

التعامل بين ممارسات نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لهيئة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.م فراس محمد إسماعيل**

أ.د علي حسون الطائي*

المسخلص

تناول البحث متغيرين مهمين على مستوى الفكر التنظيمي والاستراتيجي هما (التوجه الاستراتيجي وممارسات نظرية الفوضى) ، وسعى من خلال التحليل الإحصائي إيجاد طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، اختبر البحث في القطاع العام متمثل بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و طبق على عينة مكونة من (37) شخص من القيادات العليا في هذه الوزارة (مستشار الوزارة، وكيل وزير، رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة ومدراء (عامين). استخدمت استمارة الاستبيان ، والتي تم تصميمها وفقا لمجموعة من المقاييس العالمية ، إذ تكونت من (48) فقرة تغطي متغيرات البحث، وتم اختبار عدد من الفرضيات الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وتم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية منها (الأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الرتبي (سبيرمان)). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: الرؤية و الرسالة سواء على مستوى الوزارة او الجامعات و الدوائر التابعة له تتصف بعدم التركيز لكثرة الكلمات. استند البحث إلى نتائج تم التوصل إليها ، لتضع بعض التوصيات التي يمكن ان تعالج هذه النتائج و من التوصيات : ضرورة نشر مفاهيم نظرية الفوضى خصوصا للقيادات العليا ، لأهميتها في فهم حركة النظم وانعكاس تأثير مفاهيمها على واقع المنظمات ومستقبلها.

Abstract

This research tackles two important variables at organizational thinking level and strategic level, (that strategic orientation and chaos theory practices), the researcher aims through the statistical analysis to find the nature of the relationship between two variables, we conduct our study in public sector represented the Ministry of Higher Education and Scientific Research. our sample consist of (37) from top management in this ministry (ministry adviser, Deputy Minister, head of University, assistant head of University , general managers). We employ a questionnaire designed according to international standards, there was (48) items in this questionnaire covered the variables of research, We use several statistical tools such as means , coefficient of variation, standard deviation, correlation coefficient (Spearman) we find that Vision and Mission of Ministry , university and setting levels are characterized by lack of focus as a result of much words according to the results of this study we put some recommendations that can address these result. One of our recommendation is the necessity of disseminate the concepts of chaos theory, especially for top management due to its importance in understanding the systems evolution movement and the reflection of the impact of their concepts on the reality of organizations and its future.

* جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد .

** جامعة بغداد / كلية الاعلام

مقبول للنشر بتاريخ 2015/6/16

مستل من أطروحة دكتوراه

المقدمة

تحظى نظرية الفوضى باهتمام متزايد في العلوم بشكل عام و بعلم التنظيم بشكل خاص لما لهذه النظرية من سمات تغير بموجبها الكثير من ما كان يسلم به الجميع كبداهيات و الاستفادة من معطيات هذه نظرية التي تهتم بحساب أدق التفاصيل ، إذ يرى أصحاب هذه النظرية " ان حركة جناح فراشة يمكن ان يغير العالم" ، الا ان هذه النظرية وبالرغم من تطبيقاتها الفيزيائية منذ مطلع القرن الماضي لا تزال محط جدال في تعريفها الفلسفي و ذهب بعض المهتمين بها في الاختصاصات الاجتماعية إلى ثلاثة مذاهب ، الأول انها تعني العبية اي غير خاضعة لمفهوم النظام وانما هي عبارة عن لا نظام بحت وهذا مجافي للواقع وفقا للحقائقي الذي أثبتت مختبريا ، بينما يرى أصحاب المذهب الثاني أنها النظام و اللاتظام في ذات الوقت وهذا كلام يحتاج الى تفصيل وهو متعذر يلزمه أن يجمع بين النقيضين ، والنقيضان لا يجتمعان ولا يرتفعان في ذات المورد والمذهب الثالث يعرفها أنها النظام الكامن في اللاتظام الظاهر ، ويتبنى هذا البحث الرأي الثالث في تعريف الفوضى وينطلق منه لتحقيق المنفعة العلمية والعملية التي يصبو للوصول لها والعمل على توظيفها بما يخدم واقع المنظمات المبحوثة خصوصا وتناغم هذه النظرية مع التوجه الاستراتيجي في المنظمات العامة وإمكانية وضع أهداف محددة تفوق الإمكانيات الموجودة والعمل على الاستفادة من هذه الممارسات وفقا لرسالة المنظمة التي تعبر بالضرورة عن فلسفتها و علة وجودها إذ من الصعوبة بمكان ان تعمل المنظمات من دون تحديد هذه العلة ويكون ذلك في ظل رؤية محددة سلفا من قبل القيادات ولها طابع الشمولية للإحاطة بأكبر قدر من المتغيرات وبأدق التفصيل.

أولاً- منهجية البحث

أ. مشكلة البحث

يتشعب الحديث حول الأداء الوظيفي للمنظمات العامة في الدولة العراقية و يصبح الكلام أكثر تعقيدا اذا ما اتجه صوب المستقبل، ويتفق الباحثون ان الإرباك الذي شهده العراق في العقد الأخير و تداعيات السياسات غير الموضوعية وغياب مفهوم الرؤية كان سبب رئيس من أسباب تردي وضع بشكل عام مما يعطي مؤشر خطير لمستقبل هذه المنظمات و استوجب ذلك دراسة أبعاد هذه الإشكالية من خلال التركيز على متغيرات هذه البحث، كون التوجه الاستراتيجي لم يعد مجرد مطلب وإنما أصبح ضرورة لا يمكن للمنظمات تحقيق تقدم حقيقي ملموس ما لم تسعى جاهدة لتحقيقه وتبسيط التعامل مع مفاهيم الفوضى، وخصوصا في المنظمات العلمية ذات الطابع التربوي ومنها وزارة التعليم بطبيعة الحال.

وللوقوف على المشكلة بجانبها الميداني نطرح هذه التساؤلات

1. ما هو التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر العينة ومدى تطبيقه في المنظمة وإمكانية الاستفادة منه؟
2. كيف يمكن تحقيق التوجه الاستراتيجي و توظيفه لخدمة المنظمة وفقا للممارسات نظرية الفوضى ؟
3. الرؤية والرسالة للمنظمة المبحوثة و مدى وضوحها ؟
4. الأهداف و مدى مطابقتها مع ثقافة المنظمة ؟
5. مدى مواءمة نظرية الفوضى مع التوجه الاستراتيجي فلسفيا
6. مدى حرص المنظمة بإشراك المستويات الوظيفية كافة بتبني رسالة المنظمة، انطلاقا من ثقافة تنظيمية راسخة ؟

ب. أهمية البحث

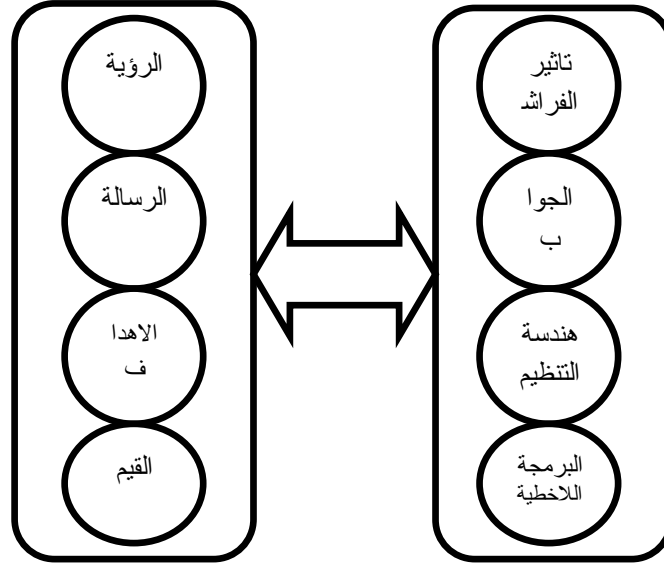
ابتداء نستطيع تحديد أهمية هذه البحث التي أخذ على عاتقه المواءمة بين الفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي وتكمن أهميته فيما يأتي:

1. تتصدر قائمة أهمية البحث المواءمة بين متغيراته و الذي تزخر بدورها في الأهمية سواء على شكل منفرد كمفاهيم لها ثقلها في فضاء اختصاصاتها، او مجتمعة كما هو الحال في هذا البحث.
2. يستمد البحث أهميته من أهمية مجتمع المبحوث و كذلك من العينة المستهدفة والتي يقع على عاتقها بناء وتنفيذ إستراتيجية لهذا المجال الحيوي.
3. يعد هذا البحث من الأبحاث القلائل التي استهدفت عينة دراسة بهذا الاتساع إذ دأبت الأبحاث السابقة على دراسة جامعة او جامعتين او الاكتفاء بديوان الوزارة ضمن رقعة جغرافية نادرا ما تتجاوز المحافظة او المحافظتين في البلاد .
4. تزامن هذا البحث مع سعي الحكومة في تحديد إستراتيجية التعليم والتي صدرت مؤخرا و يمكن لهذا البحث ان يشكل رافدا لهذه الإستراتيجية ولو بالنزر اليسير .
5. تخصص البحث في الإدارة العامة يعطيه زخم من الأهمية خصوصا في ظل الواقع الحالي، إذ ان التعليم الحكومي هو عماد و حجر الزاوية في مجمل التعليم في العراق و القطاع الخاص لا يمثل رقم معتدا به أمام ما يمثلته القطاع العام في هذا المجال .

ج. أهداف البحث

- تكمّن أهداف الدراسة في حدود معينة يمكن ان نوجزها بما يأتي :
1. تحديد الأطر الفلسفية لمتغيرات البحث وفقا لقانون النتيجة والسبب.
 2. تحديد إمكانية تحقيق التوجه الاستراتيجي في ظل الوضع الراهن وفقا لمعطيات نظرية الفوضى.

أنموذج البحث الفرضي



د. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية :

هناك تناغم متبادل بين ممارسات نظرية الفوضى و التوجه الاستراتيجي مجملا و بإبعاده يسهل معه التعامل مع توجهات المنظمة المستقبلية ويتفرع منه فرضيات فرعية ،كما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى : تناغم بين تأثير الفراشة و التوجه الاستراتيجي إجمالا ومنفردة.

الفرضية الفرعية الثانية : تناغم بين الجوانب الغريبة و التوجه الاستراتيجي إجمالا و منفردة.

الفرضية الفرعية الثالثة : تناغم بين هندسة التنظيم و التوجه الاستراتيجي إجمالا و منفردة .

الفرضية الفرعية الرابعة: تناغم بين البرمجة اللاخطية و التوجه الاستراتيجي إجمالا و منفردة.

هـ. مجتمع وعينة البحث

اتخذ البحث من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجتمع للدراسة و تتكون هذه الوزارة من عدة دوائر، اذ شملت عينة البحث بعض وكلاء الوزارة و المستشارين و رؤساء و مساعدين لرؤساء الجامعات وتم انتقاء العينة بصورة عشوائية ، لا على التعيين من بين أفراد هذا المجتمع لتكون عينة الدراسة طبقية عشوائية وبلغ عددها (37) وزعت عليهم أداة البحث بعد التأكد من ثباتها وصدقها من ثم تحليلها وفقا للوسائل الإحصائية وتفسيرها على ضوء المقابلات الشخصية.

و. الوسائل الإحصائية المستعملة

اعتمد البحث في جانبه العملي على بعض الوسائل الإحصائية وباستعمال برنامج (SPSS V.20) وهو من البرامج المتخصصة والحديثة في مجال تحليل البيانات ومن هذه الوسائل (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسبة المئوية ، معامل الارتباط).

ثانيا- الجانب النظري

1. ممارسات نظرية الفوضى

يصطب معنى الفوضى بمفهومها الدارج كل من يحاول إيجاد تعريف لهذه النظرية باستثناء المختصين إذ لهم وجهة نظر مغايرة تماما وإذا ما بدأنا بالقسم الأول والذين سلموا بكون الفوضى هي بمعناها السلبي غير المنتظم إذ أشار احدهم "بأنها آليات التعامل مع عدم الثبات وعدم الاستقرار في طبيعة المنظمة التي قد تسبب الاختلافات مع مرور الوقت لتتطور للفوضى" (Forgues, 1995) و يعتقد هؤلاء بانعدام العلاقة بين النتيجة و السبب و قد ذكر البعض "بانها غياب العلاقة المباشرة بين السبب و النتيجة ، إي ان الأشياء تحدث دون ان ندرك أسبابها الحقيقية بجلاء" (هتشينجز، 2002: 1) ، وقال آخر " ان الفوضى في الأساس يمكن تعريفها بأنها غياب النظام، و النفس الإنسانية لديها عداوة بطبيعتها ضد مثل هذا الشرط. على الرغم من أن هناك بعض الناس الذين يرغبون في الفوضى، الا ان الغالبية العظمى من البشر يحاول إعادة النظام إلى الفوضى أو على الأقل تجنب ذلك (Ulas & Ozan , 2011,392) وابعد من ذلك ذهب (الخاقاني) إذ تسائل "لا اعرف كيف يمكن لمن يملك العقل ان يقبل الجمع بين مفهومين نقيضين لكي يحصل على نتيجة سليمة صحيحة و صحية؟" (الخاقاني، 2013: 14) وهذا كلام خطير حول بعض مصاديق هذه النظرية و لا شك ان الكاتب عندما طرح هذا التساؤل في ذهنه ارتكاز حول معنى الكلمة الحرفي، وفي الجانب الآخر ذهب المختصون إلى "انها دراسة الأنظمة الديناميكية غير الخطية، معدة لان تكون إطارا مفاهيميا مفيدا في التوفيق بين عدم القدرة على التنبؤ بصورة أساسية مع ظهور أنماط مميزة و التعامل معها " (Levy, 1994:167) هنا إشارة إلى إمكانية التوفيق بين انعدام القدرة على التنبؤ مقابل الاستعداد للتعامل مع المتغيرات التي تظهر كنتاج لتفاعل النظام و التي تعرف بالجواذب الغريبة ، والتي سيأتي ذكرها في محله، و تبقى في خضم تعريف النظرية التي اجتهد البعض بالقول " كما انها لا دوريا، يحدها ديناميكية في حتمية النظام مع حساسية الاعتماد على الظروف الأولية، ولها هيكل في الفضاء المرحلة" (Abarbanel, 1996) (Kaplan & Glass, 1995: 27) (12): وفي ذلك تأكيد على عدم الدورية التي يظنها البعض انعدام العلاقة بين السبب و النتيجة مما يعني انها تدور في حيز العبث و هذا هو أهم أسباب ارتباك غير المتخصصين فيما يتعلق بالتسمية و اما الحساسية في الاعتماد على الظروف الأولية و التي تسمى بالمنطق (المقدمات) فان ذلك لم يخرق المبادئ المنطقية إذ ان أصحاب هذا الاختصاص يؤكدون على "ان النتائج تخضع ابسط المقدمات" ، وذهب (Neil) بالقول " يمكن تعريف نظرية الفوضى بانها "دراسة الكيفية في السلوك غير المستقر في حتمية الأنظمة الديناميكية غير الخطية" (Neil, 2005: 235) ، لم يبتعد كثير عن باقي التعاريف إذ ان وصف السلوك غير المستقر يوازي انعدام الدورية والتي تأخذ طابع فوضوي ظاهرا مع حتمية الأنظمة غير الخطية وهذا الامر يوحي بالتقاء النقيضين ، إذ أشار البعض إلى "ان هذا المفهوم يركز على خاصية مهمة من خصائص نظرية الفوضى التي تبرهن على وجود الانتظام و عدم الانتظام في ذات النظام" (السعيد، 2010: 166)، وهنا يكمن الخوض في المحذور ، وكما اشرنا سابق إلى عدم إمكانية ذلك بأي شكل من الأشكال. ، بينما ذكر آخرون بأنها "عواقب غير متوقعة من الإجراءات التي تبدو صغيرة من السلوكيات "غير منطقية" التي لا تؤثر على واقعنا فحسب، ولكن في بعض الدرجات تؤثر على الواقع الذي نروم إنشائه (Billie, 2014: 2) استعمال جملة "غير منطقية" هنا لنفس الأسباب التي ذكرت أعلاها و القصد منها انعدام الدورية او غياب العلاقة الظاهرية بين النتيجة و السبب ، وهنا يرى الباحث ان تعاريف هذه النظرية يمكن إجمالها في ثلاثة مذاهب وكما يأتي:

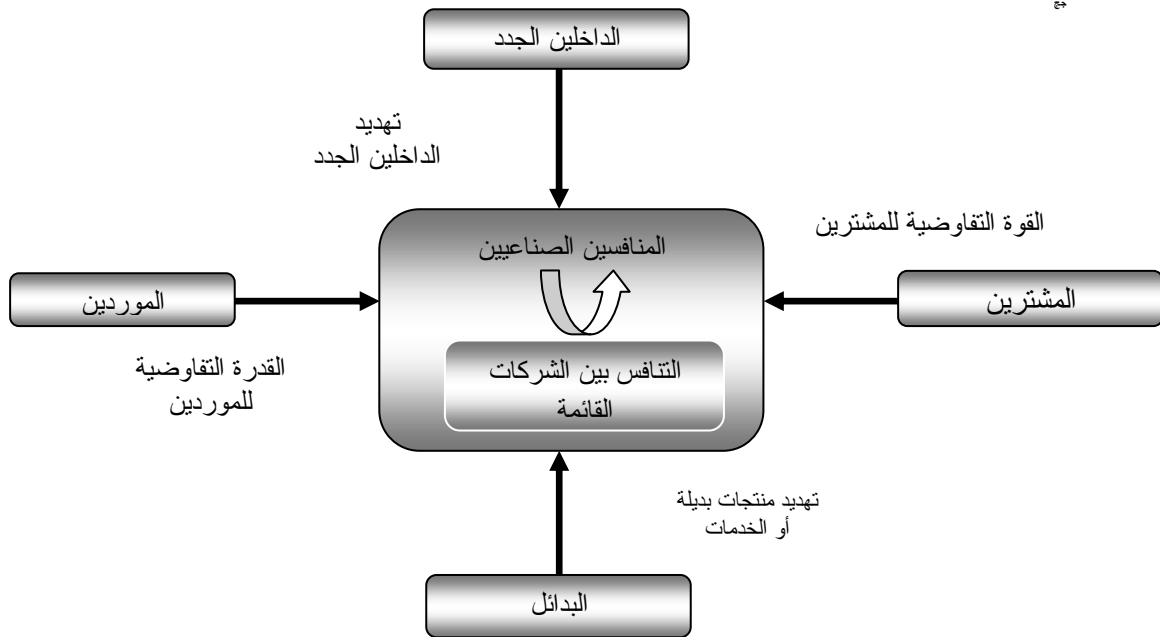
المذهب الأول: انها تعني العبثية اي غير خاضعة لمفهوم النظام وإنما هي عبارة عن لا نظام بحث وهذا مجافي للواقع وفقا للحقائق الذي أثبتت مختبريا .
المذهب الثاني: أنها النظام و اللانظام في ذات الوقت وهذا كلام تم تفصيله وهو متعذر بدلالة انعدام الجمع بين النقيضين .
المذهب الثالث: يصف أصحاب هذا الرأي ان عدم دورية الأحداث وعدم استقرار إيقاع الأنظمة يوحي بعدم النظام إلا ان هذا النظام يتصف بالدقة المتناهية .

يتماشى رأي الباحث من خلال ما تقدم مع المذهب الثالث و يعرفها " أنها النظام شديد الدقة الكامن في اللانظام الظاهر" و بعبارة أخرى هي إمكانية دراسة عوامل الاضطراب للمنظمات التي تأخذ شكلا عشوائياً في الظاهر و منظم في الواقع ، و لتسليط الضوء على ممارسات هذه النظرية و كما يأتي.

أ- تأثير جناح الفراشة

يتطلب دراسة هذا البعد خصوصاً و النظرية بشكل عام، التركيز و استحضار العقل التحليلي و مُخيلة خصبة ،فاصل التسمية هي جدلية و ليست حرفية ،قد أطلقت في نهاية الستينيات للتعبير عن مقدار التأثير الذي يمكن ان يحدث لأصغر المؤثرات ،و أشار البعض إلى ان " اثر الفراشة مفهوم فيزيائي جرى اكتشافه

بالصدفة من باطن نظرية الفوضى ، تفسر ظواهر الارتباط و التأثير المتبادل الذي ينجم عن حدث (أول) قد يكون بسيطاً في حد ذاته ، لكنه يولد سلسلة متتابعة من النتائج لمتتالية والتي يفوق حجمها وتأثيرها مراحل حدث (البداية) وبشكل غير متوقع" (علي،2013: 1) ، يعد هذا الكلام دقيق جداً إلا بعضه فإنه مرفوض عقلياً إذ كيف يمكن قبول اكتشافه بالصدفة وفقاً لنظرية تعتمد على مبدأ رفض الصدفة أي يمكننا القول أنه يفتقر إلى التحليلي العقلي وأنه يمكن أن يستقيم إذا ما رفعنا كلمة (صدفة) وفي ذات السياق ذكر البعض "تستطيع حركة جناح فراشة في البرازيل أن تتحول إلى أعصير في تكساس و يمكن لقضية صغيرة أن تولد عواقب كبيرة و يمكن للمرء تلخيص كاف نظرية الفوضى في مثل هذه الطريقة في التفكير بسيطة" (Ghys,2012:1) ينسب ذلك من وجهة نظر الكاتب إلى "أثر جناح الفراشة إذ تستطيع عناصر صغيرة نسبياً من الطقس أن تفقد أفضل التنبؤات عن المناخ قيمتها.. و حتى لو غطيت الأرض بالمجسات التي لا يبعد بعضها عن بعض مسافة قدم (30.48سم) ، ولو كدست بشكل مماثل عبر الغلاف الجوي ، وحتى لو أعطى كل مجس قياسات دقيقة عن الحرارة و الرطوبة و الضغط و غيرها ، ثم تولى سوپر كومبيوتر جمع تلك المعطيات كلها ، فإنه لن يفلح في توقع حالة الطقس بعد شهر من الآن و ذلك لأن المسافات ستخفي بعض التقلبات البسيطة،وعندها تكون تلك التقلبات خطأ صغيرة سرعان ما تتضاعف وبشكل مستمر" (غليك،2008: 37) هنا نحتاج إلى المخيلة لتصور الحالة كيف يمكن أن تزرع الأرض و السماء بالمجسات و بهذه المسافة القريبة (30سم) تقريباً بمعنى أن الطرق البرية و الجوية ستتعطل ، و بالرغم من ذلك لن نستطيع التنبؤ لمدة شهر واحد و هذا أمر خطير خصوصاً وأنه مثبت علمياً وفقاً لدراسة (المركز الأوربي) في (ريدينغ) في المملكة المتحدة لدراسة المناخ وإذا ما انسحب هذا الأمر على باقي الاختصاصات حيث أشار (Ghys) " المثير للدهشة أن معظم الإجابات التي تتعلق بمفهوم تأثير جناح الفراشة لا تعنى في الرياضيات أو الفيزياء و حسب إذ يمكن للمرء أن يجد أكثر الكتب، وألعاب الفيديو، والدين والفلسفة وحتى الماركسية كفلسفة خضعت لهذه المعطيات " (Ghys,2012:2) هنا يمكننا تعريف تأثير جناح الفراشة "بأن الحركة الطفيفة أو الحدث البسيط يمكن أن يترك تأثير محسوس يتعاظم بشكل مستمر" وهذا الأمر و كما أشار (Ghys) أنه ينسحب على كل معظم الاختصاص و إذا ما طبقنا هذه المفاهيم على الإستراتيجية فإن العديد من المسلمات سيعاد النظر بها وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن أنموذج (بورتر) للقوى التنافسية كما في الشكل (1).



الشكل (1)
نموذج بورتر لقوى التنافس

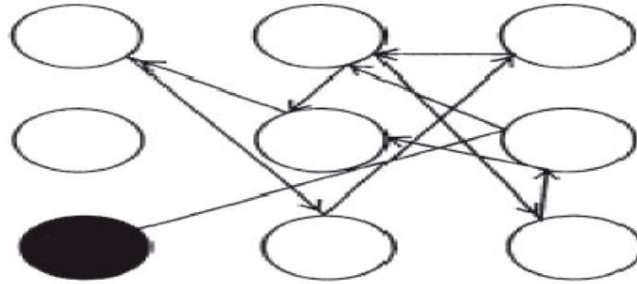
Source: Porter Michael E(1998). "COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors" by The Free Press ,1230 Avenue of the Americas New York, NY 10020 p4

هذا النموذج الذي لم يتغير منذ عقود و ان جرى عليه تغيير فإنه من نفس سنه المقصد، إلا ان معطيات نظرية الفوضى تفترض متغيرات غير محسوسة لا أقل في الحسابات الأولية ولو أخذنا بنظر الاعتبار انهيار شركة (كوداك)

العلاقة بعد (130) عام⁽¹⁾ من النجاح ومن الأسباب انتشار أجهزة النقل المزودة بكاميرات والتي لا يمكن ان تكون هذه الأجهزة من ضمن البدائل او المنافسة لشركة تنتج الكاميرات و مواد التصوير ، هذا يعني اننا نؤسس لمفاهيم جديد لا تقل أهمية عن اكتشاف قوة البخار و الترانزستور (Transistor) ويذكر " كيف يمكنك ان تعيش حياة الغرض دائم و يبين كيف التصرفات اليومية الخاصة بك يمكن أن تحدث فرقا للأجيال القادمة " التي هي بالضبط رسالة من الآباء المؤسسين للفوضى نظرية"⁽²⁾ (Ghys,2012:4).

ب- الجوانب الغريبة:

يتفق العديد من الكتاب و الباحثين ان هذا المصطلح احد أسس نظرية الفوضى المهمة وركيزة من ركائز هذه النظرية و البداية كانت معه و ذكر البعض "ان الجوانب الغريبة من أهم المفاهيم التي تقوم عليها نظرية الفوضى، فالجاذب «هو حالة يدور حولها نظام به حركة، أي أن النقاط حول الجاذب تبقى قريبة منه حتى لو تحركت قليلاً»، ومن أمثلة الجاذب الغريب الشكل السداسي الذي تتخذه ندفة الثلج، إذ إن ندف الثلج هذه تتخذ شكلها ذاتياً محققة بذلك تماثلاً يبدو بؤرة لنمط سلوك يظهر كأنه فوضوي"^(العبودي، 2011: 36) بينما ذكر (Law&et.al:2004:363) "انه من عناصر نظرية الفوضى" و من الجدير بالذكر فقد عد (Law) الجوانب الغريبة هي ذاتها تأثير الفراشة ، مع تسليمنا بتداخل المفهومين إلا ان لكل منها خصوصيات تميزها عن بعضها كما يذكر اغلب الكتاب و الباحثين. بينما ذكر العززي " بان للأنظمة حالة مستقرة حالة تجذب إليها كل الظروف الحالات الأولية ، وهذه الحالة تخدم كعامل جذب ، وفي الأنظمة الكلاسيكية إذا انجذب النظام نحو نقطة مفردة فسوف يقال بأنه يمتلك عامل جذب النقطة وإذا انجذب نحو استجابة دورية مستقرة فإنه يمتلك عامل جذب دوري وإذا نتج عامل الجذب من اتحاد فترتين أو أكثر فإن النظام يمكن تحديده بوصفه عامل جذب شبه دوري . والمصطلح الجديد عامل الجذب attractor يستخدم لوصف شكل النماذج الدورية المولدة . وعوامل الجذب الغريبة هذه هي سمة كلاسيكية للأنظمة الفوضوية. ولفهم طبيعة عوامل الجذب الفوضوية فإن المرء يحتاج الى فهم عملية الامتداد والطي البسيطة وينتج عن هذا عملية الخلط المنفذة على عامل الجذب الفوضوي القريبة من خلط المقامر لمجموعة الورق"^(العززي، 2012: 11) ، والحديث هنا عن الأنظمة الفوضوية يقصد به الأنظمة غير الدورية او اللاخطية و كيفية تأثير الجوانب الغريبة ، يمكن توضيح ذلك بما جرى في البيئة العراقية و كيف تم توظيف مصطلحات مثل (المحاصصة و الحكومات المحلية، والفيدرالية) ضمن عملية التغيير بعد الاحتلال للعراق⁽²⁾ و إذا من الضرورة بمكان تحديد هذه الجوانب للتعامل معها بشكل واضح و سلسل ، وفي مثال على إمكانية تحديد ذلك يمكن توضيحها من خلال الشكل (2) الذي يظهر الجاذب الغريب في متوالية عددية.



الشكل (2)

الجاذب الغريب في متوالية (1, 0, 1, 0, 0, 1, 1, 0)

المصدر: لورسا فرانسو (2014) "علم الفوضى" ترجمة زينا مغربل ، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ص 36 .

أشار (لورسا) "إذا ما الفرص سنحت لدراسة الأنظمة الديناميكية يمكن إيجاد علاقة تطابق كما في الشكل أعلاه ، ما بين المسارات العشوائية للأنظمة والسيرورات العشوائية البحتة التي تصفها نظرية الاحتمال ، كما تبين ان التحلي بمسارات عشوائية هو خاصية بالغة العموم للأنظمة الديناميكية"^(لورسا، 2014: 37) هذا من حيث الظاهر الا ان دراسة الجوانب الغريبة و حركتها داخل هذه الأنظمة سيعمد على أزالته صفة العشوائية و اعتماد الانتظام كأسلوب حركي في مسارات متميزة عن بعضها البعض، وقد أشار الكاتب إلى " ان أي حركة بمجملها و بكل بساطة هي دورية ، وعلى الصعيد الهندسي تتميز الحركة باحتواء متغير ذات (N) بعد وهو عدد درجات حرية هذا النظام و في متغير ذات (N) بعد و يمكن تحديد موقع نقطة ما بواسطة (N) زاوية ، وبهذا تتطوي الحركة على دوران كل من هذه الزوايا التي عددها (N) بحركة منتظمة"^(لورسا، 2014: 43) فقد عرفها بأنها "من المبادئ التي تنطلق منها النظرية: «اللاخطية»، التي تعني أن نتائج حركة نظام ما لا تتناسب مع نقطة انطلاقته. (لورسا، 2014: 74) وهذا قاسم مشترك بين مفهوم تأثير جنج الفراشة و بين الجوانب إلا ان الفارق كما اشرنا النظام يمكن ان تعبر عن سلوكه الديناميكي و في المدى البعيد تكون هي السلوكيات الممكنة للنظام حصرياً" اي أنها بالمدى الطويل تصنع لنا إكسبير يتمحور حوله سلوك النظام

(1) http://www.bbc.co.uk/arabic/business/2012/01/120119_kodak_bankruptcy.shtml

(2) تعد هذه المصطلحات جوانب غريبة وفقاً لمفهوم الفوضى و الغرض منها تهيأت الأرضية المناسبة لما يعرف بشروع (بايدن) لتقسيم العراق كمقدمة لتقسيم الشرق الأوسط و هو ما يعرف بنظرية الفوضى الخلاقة لوزيرة الخارجية الأمريكية (رايس)

مما يعني ذلك ان النظرة إلى الأنظمة التقليدية لم يعد بمقدورها تفسير جميع المراحل اذا ان هذا الجاذب لم يكن في حساب اي مرحلة من مراحل الأنظمة التقليدية (الدورية) لذلك نحن امام مفهوم جديد يمكن ان يغير الكثير من المسلمات وهذا ما سنتحدث عنه في الفقرة القادمة. سابقا الأول يختص بالعوامل الخارجية و الثاني يتمحور حول العوامل الداخلية ، ومن هنا يمكننا إيجاد تعريف للجواذب الغربية بكونها "اي نقطة في فضاء .

ج- هندسة التنظيم:

تعد نظرية النظم المفتوحة التي ظهرت في أربعينيات القرن الماضي (لومان، 2010: 68) مدخلا أساساً و حيويًا للكثير من العلوم الطبيعية و الإنسانية من حيث نظرتها إلى الأشياء كجزء لا يتجزأ من بيئتها المحيطة ، إذ أشار البعض بأنها تفترض " ذلك الكل والذي يتكون من أجزاء متداخلة فيما بينها ومعتمدة على بعضها البعض" (Hartman&Larid,1983:62) وينظر لها ككيان واحد و محدد يتصل بباقي الكيانات والتي تمثل حلقة وصل حسب المخرجات و المدخلات كل منها و أشار البعض إلى ان "نظرية النظم العامة تنظر إلى العالم على أساس ترايبي، فكل كيان قائم بذاته ينظر إليه من ناحية علاقاته بالكيانات الأخرى والتي تؤثر وتتأثر به، ولا ينظر إليه من ناحية الخصائص المكونة له (Hartman & Larid, 1983: 63) وإنما يتم تحديد النظم عن طريق الحدود، وتعرف الحدود على أنها خط يكمل امتداده دائرة كاملة حول مجموعة من المتغيرات بحيث يكون تبادل الطاقة والتفاعل داخل الدائرة بين هذه المتغيرات أكثر من ذلك الموجود بين المتغيرات الموجودة داخل الدائرة وخارجها عبر حدود النظام. والحدود خطوط وهمية لا وجود لها وهي تستخدم لتحديد نظاما ما وتعريفها يتم حسب المحاكاة والمعايير المستخدمة وحسب التخصص (Rodway,1986:516) ، هذا فيما يتعلق بالحدود، فضلا عن ذلك فان "تساؤل رافق هذه النظرية عن كيفية المحافظة على ثبات النظم و أوضاعها وكذلك مخرجاتها في ظل شروط بيئية متغيرة ، وكان الجواب على هذا السؤال يكمن في نموذج الاسترجاعي (feedbackmodell)" (لومان، 2010: 68) أي ان ما يعرف بالتغذية الراجعة هو عبارة عن مكنم للأجوبة التي ممكن ان تثار فلسفيا او عمليا حول عمل النظم إذ ان "الأنظمة الديناميكية تغير سلوكها مع الوقت ،و تحت تأثير الاستجابة لمؤثر خارجي او داخلي وبشكل إجبارية غالبا، والتغذية الراجعة تشير إلى حالة الترابط بين نظامين او أكثر يؤثر احدهما على الأخر، وتقترب ديناميتها بقوة التعليل السببي في التأثير المتبادل بين نظامين التغذية الراجعة ويمكن ان يشكل دائرة سببية (الدور الفاسد)، مما يسبب صعوبة تقبل السبب والنتيجة على أساس المنطق ،ونكون امام ضرورة تحليل النظام ككل ،مما يؤدي إلى ان ردود الفعل غالبا من تكون غير متوقعة ،او مضطربة ،لذلك يجب إيجاد طرق بديلة لفهمها واستيعاب ذلك" (Karl &Richard,2012:1) ولأهمية هذا الإشكال جاءت نظرية الفوضى لتتوسع في الإجابة وتضع حدا فاصلا لهذا الأمر وتناولت النظم بشكل مغاير من حيث التأثير والتأثر وركزت على مفهوم التغذية الراجعة لدرجة ان البعض اختصر هندسة النظم بها وعدها بعد من إبعاد هذه النظرية" (Law & et.al:2004:363) ،ويعد هذا نوع من المبالغة ومن وجهة نظرنا ان نظرية الفوضى تتبنى هندسة النظام بالكامل ويمتدور فلسفي يختلف جذريا عن نظرية النظم حتى وان كان التشابه بالإطار العام ويمكن تقريب ذلك (كالتشابه بين الأصابع الا ان البصمات تختلف) وأشار (Farazmand) لهذا الأمر بان "التغيرات المفاجئة والسريعة، والالتباس أشياء خارج نطاق السيطرة تسود في عالمنا وان كل النظام معقد ، لذلك يجب أن تكون مستعدين للتعامل مع مثل هذه الفوضى و إدارتها وفقا لذلك" (Farazmand,2003:345) وبالضرورة ان الاستعداد لهذا الأمر يتطلب نظرة شاملة وغير مجتزئة و اذا ما اضطررنا للتجزئة فتكون في ظل الشمول بمعنى اذا ما درسنا التغذية الراجعة بصورة منفردة فان النتائج نوظفها في دراسة باقي الأجزاء و تحدث التغذية العكسية عن طريق عمليتي استيراد وتصدير الطاقة والتي عن طريقها يتم تفاعل النظم مع البيئة الخارجية. اي انه عامل أساسي في ضبط إيقاع الفعل و رد الفعل وفقا للمعطيات التي يتبناها مفهوم هندسة النظم، بينما تعتمد النظم كافة على عملية التغذية العكسية لتقويم أدائها وتعديل مسارها، وهذا الأمر لا يختص بنظم محددة وإنما هو قاسم مشترك بينها لكن المختلف ان هو في الكيف خصوصا مع مفاهيم تتعلق بدقة التاثر والحساسية اتجاه المدخلات و كذلك فيما يتعلق بالعمليات كما اشرنا سابق في موضعي تأثير جنح الفراشة وكذلك الجواذب الغربية التي تنتج اثناء العمليات التي هي جزء لا يتجزأ من النظم فضلا عن الحساسية للشروط الابتدائية و باقي الفروق التي تميز الأنظمة الدورية والأنظمة غير الدورية ويمكن تلخيص ذلك حسب الجدول (1) وكما يأتي:

جدول (1)

التمايز بين الأنظمة الدورية وغير الدورية

ت	الأنظمة الدورية	الأنظمة غير الدورية
1	أقل حساسية بالنسبة للظروف الأولية	فانقة الحساسية بالنسبة للظروف الأولية
2	مبسطة نسبيا ذات طابع تكراري	معقدة بدرجة عالية غير تكرارية
3	مدخلاتها محدود	مدخلاتها غير محدودة
4	عملياتها تقليدية	عملياتها فانقة الدقة
5	إمكانية التبعو عالية	إمكانية التبعو منخفضة
6	مخرجاتها اصغر او تساوي واحد	مخرجاتها تزيد عن الواحد أحيانا
7	بينتها محدودة نسبيا	بينتها غير محدودة
8	عملية التغذية العكسية محدودة	عملية التغذية العكسية غير محدودة

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا للأدبيات المختصة

تعد هذه الفروق أساسية في التمييز بين النظم الا اننا يمكننا القول بان ليس من الضروري ان يكون التمييز في أصل النظام بقدر ما يكون هذا التمييز في نظرنا لهذا النظام او ذلك، اي لو تمكنا من قياس مدخلات النظم غير الدورية بدقة مع معرفة كامل بعملياتها عندها يمكن ان تكون هذه النظم دورية و مبسطة، لكن الصعوبة تكمن في القدرة على تحقيق ذلك ، وذكر البعض قد " تبين لنا كيف كشفت الأعمال الخاصة بالفوضى حدود إمكان التنبؤ بالحالة المستقبلية لنظام ما ، من منطلق معرفتنا بحالته ، الراهنة (الظروف الابتدائية) ، وقد لاحظ ماكسويل و بوانكاريه منذ زمن بعيد افتراض هذا الإمكان استقرار مسارات الطور ، وقد مكن نمط الفوضى من الإقرار بالأهمية الجوهرية لهذه الملاحظات ، و ان التفكير التقليدي غير مجدي و نحن بحاجة إلى تفكير غير تقليدي يعمل على استيعاب و التعامل مع هذه المتغيرات و هذا ما يطلق عليه البرمجة اللاخطية و التي ستكون محور الفقرة القادمة.

د-البرمجة اللاخطية :

تتسع هوة الفهم والاستيعاب في ظل نظرية الفوضى ونظرتها إلى الأشياء إذا ما اعتمدنا على البرمجة الخطية و أشار البعض إلى " ان العلماء أدركوا بان الأمور ليست بهذه البساطة ، وسعوا لابتكار وسائل رياضية أكثر تقدماً"(عليك،2008: 82) و ذلك بسبب معطيات هذه النظرية التي تم استعراضها و لتقليل من هذه الهوة تتبنى هذه النظرية طريقة تعتمد على معادلات أكثر دقة في مجال الفوضى بدأت بالرياضيات لتنتقل لباقي العلوم إذ يرى (دالمديكو)"كان للبرمجة اللاخطية اهتمام خاص من قبل علماء الرياضيات ، مما أدى إلى نشوء مناخ حقيقي من الفيزياء اللاخطية ، والمدعش في هذا الاختصاص ليس ظهور الظواهر العشوائية الذاتية او التنظيم الذاتي ،بل هو ما تتميز به هذه الفيزياء من مزج لأنواع غير مألوفة ، إذ ان الانتظام و الفوضى يوجدان جنباً إلى جنب و يرتبطان و يقوي احدهما الآخر"(دالمديكو و اخرون،2002: 334) يعد الترابط بين هذين المفهومين نابع من فلسفة كل منهما إذ ان نظرية الفوضى و حساسيتها الشديدة للظروف الابتدائية تؤسس لكم اكبر من المتغيرات فضلا عن اتساع دائرة تأثيرها و تأثيرها و بما ان البرمجة اللاخطية هي " هي الأنسب لإيجاد الحلول الأكثر فاعلية في ظل التقنيات الحديثة والتحديات الكبيرة من حيث الحجم و كذلك اتساع نطاق المشاكل(David & Yinyu,2008:5) لذا تم اعتماده للتعامل مع النظم غير الدورية كجزء أساسي من متبنيات هذه النظرية خصوصا، لمعالجة مستوى الاضطراب المرتفع ، إذ ان هذا النوع من البرمجة متخصص لمثل هذه المجالات، وقد أشار(Xiangyou)"ان الامثلية في ظل عدم اليقين و تنوع الأهداف و تعدد المعالم للبرمجة اللاخطية يكون أكثر دقة في التعامل وفقاً لهذه المعطيات"(Xiangyou,1997:II) و يذهب البعض إلى ابعده من ذلك بالقول " ان الفوضى و ما يرافقها من مخاطر يصعب التنبؤ بها و إيجاد الحلول لهذا الكم من الغموض لا يكون الا من خلال العمل وفقاً لمفاهيم البرمجة اللاخطية" (Carl, et.al,2001:2)) ومن هنا يجب علينا الوقوف على تعريف هذه البرمجة و التي ذكر البعض بأنها" التي تكون فيها بعض أو جميع العلاقات أو دالة الهدف غير الخطية وتكون على أنواع منها البرمجة التربيعية ،الديناميكية والهندسية .. الخ، وان تطبيقات البرمجة غير الخطية عديدة ومتنوعة منها في مجال الصناعة الكيماوية والبترولية ومجال الطاقة والغاز الطبيعي و الفيزياء و التخطيط العمراني والهندسي و الإداري والاقتصادي (Vanderbei,2001)(Bazaraa.and Shetty,1993) بينما أشار آخرون هي "برنامج غير خطي إذا تم صياغة علاقة أو أكثر من العلاقات في صورة غير خطية و يمكن حله باستخدام حساب التفاضل للحصول على قيم متغيرات القرار التي تعظم أو تخفض دالة الهدف باستخدام مضاعفات لاغرانج و ذلك إذا كانت القيود الهيكلية في صورة معادلات و Lagrange مولتيلبيرس ومضاعفات لاغرانج إذا كانت القيود Khun Tucker باستخدام شروط كون توكر الهيكلية في صورة متباينات.(السلوم،2010: 7) وأشار البعض إلى ان "الفوضى هي واحدة من السلوكيات التي تربط الأنظمة غير خطية والتي تحدث تطوراً في القيم المحددة لنظام المعلومات. إذ عد اكتشاف هذا النظام العشوائي ثورة أدت الى العديد من القضايا المترابطة ونظرية الاستقرار وميزات هندسية جديدة وعروض لتمييز التواقيع. وقد استخدمت الدالة الفوضوية أساساً لتطوير النماذج الرياضية اللاخطية واجتذبت من قبل العديد من الرياضيين بسبب الحساسية العالية للقيمة الابتدائية وتطبيقاتها لمشاكل الحياة اليومية" (Lawande and et.al,2005:3)، ولأهمية هذه النماذج الرياضية اللاخطية انصب الاهتمام عليه من قبل المدارس العلمية ، إذ ذكر البعض "انها تمثل تطورات المواضيع المفضلة داخل المدارس العلمية، ومن اهم هذه المواضيع دراسة الجمل الديناميكية غير الخطية و العمليات العشوائية ، وقد تعاون الرياضيون و الفيزيائيون لإرساء أسس البرمجة اللاخطية التي تعد جزء هام من الفوضى"(دالمديكو،2002: 327) يمكننا القول ان هذه البرمجة و بأنواعها اللاخطية و التربيعية شكلت حجر زاوية في صياغة ابسط المتغيرات التي تعكف نظرية الفوضى على الاهتمام بها وفقاً لحساسية الظروف الابتدائية التي تعتمدها في التعاطي مع المتغيرات وبشكل أساسي.

2- مفهوم التوجه الاستراتيجي فلسفيا

يعرف التوجه الاستراتيجي من وجهة النظر المختصين في الشأن الاستراتيجي هو "الإجراءات التنافسية او التوجه العام الذي تنتهجه المنظمات في الأسواق" (Miles & Snow, 1978: 88) وهذا من أقدم التعاريف ويمكن وصفه بأنه ضبابي غير محدد المعالم يتحدث عن إجراءات عملية على الأرض ويغفل جانب الإدراك ، فيما ذهب الكاتب (Huse) بانه "التخطيط الاستراتيجي في القسم الأول و التطبيق و الرقابة في القسم الثاني" (Huse E.F,1979: 199) وهذا لا يختلف عن سابقه في الإرباك إذ يعد كافة خطوات الإستراتيجية من التخطيط و التنفيذ و الرقابة هي التوجه وهذا غير مقبول لان التوجه يمكن ان يتماشى مع كل هذه الخطوات لكن هذه الخطوات لا يمكن ان تكون هي التوجه بمعنى التوجه مفهوم مرشدا لهذه الإجراءات ،و يمكننا القول ان هذه التعريفات تعد الإرهاصات الأولى للمفهوم وامر تقبلها وارد حسب سياقها التاريخي، وإذا ما سلطنا الضوء على تعريفات أكثر حداثة سنجد ان التوجه الاستراتيجي بدأ يتبلور كمفهوم عند الكثير منهم (George & Robin) أشاروا الى انه "الأساس الذي تنطلق منه المنظمات لبناء او تطوير استراتيجياتها" (George & Robin, 1983:84) وهذا اقرب الى جوهر التوجه من سابقاته وان كان هذا التعريف ليس جامع مانع كما في المنطق الا انه يمثل الانطلاقة الحقيقية له على المستوى التنظيمي وليس الأساس هنا يعني البنى التحتية وإنما الأساس الفكري الذي تستند عليه المنظمات، وذكر (Wheelen & Hunger) "ان التوجه الاستراتيجي عملية منظمة للتفكير، لرؤية ما لا يرى لتنفيذ الغايات" (Wheelen & Hunger ,1988:34) ، يستدل من خلال الألفاظ الواردة في التعريف السابق على تبلور المفهوم واكتمال صيرورته في الفكر الاستراتيجي، بينما أشار البعض إلى انه "التصورات الذاتية لقيادة المنظمات التي يراد من خلالها تحقيق إستراتيجية المنظمة وفقا لرؤيتهم" وذكر "بأنه التصورات والمويل والحوافز والرغبات الإدارية المعينة التي تسبق الخطوات الإستراتيجية الأخرى" (van.R and Robertson, 1997, 429) بينما ذكر (Mintzberg ,et al) "ان التوجه هو شراع يحدد المسار الذي تبحر به المنظمات في بيئتها بشكل متماسك" (Mintzberg, et al 1998:15) تتصل هذه التعريفات بكنه ما ذهب إليه الفلسفة القصدية في ظل تقاطعها مع الفلسفة البراغماتية .

بمطلع الألفية الثالثة اخذ الفكر الاستراتيجي ينحى باتجاه الخصوصية والتركيز اذ ان الحديث في العموميات لم يعد يعني أصحاب هذا الفكر مع تبني مفهوم الموجة الثالثة الذي جاء به توفلر بعد الموجة الزراعية والموجة الصناعية وفي صلب هذا المذهب عرف (Voss Z & Voss G) التوجه الاستراتيجي "بوصفه بناء متعدد الأبعاد يتألف من ثلاث وجهات متميزة العملاء، والمنافسة، والتكنولوجيا" (Voss G & Voss Z,2000:68) ،بمعنى ان التوجه الاستراتيجي للمنظمات او الدول يجب ان يتصف بشمولية التخصيص ويركز على المتطلبات الضرورية لتحقيق الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات ، وفي هذا أشارت (Aliza) الى ان التوجه الاستراتيجي يكمن في ما يأتي :

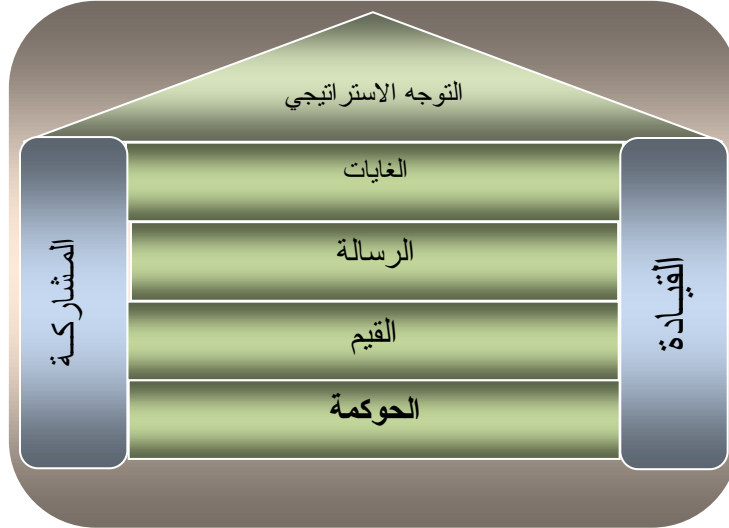
1. تطوير مجالات الأعمال الأساسية من خلال الاستثمار .
2. وجود تعليما جيدا، و ديناميكية في الإبداع، و إنشاء نظم التدريب والاستثمار في العاملين
3. وجود رؤية مشتركة.
4. العمل على تحقيق المزايا التنافسية (Aliza D.,2006 :71)

تعداد ما سبق ذكره هو التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر (Aliza) وقد استغرقت في التفاصيل مما يجعل كلامها كمتطلبات للتوجه اكثر من كونه تعريف ويمكن ان تنطبق جزءاً من هذه المتطلبات او جميعها على مفاهيم أخرى في الفكر الاستراتيجي او حتى التنظيمي و بينما أشار البعض على انه " مفهوم تكاملي تتكون من أبعادها الخاصة والمبادرة نحو توجه التسويق وتوجه التعلم و توجه كافة جوانب المؤسسات عموديا و افقيا" . (Zhengping FU,2011:109) نستشف من هذا التعريف هو التمازج الحاصل في تجزئة التوجه الى الأقسام الفرعية وعمومية الأبعاد الخاصة به (الرؤية و الرسالة) والتي تعد هي الأرضية التي يعتمد عليها التوجه الاستراتيجي و في أهمية ذلك ذكر الفين توفلر " ليس بوسعنا ان نبدأ بفهم معنى العناوين الكبيرة و إنضاج استراتيجيات ذكية ، بغية السيطرة على التغيرات الحديثة الا بالعودة الى أرضية الأفكار الأساسية" (الفين و هيدي توفلر، 1998: 24) ، بينما ذهب (Meisam) إلى ان التوجه الاستراتيجي "هو التفاعلات المخططة التي تشير إلى الكيفية حصول المنظمة على الموارد لتحقيق أهدافها وصولا الى المستوى المطلوب من الأداء. وينعكس على هذه التفاعلات نوعية القيادة" (Meisam Karami,It al.2014:28) يؤكد هذا التعريف على أهمية حصول على الموارد ودور القيادة في ذلك، ويمكنني القول ان التوجه الاستراتيجي هو فلسفة تنطلق من خلالها المنظمة لرؤية مستقبلها وتتفرد بها تنعكس بالضرورة على رسالتها لتحقيق ما يطمح به قادتها في ظل البيئة المحيطة" ؟

نماذج التوجه الاستراتيجي

i. أنموذج (CIMA2013)

يلفت الانتباه الشكل (3) الذي لم يشر الى الرؤية بشكل صريح فيما يضع القيادة بالتوازي العمودي مع كل المستويات وهذه إشارة لدور القيادة و التي هي بالأسس مصدر الرؤية ومنبعها بينما بالتوازي مع القيادة نجد المشاركة وهي مشاركة بين أصحاب المصالح ودورهم في كافة مفاصل التوجه الاستراتيجي خصوصا وان هذا النموذج معد لمؤسسة في القطاع المالي ، بينما تركز جميع مستويات التوجه على قاعدة الحوكمة مما يعطي مؤشر لجمهور الزبائن فضلا عن اعتمادها كمحدد أساسي في تحديد التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمة بما يتماشى مع المعايير المتبعة لأسواق المال و حسب تعليمات البنك الدولي و المؤسسات الدولية المختصة مما يعطي مؤشر واضح على ان التباين يخضع لطبيعة النشاط وكذلك البيئة المحيطة للمنظمات .



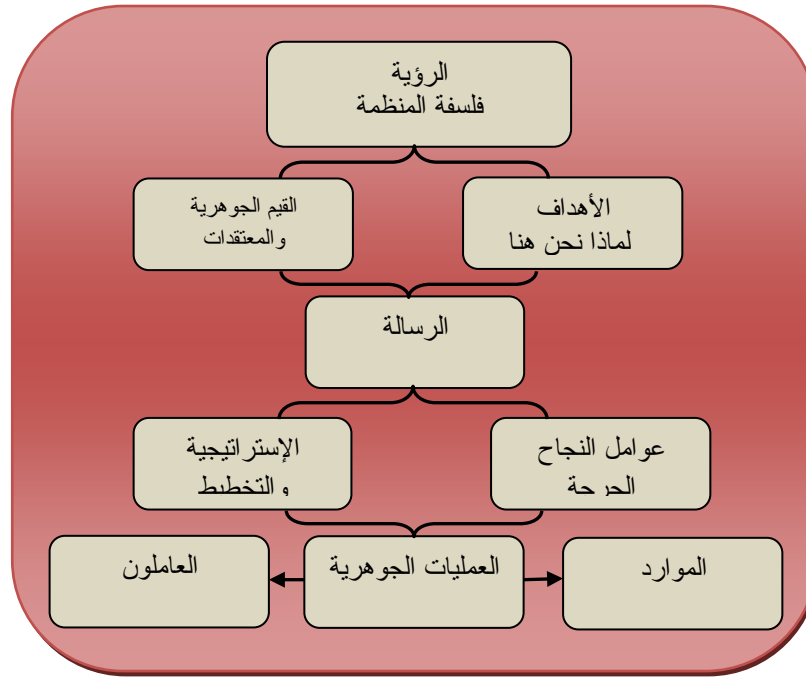
الشكل (3)

نموذج (CIMA2013) لتوجه الاستراتيجي

Source: Magazine for Management Accounting Chartered Institute of Management Accountants <http://www.cimaglobal.com/Thoughtleadership/Newsletters/Insight-e-magazine/Insight-2013/Insight-April-2013/The-transformation-of-finance-creating-and-projecting-a-brand-identity>.

ii. أنموذج (Oakland Consulting2014)

أنموذج معد لهيئة الأذعة البريطانية (BBC) لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها هذه الهيئة إذ قام المعهد بدراسة على مرحلتين تمخض عنها هذا النموذج و الذي واعمه بين مرتكزات التوجه الاستراتيجي و خصوصية المنظمة وعراققتها مع الأخذ بالاعتبار عمليات ضرورية اتضحت من خلال خطوات الدراسة و تسليط الضوء عليها مثل عوامل النجاح الحرجة و الموارد المتاحة لكونها منظمة قطاع عام و تمول من الدولة البريطانية مثلما يتضح من الشكل (4)، كما ركزت الدراسة على الموارد البشرية من حيث تعداد و تنوع ثقافتهم بتنوع الدول التي يعملون بها حيث يصل انتشار مكاتبها الى أكثر من مئة دولة في العالم مما يعطيها توصيف متعددة الجنسيات و لو جدلا ، و اعتمد الفريق الاستراتيجي كل هذه المعطيات في وضع هذا النموذج و يمكننا القول انه نموذج متخصص واعتمد على أسلوب دراسة الحالة و الذي يصعب تعميمه الا انه يتقاطع في نقاط عديدة مع النماذج الاول.



الشكل (4)

أنموذج (Oakland Consulting 2014) لتوجه الاستراتيجي

Source: <http://www.oaklandconsulting.com/services/set-strategic-direction/>

أبعاد التوجه الاستراتيجي

تتعدد وجهات النظر حول ماهية الأبعاد للتوجه الاستراتيجي من حيث العدد والتصنيف وحسب الأدبيات الإستراتيجية التي تخضع بطبيعة الحال إلى الآراء الفلسفية التي ينطلق منها الباحثين إلا أن هنالك شبه إجماع على أن (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ، و القيم) هي من الأبعاد الرئيسية التي يبني عليها المفكر الاستراتيجي توجهات المنظمات الإستراتيجية والتي تم تبنيها من قبل هذا البحث و سنسلط عليها الضوء بشيء من التفصيل و كما يأتي :

أ- الرؤية

يندرخو كتاب في الفكر الاستراتيجي من مفردة الرؤية ، إذ بات تلازم عضوي بين هذه المفردة و هذا الفكر و تحظى الرؤية في الفكر الاستراتيجي باهتمام متزايد و على مدى انبثاق هذا العلم و لهذا اليوم ، وتعددت تعريفات الا ان جميعها يتفق على كونها فلسفة أنية تحاكي غموض المستقبل بشيء من الايجابية إذ عرفها (Pitts & Lei) " على أنها ترتبط بأهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة ، إذ تتفق طموحاتها و ماذا ترغب أن تكون عليه فعلا من تفوق استراتيجي" (Pitts & Lei, 1996:8)، و هنا إشارة ضمنية حول التوجهات المستقبلية و دلالاتها مشوبة بنوع من الغيبية مرتبطة بالرغبة ، بينما يذهب آخرون في محاكاة المستقبل حيث أشار البعض الى أنها " الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين" (Johnson & Scholes ,1997:14) ، بالرغم من اختصار التعريف بكلمات قليلة إلا أنه ذات عمق فلسفي واضح اشتمل على قراءة المستقبل و حدد هوية القراء ، ويشير (Daft) ان الرؤية تمثل "الأشياء الخالصة والأفكار المستقبلية التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق مع ذلك فإنه لا يمكن إدراكها حالياً" (Daft, 2010: 106)، وهذه الأوصاف التي اتصف بها الرؤية تجعلها مصدر جذب حول متبنياتها الفكرية و عامل أساسي من عوامل التحفيز داخل المنظمات و بجميع مستوياتها ، حيث ذكر (Rothaermel) "بأنها بيان يتضمن ما ترغب أو تريد ان تنجزه المنظمة في المستقبل فهي تجسد طموحاتها والرؤية الفعالة هي التي تسود (تعم) المنظمة بشعور الفوز و تحفز أفرادها في كافة المستويات لبلوغ ميثاقها" (Rothaermel ,2013:32) ويمكننا القول بان الرؤية هي فكرة أو مجموعة أفكار كبيرة تعكس فلسفة المنظمة تتصف بالشمولية، تنطلق من الواقع بطموح يفوق إمكانيات المنظمة الحالية لتحقيق مستقبل هو عبارة عن أمنيات جميلة في الوقت الراهن".

ب- الرسالة

يتفق الكتاب والمتخصصون بالفكر الاستراتيجي على ان رسالة المنظمة توضح الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها ، قد عرف (Robson) "أن رسالة المنظمة تحدد السبب الرئيسي لوجود المنظمة وتساعدنا في شرعية وظيفتها في المجتمع" (Robson, 1997, 18) ، وهنا نجد ان الرسالة هي الواجهة التي تعرضها المنظمة للمجتمع الذي هو جزء من بيئتها الداخلية و الخارجية بحكم أنها تؤثر وتتأثر به من خلال نشاطها و ذكر (Heizer & Render) الرسالة "بأنها سبب أو المبرر لوجود المنظمة" (Heizer & Render, 2001:32) ، وهذا

التعريف يصب في ماهية الرسالة و جوهرها ، و في ذات المذهب أشار بعض الكتاب بأنها "الغرض الأبرز من وجود المنظمة" (Johnson&Scholes,2002:239) ، بينما يضيف البعض تفاصيل أكثر تخصص وذكر (Hitt et al) بأنها "تصريح بالغرض الأساسي للمنظمة أو هي الصياغة التي تعبر عن المجال الذي تقدم فيه منتجاتها وخدماتها" (Hitt et al,2001,27)، وأشار الى هذا المعنى آخرين بالقول "تصف الرسالة ما تقوم به المنظمة فعلا ويركز مضمون الرسالة لأي منظمة على مجالها العملي والمقصود به هويتها الحالية وما تقوم به الآن" (2013:32)، (Rothaermel) ويمكننا القول بأنها الواجهة التي تعرضها المنظمة للمجتمع الذي هو جزء من بيئتها الداخلية والخارجية بحكم انها تؤثر وتتأثر به من خلال نشاطها انعكاسه عليها من خلال القيم المجتمعية التي يحملها العاملون.

ج- الأهداف

تعد الأهداف وسيلة لقياس الأداء وفقا لمعادلة انجازها مقابل زمن الانجاز، وفي معرض تعريفهم الأهداف ذكر خبراء (بميك) "انهاء النتيجة المرغوب فيها مرتبطة بنطاق زمني معين و تتعلق بحجم و نوع المظمة" (بميك، 2004: 18) ، تحديد الزمن ضروري لكي لا تفقد الأهداف حيويتها كما ذكر البعض "بان تحديد الغايات التنظيمية و من ثمة ترجمتها الى أهداف و تنفيذها يمثل "بارامتر" لتكلفة و الوقت" (David,2011:47) ، من هنا يمكننا تعريف الأهداف على أنها التزامات تتعهد بها المنظمة لترجمة رؤيتها و رسالتها الى واقع عملي و ضمن توقيت محدد و بكلفة مناسبة ، و المؤشر الذي تم ذكره فضلا عن الوقت تحدثت عن التكلفة مما يدل على ان الفكر الاستراتيجي محكوم بثنائية المال و الوقت و إمكانية الموازنة بينهما و وبما ان الوقت نادر و المال متوفر نسبيا فان مقياس الأهداف المالية تكون محدودة اذا ما تمت مقارنتها بالأهداف الإستراتيجية وقد ذكر (دنكان) "اذا كان لنا ان نمارس الإدارة ، فلا بد لنا من الأهداف و من الأمور التي تعرف عليها الرواد الميكرون في الإدارة : ان الإدارة تفترض وجود هدف او نهاية تسعى، وبدون ذلك ، لن نستطيع ان نحكم ان كانت الإدارة قد حدثت" ، و يسترسل بالقول " ان الإدارة بالأهداف كما هو واضح من الاسم ، أسلوب في الإدارة و البعض يقول انها (فلسفة) ، والتأكيد المعاصر على الإدارة الإستراتيجية يتضمن مناقشات للافادات التي تحدد الرسالة ، والاهتمام القريب بارساء الأهداف" (دنكان، 2006: 146) ، نستشف من هذا الكلام فلسفة الأهداف وكيف ان التماهي بينها كمفهوم و بين الإدارة كعملية قائمة على هذا المفهوم ، و يمكن تلخيص أهمية الأهداف بما يأتي:

i. الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات .

ii. الأهداف وسيلة لزيادة فاعلية المنظمات.

iii. الأهداف وسيلة لتقييم الأداء. (بميك، 2004: 18)

من خلال ما تقدم يمكن تحديد الأهداف وفقا لهذه السمات الا ان القيم عموما و القيم التنظيمية خصوصا من المحددات الأساسية في صياغة الأهداف و الفقرة القادمة سنناقش مفهوم القيم.

د- القيم

تعد القيم جزء في الثقافة التنظيمية التي يرى Daft "الثقافة على أنها مجموعة من القيم والأعراف التي توجه المعتقدات وهي مشتركة بين عاملين المنظمة ويتم تعلمها من قبل الأعضاء الجدد على أنها حقائق" (Daft,2004:361)، وهذا يعني ان القيم بالرغم من الاختلاف في تأويل واستخدام مفهومها، عبر المراحل الزمنية المختلفة، إلا أن معظم الأفكار التي تناولت مفهوم القيم، تؤكد على أنها مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك العاملين لما هو مرغوب فيه، وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، ألا وهو المنظمة ، ولا شك أن نظام القيم يزودنا بروية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التنظيمية ، و يرى البعض " أنها مرتكزات ترشد العاملين في التصرفات و اتخاذ القرارات" (Hultman& Gellerman,2002: 54) وانها مصدر حيوي في المنظمات تلهم جميع العاملين فيها و بكافة المستويات و يتوقف عليها نجاح المنظمة إذ أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات ، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر الفرد ببدايل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها و تخلق مجال من الرضا النفسي اذا ما تطابقت الأعمال مع المتبنيات القيمة و أشار البعض على "أن المنظمات الحديثة تكسب حيويتها و أهميتها من خلال القيم التي تؤمن بها" (Narayanan,1993: 52) و في ذات السياق بل ابعد من ذلك ذكر احدهم " تعد القيم من أكثر الأبعاد أهمية في المنظمات الحالية إذ أنها جزء أساسي في نجاح السياسات المتبعة فيها" (Daft,2001: 328)وتكون جزء أساسي لا يتجزأ من مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمات وذات تأثير متبادل بين ما يكمن في الأعماق من مفاهيم و رموز ومعتقدات و بين ما يؤمن به شريحة من العاملين الذي تقع على عاتقهم الإيمان المطلق بها ولسبب منطقي بسيط "ان فأد الشيء لا يعطيه" وهذه الشريحة هي القيادة التي غالبا ما تكون هي الحارس الأمين على هذه القيم و يعكس ذلك بالضرورة على أدائها في تحديد التوجهات الإستراتيجية وفقا للقيم التي تتبناها المنظمات ، و تكون مرتكزا أساسيا مع باقي أبعاد التوجه الذي تبتغيه المنظمة الوصول اليه .

ثالثا- الجانب العملي

أ. وصف متغيرات البحث

يتمثل الهدف من عرض هذا المبحث في وصف متغيرات البحث في ضوء إجابات العينة عن فقرات الاستبانة من خلال بعض المقاييس الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف، كذلك استعراض مؤشر شدة الإجابة على مساحة المقياس في كل متغير من المتغيرات كما يأتي:

أولاً: وصف إجابات العينة عن متغير ممارسات نظرية الفوضى وابعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس

1. تأثير الفراشة

يتمثل هذا البعد في الحركة الطفيفة او الحدث البسيط في بيئة المنظمات يمكن ان يترك تأثير محسوس يتعاطم بشكل مستمر ليوثر على حاضر المنظمة و مستقبلها و بغض النظر عن حجم الحدث ومهما كان صغير أو بعيد حسب مفهوم البيئة التقليدي وان استحالة التعامل معه فهذا لا يعفي المنظمة من تأثيره بمعنى إن عجز المنظمة في التعامل مع أدق التفاصيل لا يعطيها الحق في التخلي عن كل التفاصيل. ومثل هذا البعد في الاستبانة من خلال خمسة أسئلة أجابت عنها عينة البحث البالغة (37) شخص وكان المقياس المعتمد سباعي وكما هو موضح في الجدول (2). حققت الفقرات الممثلة لبعد تأثير الفراشة أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس باستثناء فقرة واحدة، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (3) التي مفادها (تعتمد المنظمة الحرص على معالجة الأخطاء مهما كان حجمها) (5.2) و بانحراف معياري بلغ (2)، أما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (39%) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (74%).

جدول (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد تأثير الفراشة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة على مساحة المقياس
1. تعتقد المنظمة المقدمات الأولية مهما صغر حجمها تحدد النتائج النهائية	4.3784	1.84619	0.421659	62%
2. التخمين (التنبؤات) امر غير مقبول في توجهات المنظمة	3.6486	1.71943	0.471257	52%
3. تعتمد المنظمة الحرص على معالجة الأخطاء مهما كان حجمها	5.1622	2.06173	0.39939	74%
4. القرارات التقليدية غير صالحة في التعامل مع المتغيرات المستحدثة	4.7568	1.89158	0.397658	68%
5. توظف المنظمة فرق عمل متخصصة للتعامل مع ما يستجد من عقبات	4.8378	1.84863	0.382122	69%

أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (2) في المقياس بمقدار (3.6486) و بانحراف معياري بلغ (1.7) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (47%) تقريبا، ونصت الفقرة على (التخمين (التنبؤات) أمر غير مقبول في توجهات المنظمة)، وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (52%). يعتقد معظم أفراد العينة ان التنبؤات أمر مقبول في تحديد توجهات المنظمة وهذا الأمر لا يتماشى مع متبنيات نظرية الفوضى.

2. الجوازب

يتمثل بعد اي نقطة في فضاء النظام يمكن ان تعبر عن سلوكه الديناميكي و في المدى البعيد تضحي هي السلوكيات الممكنة للنظام حصريا ويصبح سواها هو الغريب وبحركة دياكتيكية او حتى بسواها ، اي ان ليس من الضروري ان يظهر الجاذب من نزاع مؤثرين وإنما يكون سبب ظهوره تراكم كمي لسلوك شديد الصغر ومثل هذا البعد في الاستبانة من خلال خمسة أسئلة أجابت عنها عينة البحث البالغة (37) شخص وكما هو موضح في الجدول (3). حققت فقرات الممثلة لبعد الجوازب أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس الفرضي ، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (9) التي مفادها (تعلم المنظمة على تراكم المعلومات والاستفادة منها في تحديد مسارها المستقبلي) وقد بلغ (5.1) و بانحراف معياري قدره (1.9)، أما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (37%) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (73%).

جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده الجوانب

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة على مساحة المقياس
6. تنمي المنظمة السلوك الإيجابي المبتكر بالعمل على تحويله سلوك مستمر	4.7568	1.84700	0.388286	68%
7. تسيطر المنظمة على الصراع في دخلها من خلال توظيفه بصورة إيجابية	4.6216	1.73768	0.375991	66%
8. تهتم المنظمة بدراسة المتغيرات المتقطعة و المستمر بالظهور	4.6757	1.70056	0.363702	67%
9. تعمل المنظمة على تراكم المعلومات والاستفادة منها في تحديد مسارها المستقبلي	5.1351	1.94597	0.378955	73%
10. تنطلق المنظمة من نقطة محددة شديدة الصغر لتحقيق أهداف كبرى	4.5135	1.88004	0.416537	64%

أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (10) في المقياس بمقدار (4.5) وبانحراف معياري بلغ (1.8) وبمعامل اختلاف بلغ (41%) تقريبا ، ونصت الفقرة على (تنطلق المنظمة من نقطة محددة شديدة الصغر لتحقيق أهداف كبرى) ، وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (64%). يلاحظ من الجدول (3) ان انحراف كل إجابة عن الوسط الحسابي كان أعلى من العدد (1) يعكس ذلك ان العينة لا تركز اهتمام كافي للشؤون الصغيرة التي يمكن الانطلاق منها لتحقيق أهداف كبرى او تغيرات كبيرة و هذا ما يطلق عليه في منطق نظرية الفوضى بنقاط التشعب و التي يمكن ان تكون منطقة توازن بين الاستقرار و الفوضى اذ أنها تحدد المسارات التي تليها ويجب تشخيصها بدقة فائقة من اجل توجيهها بشكل ايجابي يضمن تحقيق الأهداف.

3. هندسة التنظيم

يتمثل بعد دقة التنظيم بمنظور فلسفي يختلف جذريا مع الفوضوية من حيث الشكل و الفعل وردة الفعل و النظر إلى مفهوم النظم بمنظار جديد و حسابات أكثر دقة لجميع مراحل النظام ومثل هذا البعد في الاستبانة من خلال خمسة أسئلة أجابت عنها عينة البحث البالغة (37) شخص وكما هو موضح في الجدول (4). حققت الفقرات الممثلة لبعده هندسة التنظيم أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (14) التي مفادها (تنظر المنظمة الى جميع تشكيلاتها ككتلة واحدة) (4.8) وبانحراف معياري بلغ (1.8)، اما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (38%) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (69%)، تعد هذه النظرة الشمولية جوهرية وفقا لمفاهيم نظرية الفوضى.

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده هندسة التنظيم

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة على مساحة المقياس
11. الأنظمة المختلفة خارج منظومة المنظمة لها تأثير على سير العمل فيها	4.6757	1.65083	0.353066	67%
12. تحتسب المنظمة التقاطعات في مسارات المتغيرات الخارجية و توظفها لصالحها	4.4054	1.60657	0.364682	63%
13. تمتلك المنظمة القدرة على إعادة هيكلة فرق العمل فيها حسب المستجدات	4.7568	1.68993	0.355266	68%
14. تنظر المنظمة الى جميع تشكيلاتها ككتلة واحدة	4.8378	1.84863	0.382122	69%
15. الحدث الذي يؤثر على الجزء ليس بالضرورة يؤثر على	4.4595	1.75744	0.394089	64%

أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (12) في المقياس بمقدار (4.4) وبانحراف معياري بلغ (1.6) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (36%) تقريبا ، ونصت الفقرة على (تحتسب المنظمة التقاطعات في مسارات المتغيرات الخارجية و توظفها لصالحها) قد حققت هذه الفقر شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (63%). يلاحظ من الجدول (4) ان انحراف كل إجابة عن الوسط الحسابي كان أعلى من العدد (1)، تزخر البيئة التنظيمية بكثرة المتغيرات والمسارات التي تنتهجها وفي هذه الحالة يكون من المنطقي تقاطع هذه المسارات وتعدد نقاط الالتقاء والتي يمكن الاستفادة منها و توظيفها بالشكل الصحيح.

4. البرمجة اللاخطية

يتمثل بعد نموذج مبتكر لتحديد العلاقة بين المتغيرات التنظيم بصورة أكثر دقة وبتسلسل منطقي محدد وفقا للمعطيات التنظيمية الحديثة و التفكير بطريقة مبتكرة غير تقليدية في تعاملها مع المحاور المتعددة التي يمكن ان يكون لها تأثير على طبيعة عمل المنظمة وكذلك قدراتها على اتخاذ القرارات. ومثل هذا البعد في الاستبانة من خلال خمسة أسئلة أجابت عنها عينة البحث البالغة (37) شخص وكما هو موضح في الجدول (5). حققت الفقرات الممثلة لبعد البرمجة اللاخطية أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان اعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (20) التي مفادها (تحرص المنظمة على تعدد الاتصالات البينية والعمودية لتسهيل عملية اتخاذ القرار) (5.0270) وبتحرف معياري بلغ (1.84822)، اما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (0.369) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (72%).

جدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد البرمجة اللاخطية

شدة الإجابة على مساحة المقياس	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
61%	0.43141	1.85390	4.2973	16. تعتمد المنظمة التفكير المنتشعب في حل مشاكلها
69%	0.39409	1.91721	4.8649	17. توظف المنظمة التقنيات الحديث في عملها التقليدي وتطورها بشكل مستمر
68%	0.400688	1.91681	4.7838	18. تعدد المحاور أمر مدرك في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية
62%	0.389505	1.70541	4.3784	19. يسهل على المنظمة التعامل المحاور مهما تعددت
72%	0.367659	1.84822	5.0270	20. تحرص المنظمة على تعدد الاتصالات البينية و العمودية لتسهيل عملية اتخاذ القرار

نصت الفقرة على (تعتمد المنظمة التفكير المنتشعب في حل مشاكلها) ، وقد حققت شدة اما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (16) في المقياس بمقدار (4.2973) وبتحرف معياري بلغ (1.85) وهو ثاني أقل قيمة انحراف معياري من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (43%) تقريبا إجابة على مساحة المقياس بنسبة (61%). يلاحظ من الجدول (5) ان انحراف كل إجابة عن الوسط الحسابي كان أعلى من العدد (1) ، تشير هذه النتائج إلى ان القيادات تتفق مع هذه الفقرة بأكثر من النصف بقليل وهذه أرقام متواضعة بالنسبة لطريقة تفكير يعتقد بأنها الأجمع في حل المشاكل وفقا لنظرية الفوضى لذا على القيادات اعتماد وتطوير مهارات التفكير المنتشعب والذي يقصد بها التفكير في أكثر من اتجاه والنظر إلى القضايا بكافة أبعادها، و التعامل معها من جميع جوانبها و عدم القبول بالحلول المجتزئة و اعتماد الحلول التدريجية او الجذرية وحسب متطلبات الموقف او المشكلة التي يراد حلها.

ثانيا: وصف إجابات العينة عن متغير التوجه الاستراتيجي وإبعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس .

1. الرؤية الإستراتيجية:

حظيت الرؤية باهتمام متزايد في الأوساط التعليمية خصوصا في السنوات الخمس الأخيرة والتي بدأت تتبلور فيها التوجهات الحقيقية نحو الفكر الاستراتيجي وفقا لما أشار إليه بعض أفراد العينة إذ ان تعميم المفاهيم الإستراتيجية ومناقشتها على مستوى الوزارة انعكس ذلك على إجاباتهم إذ حققت الفقرات الممثلة لبعد الرؤية الإستراتيجية أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة (22) بمقدار (5) وبتحرف معياري بلغ (1.810)، اما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (36%) تقريبا و يفسر ذلك بان العينة تؤمن ان الرؤية هي تصورات وان اتصفت بالشمولية إلا أنها ليست قطاعية المعالم بمعنى أنها ليست تنبؤات بل أنها نقطة دالة توجه السير نحو تحقيق المبتغى للمنظمة في الوصول اليه ، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (71%) .

جدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده الرؤية الإستراتيجية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة
21. تمتلك المنظمة القدرة على التعامل مع المتغيرات البينية بشكل مرن.	4.783	1.887	0.394	68%
22. للمنظمة تصورات شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي.	5	1.810	0.362	71%
23. تسعى المنظمة ترجمة رؤيتها إلى واقع فعلي.	4.783	1.872	0.391	68%
24. تتصف رؤية المنظمة بصعوبة التفسير.	4	1.452	0.363	57%
25. تتسم رؤية المنظمة بخصوصيتها المتميزة.	4.756	1.862	0.391	68%
26. رؤية المنظمة ذات طابع تجديدي وفقا للمسار التاريخي.	4.837	1.772	0.366	69%

أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (24) في المقياس بمقدار (4) وانحراف معياري بلغ (1.452) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (36%) تقريبا، وهي فقرة عكسية تعامل معها الباحث في تفرغ البيانات بدقة، وتشير هذه النتيجة إلى أن الرؤية بالرغم من كونها من اختصاصات القيادات العليا إلا أن المستويات الأخرى من القيادات فضلا عن العاملين يجب أن يكونوا على اطلاع بفحوى هذه الرؤية وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (57%).

2. رسالة المنظمة

حققت الفقرات جميعها والخاصة بهذا البعد وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (4)، وهذا الأمر يأتي أيضا بسياق الاهتمام في التوجهات الإستراتيجية للوزارة وتمثل على أكثر من صعيد منها رفع الشعارات على كتبها الرسمية وبشكل دوري وتستمد هذه الشعارات من رسالة المنظمة وأما ما يخص الأسئلة التي وجهت للعينه فقد كانت للفقرة (28) أعلى وسط حسابي بمقدار (5) وانحراف معياري (1.840) ومعامل اختلاف بلغ مقدار (36.8%) ويظهر هذا التوجيه في تحليل مفردات رسالة الوزارة المستمدة من إستراتيجية التعليم

جدول (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده رسالة المنظمة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة على مساحة المقياس
27. تلبى منظمنا متطلبات البيئة الخارجية وتتكيف معها	4.837	1.893	0.391	69%
28. توجه منظمنا الأفراد العاملين لديها وفق محتويات رسالتها	5	1.840	0.368	71%
29. تشقق رسالة منظمنا من طبيعة النشاطات التي تمارسها	4.918	1.963	0.399	70%
30. يطلع العاملون في منظمنا على تفاصيل رسالتها	4.783	1.797	0.375	68%
31. تتصف رسالة منظمنا بالمرونة بما يتيح التغيير فيها عبر مراحل حياتها	4.945	1.840	0.372	70%
32. تسعى المنظمة إلى تقليص مجال نشاط أعمالها	4.378	1.672	0.382	63%

أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (32) وبمقدار (4.378) وهو أعلى من الوسط الفرضي (4)، وانحراف معياري هو الأقل بين فقرات بعد رسالة المنظمة بمقدار (1.672)، وبمعامل اختلاف بلغ (38%)، علما أن هذه الفقرة هي فقرة تفسر هذه النتيجة إلى القيادات عينة البحث يرون بأن رسالة الوزارة الحالية تقلص من نشاط المنظمات في حين أن تطلعات هذه المنظمات أبعد مما عليه في الرسالة الحالية وهنا نرى من الضرورة بمكان إعادة النظر في هذه الرسالة من جانب تقليص مفرداتها واختزالها بكلمات أقل وتضمينها معاني أكبر .

3. الأهداف الإستراتيجية

حققت الفقرات الممثلة لبعده الأهداف الإستراتيجية أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (37) بمقدار (5.3) وانحراف معياري بلغ (1.9)، أما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (36%) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (75%)، يشر ذلك إلى أن تحقيق الأهداف يعطس ثقة في المنظمة في المسار الصحيح و أنها تخطو خطوات صحيحة في الاتجاه الصحيح وأن هذه الأهداف يمكن أن تكون نوع من تقويم الأداء إي أن مقياس الأداء يتحقق بمقدار تحقيق أهداف المنظمة .

جدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده الأهداف

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة على مساحة المقياس
33. تعد أهداف المنظمة مصدر لإشاعة روح المبادرة و الإبداع للعاملين	4.9730	1.90739	0.383549	71%
34. تشكل المتغيرات البيئية (الداخلية -الخارجية) أساس في تحديد أهداف المنظمة	4.7838	1.68548	0.352331	68%
35. تقييم أداء المنظمة يعتمد بشكل مباشر على تحقيق الأهداف	4.9730	1.86319	0.374661	71%
36. اتخاذ القرار في المنظمة يكون وفقاً لأهدافها	4.9459	1.76298	0.356453	70%
37. تحقيق أهداف المنظمة يعطي زخم للثقة التنظيمية	5.2703	1.90975	0.362361	75%
38. تفتقد المنظمة المعرفة لكيفية تعديل الأهداف حسب المعطيات الوقتية	4.7568	1.57066	0.330193	68%

أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (38) في المقياس بمقدار (4.75) وبانحراف معياري بلغ (1.57) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (33%) تقريباً ، وهي فقرة عكسية، وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (68%) ، وتشير هذه الأرقام إلى الإرباك الحاصل في البيئة التنظيمية مما يسبب خلط في الأولويات و صعوبة في التعامل مع المتغيرات خصوصاً الطارئ منها مما يتطلب قدرة عالية من المرونة في التعامل مع الخطوب التي يمكن أن تغير أهداف المنظمات حسب المستجدات .

4. القيم

حققت الفقرات الممثلة لبعده القيم أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (20) بمقدار (5.24) وبانحراف معياري بلغ (1.7)، أما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (34%) تقريباً، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (75%)، وإذا ما أخذنا بالحسبان التقارب بالقيم الإحصائية مع فقرة الإبعاد الأخلاقية وكذلك فقرة الثقة فإن ذلك يؤكد على خصوصية هذه الوزارة كما أشرنا .

جدول (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده القيم

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة على مساحة المقياس
39. للمنظمة أبعاد أخلاقية محددة تسعى للحفاظ عليها	5.1351	1.76639	0.343984	73%
40. تتعامل المنظمة بمصادقية و شفافية مع زبائنها (الأفراد والمنظمات الأخرى)	5.2432	1.73854	0.33158	75%
41. تولي الكلية اهتماماً كبيراً في منح الثقة للعاملين فيها	5.1622	1.65854	0.321285	74%
42. تعتمد المنظمة العدالة في التعامل مع العاملين	5.1351	1.61868	0.315219	73%
43. هناك إجراءات عدة محددة لمواجهة الأفراد أو السلوكيات التي تعيق إمكانية نجاح المنظمة	4.7838	1.71812	0.359154	68%
44. القيم السائدة في المنظمة تعجز عن تحقيق رسالتها وأهدافها	4.5946	1.58919	0.345882	66%

أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (24) في المقياس بمقدار (4.6) وبانحراف معياري بلغ (1.6) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (36%) تقريباً ، وهي فقرة عكسية، وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (66%)، بالرغم من كون متوسط الإجابة أعلى من الوسط الفرضي إلا أن هذا مؤشر مهم على ما تعانيه الوزارة بكافة تشكيلاتها من عوامل مؤثرة بشكل غير إيجابي على توجهاتها وقد لمس الباحث ذلك من خلال انتمائه لهذه المنظمة .

2- علاقة الارتباط بين ممارسات نظرية الفوضى و التوجه الاستراتيجي

أظهرت النتائج في الجدول (10) معامل الارتباط بين ممارسات نظرية الفوضى بأبعادها (تأثير الفراشة، الجوازب، هندسة التنظيم، البرمجة اللاخطية) وبين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، القيم)، إذ تبين وجود علاقات ارتباط موجبة بين تلك الأبعاد والمتغيرات وكما هو مفصل بالاتي :

جدول (10)

معامل الارتباط بين ممارسات نظرية الفوضى و التوجه الاستراتيجي

المتغيرات	الرؤية الإستراتيجية Y1	رسالة المنظمة Y2	الأهداف الإستراتيجية Y3	القيم Y4	إجمالي التوجه الاستراتيجي Y	نسبة تحقق العلاقة
تأثير الفراشة Z1	0.64**	0.54**	0.53**	0.58**	0.56**	%100
الجوازب Z2	0.66**	0.71**	0.60**	0.77**	0.71**	%100
هندسة التنظيم Z3	0.750**	0.69**	0.67**	0.73**	0.78**	%100
البرمجة اللاخطية Z4	0.68**	0.79**	0.70**	0.69**	0.78**	%100
إجمالي نظرية الفوضى Z	0.71**	0.73**	0.65**	0.74**	0.76**	%100

** = الدلالة المعنوية عند مستوى 0.01

= الدلالة المعنوية عند مستوى 0.05

1. تحليل العلاقة بين إجمالي ممارسات نظرية الفوضى و التوجه الاستراتيجي

حققت ممارسات نظرية الفوضى كأجمالي ارتباط موجب معنووي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.76) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين ممارسات نظرية الفوضى وإجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة المنظمات المبحوثة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقلباتها بما ينعكس على التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة. وكما يوضح الجدول (10) ، فإن إجمالي ممارسات نظرية الفوضى قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي ، إذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي القيم بمقدار (0.74) وبمستوى معنوية (0.01) ذلك يعني انه من القوة بمكان يضعه في تقييم جيد و إيجابي و ذو دلالة معنوية و محكوم بعلاقة طردية بطبيعة الحال. اما أقل ارتباط فكان مع بعد الأهداف الإستراتيجية بمقدار (0.65) وبمستوى معنوية (0.01) وهذا ارتباط متوسط القوة يؤهل الفرضية (هناك تناغم متبادل بين ممارسات نظرية الفوضى و التوجه الاستراتيجي مجملا و بأبعاده) يسهل معه التعامل مع توجهات المنظمة المستقبلية يحدد الطرق الأمثل لتعامل مع هذه الممارسات وتوظيفها بشكل دقيق بالقبول لانه ذو دلالة معنوية و ايجابي.

2. تحليل العلاقة بين بعد تأثير الفراشة و التوجه الاستراتيجي

حقق المتغير الفرعي تأثير الفراشة ارتباط موجب معنووي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.59) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين المتغير الفرعي تأثير الفراشة و إجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة المنظمات المبحوثة في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة في ضوء التقلبات البيئية العشوائية. وكما يوضح الجدول (10)، فإن المتغير الفرعي تأثير الفراشة قد حقق علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي ، إذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي الرؤية الإستراتيجية بمقدار (0.64) وبمستوى معنوية (0.01)، ارتباط متوسط القوة ايجابي و دال معنوياً و علاقتهما طردية. اما أقل ارتباط فكان مع بعد الأهداف الإستراتيجية بمقدار (0.53) وبمستوى معنوية (0.01) وهو مقبول القوة كارتباط ايجابي و دال معنوياً ويمكن الاعتماد عليه في قبول الفرضية (تناغم بين تأثير الفراشة و التوجه الاستراتيجي إجمالاً و أبعاده).

3. تحليل العلاقة بين بعد الجوازب و التوجه الاستراتيجي

حقق المتغير الفرعي الجوازب ارتباط موجب معنووي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.71) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين المتغير الفرعي الجوازب و إجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة المنظمات المبحوثة في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة في ضوء بيئة الداخلية. وكما يوضح الجدول (10)، فإن المتغير الفرعي الجوازب قد حقق علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي ، إذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي القيم بمقدار (0.77) وبمستوى معنوية (0.01)، يقع هذا الارتباط في منطوق الجيد العالي من حيث قوة الارتباطات و ذو دلالة معنوية و يرتبط بعلاقة طردية من حيث الاستجابة المتبادلة بين البعدين. اما أقل ارتباط فكان مع بعد الأهداف الإستراتيجية بمقدار (0.60) وبمستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط متوسط من حيث القوة يعبر عن علاقة طردية و ذو دلالة معنوية يمكن من خلاله قبول الفرضية (تناغم بين الجوازب و التوجه الاستراتيجي إجمالاً و أبعاده).

4. تحليل العلاقة بين بعد هندسة التنظيم و التوجه الاستراتيجي

حقق المتغير الفرعي هندسة التنظيم ارتباط موجب معنوي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.78) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود علاقة متبادلة بين المتغير الفرعي هندسة التنظيم و إجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة المنظمات المبحوثة في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة في ضوء ترتيب النظام المتعلق بالمنظمة. وكما يوضح الجدول (10)، فإن المتغير الفرعي هندسة التنظيم قد حقق علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي ، إذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي الرؤية الإستراتيجية بمقدار (0.75) وبمستوى معنوية (0.01)، وهو دال معنويا و ايجابي وبطبيعة الحال محكوم بعلاقة طردية متبادلة بين البعدين. اما اقل ارتباط فكان مع بعد الأهداف الإستراتيجية بمقدار (0.67) وبمستوى معنوية (0.01) وهذا ارتباط متوسط من حيث القوة و معنوي طبعاً و ايجابي و يتمتع بعلاقة طردية يمكن من خلال ذلك قبول الفرضية(تناغم بين هندسة التنظيم و التوجه الاستراتيجي إجمالاً و أبعاده).

5. تحليل العلاقة بين بعد البرمجة اللاخطية و التوجه الاستراتيجي

حقق المتغير الفرعي البرمجة اللاخطية ارتباط موجب معنوي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.776) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود علاقة متبادلة بين المتغير الفرعي البرمجة اللاخطية و إجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة المنظمات المبحوثة في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة في ضوء العلاقة اللاخطية لمتغيرات النظام المحيط بالمنظمة. وكما يوضح الجدول (10)، فإن المتغير الفرعي البرمجة اللاخطية قد حقق علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي ، إذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي رسالة المنظمة بمقدار (0.79) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا ارتباط عال جدا و يقترب من قوة جيد جدا على مستوى الارتباطات و ذو دلالة معنوية و طردية العلاقة المتبادلة بين البعدين. اما اقل ارتباط فكان مع بعد الرؤية الاستراتيجية بمقدار (0.68) وبمستوى معنوية (0.01) ويعد هذا ارتباط متوسط عالي معنوي و ايجابي و يمكن معه قبول الفرضية(تناغم بين البرمجة اللاخطية و التوجه الاستراتيجي إجمالاً و أبعاده) وبعد ثبات الفرضيات الرئيسية و الفرعية من حيث الارتباط ،نكون إمام ضرورة التوصل إلى الاستنتاجات من خلال هذه النتائج وصياغة التوصيات في ضوء هذه الاستنتاجات وكما يأتي .

الإستنتاجات

1. حداثة نظرية الفوضى النسبي و خصوصا في العلوم الاجتماعية و الإدارة منها و تناول المصطلح في وسائل الإعلام كانت السبب في الخلط الحاصل بين نظرية الفوضى كمفهوم وبين مصطلح الفوضى الخلاقة كمصداق مما يؤثر على فهم هذه النظرية و معيقاتها وممارساتها و حصرها بمصداق واحد يقلل من أهميتها.
2. نظرية الفوضى بجميع تطبيقاتها هي الأنسب لعالم ما بعد الحداثة او كما يسميه (توفلر) لعالم الموجة الثالثة كما كانت النظرية النسبية هي أساس عالم الموجة الثانية .
3. تداخل المفاهيم و المعطيات في نظرية الفوضى جعل بعض المهتمين الخلط بين المؤثرات الخارجية او ما يسمى بتأثير جنح الفراشة و بين عمليات النظام و ما ينتج عنها والتي يطلق عليها الجوانب الغريبة و على ضوء ذلك توظف يمكن توظيف الأولى في دراسة بيئة المنظمات و الثاني في سلوك العاملين داخل المنظمات.
4. يوجد فهم لدى عينة البحث لممارسات نظرية الفوضى بصورة عملية إلا ان الجانب العلمي لها اقتصر على قلة من أصحاب تخصصات معينة (إدارة ،فيزياء وفلسفة).
5. النظام المركزي يضمن النظرة الشمولية للتنظيم الا ان الخصوصية تحقق نظرة شمولية أدق لكونها قائمة على الاختيار و المعرفة بممارسات نظرية الفوضى اذا تحققت.
6. ينصب اهتمام حول مفهوم الرؤية والرسالة تماشياً مع توجهات الوزارة خصوصا مع صياغة و إصدار إستراتيجية التربية والتعليم العراقية و السعي لتنفيذها.
7. الرؤية و الرسالة سوا على مستوى الوزارة او الجامعات و الدوائر التابعة له تتصف بعدم التركيز لكثرة الكلمات و معظم العاملين لا يمتلكون ثقافة الاهتمام بهما
8. يصاغ التوجه الاستراتيجي في الوزارة من قبل لجان مختصة مركزية لكافة جامعات البلد ويعمم عليها مع مراعاة خصوصية كل جامعة
9. تأثر التغذية الراجعة في النظم بشكل أساسي و ينعكس تأثيرها على تحديد التوجهات وتحديد الرؤية المستقبلية.

التوصيات

1. اعتماد تسمية أكثر دقة لمصطلح نظرية الفوضى إذ ان هذه التسمية لا تتناسب مع فحواها و يمكن ان تسمى (تأثير الفراشة) كإشارة لتأثيرها الدقيق بالظروف الابتدائية و الجزء يمثل الكل و يمكن تسميتها (الهيولي) وهي المادة التي بدأ بها الكون من وجهة نظر الفلاسفة و لكون هذه النظرية تمهد لمفاهيم جديدة للعالم.
2. ضرورة نشر مفاهيم نظرية الفوضى خصوصا للقيادات العليا ،لأهميتها في فهم حركة النظم وانعكاس تأثير مفاهيمها على واقع المنظمات ومستقبلها.

3. إعادة صياغة رؤية ورسالة الإستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في ضوء نظرية الفوضى، والصيغة الجديدة يجب ان تكون بأقل عدد كلمات وتركيز بالمعنى وتقريب مفهوم الرسالة ورفع سقف الرؤية.
4. زيادة الاهتمام بالقيم التنظيمية والحرص على رصد اي ممارسات يمكن ان تؤثر سلبا على ثقافة المنظمات والسعي إلى ترسيخ قيم الصدق والعدالة والمساواة والابتعاد عن المعايير غير الموضوع في اختيار القادة وتقويمهم.
5. مراجعة أهداف المنظمة بشكل دوري والاستفادة من التغذية الراجعة في تصحيح أو تغيير الأهداف وفقا للمستحدثات.

المصادر

1. العبودي شريفة محمد(2011) "نظرية الفوضى ما بعد ما بعد الحداثة" مؤسسة اليمامة ، الرياض.
 2. العنزي، سعد (2012) "نظرية الفوضى والتعقيد التنظيمي" محاضرة منضدة لبرنامج الدكتوراة 2012-2013 غير منشورة .
 3. السعيد، يعرب عدنان(2010)"مدخل صياغة السيناريوهات في اطار نظريتي التوازن والفوضى" أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، غير منشورة
 4. الخاقاني بهاء الدين (2013)"الفوضى الخلاقة" مكتبة الخاقاني ، بغداد-العراق.
 5. بيمك ، (2004) "الإدارة الإستراتيجية المبادئ و الأدوات " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
 6. جايمس غليك(2008)"نظرية الفوضى عالم اللامتوقع"ترجمة علي المغربي ،دار الساقى
 7. دنكان و. جاك (2006)" أفكار عظيمة في الإدارة دروس من مؤسستي و مؤسسات العمل الإداري" ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر و التوزيع _ القاهرة
 8. دالمديكو ،أمي داهان ، جان لوك شابير و كارين شملا (2002)"الفوضى و الحتمية" ترجمة هاني حداد ، منشورات وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية – دمشق
 9. علي عبدالكريم سليم(2013)"اثر الفراشة" Kitabat.com
 10. لورسا فرانسوا(2014) "علم الفوضى" ترجمة زينا مغريل ، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية .
 11. لومان نيكلاس(2010)"مدخل إلى نظرية الأستاق" ترجمة يوسف حجازي ، منشورات الجمل ، ألمانيا.
 12. هتشنجز ، باتريشيا (2002)"ادارة الفوضى" الشركة العربية للاعلام (شعاع)
1. Abarbanel, H.D.I. (1996). "Analysis of Observed Chaotic Data". New York, Springer-Verlag : 1996
 2. Aliza D. Racelis" RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY OF PHILIPPINE COMPANIES" , Philippine Management Review 2006, Vol. 13, pp. 70-80.
 3. Billie G. Blair(2014)" WHAT IS CHAOS THEORY AND HOW DOES IT APPLY TO YOUR ORGANIZATION" For more information on Chaos Theory and chaotic events in business/management, contact the Leading and Learning offices at: www.leadingandlearninginc.com.
 4. Bazaraa, S. and Shetty, C.M. (1993). "Non-Linear Programming Theory and Algorithms", New York, Chichester, Brisbane, Toronto
 5. Carl R. Dillon , Scott A. Shearer & Thomas Mueller (2001) "A MIXED INTEGER, NONLINEAR PROGRAMMING MODEL OF INNOVATIVE VARIABLE RATE PLANTING DATE WITH POLYMER SEED COATINGS" American Agricultural Economics Association , Chicago, Illinois
 6. Daft, R , L., (2010) , " Understanding Th Theory & Design of Organization " 10th ed (Thompson : South Western).
 7. David f. r. (2011). " strategic management concepts and cases " 13th ed .
 8. David G. Luenberger & Yinyu Ye (2008) "Linear and Nonlinear Programming " Third Edition , Springer Science , Business Media, LLC
 9. Ulas Cakar & Ozan Nadir Alakavuklar (2011) " Inherent chaos in the Organizational order: an epistemological approach" INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES Vol 3, No 1, 2011 ISSN: 1309-8047.
 10. Farazmand, Ali (2003) "Chaos and transformation theories: A theoretical analysis with implications for organization theory and public management", Public Organization, vol. 3, December, pp. 339-372
 11. Ghys Étienne (2012) " THE BUTTERFLY EFFECT" COEX, Seoul, Korea.
 12. Huse, E. F. The Modern Manager. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1979
 13. Hartman, A. & Larid, J. (1983) "Family-Centered Social Work Practice". New York: The Free Press.
 14. <http://www.oaklandconsulting.com/services/set-strategic-direction/>
 15. Johnson, G. & Scholes, K., (1997), "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases", 4th ed., (Prentice-Hall, Inc).

16. Karl Johan °Astr`om & Richard M. Murray(2012) "Feedback Systems An Introduction for Scientists and Engineers "PRINCETON UNIVERSITY PRESS PRINCETON AND OXFORD.
17. Kaplan, D., and Glass, L. "Understanding Nonlinear Dynamics" Springer- Verlag : New York. 1995.
18. Levy David (1994)"Chaos theory and strategy theory, application and managerial Implications "Strategic management Journal, Vol.15,
19. Law.K.M & Zhang. Z.M & Leung . C.S (2004)"Fashion change and fashion consumption the chaotic perspepective" Journal of fashion Marketing and Management .vol .8 No .4
20. Lawande Q.V. , Ivan B.R and Phodapkar S.D.,2005;"Chaos Based Cryptography: A new approach To Secure Communication" BARC, No.258 July.
21. Magazine for Management Accounting Chartered Institute of Management Accountants <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Newsletters/Insight-e-magazine/Insight-2013/Insight-April-2013/The-transformation-of-finance-creating-and-projecting-a-brand-identity>
22. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.
23. Mintzberg , BRUCE AHLSTRAND & JOSEPH LAMPEL(1998)"STRATEGY SAFARI A GUIDED TOURTHROUGHTHE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT", THE FREE PRESS, NEW YORK.
24. Meisam Karami¹, Agha Jahanzeb¹, Saif-Ur-Rehman¹, Ali Beigi Nasiri², Mostafa Beigi Nasiri³, Homayoun feili⁴, Reza Banavand"Strategic Orientation and Perceived Performance in Malaysian Manufacturing Organizations Operating Under the ASEAN Regional Integration, International Journal of Management and Commerce Innovations (IJMCI) Vol. 1, Issue 1, pp: (28-36), Month: October 2013-March 2014
25. Neil McBride(2005)"Chaos theory as a model for interpreting information systems in organizations" Info Systems J (2005) .
26. Porter Michael E(1998). "COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors" by The Free Press ,1230 Avenue of the Americas New York,
27. Pitts, Robert A. & Lei , David , (1996) , Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage , Printed in United States of America
28. Rodway, M. R.(1986) Systems Theory. In F. J. Turner (Ed.). Social work Treatment. New York: The Free Press.
29. Rothaermel.Frankt (2013)" Strategic Management" McGraw-Hill Irwin - United States of America
30. Robson, Wendy, (1997), Strategic Management And Information Systems: An integrated Approach, 2nd.Ed., Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education limited, Britain.
31. Van R., Wood, & Robertson, Kim R., (Dec. 1997) , Strategic orientation and export success: an empirical study, International Marketing Review, Vol.(14), No.(6), MCB UP Ltd
32. Vanderbei, R. J.(2001). " Linear Programming: Foundations and Extensions ", Dept. of Operations Research and Financial Engineering, Princeton University, Printed in The United States of America.
33. Voss G, Voss Z. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. Journal of Mark 2000;64(1):67–83.
34. Wheelen, T. and Hunger, D. 1988, Essentials of Strategic Management, Longman, New York.
35. Xiangyou wu (1997)"Inexact Nonlinear Programming and Its Application to Solid Waste Management and Planning" A Thesis Submitted to the Faculty of Graduate Studies and Research in Partial Fulfillment of Requirement for the Degree of Master of Applied Science.
36. Zhengping FU" Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review" . International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 3; March

.....

