

أثر غياب متبني القرار الاستراتيجي
على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء

(دراسة مقارنة)

د. محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة جامعة القاهرة

تقديم :

من الأمور المهمة التي شغلت الباحثين فى إدارة الاستراتيجية موضوع القيادة الاستراتيجية عموما . ومتبنى قرار الاستراتيجية على وجه الخصوص . باعتبار أن القيادة الاستراتيجية من أهم محددات نجاح تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها الثلاث ؛ (صياغة . وتطبيق ، ورقابة وتقييم) وبما يعكس على نجاح الأداء . وبالرغم من تلك الحقيقة إلا أننا نجد أن معظم الدراسات التطبيقية قد انصبت على العلاقة بين متغيرات كالهيكل والاستراتيجية ، الاستراتيجية والأداء ، وقلما اتجهت تلك الدراسات بشكل متعمق إلى محاولة التعرف العملى على جوهر تأثير القيادة الاستراتيجية على العلاقة بين متغيرات مهمة كالاستراتيجية والهيكل والأداء ، وما هو شكل هذه العلاقة وطبيعتها . ونظرا لصعوبة مثل هذه الدراسات نتيجة تداخل المتغيرات وكثرتها وصعوبة الفصل فيما بينها أو التحكم فيها ، واختلاف الظروف بين منظمة وأخرى ، فإن إمكانية إجراء دراسة مقارنة تتيح الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بشكل واضح وبعيد عن التحيز أو اللبس أصبح من الأمور شديدة الصعوبة .

رغم استمرار أهمية الإجابة على السؤال السابق ، والذي رغم وجود تصور نظرى ومنطقى حوله إلا أن الدراسات العملية المقارنة فى هذا الصدد لم تكن متوفرة بنفس القدر . وهذا الأمر من الأمور المهمة التي شغلت بال الباحث لفترة طويلة من الزمن ، ربما تمتد لأكثر من ٢٠ سنة ماضية ، كيف يمكن قياس أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمى عموما ؟ خاصة ونحن نلمس ما للإدارة الاستراتيجية العليا من أثر على أداء المنظمات حينما تتغير قيادة محل أخرى .

ولم تتح الفرصة لترجمة هذا الشاغل إلى واقع ، إلى أن سنحت أخيرا وبأقدار الله ، ودون أى ترتيب أو إعداد مسبق أو متعمد من الباحث !..

فقد كان الباحث مهتما فى أثناء إعداد أبحاث الترقى لأستاذ مساعد بموضوع الاستراتيجية عموما ، وكان أحد هذه الأبحاث التي استهوتته هو العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء (الماضى ، ١٩٩٥) والذي تم تطبيقه على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة باعتباره نموذجا لكيان تنظيمى ناشئ فى جامعة القاهرة توافرت له قيادة منذ البداية تبنت بحماس قرار إنشاء المركز ، وإدارته بشكل فعال ، وكان البحث بمثابة شهادة علمية ، وعملية على واقع ما أحدثته هذه القيادة من تصرف استراتيجى رشيد فى تلك الفترة ، دون قصد ، فقد كان الهدف من البحث أصلا دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء ، ولكن لم يكد الباحث يسجل تلك المرحلة وما حدث فيها كما أثبتته .

البحث المذكور (الماضى ١٩٩٥) حتى تم استبدال تلك القيادة بغيرها فى النصف الثانى من عام ١٩٩٥ ، ولم يكن الباحث يتصور أن ما تم إنجازه من نظم وأسلوب عمل أثبت نجاحه يمكن أن يتغير أو يتأثر سلباً، بل من المتوقع أن يتأثر بمزيد من الإيجاب. إلا أن الملاحظات الأولية للباحث من واقع معاشته شبه اليومية للمركز والعاملين فيه، بل والمشاركة فى العمل من خلال اللقاءات الدورية والاحتكاك المستمر بالطلاب، والموظفين والإدارة القائمة على المركز ، جعلت الباحث يستشعر وجود فارق ملموس فى الأداء أخذ يزداد مع الوقت وبشكل واضح ، مما ولد وبقوة فكرة هذا البحث الذى كان حظ الباحث فيه وافر خاصة لما توفر له من عدة أمور قلما تتوفر لغيره، أو حتى له فى وقت آخر أهمها:

١- وجود أساس علمى وعملى للمقارنة التاريخية لنفس المكان الذى لم يتغير فيه أى شئ سوى القيادة الإستراتيجية فقط مما يجعل المقارنة هنا وكأنها قد تمت فى معمل يمكن فيه التحكم فى كل شئ.

٢- التتبع المستمر والمعاشة والاحتكاك المباشر بالعاملين بالمركز وإدارته وطلابه والحوارات المستمرة معهم وتسجيل ذلك أولاً بأول على مدى فترة طويلة أمتدت من النصف الثانى من عام ١٩٩٥ بعد تغير الإدارة الإستراتيجية الأولى للمركز مباشرة وحتى إجراء البحث ولا يزال ذلك مستمراً. مما جعل الباحث يقف على حقيقة الأثر وحجمه وليس مجرد آراء أو استقصاءات يتم تجميعها رغم ما قد يعترى أصحابها من صدق أو عدم صدق فى الإجابة .

ومن هنا كانت فكرة هذا البحث الذى يطمع الباحث بما توافر له من هذه الظروف أن يكون بمثابة إضافة حقيقية فى مجال البحث فى الإدارة الإستراتيجية عموماً، والقيادة الإستراتيجية على وجه الخصوص.

مراجعة الأدبيات Literature Review :

بالرغم من أن كثيراً من الباحثين فى الإدارة الإستراتيجية قد ناقشوا دور القيادة الإستراتيجية فى نجاح تطبيق الإستراتيجية وتحسين الأداء الإستراتيجى عموماً إلا أن قليلاً منهم قد سار فى ذلك أبعد من مجرد المناقشة والحديث النظرى وأوضح بشكل عملى محدد أثر ذلك الدور بشكل واضح وسوف يستعرض الباحث نماذج لأهم هذه الاتجاهات والأبحاث.

ولعل الكتابات التى كانت سائدة فى مجال الفكر الإستراتيجى كانت تؤكد كثيراً على أهمية الهيكل وعلاقته بالإستراتيجية وخاصة إبتداء من دراسة (Chandler 1962) التى اعتبرت أن المحدد الأساس والوحيد للهيكل التنظيمى هو الإستراتيجية حيث قامت تلك النظرة التى أطلق عليها "الحتمية الإستراتيجية للهيكل" على عدة إفتراضات كما أوضحها (Robbinns 90) وهى:

- أن المنظمة لها هدف أو أهداف تسعى لتحقيقها.
- أنها تسعى إلى ذلك بطريقة رشيدة.
- أن المنظمة توجد أصلاً لتحويل مدخلات اقتصادية إلى مخرجات.
- أن البيئة التي توجد بها المنظمة تعتبر من المعطيات (Given) .

ولقد تبع (Chandler) في ذلك الاعتقاد مجموعة من الباحثين أهمهم Miller, 86 & 87 ; Habib & Victor, 91 Channon 1975 وحيث تلخص اتجاه هؤلاء الباحثين في نتيجة مؤداها " أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكلًا جديدًا أو على الأقل هيكلًا معدلاً (Refashioned) فإذا لم يتبع الهيكل الإستراتيجية فإن النتيجة الحتمية هي الفشل أو على الأقل عدم الكفاءة (Chandler , P. 16) ، ثم سرعان ما ظهرت وجهة نظر أخرى تعارض أصحاب الاتجاه السابق، وكان أول من أثارها (Bower, 1970) حيث نظر للهيكل باعتباره مسببا للإستراتيجية، ثم تبعه في ذلك العديد من الباحثين الذين اختبروا هذه الفرضية وأيدوها في دراسات ميدانية أشهرهم: (Romelt, 1974) (Mintzberg, 79; pitts 1980; Saia, 1980: Grinyer , et al., 1981; Peters, 84; Williamson, 1985; Keats & Hitt, 88; Drago 1997) وبالتالي ونتيجة لتلك الأبحاث فإن شكل المعادلة الذي حدده (Chandler) والذي كان مؤداه " أن المنظمات التي تبدأ في التنويع كإستراتيجية تتحول إلى المركزية" قد أخذ مساراً عكسياً هكذا " إن المزيد من اللامركزية سوف يؤدي إلى تنويع أعظم 94 Amburgey & Dacin .

ثم تلت هاتين المجموعتين من الدراسات اتجاه ثالث يمكن أن نطلق عليه الاتجاه التكاملي بين الإستراتيجية والهيكل بدأه (mintzberg 90) حيث قال: " إن الإستراتيجية والهيكل يتبع كل منهما الآخر كما تتبع القدم اليسرى القدم اليمنى " ثم أيدته في ذلك (Amburgey & Dacin 94) باعتبار أن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل علاقة ديناميكية تماما كالعلاقة بين كل من القدم واليمنى والقدم اليسرى على حد قول Mintzberg السابق والذي جاء عنوان مقالتهما متصداً به.

ثم أيد ذلك من الناحية العملية البحث الذي أجراه (الماضي ١٩٩٥) والذي أثبت عملية العلاقة التبادلية الوثيقة بين كل من الإستراتيجية والهيكل وذلك حينما قامت جامعة القاهرة بإتباع إستراتيجية التنويع فاخترت هيكلًا مناسبًا ساعد على تحقيق مزيد من الفعالية والنجاح وهو ما يؤيد ما ذهب إليه (Chandler) ورفاقه ثم أثبت الباحث بعد ذلك كيف أن الهيكل بما توفر فيه

من خبرة متراكمة ولا مركزية واضحة ونظم مرنة ، وقيادة ذات رؤية Visionary Leadership (Waterman, et al., 1980) أستطاع أن يؤثر فى الإستراتيجية والهيكل فهناك من أنتقد ذلك مثل (Structure is not organization الذى أكد أن الهيكل لا يعبر وحده عن المنظمة و يرى Azken1995 أن هناك عوامل أخرى بالإضافة إلى الهيكل مثل نمط القيادة ، والنظم المختلفة، تساعد المنظمة فى التكيف مع البيئة وبالتالي نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية، والدليل (على حد قوله) على أن الهيكل ليس هو المؤثر الوحيد فى عملية التطبيق أن نمط القيادة أو الثقافة السائدة إذا كانا لا يتمشيان مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، فلن تنجح هذه الإستراتيجية كما أن الإستراتيجية قد تفشل إذا لم يتم تدعيمها بالأفراد المناسبين لمتطلبات هذه الإستراتيجية. ويؤكد أيضا (Glueck 84 & Jauch & Gueleck 88) هذا حيث يقسمان عملية تطبيق الإستراتيجية إلى ثلاث مكونات أساسية هى : القيادة والتنظيم و الثقافة المدعمة. وقد أصبح من المستقر الآن فى الكتابات الحديثة فى الإدارة الإستراتيجية الدور البارز للقيادة والثقافة التنظيمية فى نجاح تطبيق نموذج الإدارة الإستراتيجية بكافة مراحلها وذلك بالتكامل مع باقى العناصر الأخرى كالهيكلة التنظيمية وغيره (الماضى ، وأبو ناعم ١٩٩٧ David 1997) وبالرغم من الدور البارز للقيادة الإستراتيجية فإن قليلا من الأبحاث حاول الربط بينها وبين العملية الإستراتيجية فى شكل تجريبى أو ميدانى تطبيقى، وإن كان هناك اهتمام بارز يؤكد هذه العلاقة وأهميتها ويوصلها من الناحية النظرية على الأقل (Hambrick 1989; Westley & Mintzberg. 1989, Nahavandi & Malekzadeh 1993 كما برز بعد ذلك بعض الأبحاث العملية التى تبحث فى نقاط جزئية محددة مثل العلاقة بين درجة التوافق فى رؤية الأولويات الإستراتيجية وأداء المنظمة (Bowman. C & , Amrosini 1997) وكذلك العديد من الأبحاث التجريبية حول شكل أو تكوين أو خصائص مجلس الإدارة وعلاقته ببعض المتغيرات الإستراتيجية من جانب أو آخر (West & Schwenk, 96 , Siomns, 94; Reilly , et al., 98: Goodstein, et al ...'Preace & Zahra, 92; O

كما ظهر أيضا فى بعض الدراسات التى أهتمت بمشاكل التطبيق للقرارات الإستراتيجية دور القيادة عموما فى حدوث مشاكل التطبيق، وغياب متبنى القرار الإستراتيجى على وجه الخصوص وأثره على مشاكل التطبيق ودرجة نجاح تطبيق القرارات الإستراتيجية وخاصة دراسات (Alexander, 1985) (الماضى ٩٤ ، ٩٥ ، الماضى وأبو ناعم ، ١٩٩٧ ، 94 Kargar,) والنتى أكدت بوضوح على الأثر الفعال لغياب متبنى القرار الإستراتيجى على نجاح تطبيق القرارات الإستراتيجية حيث أظهرت نتائج الدراسات الميدانية وجود علاقة جوهرية بين أستقالة

المبادر باتخاذ القرار الإستراتيجي والشركات الأقل نجاحاً في عملية التطبيق وخاصة دراسة (Alexander, 85) والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة مكونة من ٩٣ من الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة ودراسة (الماضى ١٩٩٤) والتي أجريت على عينة مكونة من حوالي ٤٠ بنكا كبيرة ومتوسطة من البنوك العاملة في الإمارات العربية المتحدة، هذا على الرغم من أن الدراسات الخمس أثبتت أن جميع الشركات التي تم دراستها سواء كانت من الأكثر نجاحا أو الأقل نجاحا في عملية التطبيق قد واجهت مشاكل بشكل واضح نتيجة لإستقالة أو غياب صاحب المبادرة باتخاذ القرار الإستراتيجي لأى سبب من الأسباب هذا بالإضافة إلى العديد من الأسباب الأخرى التي وصلت إلى ما بين ١٥ مشكلة عند أدائها وهو (Alexander, 1985) وعشرين مشكلة وهو أقصاها عند (الماضى وأبو ناعم ١٩٩٧).

ومن بين المشاكل العشرين هذه أيضا أو الخمسة عشر التي كان لها تواجد لدى جميع الشركات سواء الناجحة أو الأقل نجاحا في التطبيق والتي تعتبر ذات علاقة بالقيادة.

- ضعف القدرات القيادية.
- توجيهات غير كافية .
- عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية .
- فصل بين القائمين بالصياغة وعملية التطبيق.
- عدم المشاركة في الصياغة .

مما يشير بوضوح إلى أهمية الدور الذى تلعبه القيادة الإستراتيجية فى نجاح المنظمة.

وكخلاصة عامة لتلك الأدبيات يمكن القول أن هناك إتجاهين أساسيين يمكن تمييزهما فيما يتعلق بأثر القيادة على الأداء وهما.

الاتجاه الأول:

ذلك الذى يتناول أثر غياب متبنى القرار الإستراتيجي على مشاكل التطبيق وهو اتجاه كما سبق أن رأينا يقوم على دراسات مسحية تهدف إلى مجرد تحديد أهم المشاكل التى واجهت تطبيق القرارات الإستراتيجية ومسبباتها بصفة عامة ودون دخول فى تفاصيل أو معرفة دور كل مشكلة من هذه المشاكل فيما حدث من نجاح، أو فشل أو كيف كان أسلوب تأثيرها فى الأداء التنظيمي وخاصة مؤثر مهم كالقيادة الإستراتيجية وهو من الأمور التى تحتاج إلى دراسة أكثر

عمقا فموضوع مهم مثل غياب متبني قرار إستراتيجي معين وأثره على الأداء التنظيمي جدير بدراسة بل دراسات متعددة توضح ذلك من جانبين :

الأول أثر غياب متبني القرار عموما على أستمرارية نجاح التطبيق من عدمه والثاني أثر التغير في النمط القيادي الذي ولا شك سوف يكون مترتبا على الأول، على هذا الأداء أيضا وماذا لو أجمع الأثنان التغير في المتبني ، والنمط القيادي أيضا ؟ وهو ما يمكن القول إن هذه الدراسة تحاول أن تتبناه وخاصة فيما يتعلق بالشق الخاص بغياب متبني القرار على وجه العموم، ويأمل الباحث في استكمال دراسة الشق الثاني والمتعلق بنمط القيادة في بحث تال بإذن الله.

الاتجاه الثاني :

هذا عن الاتجاه الأول أما عن الاتجاه الثاني الذي تناولته الدراسات السابقة وغيرها في هذا الصدد ، فإنها تناولت موضوع القيادة وتأثيره إما من جانب عام أيضا ينحى إلى عموميات جزئية تخلو من العمق، هذا إن كان البحث ميدانيا، وإما أن يكون البحث - إن كان متعمقا وشاملا- نظريا يتناول إفتراضات نظرية ومنطقية تفنقر إلى التجربة والدراسة الميدانية، ومن أمثلة ذلك كما سبق أن ذكرنا (Hambrick 89; Nahavandi & Malekzadels, 1993; Shrivastave & Nachaman, 89)

لذا فإن الباحث يعتبر أن إتاحة تلك الفرصة التي تم فيها تسجيل أثر القيادة الإستراتيجية في مرحلتين مختلفتين وخاصة حينما يجتمع في تلك الفرصة غياب متبني القرار الإستراتيجي وكذلك الأختلاف في أسلوب ونمط القيادة لأمر مهم ومفيد وجدير بالبحث المتعمق وهو ما يحاول الباحث عمله في هذا البحث أو عمل جزء منه يتعلق أساسا بتسجيل ملامح التغير التي حدثت في كل من الهيكل والإستراتيجية والأداء والتي سبق رصدها في نهاية مرحلة متبني القرار الإستراتيجي، وذلك بعد قبول القيادة الإستراتيجية الجديدة المسؤلية ولفترة معقولة تعمل إلى أكثر من ثلاث سنوات وبنفس العاملين بالمركز تقريبا.

حدود البحث :

سيقتصر هذا البحث أساسا على مجرد التعرف على محلامح التأثير التي حدثت نتيجة للتغير في القيادة الإستراتيجية والتي كانت متبنية لقرار إنشاء وتشغيل المركز، دون الدخول في

تفاصيل حول نمط هذه القيادة وأسلوب عملها، والفرق بين ذلك وبين نمط القيادة التالية أو أسلوب الأداء، فإن ذلك يحتاج لدراسة تالية:

كما سيتم الاقتصار على نفس المقاييس التي سبق استخدامها في الدراسة الأولى (الماضي، ١٩٩٥) كما هي وذلك لإمكانية المقارنة.
فروض البحث :

كما سبق أن أوضح الباحث في مراجعة الأدبيات فإن المتغير الرئيسي المستقل في هذا البحث هو القيادة الإستراتيجية والمتغيرات التابعة هي : الاستراتيجية ، والهيكل ، والأداء شكل (١) ومن ثم فإن الفرض الرئيسي للبحث هو:
" من المتوقع أن يترتب على تغيير القيادة الاستراتيجية وخاصة متبني القرار الاستراتيجي تأثير جوهري على كل من الهيكل ، والاستراتيجية ، والأداء " ويمكن أن يتفرع عن هذا الفرض ثلاث فروض فرعية هي :

الفرض الأول :

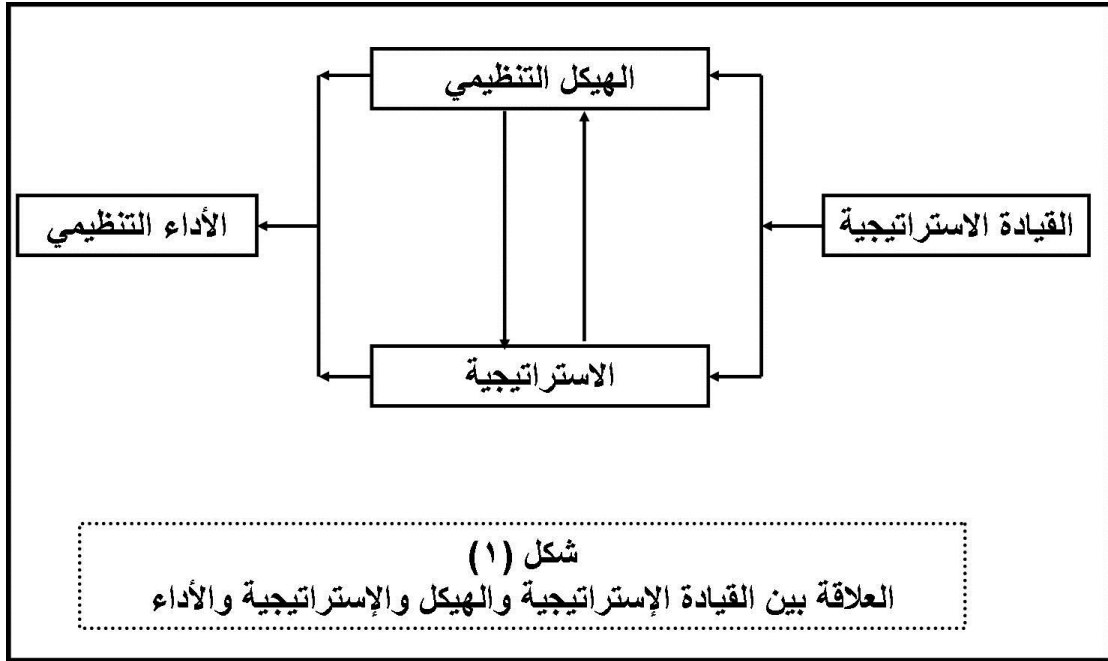
من المتوقع أن يؤدي غياب صاحب المبادرة بتبني القرار الإستراتيجي إلى الاتجاه نحو هيكل تنظيمي أكثر جموداً وأقل مرونة .

الفرض الثاني :

من المتوقع أن يؤدي غياب صاحب المبادرة بتبني القرار الإستراتيجي إلى إتباع إستراتيجيات تميل إلى مزيد من التوسع والتنوع والإنطلاق.

الفرض الثالث:

من المتوقع أن يترتب على غياب صاحب المبادرة بتبني القرار الإستراتيجي إلى تحسن في الأداء التنظيمي



أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى عدة أهداف أهمها:

- اختبار صحة الفروض السابقة .
- الوقوف على الأثر الذي يحدثه غياب متبنى إستراتيجية معينة على استمرارية هذه الإستراتيجية .
- تحديد الأثر الذي يحدثه غياب متبنى إستراتيجية معينة جديدة على كل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجيات المتبعة والأداء التنظيمي وذلك كمحاولة لتفهم الآلية التي تلعبها القيادة الإستراتيجية وخاصة تلك المتبنية أو صاحبة المبادرة في نجاح أو فشل المنظمات.

أهمية البحث :

ترجع أهمية هذا البحث إلى اعتبارين أساسيين هما:

من الناحية النظرية :

- ١- يمكن أن يسهم هذا البحث في بلورة جانب مهم من جوانب دراسة الإدارة الإستراتيجية عموماً، والقيادة الإستراتيجية على وجه الخصوص وما تلعبه بشكل ملموس في نجاح أو فشل المنظمات وهو الأمر الذي شغل الباحثين لأحقاب كثيرة ولا يزال.
- ٢- من الأبحاث النادرة التي توافر لها إمكانية إتباع أسلوب علمي في البحث أشبه بالأسلوب التجريبي في العلوم الطبيعية خاصة لما توافر له من فرصة نادرة للمقارنة الزمنية بين فترتين

مختلفتين للقيادة أمكن قياس وتسجيل نتائج كل منها فى حينها دون الاعتماد على بيانات تاريخية أو إفتراضات بشرية معينة.

من الناحية العملية :

- ١- أهمية القطاع الذى تم التطبيق فيه وهو قطاع التعليم وخاصة العالى لما يطلع به من عبء كبير فى التنمية البشرية والقومية بشكل عام.
- ٢- وأهمية موضوع تغير القيادات عموما وفى مجال المؤسسات التعليمية خصوصا وما يمكن أن تحمله من تذبذب واضح فى الأداء لهذه المؤسسات من قيادة لأخرى ومن ثم أهمية ما يمكن أن يسهم به لمراعاة التانى فى اختيار مثل هذه القيادات بناء على أسس ومعايير موضوعية يمكن أن تساعد على استمرارية نجاح هذه المؤسسات إن لم يكن الاتجاه بها إلى مزيد من التطوير والتحسين.

أسلوب البحث:

يقوم أسلوب الدراسة فى هذا البحث على المقارنة الزمنية الممتدة لنفس الحالة التى تقوم عليها الدراسة Case study وهى مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة والذى تم إنشاؤه مع بداية عام ١٩٩٠ باعتباره وحدة أعمال إستراتيجية SBU تمثل إستجابة إستراتيجية للظروف البيئية المتغيرة حينئذ باعتباره إحدى إستراتيجيات التنويع البارزة التى اتبعتها الجامعة لمواجهة ما ظهر فى المجتمع حينئذ من تغيير فى الفرص والتهديدات ، وباستغلال ما تتمتع به الجامعة من نقاط قوة كثيرة (الماضى ١٩٩٥).

أسلوب المقارنة:

تمت المقارنة بين قيادتين فى فترتين زمنيتين مختلفتين كما يلى :

الفترة الأولى :

وهى تلك التى انتهت بإنهاء مدة القيادة الأولى التى كان لها فضل المبادرة والتبنى لقرار إنشاء المركز منذ بداية التفكير فى القرار، ثم فى مراحل الإعداد والدراسات السابقة كعملية الإنشاء ثم التجهيز الفعلى للإنشاء والتكوين من كافة الجوانب إبتداء من النظم والقواعد واللوائح المنظمة ومروراً بالبرامج التعليمية والمناهج الدراسية، وإنهاء بالطاقت الإدارى المطلوب وشكله وأسلوب عمله وتعاونيه، وطاقت الموظفين المعاون له وأسس اختياره وطرق تشغيله وتجهيزه.

ثم بداية التشغيل الفعلى التى بدأت منذ بداية عام ١٩٩٠ ، واستمرت هذه القيادة فى منصبها فى توجيه وقيادة المركز حتى نهاية ١٩٩٤م وبداية ١٩٩٥ وبعد أن تم تخريج أول دفعة على الأقل من المركز .

وهذه الفترة تم تسجيل وقائعها كما هى حادثة بالفعل والانتهاى من ذلك فى بحث نشر فى ١٩٩٥ (الماضى ١٩٩٥) علما بأن بيانات البحث تم تجميعها بالكامل فى آخر نهاية فترة القيادة ، وأمور المركز تسير بشكل طبيعى يمثل طبيعة ما يجرى فى هذه الفترة، وأشير مرة أخرى أنه لم يكن فى ذهن الباحث من قريب أو من بعيد إحداث هذه المقارنة وهو يقوم بالبحث الأول تلك الفترة .

الفترة الثانية :

وهى تلك الفترة التى بدأت منذ تغيير القيادة الأولى وتولى قيادة غيرها إدارة المركز مع بدايات عام ١٩٩٥ وحتى فترة إجراء البحث إلى الانتهاى من تجميع بياناتها تقريبا فى عام ١٩٩٨ وهى فترة اعتبرها الباحث كافية لاستقرار الأوضاع ووضوح أثر القيادة التالية للمركز خاصة وأن الباحث قد طرأت فى ذهنه فكرة هذا البحث المقارن بمجرد رجوعه من فترة أستاذ زائر فى جامعة الإمارات العربية المتحدة لمدة تزيد قليلا عن أربعة أشهر حيث لمس عند عودته تغييرا ملحوظا فى وجود العاملين وإقبالهم على العمل وحماسهم له ليس هذا فحسب بل لا أكون مبالغا إذا قلت إننى قد استشعرت التغيير حتى فى الشكل العادى للمركز نفسه الذى كان ينبض بالنظافة والحيوية والنشاط وكأن كل شئ يضحك من حولك، فإذا هو منكسر، رتيب كئيب ... ، وهو ما لم يكن الباحث يتخيله من قبل، فى عمق التغيير الذى يمكن أن يحدثه تغيير القيادة الإستراتيجية العليا على كل شئ ، لذا بدأ الباحث منذ تلك الفترة الأولى فى التسجيل المتعمق المستمر لتتبع ذلك الأثر بشكل علمى وموثق وحتى كتابة البحث.

البيانات المطلوبة :

تنقسم البيانات المطلوبة للبحث إلى نوعين من البيانات :

ثانوية : تتعلق بكل ما كتب تقريبا حول موضوع البحث من أبحاث ودراسات سابقة، وكذلك أى بيانات مالية أو إحصائية مسجلة لدى مركز التعليم المفتوح أو الجامعة.
أولية : وهى تلك تتعلق أساسا بقياس درجة مرونة الهيكل وما حدث فيها من تغير وكذلك المستوى العام لأداء المركز على المستوى التشغيلى اليومى والأفراد العاملين فيه والإستراتيجيات التى تم تبنيها.

أداة البحث الميدانى :

لقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث الميدانى فى قائمة استقصاء تم توجيهها إلى وحدة المعاينة وهى كافة العاملين بالمركز من الموظفين الموجودين فيه حتى فترة إعداد هذا البحث والذين شهدوا العمل فى الفترتين موضع المقارنة موزعين على كافة الأقسام التى يتكون منها المركز وذلك من خلال المقابلة الشخصية التى تم إجراؤها بواسطة الباحث نفسه مع مفردات البحث.

مع استخدام نفس القائمة وبنفس الاسئلة والمقاييس المتبعة التى تم استخدامها كما هى فى بحث الماضى ١٩٩٥ وذلك لأغراض المقارنة.

ولقد كان عدد القوائم الصحيحة التى تم جمعها من المفردات التى استجابت لاتمام القائمة هو ٢٦ قائمة من إجمالى عدد ٥٧ موظفا تم حصرهم فى المركز حتى وقت إعداد القائمة ونظراً لأغراض المقارنة فقد قصر الباحث أعداد القائمة على الموظفينالذين شهدوا العمل فى المركز على مدى الفترتين الأولى والثانية ولقد اتضح للباحث من واقع الرجوع لشنون العاملين بالمركز أن من بين هذا العدد (٥٧ موظفاً) يوجد ١٨ تم إضافتهم فى الفترة الثانية علماً بأنه قد ترك المركز بعد الفترة الأولى عدد ٢٥ موظفاً. ومن هنا تصبح نسبة الردود الصحيحة من المفردات الذين ينطبق عليهم شروط البحث وهم حينئذ ٣٩ موظفاً ٦٦% وهى تعتبر نسبة معبرة ومعقولة فى ضوء ما هو متعارف عليه فى مثل هذه البحوث والتى راعى الباحث أن تكون ممثلة لجميع أقسام وإدارات المركز فيما عدا الشئون القانونية التى بها محقق واحد، ثم تغييره عدة مرات ولا يعتبر من بين الموظفين المنهمكين فى العمل اليومى المباشر والمستمر بالمركز. المقاييس المستخدمة:

بصفة عامة فقد تم تثبيت نفس المقاييس المستخدمة فى بحث (الماضى ١٩٩٥) والتى تم توثيقها فى ضوء ما هو مستخدم فى البحوث العلمية العالمية المنشورة فى الدوريات العلمية المتخصصة والتى أشار الباحث إليها تفصيلاً فى ذلك البحث والتى يمكن إيجازها فيما يلى :

بالنسبة للمتغيرات المستقلة (القيادة الإستراتيجية) :

فقد تم قياس أثر هذا المتغير بشكل واضح من خلال ذلك التغير الطبيعى الذى حدث لصاحب المبادرة فى تبنى القرار الإستراتيجى بعد حوالى خمس سنوات من بداية تشغيل المركز، ثم تعيين قيادة تالية تم قياس أثرها خلال السنوات الخمس التالية تقريبا.

بالنسبة للمتغيرات التابعة :

الهيكل التنظيمي:

فلقد تم قياسه من خلال بعد أساسي هو درجة المرونة (Organicity) فالبرغم من أن هناك العديد من وجهات النظر التي يمكن أن يرى بها الهيكل (الماضى ١٩٩٥) (Robbins 95 Minzberg 1979) إلا أننا ولأغراض هذا البحث سوف نعتمد على تعريف الهيكل من الناحية التشغيلية باعتباره "مستوى درجة المرونة بالمنشأة" (Covin et al ., 1994) ففي ضوء هذا المقياس يمكن التعرف على مقياس للهيكل يتكون من طرفين هما : هيكل عضوى مرن Orgnic Structure وهيكل آخر ميكانيكى جامد (Mechanistic structure) وذلك على حد تعبير تلك الدراسة الرائدة لكل من (Burns & Stalker 1961) فالهياكل التنظيمية طبقا لهذا التقسيم تتميز بخصائص معينة يتم التعرف عليها من خلال أبعاد محددة للهيكل مثل : درجة مركزية اتخاذ القرار، درجة الرسمية ، درجة التخصص، درجة التتميط ، أسلوب الاتصالات. فالهياكل المرنة تتصف بدرجة لا مركزية أكبر ، ودرجة تخصص أوسع، ودرجة تتميط أقل، واتصالات شخصية ومفتوحة ودرجة رسمية أقل بينما تتجه الهياكل التنظيمية الميكانيكية إلى عكس ذلك تماما فى كل هذه الأبعاد كما حددته الكثير من الأبحاث السابقة مثل (Khandwalla, 1977; Mintzberg 1979, Burns & Staker 1961, Covin et al : 1994).

الإستراتيجية :

بالنسبة للإستراتيجية باعتبارها المتغير التابع الثانى فقد تم اعتماد مقياس عام للإستراتيجية يسهل من عملية المقارنة تم استخدامه فى العديد من الدراسات السابقة والتي تتراوح على مقياس عام ما بين إستراتيجيات البناء (Build Strategies) على أحد طرفيه، وإستراتيجيات الحصاد على الطرف الآخر (Harvest strategies at the other) وبينهما إستراتيجيات المحافظة (Hold strategies) .

وطبقا لهذا التقسيم فإن الدراسات السابقة قد أثبتت أن الهيكل التنظيمى المناسب يختلف حسب كل نوع من أنواع الإستراتيجيات الثلاث السابقة فإستراتيجية البناء والنمو كما يقرر كل من (Geller, 1980; Covin et al 1994) يناسبها هيكل تنظيمى أكثر مرونة وإستجابة (Highly responsive) ومسطح بشكل نسبى (Relatively flat) ويتيح درجة عالية من الحرية فى التصرف (Offering great freedom to act) بينما النمط التنظيمى المناسب لإستراتيجية المحافظة، يكون معتدلا أو وسطا فى الخصائص الثلاث السابقة، أما إستراتيجية

الحصاد (Diverst / harvest) فإن أنسب نمط تنظيمي لها هو ذلك الذى يميل أكثر نحو الهيكل الهرمى (hierarchical) ويسمح بدرجة أقل من الاستجابة والمرونة ومن حرية التصرف (Limited response and limited freedom to act) ومن ثم يكون من الواضح طبقاً لتلك النتائج أن الهيكل المرن (Organic) أكثر مناسبة لإستراتيجيات البناء والنمو بينما الهيكل الميكانيكى Mechanistic أكثر تناسبا مع إستراتيجيات الحصاد أو الجنى والرمى وهو ما سوف يتم اختباره فى هذا البحث.

وسوف يستدل على الاستراتيجيات المتبعة ببعض المؤشرات المهمة مثل ، التنوع فى المنتجات أو التوسع فى فتح برامج جديدة ، أو إنشاء فروع جديدة ، أو تنوع الإيرادات من مصادر مختلفة ، أو الانكماش فى كل أو بعض ما سبق .

الأداء :

لقد تم النظر إلى الأداء من نفس الزوايا التى تم استخدامها فى بحث (الماضى ، ١٩٩٥) وأهمها الأداء المالى ، وذلك فى ضوء ما حققه المركز من فائض أو إسهامات للجامعة الأم فى شكل إسهامات أو إنشاءات رأسمالية . وكذلك زيادة فى عدد المقبولين ، وتنوعهم السوقى ، وكذلك أمكن النظر إلى الأداء من زاوية التشغيل اليومى أو الدورى المتكرر من حيث إنجاز المهام المطلوبة فى الوقت المناسب ، ومدى جودة الطباعة نفسها . وكذلك الوسائل التعليمية المساعدة مثل أشرطة الفيديو ، وقاعات اللقاءات الدورية ، وقاعات العرض والمشاهدة ومعامل التدريب المعملى ، وعملية تداول أوراق التصحيح بين السادة أعضاء هيئة التمريس والعاملين بالمركز . وكذلك من زاوية رؤية الأفراد أنفسهم وذلك من خلال سؤالهم فى أحد أسئلة الاستقصاء عن رأيهم فى مستوى أداء المركز طبقا لإحساسهم العام ومدى توافر معلومات عن حقيقة ما يجرى لديهم ، وانغماسهم الحقيقى ومشاركتهم فى العمل حيث يؤدى ذلك إلى أكثر من غرض ، منها الوقوف على مدى إحساس الأفراد بالنبض العام للمركز ومستوى أدائه ، وانعكاس ذلك على مستوى إحساسهم بالإنجاز ، ومن ثم زيادة مستوى الرضا العام لديهم وزيادة إحساسهم بالانتماء للمركز ، ومن ثم زيادة مستوى الدافعية لديهم لتحقيق مزيد من الإنجاز والإلتقان فى الأداء ، فإن أفضل حافز على الإنجاز هو الإنجاز نفسه (الماضى ، ١٩٩٥) .

ولقد تم قياس كل ما سبق بمجموعة من الأبعاد تتمشى مع ما تم الحصول عليه من بيانات ثانوية (مالية ، تشغيلية ، عامة) وكذلك بأسئلة محددة كما جاء فى سؤال رقم ٢٠ بالقائمة المرفقة .

أساليب التحليل :

بالنسبة للبيانات الخاصة بقياس درجة مرونة الهيكل ، ومستوى الأداء من خلال قائمة الاستقصاء ذات المقياس المتدرج ذى السبع درجات ، فإن هذه البيانات بعد تجميعها فى قائمة الاستقصاء تم دفعها للمتخصصين فى الإحصاء فقاموا بتجهيزها وتفريغها وتحليلها على البرامج المناسبة على الكمبيوتر بحيث تم حساب متوسط درجة المرونة للهيكل من خلال زاويتين ، المرونة العامة وذلك باستخدام كافة المتغيرات الموجودة بالقائمة ثم المرونة الخاصة باستخدام المتغيرات شديدة الارتباط والتي من الأبعاد التقليدية للهيكل ، ثم درجة الرضا العام من خلال سؤال ٢٠ ، وأخيراً مستوى الأداء العام من خلال الأبعاد المختارة لذلك والتي يعبر عنها الأسئلة من ١٧ حتى ٢٠ (أنظر القائمة فى الملاحق) .

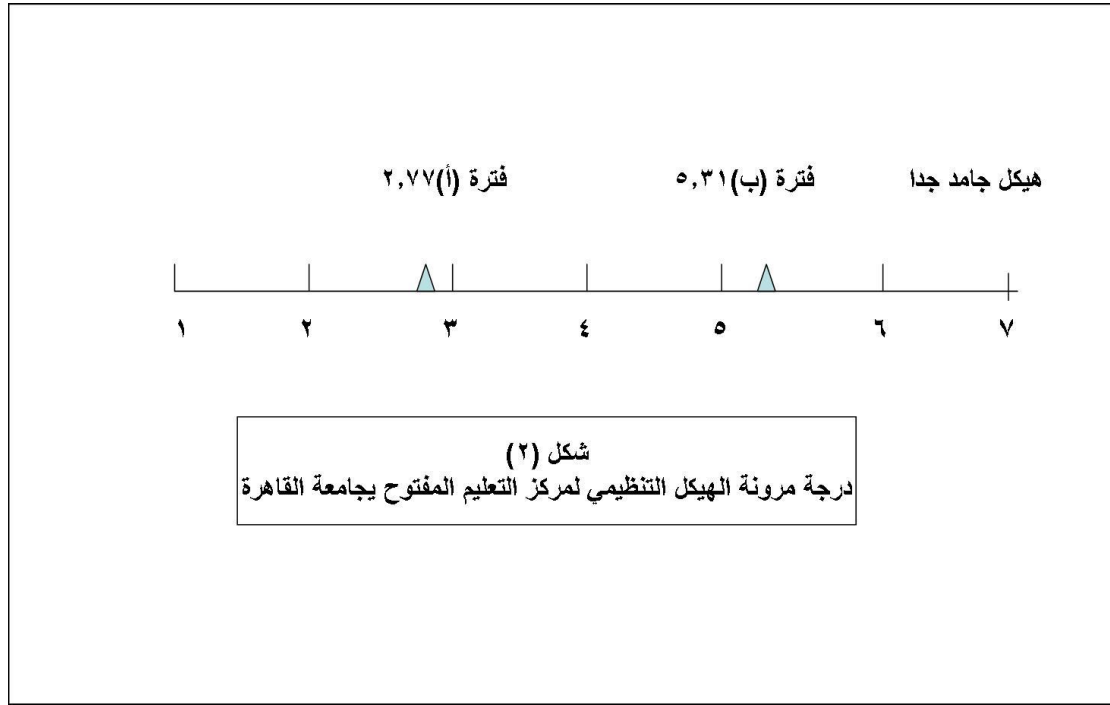
ثم تم المقارنة بين كل ذلك على مستوى الفترتين الأولى كما سبق تسجيلها فى بحث الماضى ، ١٩٩٥ ، والثانية فى ضوء البيانات المجمعة لهذا البحث ، وتم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لمعرفة مدى جوهريّة أو معنوية الفروق بين المتوسطات فى كل فترة للتأثر من مدى صحة فروض البحث التى سبق ذكرها .

نتائج البحث :

بالرجوع إلى البيانات الإحصائية الموضحة فى جدول (١) والتي تشير إلى نتائج تفريغ قائمة الاستقصاء المستخدمة . وكذلك بالرجوع إلى البيانات المالية والتشغيلية التى أمكن للباحث الحصول عليها ، يمكن اختبار فروض البحث وذلك كما يأتى .

بالنسبة للفرض الأول :

والمتعلق بأن التغيير فى القيادة الاستراتيجية سوف يؤدى إلى اتجاه الهيكل التنظيمى بالمركز إلى مزيد من البيروقراطية ، فقد اتضح من خلال البيانات المرفقة بجدول (١) أن درجة المرونة العامة كانت فى الفترة الأولى ٢,٤٥ بينما بلغت فى الفترة الثانية ٤,٩٥ ، كما بلغت المرونة الخاصة بالهيكل فى الفترة الأولى ٢,٧٧ ، وفى الفترة الثانية ٥,٣١ وأن الفرق بين الأثنين يعتبر فرقا معنوياً وذلك عند مستوى معنوية ٥% ونظراً لأن درجة ٧ تشير إلى مزيد من الجمود بينما تشير (١) إلى مزيد من المرونة ، فإنه يمكن القول بصفة عامة أن الفرض الأول والخاص باتجاه الهيكل لمزيد من الجمود والبيروقراطية يعتبر صحيحاً إلى حد كبير ويمكن أن نوضح مزيد من هذه الفروق فى درجة المرونة بشكل أكثر وضوحاً فى (شكل ٢) بين الفترة الأولى (أ) والثانية (ب) .



حيث يوضح شكل (٢) الفارق الكبير في درجة المرونة للهيكل بين الفترة الأولى والفترة الثانية

جدول (١)

أهم النتائج الإحصائية لمتغيرات الدراسة والتي وردت في قائمة الاستقصاء لكل من فترتي المقارنة .

t-calculated	Sdash	الفترة الثانية (ب) ن = ٢٦		الفترة الأولى (أ) ن = ٣٥		المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٣٥,٠٣٦٩-	٠,٢٣٦٥٤٧	١,٩١١٩٠٦	٥,١٥٣٨٤٦	٢,١٥	٣,١٧	١
٣٤,٨٨٥٠ -	٠,٢٣١٨٣٣	١,٤٨٨١٧	٥,٨٤٦١٥٤	٢,٢٥	٣,٠٩١	٢
٥٢,٩٣٤٧-	٠,٢٠٤٦٢٩	٢,٤١٩٤٧٣	٤,٤٢٣٠٧٧	١,٤٠	١,٨٣	٣
٤٦,١٦٢١-	٠,٩١٨٤١٧	١,٧٠١١٣١	٥,٤٢٣٠٧٧	١,٧٦	٣,٢٣	٤
٢٥,٤٣٤٨-	٠,٢٤٠١١٦	١,٥٤٣٢٢٣	٥,٦٩٢٣٠٨	٢,٣٣	٤,٢٣	٥
٥٤,٧٤٠٩-	٠,٢٠٥١٧٦	١,٨٠١٢٨٢	٥,٢٦٩٢٣١	١,٨٠	٢,٥٨	٦
٣٩,٢٩٣٨-	٠,٢١٧٤٠٧	١,٦٧٥١٥٨	٥,٦١٥٣٨٥	٢,٠١	٣,٥٧	٧
٢٣,٧٦٤٦-	٠,٢٣١٣٠٧	١,٦١٩١١٧	٥,٣٠٧٦٩٣	٢,٢٠	٣,٧٧	٨

٤٧,٥٠٦-	٠,٢١٩٤٩٩	١,٦٣٢٩٩٣	٦	٢,٠٣	٤,٤٧	٩
٥٥,٠٥٥ -	٠,١٥٠١٤٥	١,٧٩٥٧٢١	٣,٧٦٩٢٣١	١,٠١٠	١,٧٩	١٠
٥٤,٠٥٢١-	٠,١٨٠٣٩	١,٣٠٦١٩٨	٥,٨٨٤٦١٥	١,٧٠	٣,٥٥	١١
١٠٢,٨٣٢-	٠,١٦٠٦٨٣	١,٦٤٧٨٤٢	٥,٦٥٣٨٤٦	١,٢٨	١,٨٥	١٢
٦٥,٩٦١٤-	٠,١٤٠٧٧٧	١,٨٢٦٣٠٤	٤,٨٤٦١٥٤	٠,٨١	١,٣٨	١٣
٨٠٣,٧٩٤-	٢٠٥٤٨٨	١,٥٥٧٦١٢	٦,١١٥٣٨٥	١,٩١	٢,٨٧	١٤
٩٠,٨١٢٧-	٠,١٦١٦٦٥	١,٩١٨٢٣٤	٥,٨٠٧٦٩٢	١,١٠	١,٧٩	١٥
٦,٢٩٠٣٠٤-	٠,١٣٠٣٤٣	١,٦٠٠٤٨١	٤,١٩٢٣٠٨	٠,٨٤	١,٣٨	١٦
٨٥,٩٥-	٠,١٤٩٥١٥	١,٦١١٩٧٤	٤,٠٣٨٤٦٢	١,١٤	١,٨٣	١٧
١٢٥,٥٠٤-	٠,١١٣٢٧٢	١,٤٠١٦٤٧	٣,٧٣٠٧٦٩	٠,٧٢	١,٤٥	١٨
٥٤,٠٣٩٢-	٠,١٣٤١٧٢	١,٦٠٧٦٧٤	٢,٧٦٩٢٣١	٠,٩٠	١,٦٤	١٩
٤٦,٤٦٢١-	٠,١٤٥٥٩١	١,٦٥٣٤٣٥	٣,٤٢٦٠٧٧	١,٠٥	١,٥١	٢٠
٤٤,٦٥٧١٠-	٠,١٦٠٣٧٦	٠,٩٨٧٢٤٩	٤,٩٤٨٠٧٧	٠,٩٩	٢,٥٤	درجة المرونة العامة
١٧,٤٠٠١-	٠,١٦١٧٥٨	٠,٦٨٣٦٨٩	٥,٣١٢٥	١,٠٥	٢,٧٧	درجة المرونة الهيكل
١٧,٤٠٠١-	٠,٣٤٦٣٠٨	٠,٥٤٢٤٥٣	٣,٤٩٠٣٨٥	١,٠٧	١,٧٤	التقويم العام للإداء

يوضح شكل (٣) إلى أى درجة يرى وحدات المعاينة بالبحث أن هناك اختلافاً كبيراً في النمط الإداري لمركز التعليم المفتوح عن الجامعة الأم في الفترتين وأن هذا الاختلاف اتجه إلى مزيد من الجمود والبيروقراطية في الفترة الثانية بينما كان يميل أكثر إلى المرونة في الفترة الأولى شكل (٣) .



وهذا يدل أيضا على أن المركز حينما بدأ قد بدأ بهيكل مختلف عن الجامعة الام التي تتميز بالرتابة والبيروقراطية والتعامل بشكل أكثر هيكلية واستقرار مع طلاب ذوى طبيعة رتيبة وموظفين يسبرون على قواعد ونظم ثابتة منذ عشرات السنين ، ثم بدأ المركز ، وحرصت الإدارة الاستراتيجية له على أن يكون للمركز هيكلًا متميزًا ومناسبًا لطبيعة عمله الجديدة من حيث اختيار الموظفين وطرق مكافأتهم ونظم عملهم وغير ذلك، خاصة وأنه يتعامل مع طلاب ذوى طبيعة خاصة ومختلفة ، وهذا الهيكل هو ما سبق أن أطلقنا عليه هيكل " وحدة أعمال إستراتيجية" SBU يتمتع بقدر كبير من المرونة فى النظم والقواعد المالية والتشغيلية المختلفة وهو ما كان أحد أهم أسباب نجاح المركز منذ البداية ولقد أيد ذلك موظفوا المركز عند استقصائهم فى ذلك فى الفترة الأولى، إلا أن هذا الرأى قد يختلف بوضوح وبدرجة معنوية حيث بدأ يميل اتجاه نمط الإدارة بالمركز إلى التشابه مع النمط الرتيب والبيروقراطى للجامعة الأم.

ونظراً لأن معظم القواعد والنظم التي وضعت من المفترض أنها كما هي ، فإن هذه النتيجة شغلت الباحث مما دفعه إلى البحث عن مزيد من الدلائل التفصيلية لتفسير ذلك، حيث اتضح للباحث نتيجة لذلك التقصى أن الإدارة الجديدة بطبيعتها الوظيفية البيروقراطية والتي جاءت معظمها من إدارات فى الجامعة الأم حاولت أن تعيد صياغة قواعد العمل بما يتمشى مع ما ألفته من نظم وقواعد على مر السنين دون أن تكلف نفسها عبء معرفة مزايا ما يحدث والاستمرار عليه، فحاولت على سبيل المثال إسناد طباعة المقررات الدراسية لمطبعة الجامعة الأم بحجة توفير المالى وكانت النتيجة مؤلمة للغاية ليس فقط على مستوى الجودة والتأخير فى المواعيد وإنما أيضا على مستوى الإرتفاع فى التكلفة هذا بخلاف العودة بنظم العمل إلى أسلوب

محمد المحمدي الماضي أثر غياب متبني القرار الاستراتيجي، (١٨) مؤتمراتالاتجاهات الحديثة فى الإدارة، (ابريل ، ٢٠٠٠)

الجامعة من مواعيد ثابتة للحضور والإنصراف وإعادة النظر في نظم الحوافز والبدلات الخاصة بالموظفين على عكس ما كان يحدث في الفترة الأولى وهو ما كان له أبلغ الأثر على نفسية الموظفين وزيادة إحساسهم أن المركز بدأ يتحول إلى قطعة من إدارات الجامعة بعد أن كان وحدة أعمال إستراتيجية متميزة، مما سبق يمكن القول مرة ثانية إن كل من شكل (٢) ، وشكل (٣) يدعمان صحة الفرض الأول وهو اتجاه الهيكل التنظيمي لمركز التعليم المفتوح نحو المزيد من البيروقراطية والجمود في الفترة الثانية والتي تلت غياب القيادة الإستراتيجية الأولى .

بالنسبة للفرض الثاني:

أما عن الفرض الثاني وهو الخاص بتوقع أختلاف التوجه الإستراتيجي للمركز بعد غياب متبنى القرار الإستراتيجي ، فقد اتضح من خلال الرجوع إلى الملامح الإستراتيجية التي تميز التوجه الإستراتيجي للفترتين ما يلي:

بالنسبة للفترة الأولى :

فقد تميزت بالاتجاه إلى المزيد من التوسع والنمو، والتنوع، والقدرة العالية على الاستجابة للتغيرات البيئية المتحدية وظهر ذلك في عدة مظاهر من أهمها:

- الزيادة المستمرة والمضطردة في أعداد الدارسين من سنة لأخرى.
- بناء المبنى المستقل والمتكامل للمركز مجهز بكافة ما يتطلبه طبيعة التعليم المفتوح من إمكانات وتجهيزات وقاعات للمشاهدة والاستماع، وكذلك لجميع الموظفين بالمركز في وقت قصير (في نهاية السنة الثالثة تقريبا من إفتتاح المركز).
- التوسع الإقليمي بإفتتاح فروع للتعليم المفتوح في المحافظات المختلفة (تنوع في السوق) حيث أفتتح المركز ثلاث فروع في كل من طنطا، وبورسعيد والزقازيق ، بلغ عدد المسجل فيها من الطلاب حتى ١٩٩٤/٦/٣٠ حوالي ١٨٩٣ طالبا بنسبة تبلغ حوالي ١٢ % من إجمالي عدد المسجلين حتى هذا التاريخ (الماضي ، ١٩٩٥).

وكانت نية الإدارة حينئذ التوسع في إفتتاح المزيد من الفروع في الوجه القبلي، وكذلك في الدول العربية.

-التنوع في البرامج التعليمية وسرعة الاستجابة للتحديات البيئية:

حيث واجه المركز فى بدايات تشغيله وبعد نجاح ملحوظ صدور قرار يحظر دخول الطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية أو ما يعادلها إلا بعد مرور خمس سنوات وهو ما اعتبر تهديداً شديداً لم يكن متوقفاً قد واجه المركز وإدارته.

إلا أن قيادة المركز دعت لاجتماع مجلس إدارة فى ٢٠/١/١٩٩٤ واستطاعت تبني مجموعة من البرامج التأهيلية المتنوعة لمثل هؤلاء الطلاب، مدة كل منها سنتان (راجع الماضى ١٩٩٥) مما أوضح قدرة عالية للهيكل على الاستجابة لمثل تلك التحديات بتبنى مثل هذه الإستراتيجية للتنوع والنجاح فيها.

- كما نوع المركز أيضا من إيراداته وذلك من خلال التسويق الخارجى للكتب التى تم تأليفها خصيصا للمركز بعد دفع حقوق التأليف للمؤلفين مما ساهم بجزء ملموس من الإيرادات بدأ فى ٩٢/٩١ ب ٦٦٢٣٥ جنيه وتضاعف فى السنة التالية ليصل إلى ١٢٢١٩٦ جنيه وفى السنة الثالثة وصل إلى ١٦٢٨٩٠ جنيه بنسبة تطور ٨٤%، ١٤٦% لكل من السنتين عن السنة الأولى وبإجمالى مبلغ ٣٥١٣٢١ جنيها فى السنوات الثلاث (الماضى ١٩٩٥).

- مما سبق يتضح إلى أى درجة استطاع المركز أن يتبنى إستراتيجيات ناضجة فى البناء والنمو والتنوع الذى كان له أثر واضح على أدائه من خلال ما ظهر من فائض ملموس ظهر أثره على مزيد من التوسع ومساعدة الجامعة الأم نفسها (كما توضحه الحسابات الختامية للمركز والتى أطلع عليها الباحث)، فهل استمرت الإدارة التالية فى هذا التوجه الإستراتيجى أم اختلف الأمر ، هذا ما نحاول استكشافه فى الجزء التالى مباشرة.

بالنسبة للفترة الثانية :

لقد كان هناك قرارات إستراتيجية واضحة للقيادة الجديدة بمجرد توليها قيادة المركز أظهرت على الفور توجهها الإستراتيجى ومن أهم هذه القرارات :

- إغلاق المراكز الفرعية الثلاث للمركز فى كل من طنطا وبورسعيد والزقازيق وإيقاف التوسع الذى كان مزمعا فى إفتتاح المزيد من الفروع.

- إقفال البرامج التأهيلية المتنوعة التى سبق إفتتاحها وبشكل أدى إلى عديد من المشاكل للدارسين.

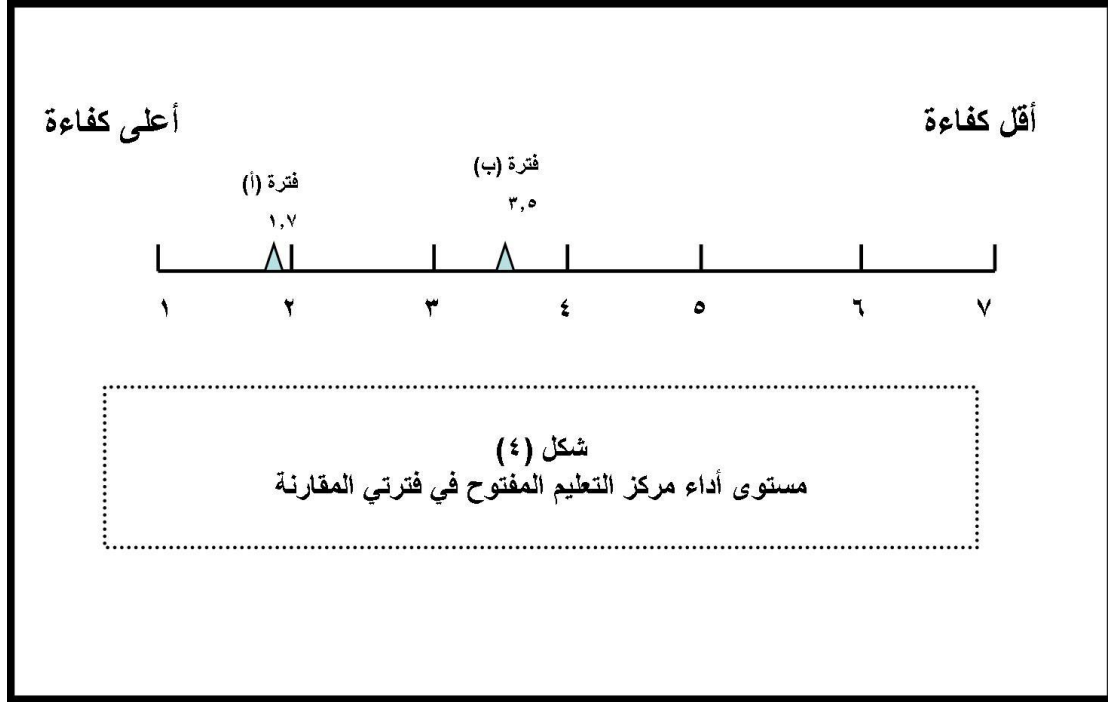
- الاتجاه نحو ما يبدو الحفاظ على أموال المركز من خلال تقليل التكاليف التشغيلية على الرغم من زيادة تدفق فوائض الإيرادات للجامعة، حيث استهدفت الإدارة الجديدة أساسا تقليل التكاليف

بالتركيز على كل من أجور الموظفين بالمركز، وكذلك تكاليف طباعته المقررات الدورية للطلاب. فبالنسبة لأجور الموظفين كان من القرارات العاجلة إيقاف كافة المزايا والحوافز التي كان يحصل عليها الموظفون نتيجة للأداء المتميز ومحاولة مساواتها بما يحدث في الجامعة تماما، حتى أصبح الموظفون يتدرون بأن ذلك تم تطبيقه بأثر رجعي لدرجة أن أخذ الموظفين ذهب ليحصل على مرتبة فوجد عليه أن يدفع فرق ما أخذه في الفترات السابق بغير وجه حق ...! كما كان القرار الآخر بطباعة الكتب في مطبعة الجامعة بدلا من طباعتها في مطابع بالجامعة ذات طابع خاص، كمطبعة كلية الصيدلة أو الزراعة أو الهندسة التي أثبتت جودة وتكلفة منخفضة والتزام بالأداء ، إلا أن الإدارة الجديدة تحولت عن كل ذلك لتقليل التكلفة حتى ولو كان على حساب الوقت والجودة ، مما سبق يتضح أن القيادة الجديدة للمركز قد تبنت توجهها إستراتيجيا يميل بوضوح نحو الانكماش أو الحصاد أو ما يسمى الجنى والرمى Harvest / sivist على عكس ما كان يتوقع الباحث في الفرض الثاني، بل إن ما حدث من توسع ونمو وتنوع وإتباع إستراتيجيات هجومية عموما في الفترة الأولى، قد قابله إنكماش وتوقع واضح في الفترة الثانية، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير بوضوح إلى عدم قبول صحة الفرض الثاني.

بالنسبة للفرض الثالث:

أما عن الفرض الثالث والذي يشير إلى توقع تحسن أداء المركز بصفة عامة في الفترة الثانية عن الفترة الأولى فقد أثبتت النتائج ما يلي:

بالنسبة لمستوى الأداء من واقع آراء العاملين بالمركز في قائمة الاستقصاء تبين أن هناك إختلافا واضحا في مستوى أداء المركز بين الفترتين من أعلى كفاءة في الأولى ١,٧٢ إلى أقل كفاءة في الثانية ٣,٥ تقريبا مع وجود فرق معنوي عند مستوى معنوية ٥% حيث تمثل الدرجة الأعلى الأقل كفاءة كما يوضحها شكل (٤) وهذا ما يمثل الاحساس العام للعاملين بالمركز .



فإذا ما أردنا المزيد من التفصيل كما يتضح من جدول (١) فإن متغيرات مثل مستوى الابتكار في برامج جديدة، أو في أساليب ووسائل إنجاز المهام بالمركز كما تظهرها نتائج كل من المتغيرات ١٢ ، ١٣ على التوالي بجدول (١) تدل على اتجاه شديد نحو الجمود والروتينية في الأداء دون تفجير لطاقات الإبداع والابتكار التي كانت متوقدة لدى الأفراد حيث تحولت من متوسط ١,٨٥ في (أ) إلى ٥,٦ في (ب) وفي المتغير الثاني الخاص بإدخال برامج جديدة تحولت من ١,٣٨ فترة (أ) : ٤,٨ فترة (ب) وفي الحالتين هناك اتجاه للمزيد من الجمود في الأداء وبفارق كبير وجوهري.

كما ظهر ذلك أيضا واضحا في أداء المركز المعرفي من خلال تبني عقد الندوات والمؤتمرات العلمية التي أوضحت الدراسة وجودها وتكرارها بوضوح في الفترة الأولى ، وانعدامها تماما في الفترة الثانية وهو ما أكدته نتائج تفريغ كل من المتغير ١٤ ، ١٥ (جدول ١) حول عقد ندوات في الأول على المستوى الداخلي ، وفي الثاني عقد ندوات ومؤتمرات عامة على المستوى الخارجي فقد كانت نتيجة الأول (١٤) في الفترة (أ) ٢,٨٧ وفي الفترة (ب) ٦,١١ بينما كانت نتيجة الثاني (١٥) في الفترة (أ) ١,٧٩ وفي الفترة (ب) ٥,٨ ، وهو يؤكد ما يحدث في

محمد المحمدي الماضي أثر غياب متبني القرار الاستراتيجي ، (٢٢) مؤتمراتالاتجاهات الحديثة في الإدارة ، (ابريل ، ٢٠٠٠)

المركز فعلا من خلال معايشة الباحث لذلك ، من اختفاء مثل هذه المؤتمرات من اهتمام الإدارة الجديدة تماما وهو ما يتسق مع طبيعة توجهها البيروقراطي الذي انعكس على الأداء في مثل هذه النقطة المتعلقة بالجانب المعرفي وهو من الجوانب المهمة لأي إدارة إستراتيجية .

أما عن رأى الموظفين بالمركز عن درجة إحساسهم بالرضا عن مستوى أداء المركز (متغير ١٧) ومدى شعورهم بالفخر والاعتزاز لعملهم في المركز وإنتمائاتهم له (متغير ٢٠) كما ورد في جدول (١) فإن النتائج تشير إلى وجود أختلاف جوهري ومعنوي بين الفترتين يوضح اتجاه الاحساس العام للعاملين بالمركز نحو الشعور بمزيد من المرارة والأسى لما حدث من تغيير كان إدارتهم له إدراكا يؤيد اتجاه المركز نحو الأسوأ وليس نحو الأحسن خاصة وأن أول ما ظهر من الإدارة الجديدة تجاههم كان سلبيا ومؤلما بدرجة كبيرة وفي أحاديثي معهم كان يظهر ذلك في عبارات قاطعة وحاسمة مثل:

"إننا لا نزال نعمل من أجل المركز ليس من منطلق حينا للإدارة الجديدة وإنما مما غرسته فينا الإدارة الأولى من حب وانتماء واعتزاز بالمركز الذي إرتبطنا به وأرتبط بنا حينما كان يولد وينمو معنا من خلالنا".

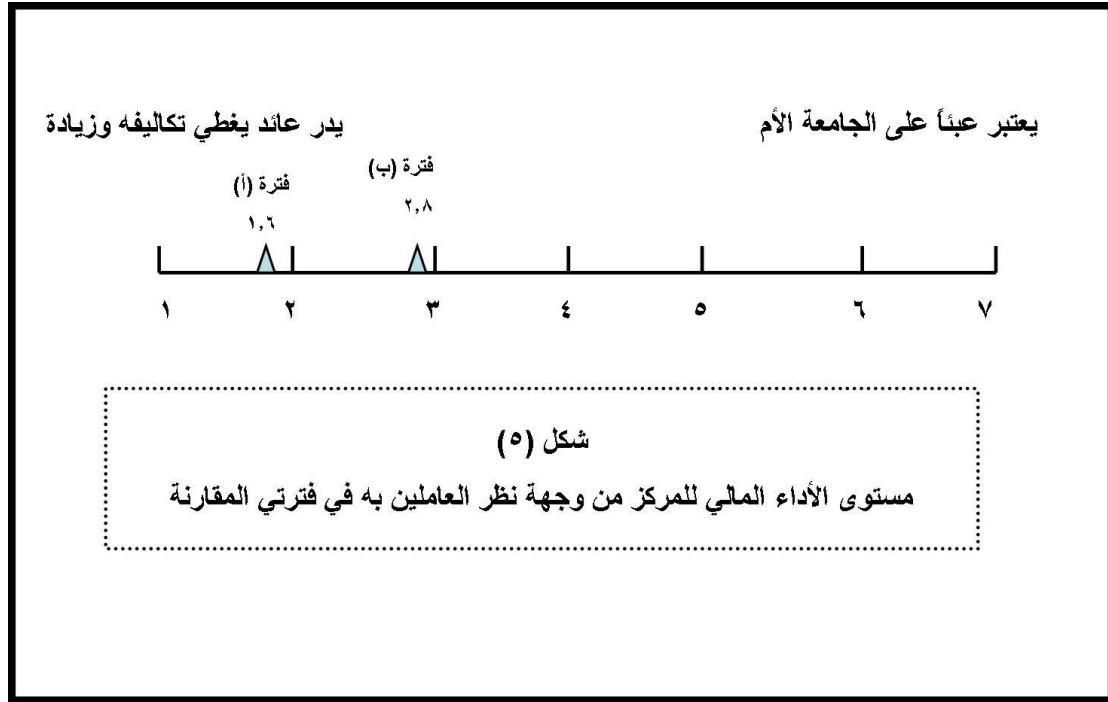
وعبارة أخرى مؤثرة سمعتها من أحد أكثر الموظفين إخلاصا وكفاءة والذي كان مثالا في الفترة الأولى للموظف الشامل ذي الصلاحيات المتعددة والقدرة غير العادية للتصرف في المواقف الصحية وعلى الفور يقول :

" لقد تحولت إلى موظف روتيني يأتي في موعده وينتظر ساعة التوقيع عند الانصراف في الموعد ويفعل ما يطلب منه يجد وكفاءة وكفى ... لقد كنت فيما مضى إذا رأيت مصباحا مضاء نهائياً أغلقه، إذا رأيت حائطا ملوثا أمسحه بنفسى وإذا رأيت أزمة أو مشكلة تدخلت من تلقاء نفسى لحلها كل ذلك يتم بحب وبوازع من نفسى لما تعطيه الإدارة من حب وتقدير وتحفيز ولم أكن أبدا أنظر إلى الوقت والساعة معها، والآن أصبح كل ذلك لا يعنينى حينما أراه ولا يحرك فى أى شعور بالمسئولية كما كان سابقا فالعمل على قدر المال ...! .

هذان نموذجان من كثير من القصص والحكايات التي استمعت إليها طويلاً لدرجة أن الاحساس العام لدى هؤلاء تحول إلى أن العمل أصبح مؤلماً وأنه يتقرب أول فرصة لتركه بعد أن كان المركز أمنية لكل موظف في الجامعة .

أما فيما يتعلق بالأداء المالي للمركز:

فإن آراء العاملين فيه من واقع الاستقصاء سؤال ١٩ (أنظر القائمة بالملاحق) أو متغير ١٩ (جدول ١) تبين أن هذا الأداء المالي للمركز يتجه نحو مزيد من التردى وإن كان الفارق بين المتوسطين في الفترتين ليس بنفس القدر كما في المتغيرات السابقة (١,٦٤ الفترة الأولى ، ٢,٨ الفترة الثانية) رغم وجود أختلاف جوهري بين اثنتين (جدول ١) وكما يوضحه شكل (٥) ولعل ذلك يرجع إلى إحساس العاملين بالمركز بما تقدمه للجامعة من مساهمات مستمرة (أنظر الملاحق) .



فهل يؤيد ذلك النتائج المالية من واقع الأرقام الواردة فعلا في نتائج الأعمال لكل من الفترتين؟

بالرجوع إلى البيانات المالية المسجلة لدى المركز والتي يمكن تصوير بعض نتائجها كما في جدول (٢) يتضح أن الأداء المالي للمركز في الفترتين بصفة عامة جيد سواء من حيث تطور الإيرادات أو الأرباح وكذلك نسبة الربح للإيرادات والتي بلغت في متوسط الفترة الأولى ٣٥% بينما في الثانية بلغت ٥٨% إلا أن معدل العائد على جملة الأصول حسب ما أتت من بيانات كان في الفترة الأولى في المتوسط ٨٠% بينما في الفترة الثانية ٨١% وهو من المؤشرات المتبعة لتقييم الأداء المالي الإستراتيجي ، وبالرغم من التقارب الكبير بين المؤشر في الفترتين إلا أن الفترة الأولى تفوقت هنا بشكل طفيف (٣+%) وإن كانت الفترة الثانية قد تفوقت بشكل واضح في نسبة الربح للمبيعات، ولكن لا يمكننا القول بصفة قاطعة إن الأداء المالي للمركز قد تحسن بشكل واضح في الفترة الثانية عن الفترة الأولى في ضوء مؤشر معدل العائد على الأصول بالرغم من زيادة الإيرادات بشكل واضح ومضطرد من سنة لآخرى وتضاعفت تقريبا في الفترة الثانية بالنسبة للفترة الأولى.

جدول (٢)

محمد المحمدي الماضي أثر غياب متبني القرار الاستراتيجي ، (٢٥) مؤتمراتالاتجاهات الحديثة في الإدارة ، (ابريل ، ٢٠٠٠)

بعض مؤشرات الأداء المالى للمركز فى الفترتين (بالمليون جنيه)

الفترة الثانية					الفترة الأولى					
جملة أو متوسط	٩٨/٩٧	٩٧/٩٦	٩٦/٩٥	٩٥/٩٤	جملة أو متوسط	٩٤/٩٣	٩٣/٩٢	٩٢/٩١	٩١/٩٠	
الإيرادات	٢٢,٦٠	١٧,٥٣	١٥,٩٢	١٧,٣٩	٣٧,٤٨	١٢,١٤	١٠,٦١	١٢,٠٥	٢٠,٦٨	
المصروفات	٦,٩٣	٩,٦٦	٦,١٣	١٣,٥٧	٣٧,٥٧	١٠,١٦	٧,١١	٩,٩١	٧٩٠	
الفائز المرحل	١٥,٦٧	٧,٨٧	٩,٧٨	٣,٨	٩,٨٥	٠,٩٨	٣,٥٠	٢,٤٥	٠,٩٧	
نسبة الربح للإيرادات	%٦٩	%٤٥	%٦١	%٢١	%٣٥	%٠,٦	%٣٢	%٢٠	%٧٢	
مجموع الأصول					١١,٦٥					
معدل العائد على الأصول لكل فترة فى المتوسط					%٨٤					

المصدر : من القوائم المالية للحسابات الختامية الفعلية المتاحة للمركز خلال الفترتين .

وهذا المؤشر المالى بهذه الصورة قد لا يعكس اختلافا فى الأداء الاستراتيجى فى الفترتين ، إلا أن الافتراض المنطقى يشير إلى أن الأداء المالى يجب أن يكون فى الفترة الثانية أفضل أداء منه فى الفترة الأولى خاصة وأنه قد تم فى الفترة الأولى الانتهاء تماما من كافة الالتزامات الثابتة للمركز والتي من شأنها أن تولد المزيد من الإيرادات بأقل كلفة .

• المباني والأبنشاءات والتجهيزات لخاصة بالمركز .

- جميع المقررات لجميع الفصول الدراسية تم الانتهاء منها وسداد حقوق التأليف للمؤلفين بالكامل مرة واحدة وطباعتها وتوزيعها
- جميع الوسائل التعليمية المساعدة الأخرى من أشرطة فيديو وكاسيت ، وتطبيقات ، تم نسخها وسداد حقوق التأليف للمؤلفين أيضا .

- وكذلك قاعات المشاهدة ، وغير ذلك ، بما جعل الآلة الإنتاجية للمركز على أفضل ما يكون فى نهاية الفترة ، ومن ثم كان من الموقع أن يتجه الأداء المالى إلى تحس واضح وملموس . خاصة إذا أضفنا إلى ذلك أن هناك زيادة كبيرة حدثت فى أعداد المسجلين من الطلاب نتيجة لفرصة خارجية لم يكن للإدارة الجديدة أى شأن بها وإن كانت ذات تأثير إيجابى على المركز ، ألا وهى قرار وزير التعليم العالى بإلغاء البعثات الداخلية بالنسبة للمعهد العالى للتعاون حوالى عام ٩٧ / ٩٨ مما جعل أعداد كبيرة من عملاء

هذا المعهد المرتقيين تتجه للتعليم المفتوح ولعل هذا الانفراج قد جعل الإدارة تركز إلى مساعدة الظروف المواتية ولا تأبه ببذل المزيد من الجهد لفتح مصادر جديدة لزيادة الإيرادات وتنويعها كما كانت تفعل الإدارة السابقة (من خلال فتح فروع جديدة في المحافظات ، وإدخال برامج جديدة ، وإضافة إيرادات من بيع الكتب وتسويقها خارجيا ، مما انعكس على تحسين الوضع المالي رغم التهديدات التي قابلتها بعد سنة تقريبا من الافتتاح بجعل الحد الأدنى لقبول الطلاب بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها .

وعلى العكس من ذلك تماما نجد أن الإدارة الجديدة بدلا من السير في تعميق أو إضافية المزيد من هذه القنوات لتنويع وزيادة الدخل ، فإنها قد سدتها وأغلقتها تماما - كما سبق أن ذكرت - فأغلقت الفروع ، وألغت البرامج التأهيلية ، والبيع الخارجي للكتب ، واعتمدت تماما على ما قد يدخله عليها المصدر التقليدي من إيرادات ، وهو المصروفات الدراسية فقط ومن هنا يمكن القول إن الأداء المالي بهذه الصورة لم يكن متوقعا طبقا للفرض الثالث من هذا البحث فماذا عن الأداء التشغيلي .

الأداء التشغيلي :

لقد تم التعرف على الأداء التشغيلي في الفترة الأولى (الماضى ١٩٩٥) "من خلال ما تم إنجازه فيما يتعلق بأهم المتطلبات الضرورية للعملية التعليمية بالمركز مثل المقررات الخاصة بالفصول الدراسية المختلفة والوسائل التعليمية المساعدة ، وصالات وقاعات العرض والمشاهدة ، هذا خلاف ما تم إنجازه من إنشاءات وتجهيزات تسهل الأداء التشغيلي اليومي ، وكذلك اللقاءات الدورية وتسهيل أدائها دون مشاكل أو عقبات " .

وإذا كانت الدراسة قد أثبتت في الفترة الأولى (الماضى ، ١٩٩٥) إنجاز كل هذه الجوانب التشغيلية على أفضل وجه وفي الوقت المناسب رغم تحديات مرحلة الابتداء ووجود كثير من المقررات والوسائل المساعدة التي تحتاج إلى إنشاء أو تأليف لأول مرة ، فإن كل شئ تم في موعده ، وإذا حدثت مشكله كانت تواجه بواسطة الشخص المسئول في موقعة أو من ينيبه ويتم التصرف لحلها فورا .

أما عن الفترة الثانية والتي ورثت عن الفترة الأولى كل تلك التسهيلات فلقد رصد الباحث العديد من الظواهر على الأداء التشغيلي بها وما يعود بها إلى انخفاض فعالية وكفاءة التشغيل دون مبرر مثل :

- تأخير تسليم المقررات الدراسية للطلاب رغم ابتداء الدراسة لمدة تزيد عن شهرين ، ورداءة الطباعة بشكل ملحوظ رغم وجود الكتب والانتهاء من تأليفها جميعا . ولا تحتاج إلا مجرد الطباعة فقط .

- إعلان أماكن للقاءات الدراسية ثم يتم تغييرها دون إعلان الطلاب أو الأساتذة .

- تكس رهيب فى اللقاءات لأعداد الطلاب لدرجة تقسيم خمسة آلاف طالب وطالبة على مدرجين فقط دون أى استجابة تذكر لتوزيعهما على أكثر من مدرج حتى يمكن القيام بما هو مفروض القيام به من توجيه الطلاب والرد على استفساراتهم وليس القيام بمحاضرتهم بشكل تقليدى ، وفى وضع سئ لا يتفق أصلا ورسالة التعليم المفتوح (ورغم أن الباحث عانى بنفسه من ذلك وتحدث مع أكثر من طرف لحظها إلا أنه لم يستجب أحد ولم يستطع حلها وكان رد أحد الموظفين الذين كانوا فى الفترة الأولى يقومون بحل مثل هذه المشكلة فورا وبصلاحيات لا ترد ، أن قال لى حينما ذكرته بذلك أكثر من مرة " عليك بكتابة مذكرة ، ثم ترفع للإدارة المركزية ، ثم ترفع لمجلس الإدارة ، ثم يتم البت فيها بإذن الله " ووجدته لم يعد يبالي بحل مثل هذه المشكلات وتحول إلى مجرد مؤدى روتينى يتابع فقط الحضور والغياب ، ويتحسر على الأيام الخالية فى العهد الأول للمركز .

هذا بخلاف العديد من الظواهر الأخرى التى لا حظها الباحث مثل سوء استقبال الطلاب ومعاملة المترددين على قاعات المشاهدة وشئون الدارسين بوضع لم يكن مألوفاً فيما سبق والذي كان يتسم باهتمام واحترام أكثر (على حد قول العديد من الطلاب الذين قابلهم الباحث) ، . وكذلك عمليات تداول كراسات الإجابة فى الكنترول الالكترونى ودرجة انسيابها فقد تأثرت بالسالب فى كفاءة إتمامها ، هذا بخلاف استحداث كثير من الإجراءات الجامدة التى صعبت الأمور على الدارسين دون منطق أو استجابة لشكواهم .

من هنا يمكن أن تقرر أن الأداء التشغيلي للمركز قد تدهور بشكل ملحوظ في الفترة الثانية مقارنة بالفترة الأولى رغم أن الظروف كانت توحى بعكس ذلك تماما ، إلا أن هذه النتيجة قد لا تكون غريبة خاصة إذا تذكرنا مستوى دافعية ورضا العاملين بالمركز والذي اتجه إلى مزيد من الانخفاض بشكل واضح . وكذلك اتجاه الإدارة بشكل واضح إلى هيكل أكثر بيروقراطية وجمود ، ومن هنا يمكن للباحث أن يقرر أن الفرض الثالث والخاص بتوقع اتجاه المركز في الفترة الثانية إلى المزيد من التحسن في كل من الأداء المالي والتشغيلي ، كان غير صحيح إلى حد كبير .

مناقشة نتائج البحث :

لقد أوضحت نتائج البحث كما سبق أن رأينا صحة الفرض الأولى والخاص بتأثير غياب متبنى القرار الاستراتيجي على الهيكل إلى الاتجاه إلى هيكل تنظيمي أكثر جمودا وأقل مرونة .

وخطأ كل من الفرض الثاني والثالث حيث كان اتجاه القيادة الجديدة نحو الميل إلى استراتيجيات أكثر انكماشاً وتركيزاً عكس الفرض الثاني ، وكان أثر غياب متبنى القرار الاستراتيجي على الأداء أكثر سلبية عكس ما كان متوقعا في الفرض الثالث بشقيه المالي والتشغيلي .

ولا شك أن هذه النتائج ذات دلالات متعددة وآثار مكملة للعديد من الأبحاث السابقة . فبداية نجد أن معظم الأبحاث التي تناولت متبنى القرار الاستراتيجي مثل (Alexander, 85) ، (الماضي ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥ ، Kargar, 1994) قد اقتصر على إيراده كبنء من بين عدة بنوء تصل إلى ١٥ في بعضها وإلى ٢٠ في البعض الآخر ، وذلك لمعرفة أثرها على نجاح تطبيق القرارات الاستراتيجية ، دون الدخول في تفصيل يوضح كيف يحدث ذلك ولعل هذه الدراسة قد توافر لها من الظروف والفرص المواتية ما يجعلها تمثل إضافة في توضيح هذا الجانب وكيف يؤدي غياب (متبنى القرار الاستراتيجي) على كل من الهيكل والاستراتيجية والأداء ، مما يجعل من هذه النتيجة أهمية ترشد رجال الاستراتيجية من الباحثين والممارسين إلى ضرورة الاهتمام بتوفير ضمانات نقل المسؤولية من القيادة صاحبة المبادرة للقرار الاستراتيجي إلى القيادة التالية دون حدوث مثل تلك الآثار والانعكاسات السلبية التي رأيناها .

أما فيما يتعلق بأثر غياب تلك القيادة على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء ، فلقد ظهر ذلك واضحا وجليا ، وبشكل ربما يفسر الكثير من الإشكاليات التي وقع فيها كثير من الباحثين حول أيهما يؤثر في الآخر الاستراتيجية أم الهيكل ؟

ابتداء من (Chandler, 1962) وانتهاء بـ (Drago, 1997) حيث أكدت هذه الدراسة على أهمية متغير القيادة الذي أغلفه الكثير من الباحثين باعتباره هو الأساس في التأثير على تلك العلاقة ، حيث ترتب على تغيير الإدارة الاستراتيجية إلى تبنى هيكل أكثر جمودا مما كان عليه الهيكل في فترة الإدارة الأول ، رغم ثبات الظروف ، وطبيعة التكنولوجيا ، والأساليب المستخدمة مما كان له أثر واضح على كل من الاستراتيجية والأداء ، وإن كان التوافق الطبيعي المفترض في ظل تلك الظروف يقتضى أن تبنى القيادة الاستراتيجية الجديدة هيكلًا أكثر مرونة ليساعدها على القدرة على سرعة الاستجابة والتكيف في الظروف المتغيرة وتحقيق المزيد من التوسع والنمو في استراتيجيات هجومية مستمرة ، ومن ثم انعكاس إيجابي للأداء ، إلا أن طبيعة الإدارة الجديدة الغارقة في البيروقراطية الجامعية طبقا لتاريخها الوظيفي ، وغياب البعد الاستراتيجي وخاصة الرسالة والرؤية (Mission and vision) قد انعكس بشكل واضح على صياغة هيكل جديد مختلف في شكل قواعد وسياسات وقرارات جديدة وأسلوب تعامل مختلف تماما مع العاملين بالمركز .

كما فرض نفسه أيضا على تبنى استراتيجيات تنسيق مع هذا التوجه ذى الأفق الضيق والمحدود استراتيجياً وبالرغم من أن الأداء المالى لم يتأثر بالسلب كثيراً نتيجة لذلك ، إلا أن الأداء التشغيلي ودرجة رضا العاملين قد تأثرت سلبيا وبشكل ملموس ، كما أن الأداء المالى نفسه لم يصل إلى درجة من التحسن ، والتي كان يتوقع الوصول إليها وتحقيقها .

لذا يرى الباحث أن التأثير الأكبر على كل من الهيكل والاستراتيجية يكون للقيادة الاستراتيجية ومن ثم ينعكس ذلك على الأداء بشكل طبيعي وتلقائي .

أبحاث مستقلة :

لا يزال الأمر يحتاج إلى المزيد من الأبحاث وخاصة في القيادة الاستراتيجية التي رغم تزايد الاهتمام بها وبالبحث في الإدارة عموما والاستراتيجية خصوصا ، إلا أنها لا تزال لغزا كبيرا يحتاج إلى جهود كبيرة ومتضافرة للإحاطة بتفسيرها وفهمها ومعرفة آلية تأثيرها في باقى مكونات

العمل التنظيمي ، والنموذج العالم لإدارة الاستراتيجية ، من هنا يقترح الباحث أبحاثاً مكتملة لهذا البحث وخاصة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤل مهم يقود إليه نتائج هذا البحث وهو .

كيف يؤثر الاختلاف في نمط القيادة الاستراتيجية وليس مجرد غياب صاحب المبادرة على العناصر السبع للاستراتيجية (7S) .

وكذلك العلاقة بين نمط القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي والأداء .

الخلاصة والتوصيات :

لقد تم في هذا البحث دراسة أثر غياب متبني القرار الاستراتيجي على العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية والأداء ، وتوصل الباحث إلى أن هذا الغياب في حالة الدراسة قد أدى إلى نتائج سلبية في العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء نتيجة لعدم التوافق في إدراك الإدارة الجديدة لما تقتضيه طبيعة الظروف التي عليها المركز من تبني هيكل واستراتيجية معينة مناسبة . ومن ثم كان اتجاه الإدارة الجديدة أكثر توافقاً مع طبيعتها وما ألفته وليس مع ما تقتضيه آليات الفكر الإداري والاستراتيجي مما جعلها تتبنى هيكل أكثر بيروقراطية ، وجموداً . واستراتيجية انكماشية ، وانعكس ذلك بقوة على الأداء التشغيلي ، ورضاء العاملين بشكل سلبي ، وعلى الأداء المالي بدرجة أضعف .

ولعل ذلك يدفع الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة الاهتمام بتوعية القيادات العليا لفهم واستيعاب الفكر الاستراتيجي للقيام بدورها على خير وجه حيث ينعكس أي خلل فيها على خلل في سائر المنظمة .

- الخروج من الأطر التقليدية لاختيار القيادات العليا للإشراف على مثل هذه المواقع الاستراتيجية ، وخاصة في المؤسسات الجامعية ، والتي دأبت على أن يتولى مثل هذا الدور المهم (مثلاً) نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة بصرف النظر عن مدى اقتناعه أو استعداده أو كفاءته للقيام بذلك ، مما يعرض مثل هذه المراكز المهمة استراتيجياً ، إلى تذبذب في الأداء يختلف من قيادة لأخرى ، وبخسارة تكون في الغالب باهظة وكأننا لا زلنا نؤمن بشدة بمبدأ التجربة والخطأ في الإدارة . ويقترح الباحث لذلك تحديداً أن يتم الفصل بين ما يمكن تسميته الإدارة والملكية فلا يولى الإشراف على مثل هذه المراكز مسمى وظيفي مین ، كنائب رئيس الجامعة لشئون البيئة ، أو الطلاب ، ولا حتى رئيس الجامعة نفسه بحكم وظيفته ، وإنما يتم

إسناد إدارتها إلى قيادة استراتيجية مؤهلة ومستعدة وقادرة بصرف النظر عن وظيفتها وموقعها التنظيمي في الجامعة وأن يتم الحساب على أسس اقتصادية وإدارية محضه ، أى نتيجة إلى خصخصة الإدارة حتى وإن لم تخصص الملكية ليعطى كل ذى حق حقه ولنتجه إلى مزيد من الأداء الكفاء والفعال والمستمر فى كل مكان .

- الاهتمام بشكل خاص بعملية انتقال السلطة من صاحب المبادرة إلى القيادة التالية باعتبارها نقطة تحول مهمة فى حياة أى مشروع .

مراجع البحث :

أولا المراجع العربية :

١- ابو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية ، (القاهرة ، دار الثقافة العربية ، ١٩٩٧) .

٢- الماضى ، محمد المحمدى ، (١٩٨٣) ، أثر درجة عدم التأكد البيئى على الهيكل التنظيمى لأجهزة البحوث والتطوير بشركات القطاع العام المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة (كلية التجارة - جامعة القاهرة) .

٣- الماضى ، محمد المحمدى ، التطبيق الناجح للقرارات الاستراتيجية ، ١٩٩٥ ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، عدد ٤٩ .

٤- الماضى ، محمد المحمدى ، التطبيق الناجح للقرارات الاستراتيجية ، ١٩٩٤ ، مجلة العلوم الإدارية بنى سويف .

٥- الماضى ، محمد المحمدى أبو ناعم عبد الحميد ، (١٩٩٧) نحو نموذج متكامل للإدارة الاستراتيجية ، مجلة العلوم الإدارية بنى سويف .

٦- الماضى ، محمد المحمدى ، إدارة الاستراتيجية : مدخل المدير لصياغة المستقبل ، (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٨) .

٧- الماضى ، محمد المحمدى (١٩٩٥) ، "العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء" مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، (عدد ٤٩) ، ص ١ ، ٢ : ٢٧٨ .

٨- شهاب ، محمد على ، وعبد اللطيف ، أحمد سعد ، (١٩٩٨) ؛ استراتيجيات وسياسات الاستثمار : مدخل متكامل للمستثمرين من المنظمات والأفراد .

مقالات وأبحاث وأوراق عمل مقدمة إلى حلقة نقاش حول التعليم المفتوح : جامعة القاهرة ، مركز التعليم المفتوح فى الفترة من ٢٩ - ٢١ / ١٠ / ١٩٩٤ .

محمد المحمدى الماضى أثر غياب متبني القرار الاستراتيجي ، (٣٢) مؤتمراتالاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، (ابريل ، ٢٠٠٠)

- ١- حيدر غالب ، حول الجامعة القاهرة .
- ٢- صالح الدين مرسى ، التعليم المفتوح فى جمهورية مصر العربية .
- ٣- ضياء أحمد القاضى ، التعليم المفتوح والبعد عن النمطية فى برنامج تكنولوجيا واستصلاح الأراضى الصحراوية .
- ٤- كامل عبد المقصود بكرى ، تجربة التعليم المفتوح بكلية التجارة جامعة الإسكندرية : تقييم وتوصية .
- ٥- عبد العليم عبود ، قياس اتجاهات الدراسين وأعضاء هيئة التدريس نحو برنامج العليم المفتوح بجامعة القاهرة .
- ٦- عبد الوهاب البرلسى ، التعليم عن بعد والجامعة المفتوحة .
- ٧- على السلمى ، التعليم المفتوح لماذا ؟
- ٨- مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة ، نظام التعليم المفتوح بجامعة القاهرة .

تقارير غير منشورة :

- ١- المجلس الأعلى للجامعات ، تقرير بشأن إنشاء كليات ومراكز للتعليم المفتوح ببعض الجامعات (١٩٨٩/١١/٥) .
- ٢- مكتب اليونسكو الإقليمي للدول العربية ، دراسة مبدئية لإنشاء جامعة مصرية مفتوحة (١٩٨٧) .

ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1- Amburgey,T. L. & Dacin,T. (1994) “As The Left foot follows the right? The Dynamics of strategic and structural change” Academy of Management journal, AMJ (vol , 37, No. 6) pp. 142 - 452 .
- 2- Ansof, H. I. (1984) Implementing Strategic Management, (Englewood, Cliffs. New Jersey : prentice – Hall, Inc.
- 3- Anof, H. I. (1991) “Critique of Henry Mintzberg’s : the Design School” Reconsidering the basic premises of strategic Management . SMJ (vol . 12) .12 :pp. 463 – 466.
- 4- Amour. H. & Teece D., (1979) Organizational Structure and Economic performance, “ Bell Journal of Economics (vol. 19) K 106 – 122 .
- 5- Bower. J.. (1970) managing the resources allocation process : A study of corporate planning and investment, (Boston, MA: Harved Business School press) .
- 6- Bowman. C. & Ambrosini, V., (1997) perceptions of strategic Periorities. Consensus and firm performance. JMS (march) pp. 242-257 .

محمد المحمدي الماضي أثر غياب متبني القرار الاستراتيجي ، (٣٣) مؤتمراتالاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، (ابريل ، ٢٠٠٠)

- 7- Burns, T.. & Stalker, G. M. (1961) “The management of Innovation, (London : Tavi Stock).
- 8- Chakrawarthy. B. S. (1986) “Measuring Strategic Performance “SMJ (7 : 437 – 458) .
- 9- Chandler. A. (1962). Strategy and structure, (New York Doubleday) .
- 10- Channon. D. f (1973) , Strategy and structure, of British Enterprise, (Boston Harved University) .
- 11- Covin, J. G. (1994) “Implementing Strategic Missions : Effective Strategic Structural and Tactical Choices, “Journal Of Management Studies, (Vol. 31 No. 4 July) .
- 12- David, F. (1997) concepts of Strategic Management. (Columbus : Merrily Inc.).
- 13- Drago, William A., (1997) Organization Structure and Strategic Planning : an Empirical Examination, “Management Research News, (Vol. 20, Number 6) pp. 30- 42 .
- 14- Geller, A. M., (1980), “Matching People to Business Strategy”, Financial Executive, (48 , 10) pp. 18 - 21 .
- 15- Goodstein, J., et al., (1994) : “The effects of board Size and Diversity on strategy”, SMJ, (Vol. 15, March), pp. 241 - 250 .
- 16- Grinyer, P. H. & yasai, M. (1981) “Structure, Size and Bureaucrcy” AMJ (24 pp. 471 – 486) .
- 17- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984) “Business Unit Strategy : Managerial Strategy and Business Unit Effectivessiat Strategy Implemenation “Academy of Management Journal (27, pp. 25 –41).
- 18- Habib, M. M. & Victor, B., (1991). “Strategy, Structure” SMJ (1 : pp. 589 – 606) .
- 19- Hall, D. J. & Saias. M. A. (1980) “Strategy Follows Structure” SMJ, (12 : pp. 149 – 163) .
- 20- Hambrick. D. C. (1989) .”Putting Top Managers Back in the Strategy Picture”. Strategic Management Journal (STJ)(Volume 10, 1989) pp. 5 - 15
- 21- Hofer, C.W. & Scandal, D.E (1978). Strategy Formulation : Analytical Concepts (St. Poal, Mi : West) .
- 22- Hoskisson. R.E. (1987) “Multidivisional Structure and performance the Contingency of Diversification Strategy “. AMJ (30 : pp. 625-644)
- 23- Kargar, J. & Bulmenthal, R. (1994) “Successful Implementation of strategic Decision in Small Community Bank “. Journal of Small Busines Management (Vol. 32 April) .
- 24- Khandwalla, P. N., (1977). The Design of Organizations (New York : Harcourt Brace Jovanovich) .
- 25- MacMillan, I. C. (1982). “Sizing Competitive initiative,” Journal of Business Strategy, (3 , 1) . pp. 43 - 57.

- 26- Miles, R. E & Snowm, C. C., (1978) Organizational Strategy, Structure and process (N.Y: Mc Grow-Hill) .
- 27- Miller, D. (1987). “Strategy Making and Structure : Analysis and Implications for Performance” AMJ, (30 : pp. 7 – 32).
- 28- Miller. D. (1978) “Configurations of Strategy and Structure : Towards a Synthesis”, SMJ (7 : 233 – 249).
- 29- Mintzberg, H. (1979), The Structing of Organizations (Englewood Cliffs, NJ :
- 30- Mintzberg, H. (1990) , “The Design School : Reconnect.” SMJ (11: pp. 171 – 195)
- 31- Nahavandi, A& malekzadeh, A r. (1993)”Leaders Style in Strategy and Organi Zational Performance : an Integrative Framework” JMS (May) pp. 406 – 425.
- 32- O’Reilly, G. et al., (1998): “Work Group Demography, Social Integration, and Turnover:, ASQ. (Vol. 34), pp. 21 – 37.
- 33- Pear CEII, J. A. & Zahra. S., (1992) :”Board Composition from a strategic contingency Perspective”, Journal of Management studies”, (Vol., 29, July) .pp 441 – 438).
- 34- Peters. T. J., (1984) “Strategy Follows Structure : Developing Distinctive Skills. “California Management Review (Vol. XXVI. No. 3).
- 35- Prahalad. C. K., & Bettis . R. A. (1986). “ The Dominant Logic : A new Linkage Between Diversity and performance” . SMJ (7:pp. 485-501).
- 36- Robbins, S. P., (1990), Organization Theory : Structure, Design, and Applications, (Engelwood Cliffs, NJ: Prentic-Hall . Inc) .
- 37- Rumelt. R. (1974). Strategy, Structure, and Economic Performance, (Cambridge MA: Harved University Press.)
- 38- Shrivastava. P. & Nachman, S. (1989) “Strategic Leadership Patterns”. SMJ., (Vol. 10) pp. 51-66
- 39- Simons, R. S., (1995), “Top management Team Consensus, Heterogeneity, and Debate as Predictors of Company Performance : The Compliment of Group-Structure and Process”. Academy of Management Journal , pp. 62-66
- 40-Snow, C. C & Thomas J. B. (1994), “Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and testing”. Journal of Management Studies, (Vol. 31 No. 4 pp. 457-479)
- 41- West, C., & Schwenk, C, (1996) : “Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and firm Performance : a Report of Resounding non Findings:, SMJ (vol. 17 No. 3) pp. 571 –576)
- 41- Westely, F. and Mintzberg, H., (1989)’ Visionary Leadership and Strategic Management”, STJ (Volume 10) pp. 17-32

ملاحق البحث قائمة الاستقصاء

الأسئلة الآتية تتطلب إجابة محددة بوضع دائرة على الدرجة التي تتناسب مع ما يوجد في برنامج التعليم المفتوح بجامعتكم الموقرة :
يمكن القول بصفة عامة بأن فلسفة الإدارة ونمطها في برنامج التعليم المفتوح لدينا تقوم على الآتي :

١- قنوات اتصال مفتوحة وغير رسمية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	درجة عالية من قنوات الاتصال الرسمية
٢- انسياب المعلومات المالية والتشغيلية المهمة بحرية في كافة أرجاء التنظيم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	درجة عالية من القبول والمحددات على المعلومات المالية والتشغيلية المهمة
٣- الاختلاف تماما في نمط الإدارة بالمركز عن النمط السائد في الجامعة الأم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	الإصرار التام على نمط إداري يشابه تماما النمط السائد في الجامعة الأم
٤- السماح بالنمط التشغيلي المرن للعاملين بالمدارات المختلفة للتدرج بحرية بين الرسمية وعدم الرسمية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	الإصرار التام على نمط الإدارة موحد في كافة أنحاء برنامج التعليم المفتوح
٥- الميل القوي للسماح للخبير في موقف معين بالرأى الغالب في اتخاذ القرار حتى وأن تعدى ذلك خطوط السلطة التنفيذية الرسمية من وقت لآخر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	التأكيد القوي على أن تكون الكلمة العليا دائما في اتخاذ القرارات للمديرين التنفيذيين الرسميين
٦- القدرة الكبيرة على التكيف مع الظروف المتغيرة دون الاهتمام الكبير بالممارسات الماضية والتصرفات التقليدية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	التمسك القوي بالقبضة الجديدة على الأمور وممارسة نفس المبادئ والممارسات الإدارية المجربة بصرف النظر عن أى تغيرات في الظروف المحيطة
٧- التأكيد القوي على انجاز المهام حتى ولو أدى الامر إلى تخطي الإجراءات والقواعد الرسمية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	الإصرار والتأكيد على ضرورة اتباع الأفراد للقواعد والإجراءات والتعليمات الرسمية المحددة
٨- رقابة عامة ، غير رسمية تعتمد اساسا على العلاقات غير الرسمية ، وروح التعاون لاتمام وانجاز المهام المطلوبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	نظام وقائي دقيق رسمي لكل العمليات باستخدام نظم متقدمة للرقابة والمعلومات
٩- الميل القوي لجعل متطلبات الموقف وشخصية الفرد تحدد السلوك المناسب للوظيفة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	التأكد القوي على ضرورة أن يلتزم بكل من الأفراد التنفيذيين والاستشاريين بالموصفات الرسمية لوظائفهم
١٠- اختلاف كامل في النواحي والإجراءات المالية لهيئة التدريس والموظفين عن مثيلتها في الجامعة الأم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	تتطابق كامل لنفس القواعد والإجراءات المالية المتبعة لكل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين

التزام صارم بالقواعد والتعليمات وعدم السماح بعمل أى شئ لا يتمشى معها .	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١١- درجة عالية من الحرية والمرونة للتعرف في كثير من الأمور دور الرجوع للمستويات الإدارية العليا
التقي بنفس الأساليب والوسائل لإنجاز الأعمال وعدم التفكير فى التحلى عنها أو تطويرها	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٢- السماح بابتكار وسائل وأساليب حديثة لانجاز المهام بصورة مستمرة يوم بعد يوم
الاستمرار بنفس البرنامج الذى بدأناه دون أى تغيير أو حتى التفكير فى ذلك	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٣- إدخال برامج جديدة مبتكرة
عدة عقد مثل هذه المؤتمرات حيث يتم الاكتفاء بالنفقات الدورية بين الدارسين وهيئة التدريس	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٤- عقد ندوات ومؤتمرات دورية عامة يحضرها كبرى المسئولين بالمركز لمناقشة واستطلاع آراء الدارسين وهيئة التدريس حول سير العملية التعليمية
لم يحدث أن تم عقد مثل هذه المؤتمرات أو الندوات ، ولم يتطرف ليها بالتفكير	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٥- عقد ندوات ومؤتمرات عامة لمناقشة تقييم تجربة التعليم المفتوح والمشاكل والتحديات التى تواجهها
اعتقد أن أسلوب العمل فى مركز التعليم المفتوح لدينا عتبر صورة مكررة للنظم التقليدية ولكن باسم مختلف	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٦- اعتقد بصفة عامة أو أسلوب العمل فى المركز يسير بطريقة وروح جديدة تماما تختلف عن النظام السائد فى الأرض التعليمية
غى الحقيقة فإن أداء المركز بصفة عامة يعتبر مولما وليس على المستوى الذى كنا نتمناه	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٧- يعتبر أداء المركز بصفة عامة صورة مثلى لما يمكن أن يتمناه المرء
لا يختلف أداء العاملين فى المركز عن أداء أى موظف آخر فى الجامعة	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٨- أن أداء كل فرد من العاملين فى المركز يعتبر صورة مشوهه لنا بحيث أن يكون عليه أداء أى فرد فى الجامعة
من الأفضل إغلاقالمركز نظرا لأنه أصبح عما على كاهل الجامعة	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٩- برغم كل التحديات فإن العائد الذى يحققه المركز يغطى تكاليفه وزيادة
أنى غير راضى عن العمل أو الاداء فى المركز	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٢٠- أشعر بالفخر والاعتزاز والرضا التام عن عملى فى المركز