



The Characteristics of Anti-Fragile Organization



Cihan University
College of Admin and Financial S.
Banking and Financial Department.
Date: 12/ 12 / 2017

Lecturer: Dina Aziz

Subject:
The Characteristics of Anti-Fragile Organization

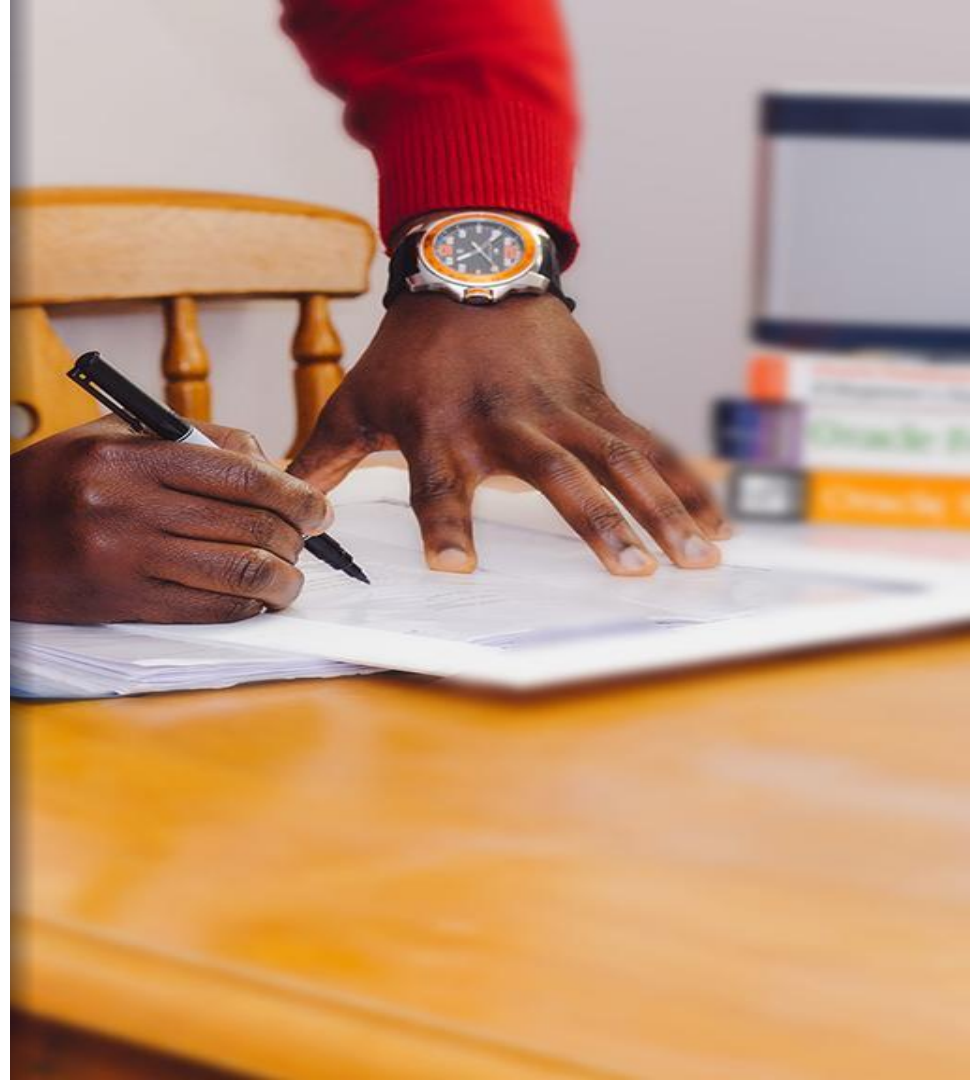
Key words: Anti-Fragile Organization, Characteristic, Disorder, Resilience

Introduction

على الرغم من ان المنظمات تعيش في بيئة متزايدة من ناحية عدم الثبات, العشوائية, الفوضى, والضغط, الخطر, واللاتاكدر, والأحداث المفاجئة, إلا انه يوجد اشخاص و نظم ومنظمات وأفكار تستفيد من كل هذه الظروف وتبقى وتزدهر فيها, اما البقية فيتدهور حالها الى ان تصل مرحلة الافلاس والموت.

فما الذي يميز هذه المنظمات عن غيرها لتستفيد من هذه الظروف وتواصل عملها بشكل افضل من السابق, فالمنظمات التي تتحدر وتموت تسمى منظمات ضعيفة وهشة **Fragile**, اما التي تصمد وتقاوم وتبقى على حالها تسمى الصلبة او المرنة **Resilience or robust**, اما التي تبقى وتقاوم وتصبح افضل من السابق في ظل الظروف المناوئة يجب ان يكون لها مصطلح معين, هذا المصطلح هو الذي ابتدعه **Nassim Taleb** عام 2012 في كتابه **Antifragile: things that gain from disorder**, حين قال بحثت في كل لغات العالم فلم اجد كلمة تعبر عن النقيض الصحيح لكلمة الهشاشة لذلك دعونا ندعوها المتانة **Anti-fragile**. فكلمة ضعيف تعني أدنى درجات القوة, وكلمة قوي تصف كل ما هو شديد وصلب, ولكنه يبقى قابلاً للكسر أو الفشل, أما كلمة "متين" فهي أعلى درجات القوة, لأن المتين يصمد ويزداد قوة كلما تعرض للضغط.

ويقول الله سبحانه وتعالى واصفا قوته: (إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرَّزَّاقُ ذُو الْقُوَّةِ الْمَتِينُ) (سورة





يقول نيكول ميكافيلي في كتابه "الأمير":

Courage produces peace

Peace produces comfort

Comfort followed by Disorder

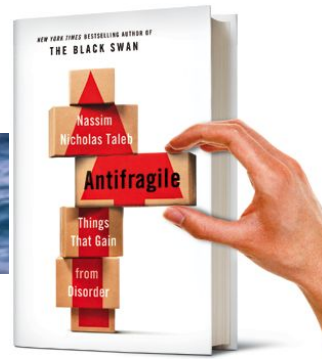
Disorder leads to ruin

The System arises from disorder

The system leads to courage

هذا يعني انه عندما يحدث تغير او امر طارئ بعد فترات طويلة من الاستقرار والأمان تكون النتائج كارثية, عكس النظم التي يوجد فيها اضطرابات مسيطر عليها بصفة مستمرة, حينها يقود التغيير الى مزيد من التحسين والاستقرار.

الشجاعة تُنتج السلم
والسلم يُنتج الراحة
والراحة يتبعها فوضى
والفوضى تؤدي إلى الخراب
ومن الفوضى ينشأ النظام
والنظام يقود إلى الشجاعة



· The Definition of Anti- Fragility in General

· Antifragility: is a property of systems that increase in capability, resilience, or robustness as a result of stressors, shocks, volatility, noise, mistakes, faults, attacks, or failures.

· مفهوم المتانة بشكل عام

· المتانة: هي خاصية النظم التي تزداد في القدرة, الصمود او الصلابة كنتيجة للتعرض للضغوط, الصدمات, الاضطراب, الضوضاء, الاخطاء, الهجمات.

Antifragile

Anti-Fragile Organization: organizations that not only resist shocks but are able to grow beyond them, and are ready to deal with events and respond to environmental changes quickly and effectively without relying on prediction, these organizations really benefit from the chaos, uncertainties, and pressures, one of the things that the organizations that have taken great care are the creation of a culture and processes that can deal with high levels of permanent deviations. This is exactly the opposite of the model that most of us have trained and valued. The more we can adapt ourselves to react the more flexibly we are Subject to act and change due to the vagaries of the environment.

المنظمات المتينة: هي المنظمات التي لا تقاوم الصدمات فحسب ولكنها تكون قادرة على النمو بعدها، وتكون مستعدة للتعامل مع الاحداث والاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة وفاعلية كبيرة دون الركون الى التنبؤ، هذه المنظمات بالحقيقة تستفيد من الهرج والمرج، اللاتاكيد، والضغط، احد الاشياء الذي على المنظمات المتينة اخذها باهتمام كبير هو انشاء ثقافة وعمليات تستطيع التعامل مع مستويات عالية من الانحرافات الدائمة، هذا بالضبط عكس النموذج الذي تدربنا عليه غالبيتنا وقيمناه، فكلما استطعنا تعويد انفسنا لرد فعل بشكل اكثر مرونة كلما كنا مستعدين بشكل اكبر عندما نواجه ضرورة الفعل والتغير بسبب تقلبات البيئة



الهشاشة	المرونة	المتانة
تعاني او تنكسر بسبب التقلبات	تبقى على حالها أثناء التقلبات	تنمو وتصبح اقوى في ظل التقلبات
الجانب السلبي لها اكثر من الجانب الايجابي بسبب التقلبات	الجانب السلبي والايجابي متساوي نسبيا	الجانب الايجابي اكبر من الجانب السلبي بسبب الاضطراب
تبحث عن الهدوء	غير متحيز للهدوء والاضطراب	تبحث عن الفوضى
الاجطاء نادرة وكبيرة	*الاجطاء متوسطة	الاجطاء صغيرة ومحمودة
الأسطورة: سيف دوموكلس	الأسطورة: طائر العنقاء	الأسطورة: مخلوق الهايدرا



خصائص المنظمات المتينة

The Characteristics of Anti-Fragile Organization

The Characteristics of Anti-Fragile Organization



ثانياً: القوة والتحكم Power and Control: إن القوة تعني إمكانية التأثير بنجاح في الآخرين، ويمكن تعريفها بأنها " القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين نحو الوجهة التي يرتضيها. وأن مصادر القوة والتحكم الذاتي في المنظمات ما يلي:

القوة الهيكلية Structure Power

قوة الملكية Owner

قوة الخبرة Expert Power

قوة الصفات الشخصية Personality Power

قوة المعلومات Information Power

قوة الاتصال Connection Power

The Characteristics of Anti-Fragile Organization



REDUNDANCY

ثالثاً: امتلاك الوفورات Redundancy: وان من الوفورات ما هو مادي ويحتاج لحيز وتكاليف وجهد لتخزينها مثل الموارد الداخلة في التصنيع بما فيها الآلات ومنها ما هو غير ملموس لا يحتاج لذلك مثل الوفورات الناتجة عن زيادة التعلم والتدريب (المعرفة المكتنزة) حيث تعد الوفورات المعرفية من افضل انواع الوفرة التي تجعل المنظمة متينة.

بذلك نجد ان المنظمات التي تتمتع بوفورات اقتصادية واحتياطيات قادرة على مواجهة الازمات بشكل أفضل, على ان يكون اختيار هذه الوفورات بشكل استراتيجي وحذر, وتزداد اهمية الوفورات كلما ازدادت التقلبات وازدادت حدة الازمات حيث ينعدم توفر الوقت الكافي للتزود بالموارد وتصبح الاموال عديمة القيمة في ظل ندرة الموارد وصعوبة الحصول عليها.

The Characteristics of Anti-Fragile Organization



رابعاً: القدرة على التكيف والتغيير Ability To Adaptive & Change:

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، أي ان التغيير التنظيمي هو عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المنظمة (البعد الإنساني، والبعد الهيكلي، والبعد التقني) لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية بما يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

The Characteristics of Anti-Fragile Organization

خامساً: التعلم والاستفادة من التعلم Learning: تعيش المنظمات ونحن في بداية الألفية الثالثة عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجيا في مختلف ميادين العلم والمعرفة والاتصالات وهذا يتطلب منها العمل بجدية من أجل تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين أدائها ونموها وبقائها ومنافستها ويعرف التعلم التنظيمي Organizational Learning بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية.

أما المنظمة المتعلمة Learning Organization فهي المنظمة التي تعلم جميع الأفراد فيها لكي تمكن نفسها وبشكل مستمر من التحول وبما يتفق وسياقات التشغيل السائدة وهذا يحقق الميزة التنافسية وبشكل ثابت.

وبنظرة تحليلية نلاحظ ان المنظمة المتعلمة هي الهدف، في حين ان التعلم التنظيمي هو العملية التي عن طريقها يمكن الوصول للمنظمة المتعلمة بالأساليب الرسمية وغير الرسمية.



The Characteristics of Anti-Fragile Organization

سادساً: القدرة على التحسين والإبداع Ability To Innovation & Improvement:

ان المشكلات الحالية يتطلب حلها استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات القديمة

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر:

الطلاقة

الأصالة

الحساسية للمشكلات

التحليل

المخاطرة

الخروج عن المألوف





سابعاً: التنوع Diversity: التنوع يكون على محاور عدة وان تنوع الاستثمارات يعد نوع من الذكاء التجاري, منه ما هو تنوع بأماكن تواجد الاستثمارات, ومنه ما هو تنوع بالاستثمارات نفسها, هذا في حالة الانتاج ايضا بشكل مشابه في حالة الاستثمار بالأسهم فان وضع اموال الاستثمار في اسهم شركة واحدة يعرض المستثمر لخطر كبير في حالة هبوط اسعار هذه الاسهم والصحيح هو وضع المبلغ الاستثماري في اسهم عدة ولكن ليس الى درجة التشعب والتشويش حتى يحصل على محفظة مالية مكونة من اسهم مختلفة لشركات مختلفة في صناعات مختلفة تضمن للمستثمر عدم الخسارة الفادحة عند هبوط قطاع ما, والحال ينطبق على الاستثمار في العملات حيث يجب وضع الاستثمار في عدة انواع من العملات من ذهب وفضة وبتروول الخ لتجنب الاخفاقات في بعض الأنواع, سر النجاح هو استراتيجية استثمار ذكية جدا تقوم على تنوع استثماراتها كلما أمكن, لذلك أي فشل فردي له تأثير صغير جدا وغير مهم بينما النجاح الفردي له ربح ضخم, الربح من نجاح واحد يفوق عدة مرات من الخسارة في العديد من الإخفاقات, التأثير الصافي مثل هكذا استراتيجية انه يوجد العديد من الإخفاقات أكثر من النجاحات, لكن الربح المتراكم من النجاحات اكبر بكثير من الخسائر المتراكمة من الإخفاقات.

كذلك هناك التنوع بالموارد البشرية وتعني القدرة على احترام وإعطاء قيمة للصفات الشخصية المميزة للأفراد الآخرين والجماعات وتبني ودعم هذه المميزات واعتبارها من مصادر قوة المنظمة, كما تعني قدرة الفرد على احترام المميزات المتواجدة في الآخرين والمختلفة عن المميزات المتواجدة فيه.

The Characteristics of Anti-Fragile Organization



ثامناً: الانفتاح Openness: ويقصد بالانفتاح التنظيمي مدى تأثير المنظمات في بيئتها ومدى تأثير البيئة في هذه المنظمات, ويستند مفهوم الانفتاح التنظيمي إلى نظرية النظام المفتوح والتي تعد المنظمات الإنسانية على مختلف أنواعها أجزاء مترابطة داخليا وخارجيا مع مكونات البيئة المحيطة.

وان الانفتاح يسمح للمنظمات بتبادل وجهات النظر المختلفة والاستفادة من التجارب الناجحة ونقل الخبرات والتجارب ولكن بشرط ان تكون جميع اطراف العلاقة مفيدة ومستفيدة, فمن غير المعقول ان يتم اعطاء المعلومات دون مقابل, وتبقى هنا مدى قدرة المنظمة على الاستفادة المثلى من الانفتاح على البيئات المحيطة.

The Characteristics of Anti-Fragile Organization



تاسعاً: الاعتماد على الخبرة الواسعة او التخصص الشامل Wide Experience : ان الخبرة الواسعة والعميقة تعني أن خبرة الافراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

وتعد الخبرة مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا اكبر و عفوية اكبر.

وان الخبرة الواسعة تعني ان كل فرد عامل في المنظمة له المام بعمل غيره على الاقل في المستوى الوظيفي نفسه وهذا يجعل المنظمة في مأمن في حالة غياب احد الافراد لأي سبب حيث يقوم الاخر بعمله بالنيابة عنه ولا يتوقف عمل المنظمة.

بينما التخصص والخبرة الواسعة تتطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا وتدريباً كثيفاً لتدريب العاملين افقياً وعمودياً ولكن النتيجة هي امكانية احلال فرد مكان اخر وإتمام العمل واكتشاف قدرات وأفكار جديدة اثناء التدريب وأداء المهام ومعرفة كل فرد عامل ما يجيد وما يرغب من عمل في المنظمة.

RESPONSIBILITY

starts with **ME**



عاشراً: تحمل المسؤولية Bear Responsibility: يجب ان يكون صناع القرار مسؤولون عن افعالهم لكي يرتبط مصيرهم بمصير المنظمة, ولقد ابتدع Taleb عبارة "**Skin in the game**" وتعني تحمل مسؤولية صنع القرار في العمل, ويجب ان يكون العاملين في المنظمة وخصوصا المديرين لديهم حس المسؤولية في تصرفاتهم وقراراتهم تجاه المنظمة حتى يمكن الوثوق بقراراتهم في انها تصب بمصلحة الكيان الإداري, فإذا لم يكن هناك قوانين واجراءات تلزم متخذ القرار ومن يشارك فيه بتحمل تبعات قراراته سيكون الوضع هشاً جداً, لأنهم سوف يتخذون قرارات تصب بمصلحتهم فقط مستفيدين من العلاوات والمكافآت كونهم لن يتحملوا خسارة المنظمة. لذلك يكون الحل بتفعيل قوانين وإجراءات تلزم صناع القرار في المنظمة بإرجاع كل ما استلموه من علاوات ومكافآت وحوافز في حال اتخذوا قرارا سبب خسارة للمنظمة, ومعاقبة كل من يخفي الاخطار الخفية الموجودة في القرارات المتخذة من اجل الاستفادة الانية ضاربا مصلحة المنظمة عرض الحائط.

Thanks!

