتاج إلى بناء علاقات انسانية لمواجهة هذا التعقيد.
- ث- المرونة داخل المنظمة ، يحتاج القادة إلى المرونة والتسامح في التفكير.

## ٤- استراتيجيات مواجهة الغموض؛ ومنها :

- أ- يقوم القائد بالبحث و التحقيق في أسباب المشكلة وكشفها.
- ب- يجب اتخاذ خطوات مع وضع المستفيدين النهائيين في الاعتبار.
- ت- يجب توفير حلول لتلبية احتياجات كافة المستفيدين.
- ث- يجب أن يستمر التقدم في العمل على الرغم من المعارضة والمقاومة من جانب البعض؛ ومن الضروري التعرف على آراء أصحاب المصلحة فيما يتم من تغيير او تطوير، وهنا يجب التمييز بين أن يتم التعرف على الآراء وان يكون للقائد الحق في اتخاذ القرار.
- ج- يجب التركيز على استخدام الاستبيانات وغيرها من ادوات جمع الآراء من أجل التعرف على ردود الأفعال مبكرا وبشكل فعال ودقيق .
- و أخيرا يمكن القول أن قادة المؤسسات التعليمية في حاجة إلى التعرف على النماذج المختلفة واللانهائية من قيادة فوكا ليتمكنوا من مواجهة تحديات عالم فوكا .

## الخاتمة:

تناول المقال الحالي عالم فوكا وتم توضيح المقصود بهذا المسمى، وما تعبر عنه الاختصارات *VUCA* التقلب (*Volatility*) ، وعدم اليقين (*Uncertainty*) ، والتعقيد (*Complexity*)، والغموض، (*Ambiguity*) وتأثيره على مؤسسات التعليم، كما اوضح التحديات التي تواجه قادة المدارس ومؤسسات التعليم بشكل عام حيث اختلفت الادارة والقيادة في القرن الحادي والعشرين وعالم فوكا عما كانت عليه من قبل في القرن العشرين، ولم تعد الأساليب التقليدية تجدي نفعا في هذا العالم الذي يتسم بالتعقيد واللايقين والغموض والتعقيد، وهذه السمات جعلت من الضروري

---

البحث عن نماذج للقيادة لمواجهة هذه التحديات، وبالفعل كان هناك أكثر من نموذج ولذلك أطلق عليها نماذج قيادة فوكا اللانهائية في إشارة الى الاستمرار في تطوير هذه النماذج وفقا لمتطلبات كل فترة زمنية، وأخيرا تم توضيح التحديات التي القيادات المدرسية في هذا العصر وأيضا تم عرض لبعض الاستراتيجيات لمساعدة القادة في مؤسسات التعليم لمواجهة عالم فوكا *VUCA* في ضوء نماذج قيادة فوكا.

## المراجع:

- Adams, D. (2023). Educational Leadership in the Twenty-First Century. In D. Adams, *Educational Leadership Contemporary Theories, Principles, and Practices*. Springer.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 311–317.
- Buchashvili, Goderdzi ; Djakeli , Kakhaber ; Kazaishvili, Ana ;. (2022). Leadership Challenges and the Role of Education in Forming Leaders in VUCA World. In G. Buchashvili,, K. Djakeli, & A. Kazaishvili, *Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0* (pp. 161–168). Emerald Publishing Limited.
- ÇIÇEKLİOĞLU, H. (2020). VUCA CONCEPT AND LEADERSHIP. In M. G. al, *MANAGEMENT & STRATEGY* (pp. 244–229). İstanbul: Artikel Akademi.
- Iskhakbayeva, T.G.; Analbekova, K.T.; Koshkumbayev, K.T.;. (2024). Education in the VUCA world through formation hard and soft skills in students. *Bulletin of the Karaganda University*, 168–162.

- 
- KRAWCZYŃSKA-ZAUCHA, T. (2019). A NEW PARADIGM OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE VUCA WORLD. *ORGANIZATION AND MANAGEMENT*, 230-221.
- Lang , S., & Sutton, M. (2022). Internal-External Leadership Model in the Post-COVID-19, Digital VUCA World. In S. Dhiman, & J. Marques, *Leadership After COVID-19 Working Together Toward a Sustainable* (pp. 496-471). Switzerland: Springer.
- Mack, O., & Khare , A. (2016). Perspectives on a VUCA World . In K. A. Mack Oliver, *Managing in a VUCA World* (pp. 19-3). Switzerland: Springer.
- NIKOLIĆ, TATJANA MAMULA ; MILOVANOVIĆ, MIRJANA ;. (2021). INNOVATIVE APPROACH TO PERSONALIZED TEACHING AND LEARNING IN THE VUCA WORLD. *12th International Conference on eLearning*, (pp. 65-60). Belgrade.
- ROMAȘCANU, M. C., & STĂNESCU, D. F. (2021). VUCA n+1. To the Infinity and Beyond. *Lumen Proceedings*, 596-590.
- Tintore, M., Cunha, R. S., Cabra, I., & Alves, J. J. (2022). A scoping review of problems and challenges faced by school

---

leaders (2003–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 536–573.

Yoder–Wise, P. (2021). From VUCA to VUCA 2.0: Surviving Today to Prosper Tomorrow. *Nursing Education Perspectives*, 2–1.