

العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء
دراسة تطبيقية على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة
أ.د. محمد المحمدي الماضي¹

Abstract ملخص تجريدي

يهدف هذا البحث أساساً إلى اختبار العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء . وذلك بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة ، باعتباره استراتيجية من استراتيجيات النمو التي اتبعتها الجامعة منذ بداية التسعينات ، ولقد تم اختيار فرضين أحدهما يقوم على اختبار العلاقة بين الاستراتيجية كمتغير مستقل على الهيكل كمتغير تابع وأثر ذلك على الأداء ، والآخر يقوم على اختبار العلاقة بين الهيكل كمتغير مستقل والاستراتيجية كمتغير تابع ولقد وجد الباحث أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين كل من الاستراتيجية والهيكل حيث يؤثر كل منهما على الآخر مع الوقت إلا أن تأثير الاستراتيجية على الهيكل يعتبر أكبر وأسبق وأن الهيكل الذي تم تصميمه لمركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة يتناسب مع خصائص الاستراتيجية التي تم إختيارها ومن ثم كان أداءه على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية.

¹ نشر هذا البحث في مجلة الإدارة والمحاسبة والتأمين ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، عدد 49 ، 1995 وتم التقديم به كأحد أبحاث الترقى لوظيفة أستاذ مساعد (مشارك)

ثم في كتاب دراسات متقدمة في الإدارة للمؤلف ط 1 ، ط 2 ، ط 3 ، 2013

تقديم :

إن الهيكل التنظيمي يعتبر أحد المحددات الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها . ولقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة الهيكل التنظيمي من جوانبه المختلفة ، أبعاده، ومحدداته، وأشكاله وأثره على أداء المنظمات ، وخاصة في ضوء المدرسة الموقفية التي اعتبرت الهيكل التنظيمي متغيرا وسيطا يتأثر بمتغيرات مستقلة كالمغيرات البيئية ، والتكنولوجية، والحجم ، وغيرها ويؤثر في الأداء والفعالية التنظيمية . ولقد استغرقت هذه الدراسات جهودا كثيرة منذ بدايات الستينات وحتى الان . ولم يهتم بدراسة ذلك إلا القليل من الدراسات _باللغة العربية_ وخاصة في فترة الثمانينات. هذا بالرغم مما يعاني منه المدير العربي والمصري خاصة من مشاكل تنظيمية لا يمكن تجاهلها تؤثر بصورة سلبية على أداء المنظمات.

وفي الظروف التي تمر بها الإدارة المصرية والتحديات البيئية التي صاحبت فترة الانفتاح فإن الأمر يتطلب اتخاذ الإدارة لاستراتيجيات جديدة كاستجابة مناسبة لما تواجهه من تحديات وتعقيدات بيئية كبيرة وبالرغم من التطور السريع والملموس الذي مر به الفكر الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال ، من مجرد دراسة حالات لا تشكل في مجموعها حقل دراسي أكاديمي متكامل وذلك في الخمسينات والستينات ، إلى أن وصلت في التسعينات إلى حقل معرفي يسهم فيه الكثير من الدارسين والكتاب بالعديد من المراجع والدوريات المتخصصة والدراسات الجادة المتراكمة (SNOW AND THOMAS) ، إلا أن هذا المجال لا يزال يفتقر إلى المزيد من مثل هذه الدراسات باللغة العربية ، رغم أهميته الماسة على المستوى النظري والمستوى العملي .

ومن هنا كان هدف هذا البحث منصبا على الاهتمام بدراسة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل وأثر هذه العلاقة على الأداء التنظيمي . مطبقا ذلك على مجال من المجالات المهمة في الدولة وهو قطاع التعليم الجامعي والذي بدأ يخرج من رتابة وثبات أوضاعه التي استمرت على وتيرة واحدة حتى نهاية الثمانينات ، وذلك كاستجابة لظروف البيئة المتغيرة والتي أصبحت تتسم بالمزيد من التعقد والتغير والمنافسة .

ومن أحد أهم الاستراتيجيات التي اتخذتها الجامعات المصرية في بداية التسعينات - ومنها جامعة القاهرة - استراتيجية التوسع من خلال إدخال برنامج جديد للتعليم المفتوح يعتبر بمثابة خدمة تعليمية جديدة لقطاعات معينة لديها استعداد لطلب هذه الخدمة بمقابل وبشكل مختلف عن التعليم التقليدي وبأسلوب تدريس مختلف (المجلس الأعلى للجامعات ، 1989).

فإلى أي درجة استطاعت الجامعة أن تنجح في تطبيق هذه الاستراتيجية وذلك بتصميم الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع طبيعة الاستراتيجية المختارة ؟

وهل استطاع هذا الهيكل أن يكون أداة جيدة تساعد على تحسين الأداء ومواجهة أي مشاكل أو تحديات يمكن أن تقف في طريق هذه التجربة ؟

هذه أهم الأسئلة التي سوف يركز هذا البحث بإذن الله على معالجتها ومحاولة الإجابة عليها.

مراجعة الأدبيات LITERATURE REVIEW

لقد أخذت دراسة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية قسطا متزايدا من إهتمام كثير من الدارسين في الغرب منذ أن بدأها رائد هذا الاتجاه وهو (CHANDLER) وحتى الآن ، كما أن هناك أيضا من ربط ذلك بالأداء :

(Romelt,74,Cannon,75,Grinyer et. Al., 1980,Miller,87.)

ومن تتبع هذه الدراسات سوف يجد بصفة عامة أن أصحابها قد انقسموا إلى فريقين، فريق يؤكد أن الهيكل يجب أن يتبع الاستراتيجية ، وفريق آخر يؤكد عكس هذا الاتجاه باعتبار أن الاستراتيجية هي التي تتبع الهيكل.

فلقد كانت من أقدم تلك الدراسات وأكثرها شهرة في تأكيد العلاقات الموقفية في نظرية التعلم تلك الدراسة التي قام بها (Chandler,62) والتي خلص منها إلى نتيجة مؤداها أن الهيكل يتبع الاستراتيجية . ولقد كانت دراسته من الشهرة لدرجة أن الكثير من الدارسين قد تتبع أثره وسار على منواله سواء كان متفقا أو مختلفا معه.

ولقد وصل الأمر إلى أن الذي كان سائدا في أدبيات التنظيم في تلك الحقبة التي بدأها (Chandler,62) أن المحدد الأساسي والوحيد للهيكل هو الاستراتيجية (Robbinns,90) حيث قامت تلك النظرية (الحتمية الاستراتيجية للهيكل) على عدة إفتراضات أهمها :

1. أن المنظمة لها هدف أو/ أهداف تسعى نحو تحقيقها .
2. أنها تسعى إلى ذلك بطريقة رشيدة .
3. أن المنظمة توجد لتحويل مدخلات إقتصادية إلى مخرجات .
4. أن البيئة التي توجد بها المنظمة تعتبر من المعطيات (given) .

أي أن الهيكل طبقا لهذه النظرة يعتبر ناتجا لعملية رشيدة (Rational) وعلى حد قول (Drucker,p.,74) : "إن الهيكل يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة . ولذلك فإن أي عمل يتعلق بالهيكل يجب أن يبدأ بالأهداف والاستراتيجيات "

أي أن الهيكل طبقا لهذه النظرة يعتبر نظاما مغلقا (Robbinns,90 ,p.121) .

ولكن في السنوات الثلاثين الأخيرة تعارف الباحثون على عدة متغيرات مستقلة تحدد الهيكل التنظيمي مثل : البيئة ، والحجم ، والتكنولوجيا ، وتعتبر الاستراتيجية الآن مجرد أحد هذه المتغيرات (Mintzberg,79).

وبالرغم من تلك النتيجة إلا أن الجدل ظل محتدما حتى الآن حول أيهما يعتبر محددًا للآخر الاستراتيجية أم الهيكل التنظيمي ؟

حيث تلخص الاتجاه الأول الذي بدأه (Chandler,62) وتبعه فيه مجموعة من الباحثين حتى الآن في نتيجة مؤداها أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكلًا جديدًا ، أو على الأقل معدلاً (refashioned) إذا كانت المنظمة التي تتوسع تريد أن تعمل بكفاءة ، فإذا لم يتبع الهيكل الاستراتيجية فإن النتيجة سوف تكون عدم الكفاءة "p.15" فطبقا للدراسة التي أجراها على مائة من بين أكبر الشركات الأمريكية متبعا تطور هذه الشركات من عام 1909 حتى 1959 من بينها شركات مثل جنرال موتورز ، جنرال إلكتريك ، ستندارد أويل ، ودي بونت. ثم قام باحثون آخرون بعمل دراسات ميدانية أخرى كثيرة للتأكد من صحة هذه النظرية وإختبارها إحصائيا في الولايات المتحدة الأمريكية (Rumelt,74) وفي المملكة المتحدة (Cannon,1975) ، وأيضا Grinyer at.el.(1980) وغيرهم من أمثال Habbib & victor,86,87, Habbib & Miller,86,87 ولقد كانت خلاصة ما توصلوا اليه هو إثبات المعادلة المبتكرة ل (Chandler) والتي تضمنت تنظيما مستمرا للعلاقة المنتظمة بين التغيرات في الاستراتيجية والهيكل والتي مؤداها : أن المنظمات تبدأ في التنوع (كإستراتيجية) ثم تتحول إلى المركزية (Amburgey&Dance,1994).

وبالرغم من سيطرة وجهة نظر (شاندلر) هذه على منظرى الإدارة عموما ، إلا أن نظرة أخرى مختلفة ظهرت في السبعينيات والثمانينات ولقد كان أول من أثار وجهة النظر هذه (Bower1970) فلقد نظر إلى الهيكل باعتباره مسببا للإستراتيجية ، ولقد قام آخرون غيره أيضا نظريا وعمليا بإختبار هذه الفرضية ومنهم :

(Grinyer&yasai-Ardekani,81Hall&saias80,Keats&Hitt,88;Mintzberg,79;Peters,84;Pitts;Rumelt,74,Williamson,1985

حيث كان تركيز (Romelt,1974) حول إثبات أن درجة اللامركزية في شكل الهيكل الذي يصمم حسب الأقسام أو المصفوفة ، تؤدي إلى زيادة الوقت والموضوعية أو الخبرة لدى طبقة الإدارة

الأعلى Senior ، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة إمكانية إدراك هؤلاء المديرين لفرص أكثر خارج نطاق خبرتهم العادية فيما سبق.

وبالتالي كنتيجة لذلك فإن شكل المعادلة الذي حدده (Chandler,62) قد أخذ مسارا عكسيا فأصبح هكذا :

إن المزيد من اللامركزية سوف تؤدي إلى تنوع أعظم (Amburgey&Dacin,94) ولقد أيد وجهة النظر هذه بقوة أيضا

(Williamson,1985) وكذلك (Mintzberg,91) .

ومن هنا فإن الوضع السائد الآن في أدبيات التنظيم والاستراتيجيات فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل لم يحسم بعد . ولا يزال السؤال مطروحا لمزيد من البحث والدراسة لتوضيح طبيعة هذه العلاقة وإزالة هذا اللبس والغموض أو بعضه عنها .

والسؤال الأساسي -إذا- لهذا البحث هو:

أيهما يؤثر في الآخر الاستراتيجية أم الهيكل ؟

فروض البحث :

لقد اقترح (Chandler,62) ومن حذا حذوه علاقة موقفية بين الاستراتيجية والهيكل . ورغم تركيز (Chandler) أساسا على الشركات الكبيرة وتتبعه لبعده واحد وهو إهتمامه أساسا بإستراتيجيات النمو والتوسع لهذه الشركات التي اختارها بصرف النظر عن الرجحية ، إلا أن النتيجة التي توصل إليها مؤداها أن الهيكل الكفء لمنظمة ذات استراتيجية تركيز على منتج واحد سوف يكون هيكلًا بسيطًا يتميز بدرجة عالية من المركزية ، وأقل رسمية ، وأقل تعقيدا .

وكلما اتجهت المنظمة للنمو والتنوع وتبنت استراتيجيات طموحة ، فإن ذلك يتطلب هيكلًا ذا أقسام متعددة وشبه مستقلة ذاتيا، يكون كل منها مسئولًا عن خط منتجات محدد.

وهذا الهيكل يجب أن يكون كذلك حتى يكون من الممكن تحقيق تخصيص كفاء للموارد، والمحاسبة للأداء والتنسيق بين الوحدات (Robbins,1990,P.127).

أي أن السبب الأساسي الذي من أجله أكد (Chandler) وأتباعه على ضرورة أن يتبع الهيكل الإستراتيجية هو تحقيق الكفاءة الإقتصادية والإدارية. فبدون تطوير الهيكل المناسب للإستراتيجية التي تم اتباعها فإن ذلك سوف يجرمها من تحقيق الكفاءة الإدارية في استغلال الاقتصاديات التكنولوجية ، والبشرية ، والمالية للنمو (Chandler,19,62:16) .

لقد زاد (Williamson,1975) على ذلك بقوله "إن اختيار شكل الهيكل له إنعكاسات ليس فقط على الكفاءة فيما يتعلق بهدف محدد ، وإنما أيضا الفعالية فيما يتعلق باختيار الأهداف . وبالإضافة إلى التحكم في الكفاءة الداخلية فإن سوء المواءمة بين الهيكل والاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تشويه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية نفسها مما قد يدفعها إلى تبني أهداف غير مرجحة (pp. 132:133) . من هنا كان الفرض الأساسي الأول لهذا البحث .

الفرض الأول :

" إن اتباع جامعة القاهرة لإحدى استراتيجيات النمو بالتوجه نحو نظام التعليم المفتوح سوف يتطلب لتحقيق النجاح والفعالية لهذه الاستراتيجيات هيكلًا تنظيميًا أكثر مرونة واستقلالية ، يكون أقرب إلى وحدة أعمال استراتيجية (S.B.U) ."

الفرض الثاني :

بالرغم من أن أحدا لم ينكر تماما تأثير الاستراتيجية على الهيكل كما اقترح (Chandler,62)، إلا أن هناك من نادى قائلا إن الهيكل يؤثر أيضا في الاستراتيجية في شكل علاقة تبادلية ومن هؤلاء (Hall&Sais,80;Mintzberg,79;Pitts,80Rumelt,1974) .

فلقد ناقش هؤلاء وغيرهم العلاقة السببية بين الهيكل والاستراتيجية باعتبارها علاقة تبادلية وأن الهيكل يؤثر أيضا في الاستراتيجية .

ولكن لماذا يجب أن يؤدي التغيير في الهيكل إلى تغيير في الاستراتيجية ؟

لقد خلص بعض من هؤلاء الباحثين إلى أن الارتباط بين الهيكل والاستراتيجية يعتبر دالة في المهارات والمعرفة الإدارية . حيث تقترح الأدبيات في هذا المجال أن التغيير في الهيكل يؤدي إلى تغيير في المعرفة والمهارة . فالتغيير من هيكل مركزي إلى هيكل لامركزي يؤدي إلى تغييرات في العمليات المعرفية للمديرين، ومخزون الخبرة لديهم بما يشجع على إتجاههم نحو التنوع ، والعكس بالعكس، حيث يؤدي التغيير من الهيكل اللامركزي إلى الهيكل المركزي إلى تبني درجة أقل من التنوع (Hall&Sais,80:153-161Pralhad&Bettis1986)

وهناك من خلص إلى أن قيم ومعتقدات وإخلاص وأخلاقيات القيادة التي يوجد بها هيكل معين تؤثر في صياغة وإختيار الاستراتيجية (Peters,1984) .

كما ناقش فريق آخر نظام الحوافز والدافعية على توجه المديرين نحو إستراتيجية معينة.

فإن طبقة الإدارة الوسطى على وجه الخصوص سوف تتبع في الغالب الاستراتيجية التي يشجعها الهيكل (Mintzberg,1979;Williamson,1975) ونظرا لأن تقييم الأداء ونظم الحوافز لمنشأة ما يعتبر مصدرا للثواب والعقاب ، فإن ذلك يؤدي إلى خلق نظام تقوية وتعزيز يترتب عليه تغيير في المعرفة والإدراك وكذلك السلوك (Prahalad & Bettis, 1986 :492) وكذلك هناك من ناقش أثر إختلاف هياكل القرارات وتدفق المعلومات لكل من الهياكل المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الاستراتيجية من أهم هؤلاء (Rumelt,1974) حيث ذكر أن التخفف من القرارات التكتيكية الروتينية على المستوى الأعلى سوف يعطي الإدارة العليا مزيدا من الوقت والموضوعية، يمكنها من إدراك الفرص التي كان من الصعب التنبه إليها في الهيكل المركزي . أما على مستوى الإدارة الوسطى فإن الوضع سوف يختلف قليلا وذلك لأن هؤلاء المديرين حينما يصبحون مديري أقسام سوف يتعلمون كيف يديرون وحدات أعمال شبه مستقلة ذاتيا باعتبارها مراكز ربحية.

فالعامل كمدير لقسم مسئول عن الربح والخسارة يتطلب مهارات عامة أكثر من العمل كمجرد مدير لإحدى الوظائف ولذلك وصف (Mintzberg,1983: p.218) مديري الأقسام في الهياكل غير المركزية باعتبارهم مديري عموم صغار.

من هنا تأتي النتيجة التي خلص إليها هؤلاء والتي مؤداها بإيجاز أن المركزية المنخفضة سوف تشجع الاتجاه نحو إستراتيجية التنوع.

فلقد ناقش هؤلاء الذين يتبنون وجهة النظر هذه في العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية ، كيف أن المهارات المختلفة والكفاءات وأنماط المعرفة المكتسبة على مستوى الإدارة العليا ومديري الأقسام (الإدارة الوسطى) في الهياكل المركزية واللامركزية سوف يكون لها إنعكاس على الاستراتيجية . وبالتالي فإن التغيير في الهيكل يجب أن يؤدي إلى تغيير في الاستراتيجية .

من هنا جاء الفرض الثاني للبحث وهو :

إن التغيير الذي حدث في الهيكل الإداري (بإنشاء مركز التعليم المفتوح) سوف يزيد من احتمال التأثير في إستراتيجية المنتج والسوق المتبعة .

أهداف البحث :

من أهم أهداف هذا البحث بصفة عامة اختبار صحة الفروض السابقة وذلك للوصول من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج المفيدة حول كل من عملية التطبيق للإستراتيجية في جانبها العلمي ، والنظري . فكما سبق أن أوضحنا هناك جدل شديد لايزال قائما بين من ينادي بأن الاستراتيجية هي

أ.د. محمد المحمدي الماضي دراسات متقدمة في الإدارة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء

التي تعتبر محددًا للهيكل ، ومن ينادي بأن الهيكل محددًا للاستراتيجية ، لذا يمكن أن نلخص أهم أهداف هذا البحث فيما يلي:

1. محاولة تفهم طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من الهيكل والاستراتيجية وإتجاهات هذه العلاقة وتوضيح ما هو مستقل منها وما هو تابع .
2. معرفة أثر هذه العلاقة على نجاح أو فشل الاستراتيجية المطبقة وذلك من خلال الأداء التنظيمي لهذا الهيكل .
3. توفير إطار نظري وعملي يفيد الباحثين والقائمين لصياغة الاستراتيجيات في المزيد من البحوث المكتملة ، والتطبيقات الناجحة التي تقوم على أسس علمية سليمة تستفيد من الخبرة المتراكمة وتتجنب التطبيق القائم على مجرد التجربة والخطأ.

أهمية البحث :

لاشك أن أهمية هذا البحث ترجع إلى شقين أساسيين وهما :

1. الشق النظري :

حيث يعتبر في حدود علم الباحث من الأبحاث القليلة - إن لم يكن الأول - في تناول هذا المجال وهو الخاص بالتعرض للعلاقة التي تربط الهيكل بالاستراتيجية باللغة العربية رغم كثرة الأبحاث حول هذا الموضوع وعدم توقفها باللغة الإنجليزية . فهو في هذا الجانب يعتبر من قبيل الأبحاث التي تساهم في بناء نظرية الإدارة الاستراتيجية من خلال الشرح والتفسير للعلاقة التي تربط بين متغيرين من المتغيرات الاستراتيجية وتقديم أساس نظري منطقي وعملي لتبرير وتوضيح هذه العلاقة (Snow&Tomas,1994) .

2. الشق التطبيقي :

حيث يتناول مجال تطبيقي وهو الجامعة وتعتبر من أهم المجالات الحيوية في أي مجتمع والتي يتشكل فيها مستقبل هذا المجتمع ، فالجامعة بما تلعبه من دور حيوي في إنتاج خدمة التعليم تحتاج في ذلك إلى المزيد من الابتكار والتجديد للاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة وتحدياتها التي بدأت تتزايد بقوة في الآونة الأخيرة وذلك بتبني إستراتيجيات جديدة تواجه هذه التحديات وتلبي الإحتياجات المتطورة للمجتمع الذي تعيش فيه ومن هنا كانت أهمية هذا البحث في هذا الجانب إذ أنه يلفت النظر إلى أن العبرة ليست بمجرد تبني إستراتيجيات جديدة وإنما الإهتمام أيضا بأهم متطلبات نجاحها والتي ركز هذا البحث على إحداها وهي الهيكل التنظيمي بما يحمله من استجابة رشيدة من جانب الإدارة نحو ما تريد أن تحققة من أهداف واستراتيجيات متبناه .

أ.د. محمد المحمدي الماضي دراسات متقدمة في الإدارة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء

أسلوب البحث :

مجتمع البحث :

يعتبر مجتمع البحث في هذه الدراسة هو الجامعات المصرية التي قامت بتبني استراتيجية جديدة تعتبر من استراتيجيات التوسع والبناء كما هو متعارف عليه في أدبيات الإدارة الاستراتيجية (COVIN et.al., 1994), وهذه الجامعات بالتحديد هي جامعة القاهرة ، وجامعة الإسكندرية ، وجامعة أسيوط فقد بدأوا وفي وقت متقارب (بداية 1990) بإدخال برامج للتعليم المفتوح لديها، ولكن الدراسات التمهيديّة والاستكشافية للبحث أظهرت صعوبة المقارنة (رغم أهميتها) وذلك لأن كلا من مركزى أسيوط والإسكندرية لا يعتبرا مركز بمعنى الكلمة وتتجه الأعداد فيها إلى الانخفاض الشديد حتى وصلت إلى خمسة طلاب في أسيوط وكذلك في الإسكندرية 51 طالبا في يوليو 1994 (تجربة التعليم المفتوح بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، 1994) .

كما أثبتت المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض المسؤولين عن المركزين أن أعداد وأساليب العاملين في المركزين من القلة والارتباط الشديد بالعمل في الكلية الأم بما لا يمكن من وجود شخصية واضحة ومستقلة للمركز كما هو الحال في مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة ، والذي أصبح له من خلال إيراداته الذاتية مبنى مستقلا يضم جميع إداراته وموظفيه الذين أصبحوا لهم شخصية وهيكل مستقلا يميزهم عن الكلية الأم والجامعة الأم وإن كان ذلك مربوطا بلوائح تم تحديدها تحدد هذه العلاقة في شكل أقرب ما يكون إلى الإدارة الذاتية أو ما يطلق عليه بلغة التنظيم وحدة أعمال استراتيجية مستقلة (Strategic Business Unite) (SBU)

ولعل هذا هو أهم الفروق المبدئية والجوهرية التي ميزت مركز جامعة القاهرة عن المركزين الآخرين ، وجعلته قادرا على الاستمرار ومواجهة التحديات التي كادت تودى بكل من التجريبتين الآخرتين أو على وشك كما سمعنا من بعض المسؤولين عنهما .

من هنا كان تركيز هذا البحث على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة والذي يعمل به 127 عاملا وموظفا ، ووصل إجمالي عدد الطلاب في كل المستويات وفي كل المراكز التابعة حتى سبتمبر 1994 (25094 طالبا وطالبة) ، (انظر الجداول المرفقة) .

عينة البحث :

طبقاً لأهداف البحث فإن وحدة المعاينة تمثلت في جميع العاملين في المركز من الذين يقومون بأعمال إدارية أو وظيفية محددة ، وخاصة الذين مارسوا العمل في الجامعة الأم قبل ذلك وعاصروا التجربتين بحيث يكون لديهم قدرة علي التمييز بين درجة مرونة الهيكل في الحالتين. ومن ثم فهم المتدربين من الجامعة الذين مر علي عملهم بالمركز عامين فأكثر ، ومن جميع الإدارات الموجودة في المركز في شكل حصر شامل لهم والذين بلغ عددهم طبقاً لهذه الشروط - حوالي 70 موظفاً وموظفة بما فيهم المسؤولين عن المركز ، ومن ثم فقد أتبع أسلوب الحصر الشامل لهذا العدد .

البيانات المطلوبة :

يتطلب تحقيق الهدف من هذا البحث الحصول على نوعين من البيانات ، بيانات ثانوية ، وبيانات أولية ، وذلك عن كل من المتغيرات الثلاث الأساسية للبحث وهي : الاستراتيجية ، والهيكل ، والأداء ، وذلك من خلال دراسة مكتبية وأخرى ميدانية .

فبالنسبة للبيانات الثانوية :

فقد قام الباحث بدراسة مكتبية مكثفة حول الدراسات السابقة حول هذا الموضوع في الكتب والدوريات وخاصة الأجنبية ، أو ندوات ، أو قرارات لدى المجلس الأعلى للجامعات ، أو في المركز نفسه. ولقد كان هناك كم لا بأس به من البيانات حول هذا الجانب . ثم من خلال التعرف على أبعاد الظاهرة وصياغة فروض البحث ووضع الإطار العام له ومستوى الأداء الخاص به .

أما البيانات الأولية :

فهي البيانات التي تعلقت بصورة أساسية بقياس درجة مرونة الهيكل والمستوى العام للأداء للمركز .

أداة البحث الميداني :

تمثلت أداة البحث الأساسية في قائمة استقصاء تم توجيهها إلي وحدة المعاينة السابق تحديدها في المركز وذلك لقياس التغير الخاص بالهيكل و الأداء بشكل عام ، وذلك في ضوء المقاييس التي تم تحديدها لذلك . من خلال المقابلة الشخصية .

ولقد كان عدد الردود الصحيحة من بين 70 مفردة هو عدد 53 قائمة تمثل نسبة 76% وهي نسبة تعتبر مرتفعة كما جاءت أيضاً ممثلة لكافة أقسام وإدارات المركز .

المقاييس المستخدمة

أ.د. محمد المحمدي الماضي دراسات متقدمة في الإدارة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء

بالنسبة للاستراتيجية : فقد تم تثبيتها وذلك باختيار استراتيجية محددة تقع ضمن مجموعة استراتيجيات البناء والتوسع أو التنوع (. al . Covin , 89; Thompson & Strickland , 1984, Ansof, 1994)

وهي إضافة خدمة جديدة تحت اسم التعليم المفتوح توجه لشرائح سوقية غير الشرائح التي تتوجه للتعليم التقليدي ، وبأسلوب غير تقليدي يتفق مع خصائص وظروف هذه القطاعات التسويقية الجديدة . وتحتاج هذه الاستراتيجية بصفة عامة إلى المزيد من الاستثمارات والتوسع دون انتظار عائد في المدى القصير (Covin . et . al . 1994)

وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة المتغير الأول للدراسة والذي تم تحديده والتعرف عليه من خلال البيانات الثانوية الموجودة في كل من الأدبيات الخاصة بإدارة الاستراتيجية والبيانات والدراسات الموجودة عن تجربة التعليم المفتوح منذ مراحل التفكير فيها وحتى الآن .

الهيكل التنظيمي :

أما عن الهيكل التنظيمي والذي يعتبر بمثابة المتغير الثاني الأساسي في هذه الدراسة فلقد تم قياسه من خلال بعد أساسي هو درجة المرونة (Organcity). فالهيكل يمكن النظر إليه من أكثر من زاوية ؛ فيمكن تعريفه بأنه تقسيم وتنسيق لكافة أوجه النشاط التي من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية (Mintzberg , 79) كما يمكن اعتباره ترتيب لتدفق السلطات والاتصالات والعلاقات بالمنشأة . ومن الناحية العملية يمكن النظر إليه في ضوء الأساس المتبع لتنظيم الإدارات والوحدات المختلفة ؛ على أساس وظيفي، أو على أساس سلعى ، أو على أساس مصفوفة ، أو وحدة أعمال استراتيجية.

كما يمكن تعريفه في ضوء أبعاده الأساسية بإعتباره له ثلاثة أبعاد رئيسية وهي درجة التعقد ، ودرجة الرسمية ، ودرجة المركزية (Robbins , 90) ولأغراض هذه الدراسة سيتم تعريفنا للهيكل من الناحية التشغيلية

" بإعتباره مستوى درجة المرونة بالمنشأة " (Covin , et . al . 1994) ففي ضوء المرونة هناك نوعان من الهياكل أحدهما مرن ويطلق عليه (Organic Structure) والآخر بيروقراطي جامد ميكانيكي ويطلق عليه (Mechanistic Structure) في ضوء الدراسة الرائدة لـ (Burns&Stalker,1961) .

فالهيكل التنظيمية المرنة تتصف بخصائص معينة مثل : اتخاذ قرارات لا مركزية ، درجة رسمية أقل ، درجة مرونة أكبر ، درجة تخصص أوسع ، وأما الهياكل الجامدة (Mechanistic) فإنها تتصف بخصائص عكس الأولى مثل : إتخاذ قرارات مركزية ، إجراءات وقواعد رسمية صارمة ، علاقات الاتصالات مهيكلة بصورة واضحة في شكل تقارير محددة . (Khandwalla , 89 , 77) .

وبصفة عامة فإن النظر للهيكل من زاوية درجة مرونته يعتبر أنسب لأغراض هذا البحث وذلك لأن درجة المرونة تتضمن الكثير من أبعاد الهيكل الأساسية المتعارف عليها بصورة شائعة بين الباحثين مثل درجة الرسمية، ودرجة المركزية . (Covin . et . al . 1994) ولقياس درجة المرونة تم الاستفادة من مقاييس الباحثين السابقين وخاصة (Covin . et . al . 1994 , 77 , Khandwalla) حيث تم تحديد 16 عنصرا من مقياس ذي سبع درجات (انظر الملاحق)

وبالنسبة للأداء :

فلقد تم النظر إليه من عدة زوايا ؛ من خلال الأداء المالي وذلك في ضوء ما حققه المركز من فائض أو إسهامات للجامعة الأم أو إنشاءات رأسمالية ، وكذلك زيادة في عدد المقبولين وتنوعهم السوقي في

أ.د. محمد المحمدي الماضي دراسات متقدمة في الإدارة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء

كافة أنحاء الجمهورية وتم الحصول على ذلك من خلال بيانات ثانوية (مرفقة مع الملاحق) . أو من زاوية التشغيل من حيث إنجاز المهام المطلوبة لحسن تشغيل وإدارة المركز في الوقت المطلوب وبالجودة المناسبة مثل مدى الانتهاء من كتابة وطبع المقررات المطلوبة لكل فصل دراسي والوسائل التعليمية المساعدة مثل أشرطة الفيديو ، وقاعات للمشاهدة والعرض ، ومعامل للتدريب العملي ، وهذه تم الحصول على بيانات ثانوية توضح مدى تحقيقها .

أو من زاوية رؤية الأفراد الشخصية أنفسهم وذلك من خلال سؤال الأفراد الذين يمثلون وحدة المعاينة في مجتمع البحث عن رأيهم في مستوى أداء المركز طبقا لإحساسهم العام والمعلومات المتوفرة لديهم وانغماسهم الحقيقي في العمل حيث إن ذلك في حد ذاته يعتبر أسلوبا يؤدي 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 ، وبالتالي زيادة درجة التحفيز لديهم لتحقيق المزيد من الإنجاز والتجويد في الأداء ؛ فإن أفضل حافز على الإنجاز هو الإنجاز نفسه .

ولقد تم قياس ذلك بمجموعة من الأبعاد تتمشى مع الأبعاد السابق الحصول عليها بالبيانات الثانوية (مالية ، تشغيله ، أو عامة) (انظر الملاحق) وكذلك بسؤال عام رقم (20) عن درجة الشعور بالرضا والاعتزاز بالعمل في المركز (انظر الملاحق) .

أساليب التحليل :

بالنسبة للبيانات الخاصة بقياس درجة مرونة الهيكل ، ومستوى الأداء من خلال قائمة الاستقصاء ذات المقياس المتدرج ذي السبع نقاط فإن هذه البيانات قد تم تجهيزها للتحليل الإحصائي باستخدام الكمبيوتر على برنامج (SPSS) ، وذلك بحساب المتوسطات العامة لكل من درجة المرونة العامة ، باستخدام كافة أبعاد القائمة ، والمرونة الخاصة بالتغيرات الشديدة الارتباط بالهيكل والتي تمثل أبعاده التقليدية ، ثم درجة الرضا العامة من خلال السؤال العام عن ذلك (20) ، وأخيرا مستوى الأداء العام من خلال الأبعاد التي تم السؤال عنها في القائمة وأجريت كافة الاختبارات الإحصائية المناسبة لحجم العينة ، ولأهداف البحث ، كما هو موضح في مرفقات البحث .

جدول (1)
أهم نتائج الإحصائية لمتغيرات الدراسة
التي وردت في قائمة الاستقصاء (ن = 53)

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل درجة له	أعلى درجة
متغير رقم (1)	3.17	2.15	1.00	7.00
متغير رقم (2)	3.91	2.25	1.00	7.00
متغير رقم (3)	1.83	1.40	1.00	7.00
متغير رقم (4)	3.23	1.76	1.00	7.00
متغير رقم (5)	4.23	2.33	1.00	7.00
متغير رقم (6)	2.58	1.80	1.00	7.00
متغير رقم (7)	3.57	2.01	1.00	7.00
متغير رقم (8)	3.77	2.20	1.00	7.00
متغير رقم (9)	3.47	2.03	1.00	7.00
متغير رقم (10)	1.79	1.010	1.00	4.00
متغير رقم (11)	3.55	1.70	1.00	7.00
متغير رقم (12)	1.85	1.28	1.00	6.00
متغير رقم (13)	1.38	0.81	1.00	4.00
متغير رقم (14)	2.87	1.91	1.00	4.00
متغير رقم (15)	1.79	1.10	1.00	5.00
متغير رقم (16)	1.38	0.84	1.00	4.00
متغير رقم (17)	1.83	1.14	1.00	5.00
متغير رقم (18)	1.45	0.72	1.00	4.00
متغير رقم (19)	1.64	0.90	1.00	4.00

5.00	1.00	1.05	1.51	متغير رقم (20)
5.55	1.20	0.91	2.54	درجة المرونة العامة لجميع العناصر
6.50	1.25	1.05	2.77	درجة مرونة الهيكل
7.44	1.00	1.07	1.74	التقويم العام للأداء

المصدر : من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء .

يمثل واحد (1) أعلى درجة في المرونة أو كفاءة الأداء بينما تمثل (7) أقل درجة فيهما .

كما يتضح أيضا من الجدول (1) أن جميع الأبعاد الخاصة بقياس الهيكل تميل نحو المرونة بصفة عامة ولم يتعد المتوسط منها (وهو "4" سوى المتغير رقم (5) وهو الخاص بقياس درجة المرونة التشغيلية والبعد عن التقييد بمركزية وحرفية القرارات حيث بلغت درجة هذا المتغير 4.23 أي أعلى قليلا من المتوسط ومن ثم فإنها أبعد عنصر من هذه العناصر عن المرونة المتوسطة ، وإن كان هذا الابتعاد يكاد يكون أقرب إلى الوسط منه إلى الجمود .

وإن كانت المعاشية الفعلية من الباحث وغيره من المتعاملين مع إدارات المركز المختلفة قد لمست وجود درجة عالية من المرونة فيما يتعلق بجانب التشكيل وتخطى حواجز القيود الرسمية للسلطة الرسمية مثل إدارة شؤون الدارسين حيث يعتبر المنسق العام بها من الأفراد الذين ينطبق عليهم تماما التخصص الواسع والعام والمرونة العليا في الاستجابة لمتطلبات المواقف المختلفة لأعضاء هيئة التدريس وقد تجلّى ذلك فيما يتعلق بتغيير مواعيد المحاضرات ، وأماكنها فورا إذا كانت غير ملبية لأي طرف ، أو عند حدوث أي مشكلة ودون التقييد بأية إجراءات رسمية أو روتينية كما هو الحال في الجامعة الأم ، كذلك فيما يتعلق بوحدة الطباعة ومتابعة كتابة المؤلفات وإخراجها ، إلى صرف المستحقات بعد إتمام المراجعات والإجراءات المختلفة فإن الموظف المختص بهذه العملية يقوم أيضا بدور ثرى ومتعدد المهام ويتمتع بدرجة عالية من المرونة وسرعة التصرف ويكسب ثقة رؤسائه ولديه درجة كبيرة من سلطة إتخاذ القرارات التشغيلية التي تمليها طبيعة الموقف وان تعدى ما هو رسمي ودون الرجوع للمستويات الأعلى وبما يحقق الإنجاز لما هو مطلوب ، وكذلك هذا ما تم معاشته أيضا في كل من وحدتي الفيديو ، وفي وحدة الكمبيوتر الخاصة بمتابعة استلام وتسلم أوراق الإجابة من والى القائمين بأعمال الكنترول والتصحيح والمراجعة .

ولعل ما يؤيد ذلك بالإضافة إلى الاتجاه العام هو الدرجة التي حصل عليها المتغير رقم (3) والخاص بدرجة تشابه النمط الإداري السائد في مركز التعليم المفتوح بالنمط السائد في الجامعة الأم حيث بلغت هذه الدرجة (جدول "1") 1.83 وهي كما يتضح من شكل (2) تعتبر على درجة عالية من

الاختلاف في النمط الإداري عن ذلك النمط السائد في الجامعة الأم ، وهذا له دلالاته بالنسبة لوضع المركز وظروفه المختلفة التي تتطلب وضعاً إدارياً أكثر مرونة وحيوية ودرجة عالية من عدم الرسمية . فهو يمثل وحدة أعمال استراتيجية .

ومن حيث درجة المرونة ، فإنه يعتبر أقرب كثيراً إلى المرونة منه إلى الجمود والبيروقراطية (شكل 1) ولقد انعكس ذلك على زيادة كفاءة وجودة وفعالية الأداء كما أتضح من المناقشة السابقة.

بالنسبة للفرض الثاني :

والذي يناقش العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية باعتبار الأول متغيراً تابعاً والثاني متغيراً مستقلاً ، فقد أوضحت نتائج الدراسة المكتبية والميدانية صحة هذا الفرض أيضاً إلى حد كبير ، فبالنسبة للسؤال الموجه إلى مفردات مجتمع البحث عن رد فعل المركز للتحديات البيئية التي واجهته ، خاصة قرار تقييد القبول على من مرت على حصولهم على الثانوية العامة أو ما يعادلها خمس سنوات ، فقد كانت إجاباتهم تتجه نحو المزيد من إدخال برامج جديدة ومبتكرة وليس مجرد الاستمرار بنفس البرامج التي بدأ المركز بها دون تغيير ، كما هو الحال بالنسبة لكل من مركزي الإسكندرية وأسيوط حيث استمر كل منهما في نفس البرنامج بل وأصبح مهدداً في البرنامج الرئيسي نفسه . ولقد بلغ متوسط الإجابات 1.38 (يشير واحد إلى درجة عالية جداً من ابتكار برامج جديدة ، وسبعة إلى الالتزام التام بالبرنامج التقليدي دون تغيير أو تفكير فيه) ، (انظر شكل رقم 5) .

هذا من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث من العاملين بالمركز والمسؤولين عنه ، أما عما تم فعلاً فإننا نحتاج إلى التعرف عليه حتى يتم اطمئناننا إلى صحة أو عدم صحة هذا الفرض .

فبالنسبة إلى التنوع في السوق بنفس البرنامج الأساسي وهو برنامج بكالوريوس المعاملات المالية والتجارية ، وهي المعروفة باستراتيجية تنمية السوق ، فقد بدأ المركز منذ البداية استراتيجية جريئة في هذا الصدد حيث لم يكتف بمجرد قبول الطلاب الذين يتقدمون إليه في لمركز الرئيسي ، كما هو الحال في كل من جامعتي الإسكندرية ، وأسيوط ، بل انه قرر فتح فروع له في عدة مراكز جغرافية أيضاً وهي طنطا ، وبورسعيد ، والزقازيق ، حيث يخدم المركز الاقليمي بطنطا محافظات : مرسى مطروح ، الإسكندرية ، البحيرة ، كفر الشيخ ، المنوفية ، الغربية ، القليوبية ؛ بينما يخدم المركز الاقليمي بالزقازيق : الشرقية ، المنصورة ، السويس ؛ أما المركز الاقليمي في بورسعيد فإنه يخدم بورسعيد ، دمياط ، الإسماعيلية ، شمال سيناء . هذا بالإضافة إلى المركز الرئيسي الذي يفتح أبوابه لكل من يرغب ومن أي مكان (موضوعات اجتماع مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح ، ديسمبر 1994 ، الملاحق المرفقة) .

وكما يتضح من جدول (2) ، فإن إجمالي عدد المسجلين في الفروع الثلاثة حتى 1994/6/30 يبلغ حوالي 1839 طالباً وطالبة موزعين على المراكز الثلاثة حيث يستحوذ المركز الاقليمي بطنطا على ما يزيد عن 50% من إجمالي الفروع 952 طالباً بنسبة 52% ، يليه بورسعيد 469 طالباً بنسبة 26.6

% ثم الزقازيق بفارق ضئيل حيث بها 408 طالبا بنسبة 23.3 % ، وتبلغ نسبة إجمالي عدد المقبولين بالمراكز الثلاثة إلى إجمالي عدد المقبولين بالمركز الرئيسي وفروعه 11.5 % جدول (2) .
جدول (2)

بيان بعدد الطلاب المسجلين بالمركز الرئيسي بالقاهرة
والمراكز الإقليمية والنسب المئوية لكل منها للإجمالي

المركز	عدد الطلاب المسجلين	نسبة مئوية (%)
الرئيسي	14024	88.46
طنطا	952	6.00
بورسعيد	469	2.60
الزقازيق	408	2.58
الإجمالي	15853	%100

المصدر : الإحصاءات العامة بالمركز ، وحدة الحاسب ، شئون الدارسين .

ومن الجدير بالملاحظة هنا أن هذه الاستراتيجية الهجومية كان لها أثر على جذب طلاب حتى من أشد أماكن نفوذ كل من المركزين المنافسين في الإسكندرية وأسيوط ، فكما يتضح من الإحصاءات المرفقة بالملاحق نجد أن هناك طلاب مسجلين من محافظة الإسكندرية نفسها يبلغ عددهم 205 طالبا هذا بخلاف المحافظات القريبة والتي تقع في نطاقها ، أما بالنسبة لجامعة أسيوط التي تعاني هي الأخرى من قلة الأعداد والإقبال عليها ، فإننا نلاحظ في نفس الجدول أن أسيوط مسجل منها 64 طالبا أما المحافظات التي تليها وشديدة القرب منها كالمنيا وسوهاج ، وقنا وأسوان فيبلغ عدد الطلاب المسجلين من هذه المحافظات فقط 697 طالبا ، وهذا يعتبر دلالة أخرى ليس فقط على إتباع استراتيجية تنويع الأسواق ، وإنما أيضا على نجاحها ، ونجاح أداء المركز في أدائه التنافسي الذي استطاع أن يجذب إليه عملاء من مناطق نفوذ المنافسين الرئيسيين له .

أما فيما يتعلق بالتنوع في البرامج لمواجهة التحديات الخاصة بقرار حظر القبول إلا لمن مضى على حصوله على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها أكثر من 5 سنوات ، فقد اجتمع المسئولون عن المركز واتبعوا

في ذلك استراتيجية تنوع المنتج وتطويره وذلك باتخاذ قرار في اجتماع مجلس الإدارة المنعقد في 20/1/1997 بالموافقة على تنفيذ برامج تأهيلية وهى برامج لمواجهة إحتياجات السوق وإعداد القوى البشرية المدربة على تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات الأعمال :

- برامج في المحاسبة والمراجعة وإدارة الأعمال .
- برنامج في الترجمة (إنجليزي ، فرنسي ، ألماني) (موضوعات إجتماع مجلس إدارة التعليم المفتوح ، ديسمبر 94) .

ولقد بدأت بالفعل في نفس العام الإقبال على هذه البرامج ،وبرامج أخرى تسير في نفس الإتجاه مثل برامج البيئة وصحة المجتمع ، تكنولوجيا التصنيع الزراعي والإنتاج الحيواني ، وبرامج الدراسات القانونية ، الإرشاد السياحي (راجع الملاحق) .

مما سبق يتضح تأثير الهيكل على الاستراتيجية ، وذلك من خلال قدرته التي تم تصميمها ابتداء بصورة مناسبة تتمشى مع طبيعة استراتيجيات النمو والتوسع أو الهجوم ، وما يتمتع به من درجة عالية من المرونة ، ومن إستقلالية بإعتباره وحدة أعمال استراتيجية ذات إدارة ذاتية شبه مستقلة عن الجامعة ، حتى تكون أقدر على مواجهة التحديات البيئية المتنوعة ، وذلك من خلال الخبرة المتراكمة لدى المسؤولين عنها والعاملين بها ، بالإضافة إلى سرعة الحركة والقدرة على دراسة وتحليل المشاكل والظروف البيئية المحيطة واتخاذ القرارات المناسبة للاستفادة من إمكانيات وطاقات المركز والتغلب على المشاكل والتحديات التي تواجهه.

ومن الأمور الأخرى التي ابتكرها المركز هو إتجاهه نحو تسويق الكتب التي تم تأليفها خصيصا للمركز بعد شراء حقوق التأليف الخاصة بها ، مما ساهم أيضا بجزء ملموس من الإيرادات يعتبر في تزايد مستمر كما يتضح من بيان الإيرادات (جدول رقم 3) حيث بلغت حتى 30/6/1994 مبلغا وقدره 351322 جنيها مصريا.



جدول رقم (3)

بيان تطوير الإيرادات من بيع الكتب الخاصة
بمركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة للسوق الخارجي

السنة	القيمة بالجنية	نسبة التطور	معدل الزيادة السنوي
1991 /90	-----	-----	-----
1992 /91	66235	%100	-----
1993 /92	122196	%184	%84
1994 /93	162890	%246	%146
إجمالي	351321		

المصدر : من واقع البيانات المالية المنشورة في الحساب الختامي عن الفترة من 1/1/1991 حتى 30/6/1994 ،
مركز التعليم المفتوح ، جامعة القاهرة .

ومن هذا الجدول يتضح كيف استفاد المركز من الخبرات المتراكمة لديه ومرونة وإستقلالية الهيكل في إبتكار (استراتيجيات) وسائل لم تكن مخططة أصلا لمواجهة تحديات بدأت تواجهه بعد سنة فقط من بداية العمل به ، والتي كانت من العوامل المساعدة على إدخال جزء لا بأس به من الإيرادات ، وإعطاء ثقة في الأداء ، والمركز ، والقدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة وتحسين أوضاعه ليس فقط من خلال هذه الخبرة الجديدة والوسائل المبتكرة ، وإنما أيضا من خلال إتباع استراتيجيات ترويجية من شأنها أن تزيد من أعداد الطلبة الجدد المسجلين في مراكز التعليم المفتوح بعد أن كان عددهم قد تدهور بشكل ملحوظ أثر اتخاذ قرار الحظر السابق الإشارة إليه فيما يتعلق بشرط الخمس سنوات (الإحصاءات المرفقة) .

من التحليل السابق يمكننا القول بأن الهيكل يؤثر هو الآخر في الاستراتيجية بإعتباره حينئذ أحد عوامل القوة أو الضعف الداخلية التي يجب أخذها في الإعتبار عند صياغة أو تبنى أي استراتيجيات جديدة ومبتكرة مثلما حدث في مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة وهذا يدعم صحة الفرض الثاني، أيضا ويدعم في نفس الوقت أولئك الذين يناودن بتأثير الهيكل على الاستراتيجية .

مناقشة نتائج البحث :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نجد أن الاتجاه الذي يؤمن بحتمية تأثير الاستراتيجية على الهيكل (الحتمية الاستراتيجية) والذي بدأه (Chandler , 62) ومن سار على نهجه من الباحثين ، قد تم تأكيده أيضا في هذه الدراسة ، حيث أتضح لنا أن الاستراتيجية التي تم اختيارها تستدعي لتحقيق النجاح والفعالية هيكلًا يتناسب معها يتميز بالمرونة واللامركزية التي وصلت إلى اعتباره وحده أعمال استراتيجية (SBU) ، من خلال قياس درجة مرونة الهيكل وتحديد شكله ، ومستوى الأداء الفعلي للمركز ، وتم التحقق من صحة هذا الفرض ، وهو الأمر الذي يسير بشكل متسق مع نتائج الكثير من الأبحاث والدراسات التي تهتم بهذا المجال .

كما ثبت أيضا وفي نفس الوقت صحة الفرض الثاني المتعلق بتأثير الهيكل على الاستراتيجية باعتباره في هذه الحالة متغيرا مستقلا يؤثر على إختيار الاستراتيجية وإمكانية نجاحها .

ولعل هذا الأمر - كما يبدو في الظاهر - يثير إشكالية وتناقضا بين التيجتين، فهل هناك حقا تناقض حقيقي بين هاتين التيجتين اللتين تم التوصل إليهما في هذه الدراسة ؟

للنظرة الأولى قد يبدو الأمر متناقضا ، ولكن إذا عمقنا النظر بصورة شاملة ومتكاملة ، فإننا سوف نجد أن هذا التناقض ليس موجودا في الحقيقة .

وذلك إذا أدخلنا في الاعتبار طبيعة تأثير كل منهما على الآخر ، والنطاق الزمني الذي يحدث فيه التأثير .

فالذي يحدث في الواقع غالبا أن الإدارة وهي في مرحلة صياغة وإعداد الاستراتيجية تأخذ في الاعتبار عند تقويمها لجوانب القوة والضعف الداخلية الهيكل التنظيمي باعتباره أحد هذه العناصر وتكون الاستراتيجية التي تم اختيارها نابعة أساسا في ذلك التقويم الشامل لكل من العوامل الداخلية ومن بينها الهيكل التنظيمي ، والعوامل الخارجية المختلفة (David , 1987 ; Ansoff , 1984) .

فإذا ما تم صياغة الاستراتيجية وإتخاذ القرار بها ، فإنه من بين أهم عوامل نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية هي ضرورة مواءمة الهيكل أو تصميمه ، أو إعادة تصميمه بما تتناسب مع طبيعة هذه الاستراتيجية ، وإلا فسوف يواجه تطبيق هذه الاستراتيجية بالفشل (Covin et. Al. , 1994) ومن هنا يمكن القول بالعلاقة التأثيرية المتبادلة لكل منهما على الآخر ، ولكن هل هذا التأثير على نفس الدرجة من التساوي ؟ إن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل - كما سبق أن رأينا - مرت بمراحل ، بدأت أولاها بسيطرة الاستراتيجية على الهيكل تماما ، ثم السيطرة على الاستراتيجية ، ثم بالعلاقة المتساوية بينهما .

أ.د. محمد المحمدي الماضي دراسات متقدمة في الإدارة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء

إلا أننا في هذا البحث - كما تشير النتائج - قد وجدنا أن كلا منها يؤثر في الآخر - مع الوقت - ولكن ليس بنفس الدرجة من التساوي ، وذلك لأن التغيير الذي أحدثته الاستراتيجية الجديدة للجامعة في هيكلها التنظيمي ، كان أعمق وأسبق .

حيث ترتب على اختيار استراتيجية توسع هجومية للجامعة الخروج بصورة كبيرة وملحوظة عن الهيكل التقليدي لها وتبنى هيكلًا جديدًا في معظم جوانبه وملاحظه ، كما أشارت النتائج المتوصل إليها في البحث ، وبالطبع فإن هذا الهيكل بصورته الملائمة وبالمرونة التي تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية المختارة ، وبالخبرات الجديدة المتراكمة من خلال الوضع اللامركزي الجديد (SBU) ، كل ذلك أتاح وسوف يتيح تأثيرًا آخر في صياغة وتبنى استراتيجيات جديدة تساعد على المحافظة على مستوى النجاح المحقق ، وتفتح آفاقًا جديدة لتحقيق المزيد من النجاح ، ثم ينعكس هذا حتمًا - وخاصة في مرحلة التطبيق - على الهيكل مرة ثانية لضمان نجاح الاستراتيجية المختارة ، وهكذا دواليك .

فعلى حد قول (Mintzberg , 1990) فإن الاستراتيجية والهيكل يتبع كل منهما الآخر كما تتبع القدم اليسرى القدم اليمنى ، ولكن ذلك - في ضوء نتائج البحث - لا يتم بخطوات متساوية ؛ فالخطوات التي تخطوها الاستراتيجية ، والأثر الذي تحدثه في الهيكل يكون أكبر من تلك الخاصة بالهيكل على الاستراتيجية بكثير ، وهذا ما يتسق أيضا مع نتائج بحث أخير في هذا الصدد لكل من (Amburgery & Dacin , 1994) .

حدود البحث وأبحاث مستقبلية

1- يعتبر هذا البحث منصبا أساسا على دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل وأثر كل منهما على الآخر ، ولا شك أن محددات الهيكل متعددة كالحجم والتكنولوجيا ، والبيئة ، ولكن لأغراض البحث تم التركيز فقط على الاستراتيجية والهيكل ، وهذا لا يعنى إهمال أو التقليل من أهمية المحددات الأخرى .

2- إن التطبيق كان على مستوى قطاع الجامعات وكان الباحث يود أن تكون هناك فرصة للمقارنة على مستوى التجربة في الجامعات الثلاث التي بدأت بالأخذ بها معا ، إلا أن حجم كل منهما والظروف المتغيرة التي يمران بها جعلت المقارنة من خلال أداة واحدة كالاستقصاء المستخدم سوف تكون غير مناسبة وغير متاحة . وإن كانت المؤشرات العامة لكلا التجريبتين تؤيد بطريق آخر نتائج البحث ، وخاصة فيما يتعلق بنجاح الهيكل المختار في جامعة القاهرة باعتباره صمم منذ البداية باعتباره وحده أعمال استراتيجية (SBU) مستقلة في تحقيق مزايا تنافسية واضحة

على منافسية - كما رأينا - حيث أن كلا منهما لم يتمتع بنفس الدرجة من الاستقلالية أو تكامل الشخصية ، وإن كان الأمر يحتاج المزيد لتقييم أكثر تفضيلا وعمقا للتجربتين ، فلا شك أن ذلك سوف يكون له نتائج مهمة جدية بالاهتمام وهذا مجال أوجه إليه نظر الباحثين .

رغم قصور البحث تطبيقا على جامعة القاهرة إلا انه يمكن الاستفادة بنتائجه لأي جامعة تفكر في تبنى استراتيجية مماثلة ، أو حتى على مستوى منظمات الأعمال على إختلاف أنشطتها .

3- من الأبحاث التي يمكن إقتراحها في هذا الصدد أيضا ، بحث حول دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والمناخ التنظيمي ، وآخر عن الاستراتيجية والقيادة ، وثالث عن التحفيز والاستراتيجية ، باعتبار أن هذه الثلاثة (وغيرها) من محددات نجاح تطبيق الاستراتيجية .

كما أن الباحث يود أن يشير أيضا إلى أن إدراك الإدارة لكل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة واختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوءها ثم تصميم الهيكل المناسب كاستجابة لهذه الظروف والاستراتيجية المختارة، يعتبر من العوامل المهمة التي توفرت لتجربة التعليم المفتوح بجامعة القاهرة ، وذلك في ضوء معاشة ما تم في كافة مراحل هذه التجربة ، ابتداء من مرحلة التفكير والصياغة ، ثم التطبيق والتقويم المستمر والاستجابة للظروف المتغيرة بعد ذلك .

خلاصة وتوصيات :

لقد تم في هذا البحث دراسة العلاقة بين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ، وتوصلنا إلى أن كلا منهما يؤثر في الآخر - مع الوقت - ولكن ليس بدرجة ولا بشكل متساوي . حيث يعتبر تأثير الاستراتيجية على الهيكل أعمق وأسبق من تأثير الهيكل على الاستراتيجية .

ولعل هذا يقودنا إلى توصية مهمة في هذا الصدد خاصة ونحن في مصر في مرحلة تغيرات استراتيجية كبيرة في ظل بيئة تنافسية تشد قوتها المحلية والعالمية يوما بعد يوم ، بأن يراعى عند تصميم أي استراتيجية أن يتم تصميم الهيكل الذي يتناسب مع تطبيقها ؛ والخروج عن دائرة الهياكل التقليدية التي تكاد تكتسب صفة الأبدية من طول ثباتها واستقرارها ونمطيتها لعقود من الزمن، حتى أنها تحولت من وسيلة إلى غاية ، ومن أداة لتسهيل المهام وإنجاز الاستراتيجيات والأهداف إلى عائق يحول بين تحقيق أي مهام استراتيجية بصورة فعالة .

لذا فإن الباحث يوصى بأن ينظر إلى الهيكل التنظيمي نظرة فاحصة بصورة مستمرة وإعادة النظر فيها من وقت لآخر إما بالتحديد الكامل ، أو بإعادة التقييم أو بالتعديل المطلوب لتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة والاستراتيجيات الجديدة المختارة للتعامل معها .

ولعل فكرة وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) تعتبر من أنسب الأشكال التنظيمية التي يوصى الباحث باتباعها في حالة تفكير الجامعات المصرية في تبنى استراتيجيات جديدة للنمو والتوسع في المرحلة المقبلة .