

العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية

والأداء التنظيمي (دراسة مقارنة)

بالطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة

د. محمد المحمدى الماضى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة جامعة القاهرة

Abstract

لقد تناول الباحث في هذا البحث دراسة أنماط القيادة الاستراتيجية باعتبارها متغيراً مستقلاً وأثرها على المتغيرات التنظيمية الأخرى كالتوجه الاستراتيجي، والميكل، والثقافة التنظيمية وعلاقة القوى والنفوذ بين مجلس الإدارة والقائد الاستراتيجي، وأخيرًا الأداء التشغيلي والمعنى للأفراد بمرکز التعليم المفتوح جامعة القاهرة. وتم الدراسة من خلال مقارنة نمطين مختلفين للقيادة في بداية حياة المركز من ١٩٩٠ حتى ١٩٩٥ في الفترة الأولى ومن ١٩٩٥ حتى ٢٠٠٠ في الفترة الثانية، واستخدم الباحث تقسيم لأنماط القيادة يقوم على بعدى الميل للتحدي ومواجهة المخاطرة، ودرجة الرغبة في الرقابة والتحكم والتدخل في التفاصيل. وتم صياغة ٦ فروض للبحث عن هذه العلاقة وتوصل الباحث إلى وجود اختلاف جوهري في نمط القيادة الاستراتيجية في الفترتين ولصالح الفترة الأولى. وانعكس ذلك بشكل واضح وجوهري أيضا على الاختلاف في الفترتين بالنسبة للتوجه الاستراتيجي. ودرجة مرونة الميكل التنظيمي. والثقافة التنظيمية، وعلاقة القوة والنفوذ بمجلس الإدارة. والروح المعنوية والانتعاش. والأداء التشغيلي. وكان ذلك لي صالح الفترة الأولى أيضا.

المقدمة

لا شك أن للقيادة عموماً والقيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص دوراً مؤثراً لا يمكن إنكاره على الأداء التنظيمي. في أية منظمة. فموضوع القيادة شغل ولا يزال وسيظل يشغل اهتمام الباحثين لاستكشاف كثير من جوانب المفروض التي تكتنفها. فرغم كثرة ما يكتب حول موضوع القيادة من دراسات وأبحاث ومقالات إلا إنها لا تزال حقلًا خصباً للمزيد من الأبحاث وخاصة فيما يتعلق بجانب القيادة الاستراتيجية منها. والتي تحاول استكشاف الأنماط المختلفة لهذه القيادة الاستراتيجية. والمحددات التي تؤثر فيها. وتأثير هذه الأنماط المختلفة للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والاستراتيجي لأية منشأة (Schendel, 1989; Hamberick, 1989; Westley &

Mintzberg, 1989; Hout & Carter, 1995; Mintzberg, 1998)

ولقد وصل هذا الاهتمام لدرجة تخصيص العديد من المجلات الأكاديمية المتخصصة في الإدارة عموماً والإدارة الاستراتيجية خصوصاً أعداد كاملة حول القيادة الاستراتيجية. ومن أمثل هذه الدوريات ما قامت به مجلة (Starategic Management Journal) من تخصيص العدد الصادر في صيف ١٩٨٩ لهذا الموضوع ثم تلاه الكثير من المقالات والأعداد التي تتناول الظاهرة حتى لا يكاد يخلو عدد من تناول موضوع القيادة الاستراتيجية وكذلك غيرها من المجلات مثل مجلة (Haruard Business Review) التي تناولت ظاهر القيادة في أعدادها الحديثة من أكثر من زاوية.

وبالرغم من قدم تناول ظاهرة القيادة بالدراسات واختلاف النظريات حول تفسيرها فإن هذا الاختلاف لا يزال مستمراً أو لم نجد حتى الآن نظرية واحدة يمكن أن تقدم تفسيراً كاملاً ومتكاملاً للقيادة وأثرها على الأداء التنظيمي عموماً. فإذا انتقلنا إلى القيادة الاستراتيجية والتي بدأت الأبحاث تتناولها بالتأصيل والدراسة لمحاولة استشراف وتفهم جوانب تأثيرها المختلفة فإننا سوف نجد أن الجهود في هذا الصدد لا تزال في بداية الطريق. ومعظم ما قدم فيها من دراسات هو محاولات نظرية لوضع إطار أو أكثر لتفهم القيادة الاستراتيجية. وليكون بمثابة انطلاقاً لكثير من الدراسات الميدانية بعد ذلك مثل (Neck & Edward, 1996; Pawar & Eastman, 1997).

وبالرغم من محاولة إجراء دراسات ميدانية حول القيادة عموماً فإن القليل جداً من هذه الدراسات الميدانية قد اتجه نحو القيادة الاستراتيجية وخاصة ما يتعلق بأثر اختلاف نمطها على الأداء. خاصة وأن هناك جوانب وخصائص عديدة تميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة في المستويات الإدارية الأدنى والتي استحوذت على اهتمام جل هذه الدراسات (Shrivaatava & Nachman, 1989;

(Hambrick, 1989; Finlay, 2000) ومن هنا لا يزال هذا الحقل يحتاج إلى مزيد من الدراسات للمساعدة فى بلورة موضوع مهم من موضوعات الإدارة الاستراتيجية وهو ذلك المتعلق بالقيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء. وهو ما دفع الباحث إلى ارتياد هذا الجانب واختيار هذا الموضوع. الذى سبق أن تناول جانباً منه فى بحث سابق يتعلق بتأثير تغيير القيادة الاستراتيجية المبادرة باتخاذ قرار استراتيجى معين على كز من الاستراتيجية والهيكل والأداء (الماضى . ١٩٩٩) وإذا كان البحث السابق قد تناول التأثير الحادث بمجرد تغيير صاحب المبادرة باتخاذ القرار الاستراتيجى. فإن هذا البحث يحاول التعمق فى معرفة مدى الاختلاف الذى حدث فى نمط القيادة الاستراتيجية وأثره على أوجه الأداء التنظيمى المختلفة. خاصة وأن هناك فرصة قد أتاحت للباحث للتعرف على مثل هذه الظواهر عن قرب وعلى امتداد زمنى معقول يتيح المقارنة بين نمطين مختلفين إلى حد كبير تناوب القيادة الاستراتيجية لنفس المكان فى فترتين زمنيتين متتاليتين وبشكل متساو تقريباً من حوالى عام ١٩٩٠ حتى عام ٢٠٠٠ تقريباً.

الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات: Litriture Review

يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم التى لا تزال تعاني من غموض شديد فى تعريفها أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها.

فالقيادة كما يتم تعريفها فى أدبيات السلوك التنظيمى التقليدية تركز بالدرجة الأولى على الأفراد وعلاقتهم بجماعات العمل الصغيرة وتعندنا بمعرفة محدودة جداً لفهم القيادة الاستراتيجية (Shrivastava & Nachman, 1989) وتتضح الطبيعة الغامضة لمفهوم القيادة فى ذلك العدد الكبير والمتباين للتعريف المتعلقة بها لدرجة أن أحد الباحثين استطاع أن يوجز أمثلة لذلك الاختلاف فى المفاهيم المتداولة عن القيادة فعدد منها مثلاً:

- أ- أنها التركيز على عمليات الجماعة.
- ب- سمات شخصية.
- ت- فن التأثير.
- ث- ممارسة النفس.
- ج- نوع من الإغراء.
- ح- علاقات القوى والنفس.
- خ- أداة لتحقيق وإنجاز الأهداف.
- د- وضع هيكل للعمل (Bass, 1981).

وعلى النقيض من ذلك فإن أدبيات الإدارة الاستراتيجية تفترض أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بالمديرين الذين يحتلون مواقع متقدمة في الإدارة العليا والذين يمكن تسميتهم (Chief executive, general managers or Presidents).

كما يقرر ذلك مثلاً (Andrews, 1971, Lorange, 1980) بل إن أحد أبرز علماء الإدارة حديثاً (Mintzberg, 1973) يوضح أن المديرين يقومون بمجموعة متعددة من الأدوار تتضمن ثلاثة مجموعات وهي أدوار المعلومات. والقرارات. والعلاقات. ومع ذلك فإن هذه الأدبيات وغيرها لم توضح كيف يقوم هؤلاء المديرين بدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التوافق بين المنظمات والبيئة المحيطة بها (Shrivastava & Nachmain, 1989).

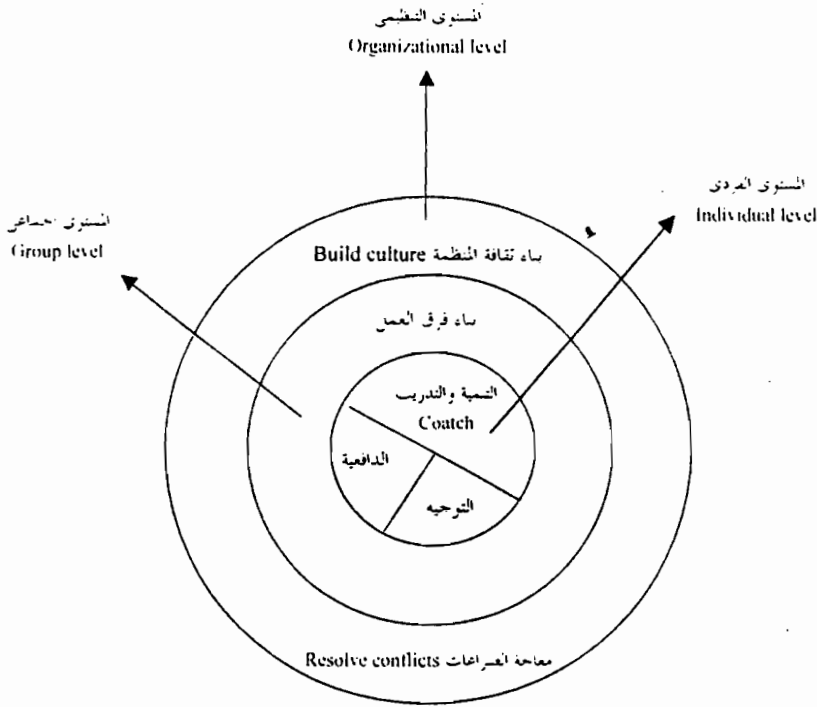
وبالرغم من محاولة (Mintzberg, 1998) بلورة ثلاثة مستويات تمارس من خلالها القيادة (شكل ١) إلا أن المقولة السابقة لا تزال صحيحة إلى حد كبير.

ولقد حاول العديد من الباحثين وضع تعريف للقيادة الاستراتيجية فمنهم من اعتبرها "عملية خلق الإحساس العام بالغرض والاتجاه اللذان يعتبران بمثابة مرشد لصياغة وتطبيق الاستراتيجية بشكل متكامل في المنظمات". (Hosmer, 1982)

وهناك من حاول أن يعرض القيادة الاستراتيجية باعتبارها مفهوم متعدد الوجود والذي يتضمن العديد من الجوانب مثل:

- ١- العمل على التكامل بين الأخلاقيات الاجتماعية والأخلاقيات التنظيمية.
- ٢- وضع المنظمة في الإطار الذي يتمشى مع رؤية الفلاسفة الذين يحددون أدوار القيادة والمؤسسات الاجتماعية والتنظيمية والعمل في ضوء هذه الفلسفات.
- ٣- وضع المنظمة في إطار يتمشى مع نواحي التأثير والنفوذ في المجتمع. (Summer, 1980).

بينما يرى (Andrews, 1971) أن القيادة الاستراتيجية تتضمن التحكم في اتجاه ومعدل نمو المنظمات. وإحراز الأهداف بعيدة المدى. وفي ضوء ذلك فإن استراتيجيات التحكم هذه تهدف إلى التعرف على. وصيانة وحماية سوق مناسبة للمنتجات. ووضع قواعد وروتين تنظيمي داخلي.



شكل (١) مستويات ممارسة القيادة

المصدر: من صنع الباحث في ضوء مقالة: (Mintzberg, H., 1998)

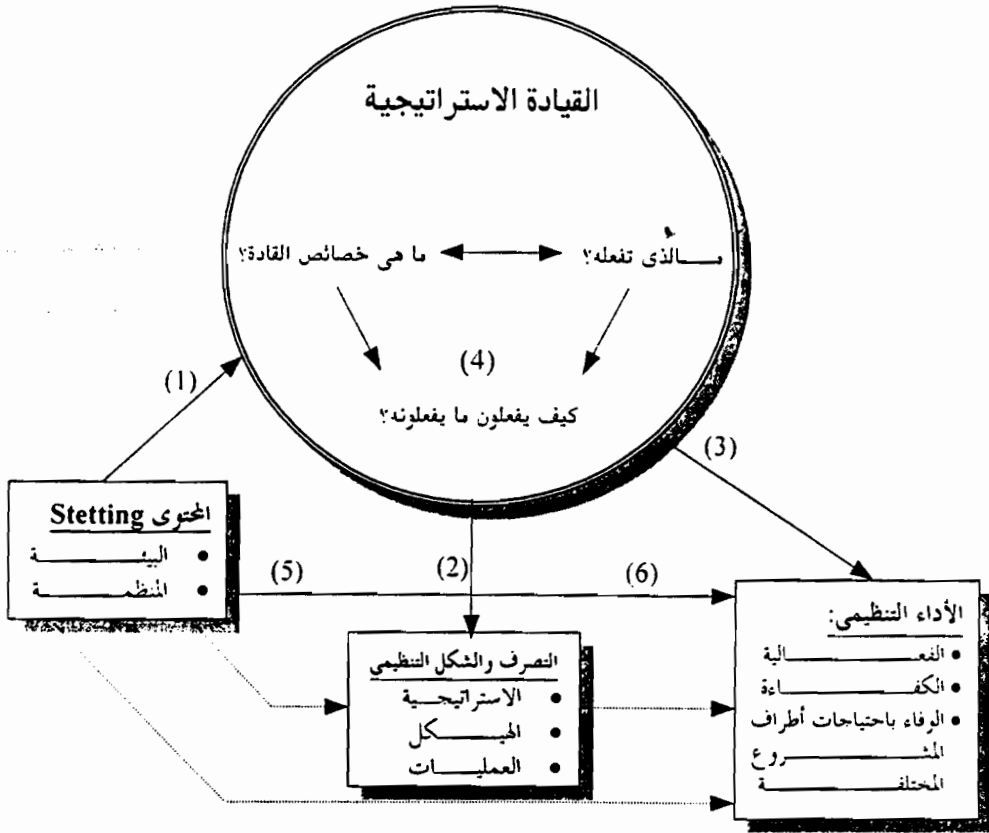
وهناك من نظر إلى القيادة الاستراتيجية من زاوية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمات والتحكم فيها ومتابعتها (Shirvastava & Nachman, 1989) والذان حاولا أن يفرقا بين القرارات الاستراتيجية والقرارات الأخرى على اعتبار أن الأولى تتميز بأنها تصنع بواسطة الإدارة العليا. مدعمة بتحليلات ومساعدات من قبل المتخصصين من المرؤوسين. وأنها تنتج عن مفاوضات معقدة بين الأطراف الداخلية والخارجية للنشأة. وأن هذه القرارات تحتاج إلى التزام واضح بالموارد التنظيمية المطلوبة على حد قول (Mintzberg, et al., 1976).

وأنها تؤثر على المنظمة ككل وليس فقط مجرد قسم أو جزء صغير منها (Chandler, 1962; Bower, 1970). وأن المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات الاستراتيجية تعتبر عادة، حساسة ومكلفة جدا. كما أنها تتكون من واقع تقييمات وتوقعات ضخمة نسبيا (Large evaluative and Speculative components) وقد تأتي من كل من المصادر الرسمية أو غير الرسمية (Radford, 1978).

كما أن القرارات الاستراتيجية تتميز بأنها تتأثر بمجموعة من المتغيرات البيئية (مثل التكنولوجيا . الموردن . الأسواق . اتحادات العمل . القوانين . العلاقات السياسية . الخ) ولذلك فإن صناع القرارات الاستراتيجية يحتاجون إلى ممارسة نفوذ ورقابة على مرؤسيهم ومن هم داخل المنظمة. وكذلك على الوكالات البيئية الخارجية; (Pfeffer & Salanick, 1978; Papadakis, et al., 1998) وتضع مثل هذه الخصائص للقرارات الاستراتيجية متطلبات خاصة على القيادة عند صياغة أو تطبيق الاستراتيجية. فعملها أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. وتعمل بشكل مرن. في بيئات غير مهيكلتة Unstructured environments. وتكن بالرغم من ذلك فإن العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة في الماضي. لم تتعامل مع مثل هذا النوع من صناعة القرارات. ومن ثم فإن إمكانية انطباقها على القرارات الاستراتيجية محدودة للغاية (Shirvastava & Nachman, 1989) وهناك من حاول أن يفرق أيضا بين القيادة الاستراتيجية والمستويات التشغيلية في محاولة لوضع إطار عام يوضح مفهومها (Hambrick, D., 1989) فبينما نجد أن مستوى القيادة التشغيلي يملك خبرة عظيمة في مجال واحد معين من المجالات الداخلية للمنظمة ويتعامل مع مواقف أكثر تأكدا ومحدودية. فإن القيادة الاستراتيجية على تعبيره تهتم أساسا بكل من المجال الداخلي والخارجي.

وظيفتها الأساسية أن تعمل على وضع المنظمة بشكل متناسب مع بيئتها الحالية والمستقبلية. كما إنها معنية بتطوير تنظيم داخلي لديه قدرة عالية على التكيف. ويكون لديه قدرة ذاتية على مواجهة التهديدات الاستراتيجية للمنشأة.

غالبا ما يكون عمل القائد الاستراتيجي محاطا بالغموض والتعقد. والتحميل الزائد للمعلومات. كما إنه متعدد الوظائف Multifunctional حيث لا بد أن يتطرق في عمله للتسويق. والتمويل . والإنتاج والأفراد .. الخ. فعلمه عبارة عن مهام متكاملة ومعقدة has complex integrative task. فهو بإيجاز شديد مدير المديرين The management of Managers. وفي محاولة منه لتوضيح أو وضع القيادة الاستراتيجية في الإطار العام للاستراتيجية قام (Hambrick, 1989) بمحاولة لذلك كما يوضحها شكل (٢) من خلال استقراء الأبحاث والدراسات المختلفة التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية.



شكل (٢) موقع القيادة الاستراتيجية في الإطار الاستراتيجي العام.

المصدر: Hambrick, 1989, p. 7.

ويوضح شكل (٢) إلى أي درجة تتناسب القيادة الاستراتيجية مع النطاق العام للاستراتيجية. ونظرية التنظيم وذلك بشكل مبسط. وهذا مما يدفعنا إلى ضرورة أن نبحث وندرس أولئك الذين يقعون في قمة الهرم التنظيمي. أو بمعنى آخر القيادة الاستراتيجية. إذا أردنا أن نعرف أو نشرح: لماذا تقوم المنظمات بما تفعله. أو لماذا يتبعون طريقة ما للعمل دون غيرها؟ وهو ما يجعل موضوع القيادة الاستراتيجية موضوعاً مهماً وملحاً على أجندة أبحاث التسعينات من القرن العشرين

(Hambrick, 1989) (is the crucial research agenda for the 1990)

فدراسة القيادة الاستراتيجية تركز على أولئك الأفراد الذين لهم مسؤولية شاملة عن منظمة ما:

وما هي خصائص هؤلاء الأفراد؟ وماذا يفعلون؟ وكيف يفعلون؟ (Hambrick, 1989).

ومما يجدر الإشارة إليه أن هناك من الباحثين من أيد أن نمط الإدارة الاستراتيجية يؤثر في الهيكل التنظيمي (Miller & Dorage, 1986) وهناك من أيدت أبحاثه أن فريق الإدارة العليا تؤثر على مستوى الابتكار في المنظمة (Hage & Dewer, 1972) كما أثبتت دراسات أخرى إلى أي درجة يحدث تغيير تنظيمي عندما تتغير القيادة الاستراتيجية (Helmich & Brown, 1972).

ولكن إذا حاولنا أن نتعرف كيف يحدث ذلك التأثير. وما هي الأنماط التي يمكن أن تأخذها القيادة الاستراتيجية؟ وما هي علاقة هذه الأنماط بالأداء التنظيمي؟ فإننا سوف نجد دراسات قليلة تناولت تلك النقطة رغم أهميتها.

فمن زاوية العلاقة بين القائد الاستراتيجي ومدى ما يتمتع به من قوة وتفوذ (CEO Power) وقوة مجلس الإدارة استطاع كلا من (Pearcell, John & Zahra, Shaker, 1991) أن يخلصا أربع أنماط للقيادة الاستراتيجية تتحدد وفقا لتلك العلاقة كما يوضحها شكل (٣).

	<p>(2) Statutory قانوني</p> <ul style="list-style-type: none"> • استشاري (Vance, 1968) • قانوني (Arm & Lowen, 1983) • رقابة إدارية (Molz, 1985) • معدق ومقر (Wood, 1983) 	<p>(4) Participative المشارك</p> <ul style="list-style-type: none"> • قيادة بالمشاركة (Hermann, 1987) • تشاوري (Wood, 1983) • استراتيجي/ مثال (Molz, 1985) • زمالة (Vance, 1968)
عالية		
قوة القائد	<p>(1) Care taker وكيل النيابة</p> <ul style="list-style-type: none"> • طرف ثالث بدير (Hermann, 1987) • المراجعة والموافقة (Molz, 1985) 	<p>(3) Proactive المبادر</p> <ul style="list-style-type: none"> • مبادر (Hermann, 1987) • رقابة استراتيجية للمساهمين (Molz, 1985)
منخفضة		
	منخفضة	عالية

شكل (٣) أنماط القيادة الاستراتيجية في ضوء العلاقة بين مجلس الإدارة والقائد الاستراتيجي.

المصدر: Pearce & Zahra, 1991, p. 137.

ويعتبر هذا التوزيع للقوى بين مجلس الإدارة وما يترتب عليه من تلك الأنماط الأربع مفيدا للغاية لأغراض التحليل والمقارنة خاصة حينما يحدث تغيير للقيادة الاستراتيجية. وما قد يترتب عليه من تغيير في تلك العلاقة وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي. وهو ما يمكن الاستفادة به في حالة التغيير

الذى حدث للقيادة الاستراتيجية موضع البحث والعلاقة التي تميزت بها تلك القوى في الحالتين . إلى أى درجة أثر نمط القيادة على تلك العلاقة ومن ثم تأثرت مظاهر الأداء التنظيمي المختلفة؟

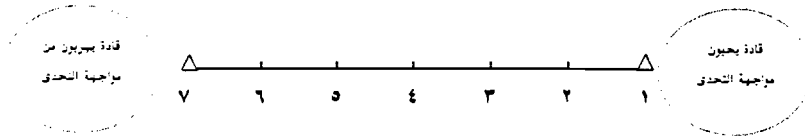
لكن يظل من المهم الوقوف بشكل أكثر تحديدا على ما يمكن اعتباره تحديدا عمليا لأنماط القيادة الاستراتيجية نفسها بصرف النظر عن تلك العلاقة وما يمكن أن تأخذ من أشكال شتى . وبالرغم من أن معظم المحاولات التي تمت في هذا الصدد كانت تدور بشكل أو بآخر حول بعدى الاهتمام بالعلاقات والناس . أو الاهتمام بالعمل والإنجاز . (Bass, 1960; Bass & Valenz; 1974; Bowers & Seashore, 1966; Fiedler, 1967; Likert, 1967; Maxwell, 1999) إلا أن هذين التصنيفين (الناس . الإنجاز) يعتبران محدودين نسبيا ولا ينطبقا على الاستراتيجية بشكل مباشر . وإن كانا يشيران إلى أهمية (١) بعد العمل في مقابلة الناس (٢) وبعد القيادة المشاركة اللامركزية في مواجهة القيادة المركزية البيروقراطية . (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

لكن بعض الباحثين حاولوا تطوير أبعاد للقيادة الاستراتيجية (e.g. Gupta, 1984; Kandwalla, 1976) وعلى سبيل المثال فإن (Khandwalla, 1976) حدد خمسة أنماط للقيادة هي : المخاطر . تكنوقراط . العضوى . المشارك . والقهرى coercion . وهناك من حدد بعدى المستقبلية . والوعى الاستراتيجي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Miller & Friesen, 1982) وقام (Covin & Slevin, 1988) بالتركيز على أبعاد المخاطرة . والابتكار ودرجة جمود أو مرونة المنظمة . وأخيرا فإن غيرهم وعلى سبيل المثال (Gupta, 1984) حددوا التوجه بالعلاقات . وتحمل المخاطر باعتبارها أبعاداً رئيسية للقيادة الاستراتيجية . فإذا نظرنا إلى درجة التشابه بين هذه التقسيمات وما يحدث فيها من تكرار فإنه يمكننا أن نتعرف على عدة أبعاد شائعة من هذه التقسيمات المختلفة والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي : (Nahavandi & Malekzadeh, 1993)

البعد الأول يمكن تلخيصه في : البحث عن التحدى (Challenge-seeking)

وهو ما يمكن أن يشير إلى الدرجة التي يكون القائد عندها متفتح للتغيير . والابتكار . وبصفة عامة فإن القادة الذين يتحملون المخاطر . ويبادرون . وموجهون بالمستقبل . يبحثون عن التحدى ويستمتعون بالتجديف في مياه بلا شواض . فهم يقدمون على اختيار استراتيجيات عالية المخاطر وأيضاً غالباً ما تكون جديدة لم يحاولها أحد من قبل ومن الناحية الأخرى فإن القادة الذين لا يحبون التحدى

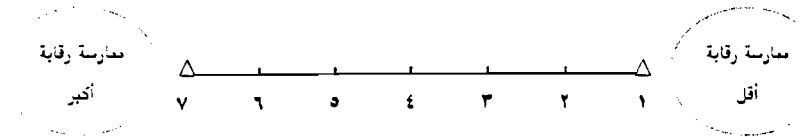
Challenge-averse leaders يتجنبون المخاطر . ويركزون على الحفاظ على الوضع الراهن (Status quo) من خلال صياغة استراتيجيات تتطلب حداً أدنى لتعديل عملية تشغيل المنظمة (شكل ٤).



شكل (٤) بعدد المخاطرة في القيادة الاستراتيجية

أما البعد الثاني: فإنه يركز على درجة الرقابة التي يريد القائد أن يمارسها على العمليات الداخلية للمنظمة. وهذا الاتجاه هو الذي ظهر بعدة مصطلحات في الأدبيات المختلفة التي تناولت هذا الموضوع. مثال ما تم عرضه من بعدى درجة المرونة (Organicity) ودرجة المشاركة (Participation) وذلك لدى (Khandwalla, 1976). وكذلك التوجه بالعلاقات (Interpersonal Orientation) من (Gupta, 1984) والذي تشير إلى الطريقة التي يعمل القائد من خلالها على هيكله وتنظيم الأنشطة والأفراد داخل المنظمة. والدرجة التي يتم من خلالها المشاركة في المسؤولية والسلطة.

وفي ضوء هذا البعد يكون لدينا طرفان وهما: (شكل ٥) الطرف الأول ويمثل القادة الذين يمارسون درجة عالية من الرقابة على منظماتهم من خلال درجة عالية من المركزية وقليل من التفويض. أما الطرف الثاني فإنه يمثل أولئك القادة الذين يمارسون درجة أقل من الرقابة. ومن ثم يسمون باللامركزية وتفويض العديد من الأنشطة.

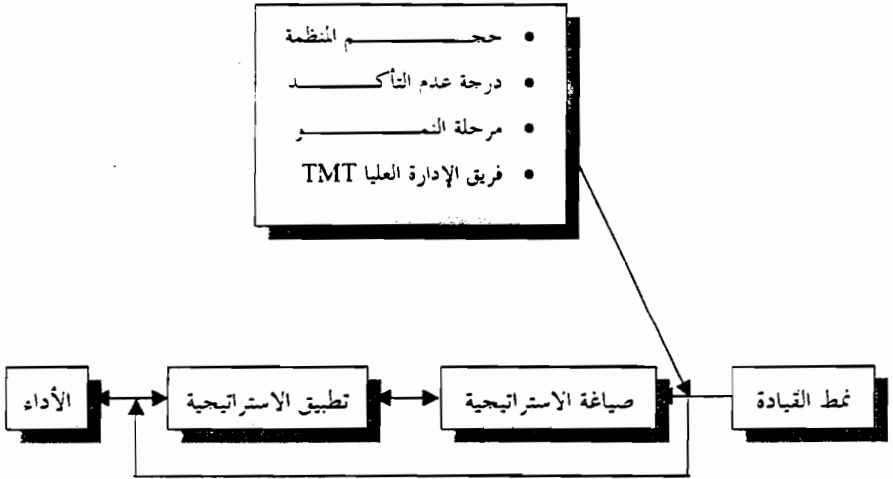


شكل (٥) مقياس الرقابة للقيادة الاستراتيجية

وغالباً ما تكون المركزية الزائدة على حساب الاهتمام بالعمليات ومشاركة العاملين. وكذلك ترتبط بأقل درجة من تشجيع التنوع. ومن الناحية الأخرى فإن اللامركزية التي تنتج من الرقابة

المنخفضة للقائد . سوف تؤدي إلى التركيز على مشاركة العاملين . والتسامح . وتشجيع التنويع .
(Nahavandi & Malekzadeh, 1993). وإذا حاولنا ربط البعدين السابقين بعملية الإدارة
الاستراتيجية فإننا سوف نجد أن بعد الباحثين عن التحدي - seeking Challenge والذي يركز
على تحمل المخاطر Risk-Taking . والابتكار . يعتبر أكثر ارتباطا بمرحلة صياغة الاستراتيجية أكثر
من ارتباطه بمرحلة التطبيق.

ومن الناحية الأخرى نجد أن بعد الرقابة سيكون له تأثير أوسع عنى طريقة المديرين وأسلوبهم
في تطبيق الاستراتيجية (Nahavandi & Malekzadeh, 1993) (شكل ٦) وبربط كلا البعدين
معا سوف يكون لدينا أربع بدائل للأنماط المختلفة للقيادة الاستراتيجية كما يصورها شكل (٧).



شكل (٦) نموذج متكامل يوضح دور نمط القيادة في صياغة وتطبيق الاستراتيجية.

المصدر: Nahavandi & Malekzadeh, 1993, p. 414

والذى تعرض كل منها فئة متطرفة لأحد هذه الأنماط الأربع.

درجة عالية من البحث عن المخاطر	النمط الثانى قائد يبحث عن التحدى ولكنه لا يفوض. ويحافظ على رقابته على كافة جوانب التطبيق.	النمط الأول قائد يبحث عن التحدى يفرض عمليات الإنجاز.
البحث عن التحدى	النمط الثالث قائد يتجنب التحدى. وفى نفس الوقت يفوض عملية التطبيق.	النمط الرابع قائد يتجنب التحدى. ولا يفوض ويمارس رقابة على التطبيق.
درجة منخفضة من البحث عن المخاطر	رقابة منخفضة	الرقابة فى الرقابة
	رقابة مرتفعة	

شكل (٧) أبعاد القيادة الاستراتيجية والأنماط المترتبة عليها.

المصدر: Nahavandi & Malekzadeh, 1993, p. 415.

الأنماط الأربع للقيادة الاستراتيجية: كما رأينا فى شكل (٧) فإن هناك أربعة أنماط للقيادة

الاستراتيجية يمكن توضيح أهم ما يميز كل منها فيما يأتى:

بالنسبة للنمط الأول والثانى:

فإن القادة يبحثون عن التحدى Challenge- seekers ومن ثم فإن اتجاههم المحتمل سوف يكون نحو تحمل المخاطر. والبحث عن الابتكار والتجديد فى اختياراتهم الاستراتيجية فكلما النمطين يعيل إلى المبادرة (They are both entrepreneurs) ومع ذلك فإنهما يختلفان فى طريقة إدارة المنظمة.

فبينما نجد أن النمط الأول يتخفف بدرجة كبيرة من التدخل والرقابة ويسمح بالتالى باللامركزية والانفتاح. فإن النمط الثانى يحتفظ بدرجة عالية من التدخل والرقابة على معظم القرارات. ويصر على تدخله وانغماسه فى كافة الأنشطة التنفيذية. كما إنه لا يتسامح مع الأفراد المختلفين معه فى الأسلوب أو الطريقة المستخدمة فى التنفيذ واتخاذ القرارات شأن النمط الأول. وإنما يصر على أن يتوافقوا تماما مع أسلوبه المتبع فى الإدارة ويكيفوا سلوكهم وتصرفاتهم معه.

النمط الثالث والرابع:

فإن النمطين هنا يتصفان بتجنب التحدى Challenge-averse فكلهما سوف يبحث عن الاستراتيجيات التى قلما تختلف عن الوضع الراهن. وسوف يحاولون دائما وبإصرار الاستمرار بالأمر للحفاظ على الوضع الراهن. (To Maintain the status Quo)

ومع ذلك فإن النمط الثالث الذى لديه رغبة منخفضة فى الرقابة سوف يسعى لوجود منظمة تشاورية حيث يتم تفويض القرارات بينما نجد أن النمط الرابع عكسه تماما فى هذا المضمار. حيث تؤدى رغبته المرتفعة نحو الرقابة إلى وجود منظمات مركزية.

ولا يعنى بالطبع ذلك التقسيم أن كل نمط من الأنماط الأربع منحصر تماما فى السمة العامة التى تميزه دون أدنى خروج عنها. فالتوقع يشير إلى أن هناك حالات يخرج فيها مثل هذا النمط أو ذاك عن السمة العامة له. مثال النمط الذى يتجنب التحدى. فإنه قد يدفع إلى قبول بعض التحدى حينما يحدث عليه ضغط داخلى أو خارجى يجبره على ذلك. إلا إنه سيظل منجذبا بشدة للرجوع إلى نمطه المألوف والذى يستشعر معه بالراحة والتوافق حينما تكون تصرفاته وسلوكه متمشية مع ذلك النمط السائد.

أنواع الاستراتيجية:

ولكن ما هى أهم أنواع التوجهات الاستراتيجية المختلفة التى يمكن أن تأخذها القيادة الاستراتيجية بصفة عامة؟

هناك العديد من التسميات المختلفة للاستراتيجيات. لكن الأكثر شيوعا منها. والأكثر تمشيا مع أغراض مثل هذا البحث، اثنان منها وهما: (Miles & Snow, 1978) وكذلك (Porter, 1980).

فالأول استخدم مفاهيم ثلاثة وهى:

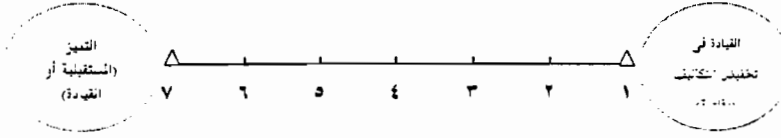
دفاعى Defender / تحليلى Analyser / مستقبلى Prospector بينما استخدم (Porter, 1980) مفهومى القيادة فى تخفيض التكاليف Cost leadership / والتميز Differentiation وبالرغم من ذلك فإننا نجد تشابها كبيرا بين هذين التسميتين.

فالدفاعى يتشابه كثيرا مع نمط القيادة فى التكاليف. فكلما النوعين يشير إلى استراتيجية تميل إلى مخاطر أقل. موجبة بالإنتاج والكفاءة. وتركز على أسواق ومجالات محددة ومعروفة بشكل كبير (Well-defined markets and domains) كلاهما أيضا يتطلب رقابة مركزية. واتخاذ قرارات فردية أو آلية. وهياكل تنظيمية أكثر جمودا وميكانيكية (Mechanistic). حتى يحققوا النجاح. (Miles & Snow, 1978; Proter, 1980, 1985) وعلى الناحية الأخرى من المقياس نجد أن هناك تقابلا واضحا وكبيرا أيضا بين كل من المستقبلى Prospector واستراتيجيات

التمييز Differentiation. حيث نجد ميلا كبيرا نحو الابتكار على المخاطر. والتوجيه بالبحوث والتطوير. والتركيز على النمو والفرص التسويقية.

وتتطلب مثل هذه الاستراتيجيات: رقابة لامركزية. مشاركة في اتخاذ القرارات. هياكل مرنة. لكي يتم تحقيق النجاح (Miles & Snow, 1978; Portor, 1980, 1985).

ونظرا لتمشي هذا التقسيم مع أغراض البحث العلمي وإمكانية تطبيقه بما يخدم أغراض هذا البحث وهو ما استخدمه (Nahavandi & Malekzadeh, 1993) فإن الباحث سوف يعتمد إلى حد كبير على هذا التقسيم لكل من الأنماط المختلفة للقيادة الاستراتيجية وأنواع الاستراتيجيات أو التوجه الاستراتيجي العام الذي يميز نمط قيادة معين. بحيث يصبح لدينا مقياس عام للتوجه الاستراتيجي يوضحه شكل (٨) في ضوء ما سبق أن عالجنه.



شكل (٨) التوجه الاستراتيجي العام للقيادة الاستراتيجية

المشكلة موضع البحث:

لقد توصل الماضي. محمد (١٩٩٩) في بحثه عن أثر غياب متبني القرار الاستراتيجي على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة. إلى وجود اختلاف جوهري وحقيقي على كل من الاستراتيجية والهيكل والأداء والعلاقة بينهم. لكن السؤال الذي نشأ نتيجة لذلك هو: هل يرجع ذلك الاختلاف إلى مجرد تغيير المبادر بالقرار الاستراتيجي ومتبنيه باعتباره ممثلا للقيادة الاستراتيجية الأولى للمركز. أم يرجع إلى وجود تغيير حقيقي ولموس في نمط القيادة الاستراتيجية المستخدم في الحالتين؟ وما هو هذا النمط؟ وكيف كان تأثيره؟

فالمشكلة موضع البحث تتلخص بإيجاز في أن التغيير الذي حدث في أداء المركز بصفة عامة يرجع إلى الاختلاف الملحوظ لنمط القيادة في المرحلتين. وليس إلى مجرد غياب متبني القرار الاستراتيجي باعتباره القيادة الأولى المبادرة فقط.

فروض البحث:

في ضوء القراءات السابقة لأدبيات القيادة الاستراتيجية . والدراسات التي تمت في هذا الصدد وخاصة ما قام به (Nahavandi & Malekzadeh, 1993) وتم تلخيصه في شكل (٨) لأنماط القيادة الأربع . وكذلك ما توصل إليه (Pearce & Zahra, 1991) يمكن صياغة الفروض الآتية للبحث :

الفرض الأول:

من المتوقع أن يكون النمط القيادي للإدارة الاستراتيجية في بداية حياة المركز أكثر ميلا إلى النمط (١) . منه في الفترة الثانية والتي يتوقع أن تكون أقرب إلى (٤) . وشكل (٧)

الفرض الثاني:

من المتوقع أن يؤدي اختلاف نمط القيادة الاستراتيجية للمركز إلى اختلاف التوجه الاستراتيجي له من توجه يعتمد على استراتيجيات التميز والقيادة في الفترة الأولى إلى توجه يعتمد على استراتيجيات أكثر دفاعية وتركيزا على تخفيض التكاليف في الفترة الثانية.

الفرض الثالث:

سيؤدي اختلاف نمط القيادة السائد في كل فترة إلى اختلاف درجة مرونة الهيكل التنظيمي للمركز. فيكون أكثر مرونة في الأولى عنه في الثانية.

الفرض الرابع:

من المتوقع أن يؤدي اختلاف النمط القيادي للمركز في الفترتين إلى اختلاف في المناخ والثقافة السائدة. فيكون مناخا أكثر إيجابية وانفتاحا في الأولى عنه في الثانية.

الفرض الخامس:

من المتوقع أن تختلف درجة القوة والنفوذ بين مجلس إدارة المركز والقيادة الاستراتيجية له طبقا لتغير النمط القيادي في كل من الفترتين. فيكون أقرب لنمط (٢) في الأولى. ونمط (١) في الثانية.

الفرض السادس:

إن اختلاف النمط القيادي في الفترتين سوف ينعكس على اختلاف جودته في الأداء. ولصالح الفترة الأولى. (وذلك من حيث الأداء التشغيلي . ودرجة الرضا ودرجة الانتعاش)

الهدف من البحث:

يهدف الباحث من وراء هذا البحث إلى :

- ١ . اختبار صحة الفروض السابقة.
- ٢ . المساهمة بشكل تطبيقي في بلورة موضع القيادة الاستراتيجية ودورها في عملية صياغة وتطبيق الاستراتيجية من خلال النمط العام الذي يحكمها.
- ٣ . محاولة استكشاف بعض المبادئ الأساسية التي يمكن الاسترشاد بها لاختيار القيادات

الاستراتيجية في انواع المختلفة بصفة عامة وفي المواقع الجامعية بصفة خاصة.

أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلى أمرين:

الأول: أكاديمي : وهو يتعلق بتناول موضوع مهم من موضوعات الإدارة الاستراتيجية وهو القيادة الاستراتيجية باعتبارها متغيرا مستقلا يؤثر في العديد من الجوانب الأخرى للإدارة الاستراتيجية. خاصة وأن موضوع القيادة الاستراتيجية يعتبر من الموضوعات المهمة التي تحتاج إلى مزيد من البحث الأكاديمي وخاصة الميداني والتي يعتبرها العديد من رواد هذا المجال على قمة أجندة البحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للتسعينات وما بعدها. وأوصوا بضرورة توجيه المزيد من الأبحاث لبلورة جوانبها المتعددة انظر على سبيل المثال: (Nahavandi & Malekzadeh, 1993; Hambrick, 1989; Mintzberg, 1988) ولعل هذا البحث يكون مساهمة واضحة في هذا الإطار.

هذا من ناحية الدراسات والأبحاث عمومًا. فإذا نظرنا إلى الأبحاث العربية التي تم توجيهها إلى القيادة الاستراتيجية وخاصة ما يتعلق منها بأنماط هذه القيادة باعتبارها متغيرا مستقلا فإننا سوف نجد ندرة واضحة في هذا المجال.

الثاني: تطبيقي وهو يتعلق بأهمية القيادة عمودا في تحقيق النجاح أو الفشل لأية منظمة لدرجة يؤيدها كل يوم كثير من الظواهر العملية الملموسة.

هذا من جانب. ومن ناحية أخرى فإن مجال التطبيق وهو المؤسسات الجامعية تعتبر ذات أهمية خاصة لما يناط بها من مسئولية إدارة مؤسسات معنية ببناء الآلاف من الطلاب الذين هم أساس التنمية والتقدم لأية أمة. ناهيك عما تقدمه من قدوة وأسوة عملية لباقي مؤسسات المجتمع المختلفة التي يفترض أنها إنما تتعلم في كل شيء من تلك المؤسسة التعليمية باعتبارها رائدة في معرفة كل مستحدث في كل علم . والقائم على نشره وترويجه في المجتمع لباقي الأفراد والمؤسسات.

أسلوب البحث:

مجتمع البحث:

انصب مجتمع البحث على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة. وذلك نظرا لما توافر فيه من إمكانية تحديد أثر المتغير المستقبل للدراسة وهو القيادة الاستراتيجية على مدى فترتين زمنيتين مختلفتين من ١٩٩٠ : ١٩٩٥ : للأولى ومن ١٩٩٥ حتى حوالي ٢٠٠٠ للثانية. وذلك التغيير لم يكن للبحث دخل أو إرادة متعمدة أو غير متعمدة فيه وإنما هو بمثابة توافق وتوفيق طبيعي من الله . وكان حظ الباحث فيه وافرا نظرا لقربه من الظاهرة وتتبعه لها واهتمامه الشديد بها. واعتبر الباحث أن العاملين بالمركز جميعا

هم مجتمع البحث وقام بإجراء حصر شامل لهم. باعتبارهم المرآة الحقيقية للقيادة الاستراتيجية للمركز في الفترتين.

أداة البحث:

استقصاء ثم تصميمه في ضوء مقاييس البحث المستقاة من الدراسات السابقة وبما يتفق مع أهدافه من خلال المقابلة الشخصية المتعمقة وكانت نسبة الاستجابة عالية حيث بلغت ٢٨ مفردة من إجمالي عدد يبلغ حوالي ٣٩ موظفاً بنسبة ٧١٪ من الذين تنطبق عليهم شروط البحث وأهدمها أن يكونوا ممن مارسوا العمل في الفترتين ليتمكنوا من المقارنة بشكل موضوعي (جدول ١).

جدول (١) مجتمع البحث من خلال توزيع السادة العاملين بالمركز على الإدارات والأقسام المختلفة

ومن أضيف للخدمة ومن خرج منها حتى يناير ٢٠٠٠.

الإدارة أو القسم	العدد الحالي	ترك الخدمة بعد ١٩٩٤	أضيف للخدمة بعد ١٩٩٤	العدد من ١٩٩٤	استمر قبل وبعد (وحدة المعاينة)	من استجاب للاستقصاء
شئون الدارسين	١٩	٧	٣	٢٣	١٦	١٥
الشئون الإدارية	٢	-	-	٢	٢	١
شئون مالية	٦	٤	٢	٨	٤	٢
علاقات عامة	٥	٦	٢	٩	٣	٢
استماع ومشاهدة	٣	٣	١	٥	٢	١
المطبعة	١٠	٣	٨	٥	٢	١
منفذ توزيع الكتب والشرايط	٣	-	-	٣	٣	٢
شئون قانونية	١	١	١	١	-	-
وحدة الإنتاج	٤	٢	١	٥	٣	١
الاستديو	٣	-	-	٣	٣	٣
إجمالي	٥٦	٢٦	١٨	٦٤	٣٨	٢٨

المصدر : في ضوء المقابلات التي تمت مع مسئولين بالمركز رفضوا ذكر مركزهم، أو أسماهم. أو إعطاء

أى بيانات مكتوبة خوفاً من أى عقاب يمكن أن يلحق بهم من الإدارة الحالية للمركز.

أى أن وحدة المعاينة تنحصر في أولئك الذين شاركوا بالعمل في المركز خلال فترتي المقارنة وهم الذين بلغ عددهم ٣٨ موظفاً موزعين على الإدارات والأقسام المختلفة. وكانت المفردات التي استجابت

موزعة بشكل واضح على كافة هذه الأقسام والإدارات لتكون معبرة وممثلة بشكل حقيقي لاتجاهات وآراء هؤلاء الموظفين باعتبارهم المرأة الحقيقية لتصرفات القيادة الاستراتيجية للمركز في الفترتين (راجع جدول ١)

البيانات المطلوبة:

حتى يمكن تحقيق أهداف البحث واختبار صحة الفروض الخاصة به سوف يحتاج الباحث إلى كل من البيانات الثانوية المنشورة بالمركز أو بأي جهة أخرى والتي تكون لها علاقة بالبحث. وكذلك بيانات أولية من مصادرها الأولية وهي السادة الموظفين العاملين بالمركز والإدارة المسؤولة عنه في الفترتين وذلك قدر الإمكان ومن خلال مقابلات مفتوحة أو مغلقة أو توجيه قائمة استقصاء محددة ومن أهم هذه البيانات من كلا النوعين ما يأتي:

بيانات ثانوية عن:

- الأداء المالي للمركز وتطوره.
 - ميزانيات وقوائم الأعمال (تنوع الإيرادات/ تركيزها).
 - عدد الموظفين.
 - عدد الموظفين الذين تركوا المركز والذين أضيفوا إليه.
 - نظم الحوافز المالية.
 - تطور حجم المكافآت المالية (مرتبات / أجور)
 - المؤتمرات التي تمت للنظر في متابعة أو تطوير التعليم المفتوح.
 - الاجتماعات العامة بين أسرة العاملين في المركز.
 - الاجتماعات العامة بين أسرة العاملين والقائمين بالتدريس.
 - البرامج التي تم ابتكارها وإضافتها.
 - البرامج التي تم إنغاؤها.
 - المراكز والفروع التي تم افتتاحها أو إلغاؤها.
 - تنوع في مصادر الإيرادات أو تركيزها (كتب. بيع حن) والاكتفاء باحتياجات المركز
- الأداء التشغيلي للمركز. مستوى طباعة الكتب. الانتظام في توفيرها في الأوقات المحددة لبدء الدراسة. وكذلك الوسائل التعليمية الأخرى. كالمشرايط. والتطبيقات. وقاعات العرض والمشاهدة. وكذلك العملية التدريسية نفسها من خلال كفاءة اللقاءات. وعدد الطلاب في اللقاء. وسرورة مواجهة المشاكل. وعمليات التسجيل ... إلخ.

بيانات أولية عن:

- درجة رضا العاملين
- درجة انتمائهم وولائهم للمركز في الفترتين.
- الثقافة السائدة في الفترتين.
- نمط القيادة السائد في الفترتين.
- درجة مرونة أو جمود الهيكل التنظيمي.
- درجة الرقابة والتحكم السائد في الفترتين.

المقاييس المستخدمة في البحث:

طبقاً للأدبيات والأبحاث السابقة في هذا المجال فإن الباحث قد استخدم مجموعة من المقاييس المستخدمة والمطروحة في العديد من هذه الدراسات لكل من المتغيرات المستقلة وهي القيادة. وكذلك المتغيرات التابعة التي تتأثر بها والتي ذكرناها آنفاً.

فبالنسبة للقيادة: تم استخدام المقياس الذي اقترحه (Nahavandi & Malekzadeh,

1993) والتي تم تلخيصها في شكل (٦) من هذا البحث أما بالنسبة لباقي العناصر مثل درجة الرضا ومرونة الهيكل. والثقافة التنظيمية. والأداء فقد اعتمد الباحث في قياسها على ما سبق أن اعتمده دراسات سابقة في هذا المضمار وعلى سبيل المثال (الماضي. محمد. ١٩٩٩. ١٩٩٥, Robbins, 1990. الماضي. محمد. وأبو ناعم. عبد الحميد. ١٩٩٧. الماضي. محمد. وفراج. رشا حماد. Covin, et al., 1994; Burns & Stalkker, 1961, Khandwalla, 1977, ١٩٩٩, Rappaport, A., 1999; Mintzberg, 1998; Hansen, et al., 1999).

وقد اتبع الباحث في ذلك مقياس متدرج من سبع درجات يمكن من خلال الوحدات المعينة أن تقرر بشكل سهل نسبياً أين يقع أداء المركز في كافة العناصر المستخدمة في الفترتين وذلك كما هو مبين بقائمة الاستقصاء المرفقة.

أما بالنسبة للاستراتيجية فقد سبق أن أوضحنا أن الباحث سوف يعتمد ما يمكن أن يكون بمثابة انعكاس للقيادة الاستراتيجية في هذا الصدد وهو ما يمثل التوجه الاستراتيجي السائد في الفترتين. وذلك باستخراج مقياس تمثل القيادة في تخفيض التكاليف أو ما يسمى بالاستراتيجيات الدفاعية أحد طرفيه. بينما تمثل استراتيجية التميز والقيادة الطرف الآخر. كما أوضحناها في شكل (٧)

وهو ما استخدمه أيضا (Nahavandi & Malekzadeh, 1993) والذي تم الاعتماد فيه أساسا على كل من (Miles & Snow, 1978; Porter, 80, 1985) أما الأداء فله أكثر من جانب منها ما هو مالي ومنها ما هو تشغيلي. ومنها ما يتعلق بأداء العاملين أنفسهم (الماضي . ١٩٩٥ . ١٩٩٩).

أسلوب التحليل:

لقد قام الباحث باستخدام أسلوب المعيشة والملاحظة المباشرة من خلال أسلوب منطقي استقرائي منظم لما يمكن مشاهدته من وقائع وأحداث عملية ذات دلالات معينة وتسجيلها أولا بأول خلال فترة الدراسة التي عايشها الباحث تفصيلا وإلى حد كبير في جميع مراحلها وحتى قبل أن تبدأ. ومثل هذه المعيشة والملاحظة غالبا ما تقف على حقائق ووقائع قد يكون من الصعب إلى حد كبير إن لم يكن مستحيلا الحصول عليها من الوسائل الأخرى كالأستقصاء والمقابلات المبرمجة.

أما فيما يتعلق ببيانات الاستقصاء وما تضمنته من متغيرات مهمة لتحقيق أهداف البحث فقد تم تصميمها بحيث تراعى مقياس متدرج من ١ إلى ٧ وطلب من وحدة المعاينة أن يضع ما يعثله قيادة المركز أو واقعه من الجوانب المختلفة أمام كل عبارة بحيث تمثل (أ) الفترة الأولى. (ب) الفترة الثانية. ثم تم تفرغ النتائج وتحليلها على الحاسب باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة. وتحديد متوسط كل متغير في الفترتين وتحديد درجة جوهرية الاختلاف أو معنويته باستخدام T. Test وعند مستوى معنوية ٥٪ بدرجة ثقة ٩٥٪ وهو المستوى والدرجة المقبولين في مثل هذه البحوث عادة.

نتائج البحث:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات والاختيارات الإحصائية المناسبة (جدول ٢) يمكن اختيار صحة الفروض التي تم طرحها وذلك فيما يأتي:

جدول (٢) أهم النتائج الإحصائية لتغيرات البحث كما وردت في قائمة الاستقصاء (ن = ٢٨)

م	التغيرات	الفترة الأولى (أ)		الفترة الثانية (ب)		T-calculated	الانحراف المعياري
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١	العمل بروح الفريق	١	٠	٦.٤	١.٠٧	١٩٦.٧-	٠.١٠
٢	درجة التفاهم بين الإدارة والعاملين	١.٠٣	٠.١٨	٦.٦	١.٠٣	٢٠٩-	٠.١٠
٣	التقدير على أساس الإنجاز والإبداع	١	٠	٦.٥٧	٠.٠٩٥	٢١٧-	٠.٠٩
٤	تقييم موضوعي للأداء	١.٠٧	٠.٢٧	٦.١٨	١.١٤	١٦٢.٩-	٠.١١
٥	الصراحة والوضوح التام	١.٠٤	٠.١٩	٦.٢	١.٢٢	١٦٢-	٠.١٢
٦	الاستعداد للعمل في أى وقت ولأى فترة	١.١٤	٠.٧٦	٦.٤	١.٢	١٤٤.٩-	٠.١٤
٧	درجة المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي	١.١٤	٠.٧٦	٦.٩	٠.٤٥	٢٥٢.٨-	٠.٠٨
٨	حرية التصرف في مواجهة المشاكل	١.١٨	٠.٧٧	٦.٩	٠.٣١	٢٦٦.٤-	٠.٠٨
٩	درجة وضوح أهداف ورسالة المركز والعمل على تحقيقها	١	٠	٦.٦٨	٠.٩٨	٢٢٤.٥-	٠.٠٩
١٠	مرونة وبساطة أسلوب العمل	١	٠	٦.٦٨	١.٠٢	٢١٦.٤-	٠.٠٩
١١	درجة السخاء في الحوافز	١	٠	٦.٨	٠.٩٤	٢٣٩.٥-	٠.٠٩
١٢	التوجيه والإرشاد عند حدوث خطأ	١	٠	٦.٦	١.٠٣	٢١٣.٨-	٠.٠٩
١٣	الإدارة بالإنكفاءات	١	٠	٦.٧	١.٠٣	٢٠٧.٣-	٠.١
١٤	الاهتمام بالنواحي الاجتماعية والترفيهية للمتلين	١	٠	٦.٨	٠.٩٧	٢٣١.٢-	٠.٠٩
١٥	درجة التمسك بالعمل في المركز	١	٠	٦.٣	١.٢	١٦٩.٥-	٠.١٢
١٦	سياسة الباب المفتوح واتصالات مباشرة	١	٠	٦.٥	١.١	١٩٢.٣-	٠.١١
١٧	انتشار المعلومات والمعرفة للجميع . الإدارة بتعرفة	١.١٤	٠.٧٦	٦.٩	٠.٤٥	٢٥٢.٨-	٠.٠٨
١٨	الاهتمام بالتدريب وتنمية الكفاءات الموجودة	١	٠	٦.٨	٠.٩٦	٢٣٥.١-	٠.٠٩
١٩	درجة تركيز الإدارة العليا على الجوانب الاستراتيجية	١	٠	٦.٨	٠.٩٦	٢٣٥.١-	٠.٠٩
٢٠	درجة الانتماء والاعتزاز والفخر للعمل بالمركز	١	٠	٦	١.٤	١٣٥-	٠.١٤
٢١	درجة رضا العاملين عن العمل بالمركز	١	٠	٥.٥	١.٣	١٣٩.٨-	٠.١٢
٢٢	العمل بروح الحب والتفان	١	٠	٦.٧	٠.٩٨	٢٢٤.٥-	٠.٠٩
٢٣	شروع روح التعاون والحماس	١	٠	٦.٥	١.٠٧	١٩٨.٤-	٠.١٠

٠.١٢	١٦٩.٣-	١.٢	٦.٢٥	٠	١	درجة الشعور بالمسئولية من الجميع والحرص على نجاح المركز
٠.٠٨	٢٤٤.٣-	٠.٨٨	٦.٥	٠	١	الثناء والتقدير من الإدارة لكل عمل وأداء جيد
٠.٠٧	٣١٩.٢-	٠.٧	٦.٨	٠	١	العلاقة على أساس شخصي بين الإدارة والعاملين
٠.٠٧	٣١٣.٣-	٠.٦٤	٦.٦	٠.١٩	١.٠٤	الأخذ بآراء واقتراحات العاملين
٠.٠٨	٢٧١.٦-	٠.٧٨	٦.٦	٠.١٩	١.٠٣٥	العمل بأعلى درجات الإنجاز والجودة وليس بمجرد أداء الواجب
٠.٠٧١	٢٣٥.١	٠.٧٥	٦.٨	٠.٢٠	١.٠٤٠	درجة تسامح الإدارة مع من يختلف معها في الأنسب
٠.٠٧	٢٥١.١	٠.٦٥	٦.٩	٠.١٧	١.٠٥	درجة استعداد الإدارة للتحدي ومواجهة المخاطر
٠.١٥	١٥٢.٤	١.١٥	٦.٢٥	٠.٩٥	١.٢٥	رقابة محدودة وعامة
٠.١٠	٢٣٧.٣	٠.٨١	٦.٧٥	٠.٨١	١.١٩	درجة كبيرة من تفويض السلطة
٠.٠٩	٢١٢.١	٠.٤٧	٦.٨٧	١.٠١	١.٨٥	درجة السعي لتحقيق التميز والتفرد بصرف النظر عن التكلفة
٠.٠٦	٢٥٧.٢	٠.٣٥	٦.٩٢	٠	١.٠٠-	إدارة مستقبلية. تفكر في ابتكار ما هو جديد دائما
٠.٠٧٥	٢٢٣.٢	٠.٢٧	٦.٩٧	١.١٥	٢.١٥	درجة استقلالية القيادة وصلاحياتها لاتخاذ القرارات
٠.٠٧٧	٢٧١.٦٥٣	٠.٣٠٣٤	٦.٥٤	٥.٤٣	١.٦٣	متوسط كلي لجميع المتغيرات

المصدر: من إعداد الباحث من واقع تحليل نتائج الإجابة على قائمة الاستقصاء المرفقة.

ملاحظة: يعتبر درجة (١) أكثر ميلا للجانب الإيجابي أو المذكور في الجدول بينما درجة (٧) فإنها تعتبر عكس ما هو مكتوب تماما . مثال : رقم ١٣ درجة (١) تعني إدارة تميل لاستخدام المكافآت تماما. بينما درجة (٧) فتعني إدارة لا تستخدم إلا العقاب والتوبيخ وهكذا

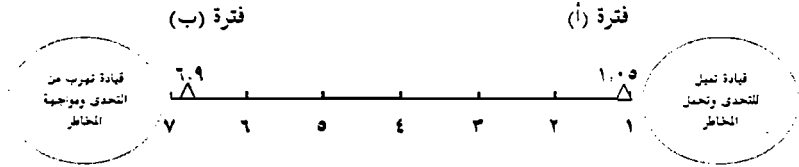
• $P\text{-value} = 0.00$ لكل الاختبارات . وبمقارنتها بمستوى المعنوية المفترض $\alpha = 0.05$ وعند درجات حرية $54 = N1 + N2 - 2$ نجد أن هناك اختلافا معنويا واضحا وبدرجة كبيرة بين كل من الفترتين الأولى والثانية ولصالح الفترة الأولى.

أولا: بالنسبة لنمط القيادة السائد في كل فترة:

في ضوء النتائج السابقة والتي يوضحها جدول (٢) يمكن بوضوح التمييز بين نمطين مختلفين للقيادة في كل فترة من فترتي البحث.

(أ) فبالنسبة لدرجة ما تتمتع به القيادة من ميل لقبول التحدى وتحمل المخاطر :

نجد أن هناك فرقا جوهريا واضحا بين نمطى القيادة فى الفترتين يميل لصالح الفترة الأولى. التى تميزت القيادة فيها بالتمتع بدرجة عالية من قبول التحدى ومواجهة المخاطر. بينما كانت فى الفترة الثانية تميل إلى تسيير الأمور بشكل رتيب والمحافظة على الحد الأدنى المقبول للأمر. وتفادى أى مواجهة لأى نوع من أنواع التحدى . وعدم الاستعداد لتحمل أى مخاطر بجزئ التخلّص من أى باب قد يفتح أى نوع من الإزعاج أو التعب من قبيل المثل الدارج "الباب الذى يأت منه الريح أغلقه واسترح" وهذا الوضع لكلا النمطين ما يمكن إيضاحه فى شكل (٩) وهو ما يشير إلى درجة الاختلاف الكبير فى النمط القيادى السائد فى كل فترة من الفترتين والذى ثبت أنه اختلاف جوهري ومعنوي (جدول ٢)



شكل (٩) نمط القيادة السائد فى الفترتين من حيث درجة قبول التحدى ومواجهة المخاطر.

المصدر : من واقع تحليل النتائج، متغير رقم ٣٠ جدول ٢

وإذا كان هذا هو رؤية العاملين بالمركز للقيادة فى الفترتين. فإنه رب قائل لعل هناك تحيز أو خطأ من هؤلاء العاملين فى عملية الحكم والتوصيف. وهو ما حدا بالباحث إلى محاولة التثبت من هذه النتيجة من خلال وقائع ملموسة ومحددة للقيادة فى كل فترة تكون لها علاقة بهذه النتيجة بشكل مباشر أو غير مباشر.

ولو تجاوزنا ما يمكن أن تمثله القيادة الأولى من تميز بدرجة عالية من التحدى وتحمل المخاطر بمجرد قبول تحمل مسؤولية إنشاء المركز وكل ما يتعلق به من نظم وعاملين. ومنشآت والنجاح فى ذلك إلى حد كبير. وانتقلنا إلى أول تحد واجه هذه القيادة بعد أقل من ثلاث سنوات من بداية التشغيل وهو قرار السيد وزير التعليم حينئذ بقصر القبول فى التعليم المفتوح على من در على تخرجه أكثر من خمس سنوات بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة أو أى شهادة متوسطة أخرى وفى نفس الوقت السماح بقبول طلاب الثانوية العامة الأقل مجموعا بمصروفات فى نفس الكلية التى لم يقبلوا بها. وذلك باستحداث ما يسمى بالانتساب الموجه فى كل من كليات التجارة . والحقوق والآداب. وبما اعتبر فى

حينه ضربة موجية وبشكل مباشر لنظام التعليم المفتوح والذي صادف إقبالات متزايدا وكبيرا منذ بداياته وخاصة في جامعة القاهرة. فماذا فعلت القيادة حينئذ؟

لقد قامت بمواجهة الأمر بهدوء . ومن خلال الدراسة والبحث والمشاركة فى الرأى والندوات المتعمقة لمواجهة هذا الموقف باستحداث مجموعة من البرامج الجديدة التى أطلق عليها "البرامج التأهيلية فى أكثر من تخصص (الماضى . ١٩٩٥ . ١٩٩٩) بل والتوسع فى افتتاح فروع جديدة فى الأقاليم للمركز. وتنوع الإيرادات من خلال بيع الكتب التى اشترى المركز حقوق تأليفها ونشرها محليا وخارجيا. بينما نجد أن من أول ما اتخذته القيادة التالية من قرارات هو التخلص من هذه الفروع وإغلاقها. وكذلك تصفية البرامج التأهيلية تماما وبالتدرج والاقتصار على مجرد البرنامج التقليدى والتركيز عليه فقط.

وإذا قال قائل ولكن فى فترة القيادة الثانية تم افتتاح برامج جديدة مثل برنامج الإعلام . و الحقوق. ألا معنى ذلك عكس النتيجة السابقة؟ فإن الباحث من خلال استفساره عن ذلك وجد أن هذه البرامج كانت مخططة أصلا منذ البداية فى عهد القيادة الأولى محدد لها كل شىء من مقررات وبرامج ونظم ولم يكن هناك متبقى إلا إنهاء الإجراءات الروتينية لافتتاحها ومن ثم فإن افتتاح هذه البرامج أو حتى غيرها لا معنى أنها قيادة إبداعية مبتكرة قد انتجت من خلال الفكر والدراسة والتجديد برامج حديثة وإنما هو من قبيل مجرد تنفيذ ما هو مقرر أو كما قال (Nahavandi & malekzadeh, 1993) إن مثل هذا النمط قد يجبر أو يضطر إلى مواجهة بعض المخاطر والتحدى أحيانا. وحتى فإن عملية تطبيق مثل هذه البرامج قد صادفها العديد من المشاكل وعانت من كثير من نواحي القصور وعدم الكفاءة التى لم تحدث فى البرامج السابقة. رغم أن الأخيرة يفترض أنها قد بنيت على خبرة ودراسة ونظم قد تم تجربتها بينما بدأت الأولى دون سابق تجربة عملية مماثلة.

نخلص مما سبق إلى أن النمط القيادى من حيث بعد التحدى وقبول المخاطر يعتبر إلى حد كبير مختلف فى كل فترة من الفترتين ولصالح الفترة الأولى وبشكل جوهري وهو ما يدعم صحة الفرض الأول من هذا البحث والذي كان منطوقه "من المتوقع أن يكون النمط السائد للقيادة الاستراتيجية أكثر ميلا للنمط (١) فى الفترة الأولى. وأقرب إلى النمط (٤) فى الفترة الثانية"

فى ضوء المقابلات التى أجراها الباحث مع القائمين على عملية التنفيذ لهذه البرامج فى المركز ممن عاصروا الفترتين. وكذلك المشاهدة العملية لبعض المشاكل ومعايشتها.

لكن هذا ما يتعلق بالبعد الأول لنمط القيادة الذي نعتنقه وهو الميل لقبول التحدى وتحمل المخاطر، ولكن ماذا عن البعد الآخر وهو ذلك المتعلق بدرجة التحكم والرقابة وأسلوب الإدارة السائد لكل نمط عند عملية التطبيق والممارسة اليومية.

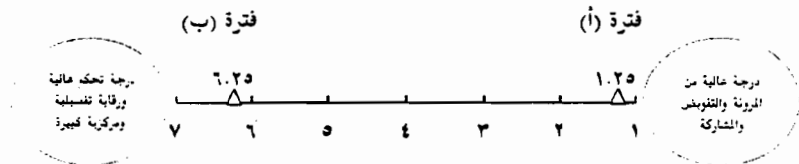
(ب) بالنسبة لدرجة ميل القيادة للتحكم والسيطرة والرقابة.

في ضوء ما ذكره (Nahavandi & Malekzadeh, 1993) من أن هناك بعدين للقيادة الأول يتعلق بعملية صياغة الاستراتيجية وهو درجة قبول التحدى الذى سبق ذكره. والثانى يتعلق بدرجة ما تقوم الإدارة بممارسته من رقابة وسيطرة وتحكم . أثناء عملية التطبيق.

فإننا قد بحثنا هذه النقطة من خلال عدة متغيرات مثل درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات. ودرجة التفويض فى السلطة. درجة التدخل فى تفاصيل العمل اليومية. حرية العاملين فى التصرف عند مواجهة المشاكل الطارئة، أسلوب الاتصالات، هذا بشكل غير مباشر وفى ضوء ما ذكر فى الأدبيات السابقة أما ما تم استقصاءه بالإضافة إلى ذلك وبشكل مباشر فهو أسلوب الرقابة السائد ذاته (جدول ٢).

وفى ضوء هذه الأبعاد وبالرجوع إلى نتائج البحث فى جدول (٢) نجد فروقا كبيرة وجوهية فى ممارسة هذا البعد لدى القيادة الاستراتيجية للعركز فى الفترتين. حيث بلغت جميعها فى الفترة الأولى متوسط ما بين ١ : ١,٢٥ وهو ما يعيل نحو أقل درجة من الميل للسيطرة والتحكم وإعطاء فرصة أكبر للعاملين للتصرف فى المواقف المختلفة ومنحهم المزيد من السلطات والصلاحيات. ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات. بينما بلغت فى الفترة الثانية متوسط ما بين ٦,٠٢٥ : ٦,٩ وهو متوسط عال يشير إلى أن نمط القيادة فى هذه الفترة يتصف بزيادة من الميل للتحكم والسيطرة والتدخل فى كل صغيرة وكبيرة وعدم إعطاء الفرصة للعاملين فى الابتكار أو الإبداع. أو منحهم أى سلطات أو صلاحيات للتصرف فى المواقف الروتينية المختلفة. والتمسك الشديد بتنفيذ التعليمات بحدافيرها. وعدم التسامح مع من يختلف مع أسلوبها فى الأداء أو التصرف.

ويوضح شكل (١٠) المتوسط العام للميل للرقابة والتحكم للقيادة فى كل فترة.



شكل (١٠) درجة التحكم والرقابة والمشاركة للقيادة الاستراتيجية فى الفترتين

المصدر : من واقع نتائج البحث جدول (٢)

ومن هنا يمكن أيضا تدعيم صحة الفرض الأول في شقه المتعلق بأسلوب القيادة ونمطها عند عملية التطبيق والإدارة للعمل اليومي المتكرر،

من هنا يمكن للباحث أن يصور نمط القيادة الاستراتيجية في الفترتين وطبقا لهذه النتائج كما يوضحها شكل (١١) ومن ثم يدكن باطمئنان القول. بقبول صحة الفرض الأول من هذه البحث.

٢	١ ★ نمط القيادة الاستراتيجية في الفترة الأولى (أ)	عال
٤	٣ ★ نمط القيادة الاستراتيجية في الفترة الثانية (ب)	منخفض
		التحدي
		البحث عن

عالية

الرضا في الرقابة

منخفضة

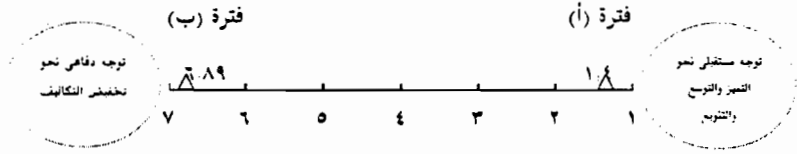
شكل (١١) أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة للمركز في الفترتين.

المصدر : من واقع نتائج البحث الميدانية

ثانيا التوجه الاستراتيجي للمركز في الفترتين :

لقد كان الفرض الثاني للبحث يتعلق بأن يؤدي اختلاف النمط القيادي الاستراتيجي للمركز في الفترتين إلى اختلاف التوجه الاستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق الإشارة إليه في الأدبيات السابقة واعتمادها لقياس هذا التوجه من خلال استخدام بعد يتراوح ما بين استراتيجيات دفاعية تركز على تخفيض التكاليف. واستراتيجيات بناء تعتمد على القيادة والتميز. فإن النتائج التي أسفر عنها البحث كما يوضحها شكل (١٢) تشير إلى اختلاف جوهري وحقيقي في التوجه الاستراتيجي للقيادة في الفترتين. حيث كانت أكثر ميلا في الفترة الأولى إلى اتباع استراتيجيات توسع وبناء وتنوع مع الحرص على التميز في الأداء.



شکل (١٢) التوجه الاستراتيجى للقيادة فى الفترتين

المصدر : من واقع تحليل البيانات الإحصائية جدول (٢) متغير رقم ٣٣ ، ٣٤ حيث تم حساب متوسطهما معا فى الفترتين.

ومما يدعم هذه النتيجة أيضا ما لاحظته الباحثة من خلال المعايشة المستمرة و التى يمكن إيضاحها فى الآتى:

فى الفترة الأولى:

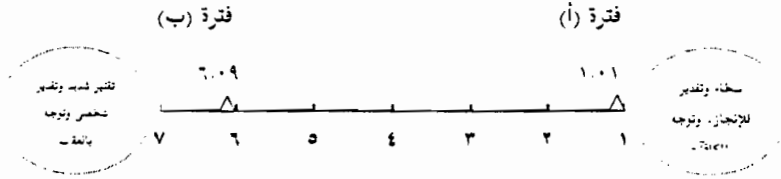
١. تم أصلا افتتاح المركز وتحمل عبء ذلك باعتبار أن القيادة الاستراتيجية الأولى كانت بمثابة المتبنى والمبادر الأساسى لكل ما يتعلق بصياغة وتطبيق ومتابعة تلك الاستراتيجية التى اتخذتها الجامعة بإنشاء مركز للتعليم المفتوح ولقد حقق ذلك نجاحا ملحوظا ماليا وتشغيليا (الماضى . ١٩٩٥) .
٢. ثم استمرت القيادة الاستراتيجية فى الفترة الأولى باتباع استراتيجيات تحققت لها القيادة والتميز على الفرعين السابقين الذين كانا موجودين حتى قبل افتتاح المركز، فى كل من الإسكندرية وأسيوط. ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات التنوع بإدخال برامج تأهيلية جديدة. والتوسع بإنشاء فروع فى الأقاليم. واستكمال إنشاء مبنى متميز ومتكامل ومستقل به كافة التجهيزات للمركز ومن ميزانيته الخاصة . بل ومساعدة الجامعة فى ذلك. مما جعل المركز لا يحصل فقط على أكبر حصة من الدارسين الراغبين فى نظام التعليم المفتوح ويتفوق فى ذلك على كل من أسيوط والإسكندرية. بل واستطاع أيضا أن يجتذب عناصر من عقر دار الجامعتين فى كل من الإسكندرية وأسيوط، بل إن الباحث تعرف على طلاب حولوا من هاتين الجامعتين إلى جامعة القاهرة نظرا لما لمسوه من تميز فى الأداء وانتظام فى كافة عناصر العملية التعليمية على حد تعبيرهم حينئذ (للمزيد راجع. الماضى . ١٩٩٥).
٣. بالنسبة للسحاء والكرم فى الحوافز ومكافآت العاملين فقد كانت الإدارة الاستراتيجية فى هذه الفترة تقوم أساسا على الإدارة بالمكافآت وتقدير الإنجاز والإبداع والسحاء فى الحوافز (وهو ما يؤكد إجابة العاملين فى جدول (٢) عبارات ١١ . ١٣ . ٢٥) وهو ما كان ملموسا فى أداء العاملين ونشاطهم وزيادة دافعيتهم وارتفاع روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل فى أى وقت ولأى مدة دون انتظار حتى المقابل.
٤. كما كان أسلوب طباعة الكتب. والشرائط وأداء عمليات التدريس. والتسجيل وغير ذلك تتم بشكل غاية فى التميز والاحترام والانتظام. فالكتب كانت تطبع فى مطابع مستقلة يتم الاختيار من بينها فى ضوء الأكثر جودة (والأقل تكلفة طبعا). لكن الجودة كانت هى المعيار الأساسى ويتعلق بمعيار الجودة هنا. مستوى الطباعة. والقدرة على الوفاء بالكميات المطلوبة فى الأوقات المناسبة للدارسين دون أى تأخير.

في الفترة الثانية:

- اتضح ومن أول لحظة توجه القيادة من خلال عدة تصرفات كان أهمها:
١. التخلص الفوري من الفروع والبرامج التأهيلية والتركيز على المركز الرئيسي وفي البرامج الرئيسية (تجارة . وزارة).
 ٢. إلغاء التعامل في طباعة الكتب مع المطابع الخارجية أو المستقلة وإسنادها لمطبعة الجامعة المركزية وذلك لتحقيق المزيد من الوفرة في التكاليف.
 ٣. ترتب على ذلك ولأول مرة في تاريخ المركز تأخير تسلم الدارسين للكتب لعدة أشهر بعد بداية الدراسة. رغم أن النظام يقوم أساسا على الكتاب والشريط والتعلم عن بعد.
 ٤. أما عن مستوى طباعة الكتب فكان رديئا للغاية وبشكل لا يتفق مع المستوى المتميز الذي حافظ عليه المركز في سنواته الأولى.
 ٥. تخبط المركز بعد ذلك في قراراته بالنسبة للطباعة فنظرا لتأخير مطبعة الجامعة المركزية ورداءة طباعتها قام مضطرا مرة ثانية باللجوء لمطابع خارجية.
 ٦. لكن هاجس التكلفة ومحاولة تحقيق الوفرة دفعه إلى اتخاذ قرارات استراتيجيين وهنا : إنشاء مطبعة خاصة بالمركز. وإنشاء وحدة إنتاج للشرائط الكاسيت. والفيديو.
 ٧. بالرغم من ذلك لا تزال نفس الشكوى مستمرة. يبدأ الطلاب الدراسة دون تسلم الكتب أو الشرائط لعدة أسابيع رغم سدادهم جميع الرسوم الخاصة بها . لدرجة أن ذلك أصبح شيئا مألوفا بعد أن كان غير موجود في القيادة السابقة.
 ٨. كما استمر إنتاج الكتب بشكل أقل جودة عن الفترة الأولى بشكل كبير.
 ٩. لقد تحول المركز إلى شبه ورشة إنتاج وتحولت الإدارة إلى الانشغال بتلك العمليات التشغيلية التفصيلية الداخلية. ورغم ذلك لم تحقق مستوى الكفاءة الذي كان متوقعا. على حين كانت الإدارة الاستراتيجية في الفترة الأولى تبعد عن كاهلها تلك العمليات التشغيلية وترتكز على ما هو استراتيجي وتتعامل مع كافة المتغيرات الداخلية. والخارجية بعقلية متكاملة ومتفتحة ومتحركة في زمام كافة الأمور وبما يحقق الأهداف والنتائج المرجوة وبكفاءة.
 ١٠. كما اتضح أيضا حرص القيادة الجديدة على تقليص التكاليف وخاصة فيما يتعلق بدكافآت العاملين بالمركز. وكان هم أول من بدأت الإدارة تطبيق هذا التوجه عليه حيث قلصت الحوافز والمكافآت والإضافي. وكافة المزايا التي كان يحصل عليها هؤلاء نتيجة تكميمهم في الأداء. بل وصل الأمر إلى حد

لقد كان الساحت . وهو يقره بالتمدرس في المركز . بعد الكتاب تفنكتك أخرازة مجرد استعماله لأول مرة. هكذا بخلاف الأخطاء الكبيرة لدرجة قيام الساحت بوجهه شكوى من ذلك للسيد الأستاذ الدكتور . عميد الكلية وبعد ما نظر في ذلك " في مقابلة لباحث مع أحد مديري المركز في الفترة الثانية لمنافسته في أسباب ظاهرة تأخر تسلم الدارسين للمقررات والشرائط في موعدها ذكر له هذه الحقائق بمصراحة وأن الدفاع وراء ذلك كان تخفيض التكاليف ولكن كانت النتيجة مؤسفة والتكلفة أعلى.

تطبيق ذلك بأثر رجعي في بعض المزايا مما جعل بعضهم حينما ذهب للحضور على مرتبه . يطلب منه دفع الفرق . مما أثار التندر والسخط لدى هؤلاء العاملين منذ البداية وحولهم إلى : إما التندر وترك العمل بالمركز . أو العمل بدرجة روتينية رتيبة دون الشعور بنفس الدرجة من المسؤولية كما كان في السابق . وهذا هو ما أكده أيضا العاملون في هذا الصدد فيما يتعلق بجانب المكافآت والحوافز في إجاباتهم شكل (١٣).



شكل (١٣) درجة سخاء الإدارة في المكافآت والحوافز

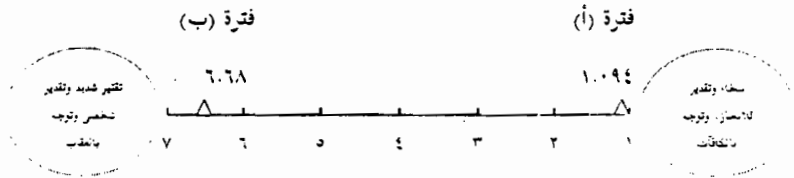
المصدر: من واقع حساب متوسط المتغيرات : ٣ ، ٤ ، ١١ ، ١٣ ، ١٤ ، ٢٥ ، راجع .

وفي ضوء تلك النتائج التي أثبتت وجود اختلاف جوهري فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للقيادة في الفترتين يمكن باطمئنان قبول صحة الفرض الثاني . وهو "من المتوقع أن يؤدي اختلاف نمط القيادة الاستراتيجية للمركز في الفترتين إلى اختلاف التوجه الاستراتيجي من توجه يعتمد على التمييز والقيادة في الفترة الأولى إلى توجه يعتمد على تخفيض التكاليف والدفاع في الفترة الثانية".

ثالثاً: أثر اختلاف نمط القيادة الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي :

لقد كان الفرض الثالث يشير إلى أن "اختلاف نمط القيادة السائد في كل فترة يؤدي إلى هيكل أكثر مرونة واتساعاً في الأول . وهيكل أكثر جموداً ومركزية في الثانية" وبالرجوع إلى نتائج البحث كما هو مبين في جدول (٢) يتضح الآتي :

بالنسبة لدرجة مرونة الهيكل (وهي التي تم اعتمادها لمقارنة الأثر على الهيكل في الفترتين) نجد أنها تميل بوضوح إلى درجة عالية من المرونة للهيكل في الفترة الأولى . بينما تميل إلى درجة عالية من البيروقراطية والجمود Mechanistic في الفترة الثانية (شكل ١٤).



شكل (١٤) درجة مرونة الهيكل التنظيمي للمركز في الفترتين

المصدر: من واقع النتائج الميدانية للبحث بحساب متوسط لكل من المتغيرات : ٦ ، ٨ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٦ .

١٧ ، ٢٦ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٣٢ . وذلك كما هو موضح بجدول (٢)

١. أن الهيكل في الفترة الأولى كان يعتمد بدرجة كبيرة على اللامركزية ويقبل تدخل رئيس مجلس الإدارة ويعطى صلاحيات واسعة لرئيس المركز (القيادة الاستراتيجية).

٢. أن مسمى رئيس المركز ونائب الرئيس قد اختلف في الفترة الثانية. وحل محله مسميات أخرى مختلفة كما هو واضح بالشكل رقم (١٥).

وأن دور نائب رئيس مجلس الإدارة والذي شغله بحكم وظيفته نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع والبيئة قد تحول إلى دور شكل تكميلي واعتبر المركز لا يختلف عن أي وحدة أخرى من الوحدات الكثيرة ذات الطابع الخاص الموجودة بالجامعة بينما نجد أن رئيس المركز في الفترة الأولى وهو نائب رئيس الجامعة لشئون الطلاب والذي تولى القيادة الاستراتيجية للمركز لا يحكم الصلاحيات القانونية لمنصبه وإنما لقدراته الشخصية قد انتقل بمكتبه بشكل أساسي في المركز ومارس عمله من المركز هو وباقي نوابه. فإننا نجد أن النائب التالي والذي مثل قيادة المركز. لم يترك مكتبه ولم يذهب للمركز إلا في مناسبات نادرة ولم يكن بينه وبين الموظفين أية صلة مباشرة. بنينا نجد أن فريق الإدارة الاستراتيجية للمركز وهو المكون من رئيس المركز ونوابه كانوا من السادة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس من الكفاءات والخبرات الإدارية والأكاديمية المتميزة. التي أسهمت بشكل واضح في غدارة متكاملة للمركز في الفترة الأولى. نجد أن الأمر قد تحول إلى إدارة مركزية المحور الأساسي والمحرك الفعلي لها أمين الجامعة (وهو موظف) يهتم بكل شيء في الجامعة. وساعده الأيمن مدير عام الشؤون الإدارية وقطاع التعليم وهو أمين عام مساعد ممن تشبهوا بالعمل البيروقراطي في الجامعة وخاصة في فرع الخرطوم حتى تم إغلاقه. وكذلك مساعده الأساسي مدير الشؤون المالية الذي أتى من نفس الفرع. أي أن الفريق الجديد جاء فريق متنسق مع توجيهات المدير الفعلي وهو السيد أمين عام الجامعة ليضمن بذلك سيطرة ونفوذ فعلي على المركز أكثر من أي ظرف آخر.

ومن ثم فإن النتيجة الضيحية لمثل هذا الهيكل بمثل هؤلاء المسؤولين هو أن يعمل طبقاً للأسلوب المألوف لهم والذي ينحى إلى مزيد من البيروقراطية والمركزية. مع عدم وضوح رسالة المركز المختلفة لديهم أو حماسهم لها وحرصهم على استمرار تميزها كما كان الحال في إبان فترة القيادة الأولى.

مما سبق يمكن للباحث أن يقرر قبول صحة الفرض الثالث.

رابعاً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية للمركز ومجلس الإدارة في الفترتين:

لقد كان الفرض الرابع متعلق باختبار درجة القوة والنفوذ بين القيادة الاستراتيجية للمركز ومجلس الإدارة في الفترتين.

وطبقا لتقسيم (Pearce & Zahra, 1991) والى يصوره شكل (٣) فإن الباحث قد توصل إلى الآتي :

أن العلاقة التي كانت تربط بين القيادة الاستراتيجية للمركز ممثلة في رئيسه ، ومجلس الإدارة وخاصة رئيسه وهو رئيس الجامعة في الفترة (أ) كانت تقوم على . الشعور بالزمالة . الثقة الكبيرة في قيادة المركز . منحه صلاحيات واسعة وكبيرة . المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية . الشورى لقيادة المركز في كل ما يتعلق بأمره من شئون .

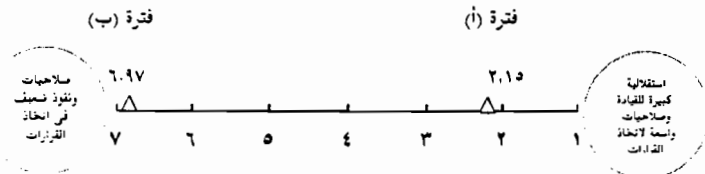
وهو ما يعيل إلى اعتبار النمط السائد من العلاقة في هذه الفترة يقترب إلى حد كبير من نمط (٢) الموضح في شكل (٣) وهو ما يسمى النمط القانوني Statutory حيث تكون فيه درجة قوة ونفوذ مجلس الإدارة ضعيفة بينما تكون فيه درجة قوة ونفوذ القائد كبيرة .

أما في الفترة الثانية: فإن العلاقة قد غلب عليها الآتي :

أصبحت درجة قوة ونفوذ القيادة الاستراتيجية المفترضة للمركز (نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع والبيئة) منخفضة للغاية . حيث قل اهتمامه بالمركز . وجاء بشعور متييب من تحمل مثل هذه المسئولية بشكل كامل . خاصة مع ضعف الإمكانيات . والكفاءة الإدارية . التي تعتبر ضرورية للتصدى لمثل هذه المسئولية . والشعور في نفس الوقت بأهمية الموظفين الآخرين . والحاجة الملحة لهم .

ومع انخفاض اهتمام مجلس الإدارة واستمرار ضعف نفوذه وسيطرته . فقد ترتب على هذا الوضع أن أصبحت العلاقة بين مجلس إدارة المركز وبين القيادة الاستراتيجية له (ممثلة في نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة وخدمة المجتمع) هي علاقة أقرب إلى نمط رقم (١) والموضحة بشكل (٣) . حيث قوة ضعيفة للمركز وكذلك للرئيس . والذي يترتب عليها أن يقوم بالإدارة الفعلية طرف ثالث . وهو هنا الأمين العام للجامعة ومن يختارهم . وكأنه أصبح وكيلًا بالنيابة عن قيادة المركز . ويتحول دور مجلس الإدارة هنا إلى مجرد المراجعة والموافقة .

وهذا ما يؤيده أيضا آراء العاملين في المركز كما يوضحها شكل (١٦) .



شكل (١٦) درجة الصلاحيات والنفوذ للقيادة في الفترتين

المصدر: من واقع نتائج البحث متغير رقم ٣٥ . (جدول ٢)

مما سبق يمن للباحث أن يحدد شكل العلاقة بين كل من مجلس الإدارة . وقيادة المركز في الفترتين وفي ضوء المقياس المحدد في شكل (٣) كما يوضحه شكل (١٧). ومن ثم يمكن باطمئنان القول . بقبول صحة الفرض الأول من هذه البحث.

Statutory الفترة (أ) ★ ٢	Participative ٤	عالية
Caretaker الفترة (ب) ★ ١	Proactive ٣	منخفضة
منخفضة	عالية	قوة القيادة

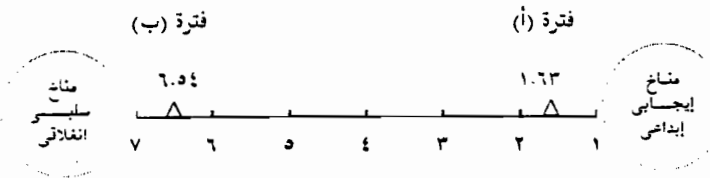
شكل (١٧) درجة القوة والنفوذ بين كل من مجلس إدارة المركز وقيادته في الفترتين.

المصدر : من صنع الباحث في ضوء تحليل نتائج البحث السابق تناولها مباشرة.

مما سبق يمكن للباحث أن يقرر قبول صحة الفرض الرابع والذي نصر على أن يكون شكل علاقة القوة والنفوذ بين مجلس الإدارة وقيادة المركز أقرب للنمط (٢) في الفترة الأولى. وإلى النمط (١) في الفترة الثانية.

خامسا: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة أو مناخها:

لقد كان الفرض الخامس للبحث هو توقع أن يؤدي اختلاف النمط القيادي للمركز إلى تغيير في الثقافة السائدة أو المناخ العام للمركز. من مناخ أو ثقافة أكثر إيجابية وانفتاحا إلى مناخ أكثر سلبية وانغلاقا. وبالرجوع إلى المقاييس المستخدمة لقياس ذلك في نتائج البحث التي تم التوصل إليها (شكل ٢) يمكن أن نحدد بصفة عامة أن هناك اختلافا جوهريا في الثقافة والمناخ السائد بالمركز في الفترتين حيث ترتب على تغيير نمط القيادة بالشكل الذي تعرفنا عليه سابقا إلى تحول المناخ من إيجابي ومشجع للابتكار والإبداع والإنجاز. بشكل عام إلى مناخ سلبي يميل إلى الانغلاق واللامبالاة والغموض. وشيوع روح الفردية والتقييم الشخصي للأموال والأفراد (شكل ١٨).



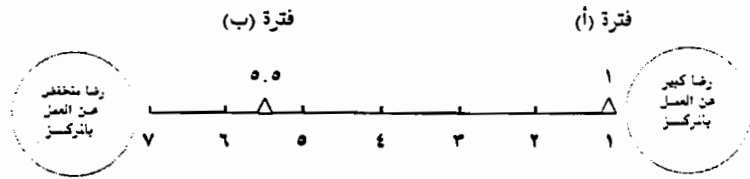
شكل (١٨) أثر النمط القيادي الاستراتيجي على المناخ التنظيمي السائد في الفترتين

المصدر: من واقع تحليل نتائج البحث متوسط عام لجميع المتغيرات. (جدول ٢)

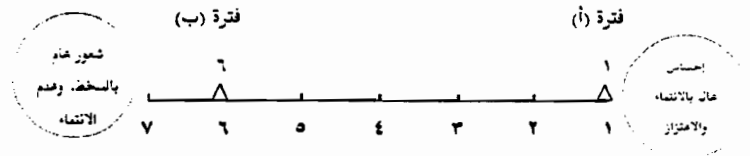
سادسا: العلاقة بين نمط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي:

لقد كان الفرض السادس والأخير للبحث هو ذلك المتعلق بأثر نمط القيادة الاستراتيجية على الأداء والذي توقع فيه الباحث أن يكون الأثر لصالح الفترة الأولى عن الثانية.

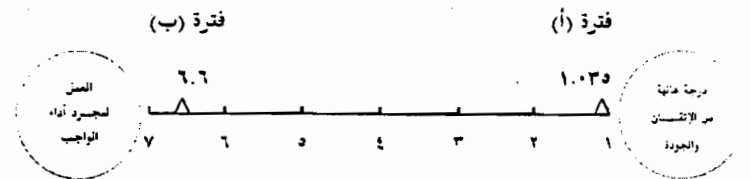
وبالرجوع للنتائج التي تم التوصل إليها. وفي ضوء المتغيرات التي اعتمدها الباحث لتعبر عن مستوى الأداء الاستراتيجي وهي تلك المنعكسة على أداء العاملين بالمركز ومدى شعورهم بالرضا والانتماء للمركز. وإتقانهم للدور الذي يؤديه. خاصة وأن المقاييس المالية لم تظهر اختلافا واضحا في الفترتين نظرا لتدخل عوامل خارجية لا شأن للقيادة بها في المرحلة الثانية (الماضي. ١٩٩٩) ومن ثم باستخدام تلك المقاييس يمكن للباحث أن يقرر بوضوح أن هناك اختلافا جوهريا في مستوى الأداء في كل من الفترتين كما توضحه أشكال (١٩ أ. ١٩ ب. ١٩ ج).



شكل (١٩ أ) درجة إحساس العاملين في المركز بالرضا عنه في الفترتين



شكل (١٩ ب) درجة الإحساس بالانتماء والاعتزاز للعمل بالمركز في الفترتين



شكل (١٩ ج) درجة إتقان العمل بالمركز في الفترتين

شكل (١٩) أداء المركز في الفترتين

وتشير هذه النتائج (شكل ١٩) بوضوح إلى وجود فرق جوهري في الأداء في الفترتين ولصالح الفترة الأولى. وما يؤيد ذلك أيضا العديد من الظواهر مثل:

ما يتعلق بمشاكل اللقاءات وتدني مستوى الأداء من حيث زيادة تكديس الطلاب بشكل كبير في الفرق الكبيرة دون أى محاولة لتجزئتها بما يتمشى مع فلسفة التعليم المفتوح. وذلك لتحقيق المزيد من الوفرة في التكاليف على حساب جودة الأداء.

مشاكل تأخير تسليم الكتب والأشرطة كما سبق ذكره والتي تؤثر بشكل كبير على أداء اللقاءات بل واهتزاز الصورة الذهنية لدى الدارسين عن المركز وقيادته.

اتجاه العديد من الموظفين الأكفاء لترك المركز واستعداد الباقي - بلا استثناء تقريبا - لتركه حينما يجدون فرصة أفضل: أى أن وجودهم بالمركز أصبح ل مجرد عدم قدرتهم على العيش على موقع أفضل مع بحثهم الدائم عن موقع بديل. وترك العمل بالمركز عند أول فرصة تسنح لهم.

ويؤيد ما سبق تلك النسبة الملحوظة لمن ترك العمل بالمركز بعد الفترة الأولى والتي وصلت إلى ٤٠٪ من أصل عدد العاملين بالمركز حتى نهاية الفترة الأولى جدول (١) وإذا نسبناها إلى العدد الحالى للعاملين بالمركز فسوف ترتفع نسبة الذى تركوا الخدمة بالفعل وعادوا إلى العمل بمواقعهم الأصلية فى الجامعة أو انتقلوا أماكن أخرى ٢٦ موظفا كان آخرهم عند إجراء البحث وهو من أكفاء الموظفين المشهود لهم بالتميز والكفاءة والخبرة الممتدة فى كل ما يتعلق بإدارة وحدة الكمبيوتر المعنية بشئون الدارسين.

مما سبق يمكن للباحث أن يقرر بصحة قبول الفرض السادس والأخير بالبحث.

مناقشة النتائج:

وفى ضوء التوصل إلى تلك النتائج السابقة يمكن القول إن هناك تدعيم كثير من الدراسات والأبحاث السابقة فى هذا الحقل. حيث أثبتت صحة الفرض الأول. والثانى. تدعيم للإطار النظرى الذى وضعه كل من (Nahavandi & Malekzadeh 1993) (شكل ٦) والذى يعتبر هذا البحث من الأبحاث القلائل إن لم يكن الوحيد الذى قام بدراسة ميدانية لتدعيم هذا النموذج النظرى للباحثين. والذى يمكن تدعيمه واستخدامه بشكل واضح فى أدبيات القيادة الاستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالفرض الثالث والمتعلق بتأثر الهيكل التنظيمى بنمط القيادة السائد فإنها تعتبر نتيجة مهمة خاصة وأن معظم الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمى كانت تغفل أثر القيادة وتهتم بتغيرات أخرى كالبينة. والاستراتيجية. والتكنولوجيا. رغم أن المؤثر المباشر فى الهيكل أما فيما

يتعلق بنتيجة الفرض الرابع والمتعلقة بأثر اختلاف نمط القيادة على درجة النفوذ والقوة في العلاقة بين مجلس الإدارة والقيادة الاستراتيجية للمركز. فإنها تعتبر نتيجة مهمة بداية. لأنها جديدة وقلما أيدتها أبحاث تجريبية بشكلها المتكامل الذي وضعه كل من (Pearce & Zahra, 1991) كما إنها تتفق تماما في أجزائها مع كل من: (Vance, 1968; Wood, 1983; Molz, 1985) وذلك فيما يتعلق بنمط القيادة الاستراتيجية في علاقته بمجلس الإدارة في الفترة الأولى والذي تميز بالوضع القانوني أو الاستشاري.

كما جاءت النتائج متسقة إلى حد كبير فيما يتعلق بطبيعة تلك العلاقة في الفترة الثانية مع دراسة (Molz, 1985) والتي اعتبرتها هنا مجرد المراجعة والموافقة ودراسة (Hermann, 1987) والتي أكدت على ضرورة وجود طرف ثالث يدير. وهو ما أثبتته هذه الدراسة هو القيادة الاستراتيجية. وإن كان هناك كثير ممن ذكروا ذلك باعتبار أن تصرفات القيادة الاستراتيجية تنعكس على الهيكل بل هي التي تقوم بتصميمه أصلا إلا أن المدرسة الموقفية قد اعتبرت أن القيادة إنما تقوم بذلك في ضوء متغيرات أخرى تحتم عليها ذلك أما هذا البحث فإنه يشير بوضوح إلى تغيير كبير وجوهري حدث في درجة مرونة الهيكل لمجرد اختلاف القيادة الاستراتيجية. والجديد هنا هو كيف أثرت القيادة الاستراتيجية في الهيكل. والجواب هنا هو من خلال النمط السائد لهذه القيادة وهو ما كان مغفلا في الأدبيات السابقة (الماضي. ١٩٩٥. ١٩٩٩) وكل أصحاب المدرسة الموقفية للهيكل وعلى رأسهم (Mintzberg) في كثير من كتاباته (Mintzberg, 1979).

أما فيما يتعلق بنتيجة الفرض الخامس والتي أثبتت تأثير نمط القيادة الاستراتيجية على المناخ أو ثقافة المنظمة فإنها تتسق تماما مع ذكره الكثير من الكتاب وخاصة (Mintzberg, 1998) وإن كان ما ذكره هؤلاء هو مجرد توقع نظري فإن هذه الدراسة أثبتت ذلك من الناحية الميدانية. وهو ما يوضح أهمية ودور نمط القيادة الاستراتيجية في ذلك خاصة وأن للمناخ التنظيمي أهمية في التغيير باعتباره متغيرا وسيطا مهما.

أما فيما يتعلق بالفرض السادس والأخير والمتعلق بأثر نمط القيادة الاستراتيجية على الأداء وخاصة فيما يتعلق بدرجة الرضا والانتماء. والإتقان. فإنه يتفق مع العديد من الأبحاث والدراسات التي أكدت على دور القيادة في التأثير على هذه المتغيرات وإن كان هذا البحث يؤكد أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال اختلاف نمطها في هذا التأثير باعتبارها متغيرا مستقلا أساسيا يجب أخذه في الحسبان عند دراسة مثل هذه المتغيرات المهمة. خاصة وإن كثير من الدراسات قد تربطها بمتغيرات أخرى. كالهيكل. والتحيز.. والمناخ السائد. وفي الحقيقة فإن هذا البحث يثبت أن المتغير الرئيس

والمستقل هو القيادة الاستراتيجية. بينما متغيرات مثل الهيكل والمناخ أو الثقافة التنظيمية ونظم التحفيز تعتبر متغيرات بسيطة من صنع هذه القيادة. ومن ثم فإن إغفال دور القيادة في مثل هذه الأبحاث والدراسات لن يصل إلى نتيجة مجدية ولن يكون إلا مضيعة للوقت.

وكنتيجة عامة يمكن القول إن أثر اختلاف نمط القيادة الاستراتيجية في الفترتين كان له أثر واضح على الأداء التنظيمي العام متمثلاً في عدة أمور وهي: التوجه الاستراتيجي. الهيكل التنظيمي. الثقافة التنظيمية والمناخ. الأداء التشغيلي. درجة الرضا والانتماء.

العلاقة بين درجة القوة والنفوذ بين كل من مجلس الإدارة والقيادة الاستراتيجية.

وهو ما يعتبر إلى حد كبير إجابة على التساؤل الذي أثاره (الماضي. ١٩٩٩) حول: إلى أي درجة كان لاختلاف النمط القيادي تأثير على تلك المتغيرات.

ولا يغفل الباحث ما لهذه المتغيرات من علاقات متداخلة ووسيلة حيث يحدث تأثيراً في بعضها البعض بشكل مترابط ومتكامل ومتتابع. إلا إنه سيظل لنمط القيادة الاستراتيجية السائدة دوراً مهماً ومؤثراً في ذلك.

محددات البحث:

من أهم محددات هذا البحث:

١. أنه قد اقتصر في المقارنة على حالة محددة وهي وإن كانت مفيدة لأغراض البحث الذي يحتاج إلى تعمق وتتبع زمني. إلا أن إمكانية التعميم تحتاج إلى مزيد من الدراسات الأفقية والمتنوعة لأنماط مختلفة من القيادة الاستراتيجية وتحديد أثرها. وهو ما يحتاج إلى مزيد من الدراسات المكتملة.
٢. الحساسية من جانب العاملين في المركز لإبداء ما لديهم من آراء ومشاعر وبيانات. فرغم العلاقة المباشرة بين الباحث و معظمهم إلا أن الباحث لاحظ تردد لدى عدد منهم واحجام عن الرد أو إعطاء شيء مكتوب رغم مسارعة الغالبية للحديث والإجابة بمنتهى الصراحة والوضوح. وهو ما يعد مؤشراً سلبياً للمناخ الذي صنعه القيادة في الفترة الثانية.

خلاصة البحث:

لقد قام الباحث في هذا البحث بدراسة أثر اختلاف نمط القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال المقارنة بين نمطين مختلفين للقيادة في فترتين مختلفين وذلك بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة وباختبار فروض البحث التي توصل اليها الباحث إلى:

- ١- أن النمط السائد للقيادة الاستراتيجية في الفترة الأولى كان أقرب للتحدي وتحمل المخاطر مع القليل من الميل للتحكم والسيطرة. والتوسع في التفويض والمشاركة في الأداء.

٢- بينما كان النمط السائد للقيادة الاستراتيجية في الفترة الثانية أكثر ميلا لتجنب التحدى وعدم تحمل أى مخاطر والسير بالأمور كما هي عليه دون تغيير. مع درجة عالية من الميل للرقابة والتدخل فى التفاصيل وعدم التفويض. والمركزية الزائدة.

٣- أن التوجه الاستراتيجى للمركز قد اختلف بشكل جوهري نتيجة لاختلاف نمط القيادة الاستراتيجية فى الفترتين على النحو السابق ذكره.

٤- حيث كان فى الفترة الأولى موجها باستراتيجيات التميز والقيادة. بينما كان فى الفترة الثانية توجيهها بتخفيض التكاليف واتباع استراتيجيات دفاعية (انكماشية).

٥- أثر اختلاف النمط القيادى فى الفترتين على الهيكل التنظيمى حيث تميز فى الفترة الأولى بدرجة عالية من المرونة. والاتساع. بينما تميز فى الفترة الثانية بدرجة أعلى من البيروقراطية والجمود.

٦- أن الثقافة والمناخ التنظيمى السائد قد تأثر بشكل جوهري فى الفترتين. حيث كان مناخا إيجابيا موجها بالابتكار والإبداع والانطلاق فى الفترة الأولى بينما تحول فى الفترة الثانية إلى مناخ سلبى يدعو إلى الإحباط والجمود.

٧- أن شكل علاقة القوة والنفوذ بين مجلس إدارة المركز والقيادة الاستراتيجية قد اختلف بشكل كبير فى الفترتين: حيث كان فى الأولى يعطى القيادة الاستراتيجية مستوى أعلى من القوة والنفوذ والاستقلالية وكان دور المجلس مجرد استشارى وقانونى. ومعتد للقرارات. أما فى الفترة الثانية وفى ظل ضعف كل من المجلس والقيادة الجديدة فقد تحول الأمر إلى وجود طرف ثالث يدير وهو أحد الشخصيات القوية من موظفى الجامعة متمثلة فى الأمين العام.

٨- لقد كان هناك تأثير واضح أيضا على درجة الرضا والانتماء. والإتقان فى أداء العاملين فى الفترتين ولصالح الفترة الأولى بشكل جوهري.

التوصيات:

من النتائج السابقة للبحث فإن الباحث يوصى بالآتى:

(أ) على المستوى الأكاديمى:

ضرورة الاهتمام بدراسة موضوع القيادة الاستراتيجية فى الحقبة القادمة وجعلها على رأس الأولويات فى أجندة البحث بحقل الإدارة الاستراتيجية، نظرا لأهميتها الواضحة. والتي بدأ الاهتمام بها فى الفترة الأخيرة من الباحثين الأجانب وبشكل واضح وكبير. وفصلها عن القيادة التشغيلية.

(ب) على المستوى التطبيقي:

- ١- ضرورة مراعاة أهمية القيادة العليا (الاستراتيجية) والاهتمام بها وتنميتها قبل توليتها أى مناصب إدارية قيادية.
- ٢- ألا يكون مجرد الأقدمية هو شرط تولى هذه المناصب القيادية وخاصة فى الجامعة.
- ٣- أن يتم الفصل عند اختيار القيادات الجامعية بين التميز العلمى والقيادة أو الريادة العلمية وبين تولى مناصب إدارية معينة هى أقرب لمنظمات الأعمال وتحتاج مهارات إدارية وقيادية متعمقة.
- ٤- أن يراعى عند تغيير القيادات الجامعية أو غيرها ضرورة توافق النمط القيادى التالى للسابق، خاصة عندما يكون الأول من النوع المتميز، وإلا فسوف يتحول الأداء التنظيمى إلى الانحدار فى كافة جوانبه: مع الوقت.
- ٥- أن يتم تصميم مقاييس واختبارات لقياس النمط القيادى الاستراتيجى للأشخاص المرشحين لتولى مناصب قيادية استراتيجية واختيار أفضلهم.
- ٦- أن يتم تدريب وتنمية مستمرة لإعداد كوادر قيادية استراتيجية فى ضوء الاستفادة من الأنماط الإيجابية وتدعيمها.

أبحاث مستقبلية:

- يوصى الباحث بأبحاث مستقبلية كاملة لهذا البحث للإجابة على العديد من التساؤلات أهمها:
- هل سوف يختلف نمط القيادة الاستراتيجية السائد فى المنظمة باختلاف عمرها أو دورة الحياة التى تمر بها حتى وإن لم يحدث تغير لهذه القيادة؟
 - هل سيكون لأنماط القيادة الاستراتيجية المشابهة نفس الأثر على الأداء التنظيمى فى منظمات مختلفة وبظروف مختلفة؟
 - هل يتأثر نمط القيادة الاستراتيجية بدرجة عدم التأكد البيئى للمنظمات؟

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو ناعم. عبد الحميد مصطفى. (١٩٩٩) "أثر التغير في دور مجلس الإدارة على الأداء : دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام" *مجلة العلوم الإدارية*. (تجارة بنى سويف. أكتوبر).
- الماضى. محمد المحمدى. (١٩٩٥) "العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء" *مجلة المحاسبة والأداء والتأمين*. (كلية التجارة . جامعة لاقاهرة. العدد التاسع والأربعون) ص ٢٧٨ . ٢٠١ .
- الماضى. محمد المحمدى. (١٩٩٩) "أثر غياب متبنى القرار الاستراتيجى على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء" *مجلة العلوم الإدارية* : (كلية التجارة جامعة بنى سويف. أكتوبر).
- الماضى. محمد المحمدى. (٢٠٠٠). "استراتيجية التغيير التنظيمى: مدخل إسلامى مقارن. القاهرة: دار النشر للجامعات).
- الماضى. محمد المحمدى. (٢٠٠٠). *إدارة الاستراتيجية. مدخل المدير لصياغة المستقبل* . (القاهرة. دار الثقافة العربية).
- الماضى. محمد المحمدى. أبو ناعم . عبد الحميد . (١٩٩٧) "نحو نموذج متكامل للإدارة الاستراتيجية". *مجلة العلوم الإدارية* . (كلية التجارة، جامعة بنى سويف. أكتوبر).
- الماضى. محمد المحمدى. وفراج. رشاد حماد. "أثر تغيير الإدارة العليا على العلاقة بين المتغيرات البيئية والتكيف التنظيمى" *مجلة العلوم الإدارية* . (كلية التجارة بنى سويف. أكتوبر).
- شبيب. محمد على : عبد اللطيف. أحمد سعد (١٩٩٨) "استراتيجيات وسياسات الاستثمار: مدخل متكامل للمستثمرين من المنظمات والأفراد". (بدون ناشر مبين).
- عبود. عبد العليم (١٩٩٥). "قياس اتجاهات الدارسين وأعضاء هيئة التدريس نحو برنامج التعليم المفتوح بجامعة القاهرة" *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين* (تجارة القاهرة).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bass, B. M. and Valenzi, E. R. (1974) Contingent Aspects of Effective Management Styles In Hunt, J. G., and Larson, L. L., (Eds.), Contingency Approaches to Leadership. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.
- Bass, B. M. (1960) Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bowers, D. G. and Seashore, S. E., (1966). "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-factor Theory of Leadership". Administrative Science Quarterly, 11, 238-63.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E., (1999), *Diagnosing and Changing Organization Culture*, N. Y.: Addison-Wesley) 10.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1988): "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management style". Journal of Management Studies, 25, 3, 217-34.
- Fiedler, F. E. A., (1967), Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York.
- Finlay, P., (2000) *Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy*, (New York: Pearson Education), pp 90-117.

- Goleman, D., (1998) "What Makes a Leader?", *H. B. R.*, (November-December 1998) pp. 93-102.
- Gupta, A., (1984), Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination'. *Academy of Management Review*, 9, pp. 399-412.
- Hage, J., (1973) "Elitevalue versus Organizational Structure in Predicting Innovations", *A. S. Q.* (18) pp. 279-290.
- Hambrick, Donald C., (1989) "Putting TopManagers Back in the strategy Picture" *SMJ* , Vol. 10, pp. 5-15.
- Hansen, M., et al., (1999), "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *H. B. R.* (March-April), pp. 106-116.
- Helmich, D. & Brown, W., (1972) "Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise", *A. S. Q.* (17), pp. 371-381.
- Hermann, M. ((1987), "The Executive's Lament: on Structuring CEOBoard Relations in the Public and Non-profil Sectors" *Ohio State University's Quarterly Report*, 11(3)., pp. 1-10.
- Hosmer, L. T. (1982), "The importance of strategic leadership" *Journal of Business Strategy*, 3, , pp. 47-57.
- Hout, T. M. & Carter J. C., (1995) "Getting it Done: New Roles for Senior Executives" *H. B. R.*, (November-December 1995), pp. 133-145.
- Iaquinto, A. L. & Fredrickson, J. W., (1997) "Top Management Team Agreement About the Strategic Decision Process: A test of Consequences." *S. M. J.* Vol. 18, pp. 63-75.

- Khandwalla, P. N. (1976): "Some Top Management Styles, Their Context, and Performance" *Organization and Administrative Sciences*, 74, 21-52.
- Likert, R. (1967): *The Human Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Lorange, P., (1980), *Corporate Planning: An Executive View point*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,.
- Maxwell, John, C., (1999), *Developing the Leader Within You*, (Neison).
- Miles, R. and Snow, C. (1978). *Organizational Structure, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill. Miller, D. and Friesen, P. H. (1982) "Structural Change and Performance : Quantum VS Piecemeal-incremental Approaches'. *Academy of Management Journal*, 25, 867-92.
- Miller, D. & Dorage, C., (1986) "Psychological and Traditional Determinants of Structure", *A. S. Q.* (31) pp. 539-560.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, Prentice – Hall, Englewood, Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H., (1973). *The Nature of Managerial Wor*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,.
- Mintzberg, H., (1998) "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals" *H. B. R.*, November-December 1998), pp. 140-147.

- Mintzberg, H., D. Raisinghani and A. Theoret., (1976), "The structure of Unstructured Decision Processes" *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 246-276.
- Molz, R., (1985) "The Role of the Board of Directors: Typologies of interaction" *Journal of Business Strategy*, (Spring), pp. 86-93.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R., (1993) "Leader Style in Strategy and organizational performance: An Integrative Framework" *Journal of Management Studies*, (May) pp. 405: 425.
- Neck, C. & Edward, T. (1996) "Thought self-Leadership: Cognitive Strategies for Managerial Effectiveness," *Management Researchnews*, (Vol. 19 Number 10), pp. 1-8.
- Papadaakis, V. M., et al., (1998) "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context," *S. M. J.*, Vol. 19, pp. 115-147.
- Pawar, B. S., & Eastman, K., (1997) "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational leadership: A conceptual Examination", *Academy of Management Review*, (Vol. 22, No. 1) pp. 80-109.
- Pearcell, John & Zahra, Shaker A., (1991) "The Relative Power of (Eos and Board of Directors : Associations with corporate performance". *S.M.J.*, Vol. 12., pp. 135-153.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row., New York.,

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage* . New York: Free Press.

Rappaport, A., (1999), "New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance", *H. B. R.*, (March-April), pp. 91-101.

Schendel, D., (1989) "On strategic leadership" *Starategic Management Journal (SMJ)*, Vol. 10, pp. 1-3.

Shrivastava, P. & Nachman, S., (1989) "Strategic Leadership Patterns" *SMJ & Vol. 10* . pp. 51-66.

Vance, S. C., (1968) "The Corporate Directors: Structure and Performance", University of Oregon Press, Eugene, OR.

Wood, M. M., (1983): "From the Boardroom: What Role for College trustess?". *Harvard Business Review*, 61(3), pp. 52-62.

قائمة الاستقصاء

عزيزى الزميل، زميلتى العزيزة إنه لمن دواعى سعادتنا أن يتعاون معنا فى هذا البحث العلمى الموضوعى خبرات متميزة مثلكم عايشت تلك التجربة الفريد فى الجامعة وباعتباركم ممن شارك فى العمل منذ افتتاح المركز تقريبا فإننا نرجوا أن نحدد رأيك بالنسبة لكل عبارة مما يأتى لكل من فترة الافتتاح حتى ١٩٩٥، ثم الفترة التالية لها، وذلك بوضع كل فترة فى الدرجة المناسبة لها أمام كل عبارة ويرمز للفترة الأولى (أ) والثانية (ب) (علما بأن نتائج البحث تعتبر سرية وعامة ولا ذكر فيها لأية أسماء أو أشخاص).

العمل الفردى لمجرد أداء الواجب	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
	١. العمل بروح الفريق المتكامل						
٢. تفاهم تام بين الإدارة والعاملين							
٣. التقدير على أساس الإنجاز والإبداع							
٤. تقييم موضوعى للأداء							
٥. الصراحة والوضوح التام بين الجميع							
٦. الاستعداد للعمل فى أى وقت ولأى فترة							
٧. المشاركة فى اتخاذ القرار وابداء رأى							
٨. حرية التصرف فى مواجهة المشاكل صغيرا أو كبيرا							
٩. غموض الأهداف والإحساس بعدم وجود رسالة محددة للمركز							
١٠. أسلوب عمل بيروقراطى ومعقد							
١١. النسخاء فى الحوافز والتشجيع							
١٢. التركيز على التوجيه والإرشاد							

	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الإدارة بالعقاب								١٣. الإدارة بالمكافآت
الاهتمام فقط بما يجب أن يؤديه العاملون في وقت العمل الرسمي								١٤. الاهتمام بالنواحي الاجتماعية والترفيهية للعاملين
ينتظر أي فرد بالمركز فرصة أفضل لتركه								١٥. يتمنى أي فرد في الجامعة العمل بالمركز
الاتصالات غير مباشرة بالعاملين								١٦. الاتصالات مفتوحة ومباشرة بين الإدارة والعاملين
انحصار المعلومات لدى الإدارة العليا فقط								١٧. علم تام للجميع بكل ما يحدث بالمركز
اعتبار التدريب والتنمية عبء أو تكلفة لا داعي لها								١٨. الاهتمام بالتدريب وتنمية الكفاءات
اشتغال الإدارة بالأمر التفصيلية والروتينية								١٩. تركيز الإدارة على الجوانب الاستراتيجية
لقد أصبح العمل في المركز لا يطاق								٢٠. يعتبر المركز أفضل مكان يمكن للمرء العمل فيه
أداء غير مرضى للمركز								٢١. أداء المركز مرضى لى تماما
العمل لأداء الواجب ولو على مشد								٢٢. يعمل الجميع بحب وتفان
شروع روح الفردية والفتور								٢٣. شيوخ روح التعاون والحماس
شروع روح السلبية واللامبالاه								٢٤. الشعور بالمسؤولية من الجميع والحرص على نجاح المركز
الأصل أن يؤدي كل فرد ما عليه دون ثناء أو تقدير من الإدارة								٢٥. الثناء والتقدير لكل عمل جيد يتم القيام به
العلاقة على أساس رسمي فقط								٢٦. يهتم الرؤساء بى بشكل شخصى
لا اعتبار لأراء ومقترحات العاملين								٢٧. آرائى واقتراحاتى يعتد بها فى العمل
مجرد أداء واجب								٢٨. يتزيم زملائى فى العمل بأعلى مستوى من الإتقان والجودة
تعاقب الإدارة بشدة من يخالفها الرأى أو الأسلوب								٢٩. تتسامح الإدارة مع من يختلف معها فى الرأى أو الأسلوب

	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
إدارة تعمل على الاستمرار والحفاظ على الوضع الراهن وتجنب أى محاولة للتجديد أو تحمل أية مخاطر.								٣. استعداد الإدارة للتحدى ومواجهة المخاطر
نظام رقابى دقيق ورسمى لكل كبيرة وصغيرة فى المركز								٣. رقابة عامة غير رسمية تعتمد أساسا على روح التعاون والثقة لإتجاز المهام
مركزية شديدة وعدم السماح بأى صلاحيات إلى بالرجوع للإدارة								٣. تفويض كبير للسلطات
التركيز على كل ما يوفر التكاليف بصرف النظر عن درجة جودته أو تمهيزه								٣. تسعى الإدارة لتحقيق التميز فى كل عمل أو أداء بصرف النظر عن التكلفة
الاستمرار على نفس النهج دون أى محاولة للتجديد أو الابتكار أو الخروج عن المألوف.								٣. تعمل الإدارة دائما على استكشاف المستقبل ومحاولة تقديم المزيد من البرامج والأساليب المبتكرة من وقت لآخر
تدخل كبير من قيادة الجامعة فى اتخاذ كافة القرارات								٣. درجة استقلالية الإدارة وصلاحياتها لاتخاذ القرارات

.....	الوظيفة:
.....	القسم:
.....	الإدارة التابع لها:
.....	تاريخ الالتحاق بالمركز:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

.....

.....

.....

.....