



## تحديث المناخ التنظيمي في الجامعات العربية : مدخل نظري

الهادي عبدالصمد

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية - جامعة أم درمان الإسلامية

### ١ - تقديم :

يخلو للناس زرافات ووحدا ، أن يتحدثوا عن المناخ : فيكون مادة أنسهم في مستقرهم وترحالهم ويسبقونه بجميل الفضال أو بسوءها حسب مقتضى الحال ، ولا احد منهم يدرك ما هو المناخ على وجه التحديد . ومع أن كل امرئ يود أن يعيش ويمتدح نفسه بمناخ جميل طيب ، الا انه لا يدري على وجه الدقة كيف يمكن ان يحدث ذلك المناخ او كيف يعافى مناخه الحالي ويجمله ويبرئه من العلل والاسقام ليكون وفقا لمبتغاه .

ونظرة عجل على المقصد من مصطلح "مناخ" في العلوم الاجتماعية ، نجد انه يستخدم مجازا ليعني "الخواص السائدة في محيط الفرد يأخذها بصفة شاملة ، لا بصفة تحليلية فالمناخ الاجتماعي يدل على اتجاه المفاهيم الاساسية التي تسود مجتمعها ما ، والمناخ الفكري يدل على مجموع المثل الحضارية المقبولة بصورة عامة ، والتي تشكل مصدرا عاما لفكر المواطنين في أية حضارة ، ومناخ الآراء للدلالة على النظريات والمعتقدات التي تسود جماعة معينة في فترة محددة ، فتؤثر في تفكيرها وتصبح موجبة لها . (١) .

ولم يتحدث طلاب الادارة عن المناخ التنظيمي الا قبل ثيف وعشرين عاما حينما اشتدت وطأت المنازعات والمغاضبة بين ادارات المدارس وطلابها وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الاوربية وأمريكا الشمالية ، فخشى اولوا الامر أن يحدق بالنظام التعليمي الوبال البئيس ، فآخذوا يبحثون عن كيفية "تنقية المناخ التعليمي" في المدارس ، وقد نشر هالن وكروفت Halpin croft كتابهما الشهير (المناخ التنظيمي في المدارس) عام ١٩٦٣ (٢) . ثم اقتفى أثر كتابين عدد كبير منذئذ ، كل في مجال مرغوب (٣)

تحاول هذه السطور أن تستجلي مفهوم المناخ التنظيمي وتعرضه بقدر من الانجاز ثم تبين مقوماته وخصائصه في إطار الادارة الجامعية . وتطرح نمط الادارة في الوطن العربي وأهم العوامل التأثيرية على مناخ الجامعة ، ومن بعد ذلك تصور لاضفاء العافية

على المناخ التنظيمي بإيراد الخصائص الأساسية للمناخ الطيب المنبراً من العزل والاسقام، وبالتالي تتحقق الفعالية الأكاديمية والإدارية لجامعات الوطن العربي ، وتتجسد مرامي التعليم الجامعي بصورة حسنة . ونختم قولنا باطلالة على المستقبل من خلال مقترحات تؤمن المناخ التنظيمي السليم .

#### ٢- طرائق البحث :

لا تتوفر طريقة أو منهجية واحدة "مثلى" لتناول موضوع كهذا الذي نطرقه نظراً لتشابه جوانبه (التنظيمية والانسانية والبيئية) ويجد الباحث نفسه في وضع يمكنه من عدة استخدامات لمناهج بحثية متعددة في آن واحد . دون أن يتجاوز الحدود العلمية المعلومة ، وحقيقة الأمر فليس هنالك الزاماً للباحثين "بوحداية المنهج" . فقد اعتمد الباحث على استراتيجية الاستغراق الذاتي في بعض جوانب البحث وهو ما يصطلح عليه بالملاحظة الذاتية Personal obseration التي عرفها جوليان سايمون بأنها طريقة إستيعاب ذات الباحث في موقف متعدد الجوانب مع إستخدام كل المصادر المعرفية البحثية الأخرى المتوافرة مثل فحص الوثائق وقراءة أفكار الشخص ذوى العلاقة (٦) . وتستخدم هذه الطريقة بصفة أخص في دراسة حركية الجماعات والعلاقات الإنسانية ذات الصيغة القيمة Valuatinal وسيرد عند الحديث حول المناخ التنظيمي أن الإحساس بنوعية المناخ السائد في جامعة ما هو حصيلة ادراكات وتقويم الأفراد ومسلكتهم تجاه مواقف من منظور قيمي حكمي (Judgemental) وهذا مما يجعل إستراتيجية الإستغراق الذاتي جدوى عالية لأغراضنا الماثلة .

ومما يعزز إستخدام الباحث لهذه الطريقة البحثية إتخاذنا لموقع قيادي في إحدى الجامعات العربية بأشرنا من خلاله عملية إتخاذ القرارات في ظروف سريعة التغير والمواجهات الساخنة مع قطاعات العاملين والطلاب على السواء ، الأمر الذي أعاننا على رسم صورة ذهنية للمناخ التنظيمي لجامعة اليوم .

وعليه قد يكون مفيداً أن نركن إلى عنصر الملاحظة بالمشاركة (Participant Observation) في بعض صفحات البحث ، وهذه طريقة لا حرج فيه في حقل العلوم الاجتماعية كما قد



يكون صحيحاً أيضاً أن نسمى جانباً من منهجية هذا البحث (Expert Opinion) توافقاً مع تعريف سايمون : (٧) .

By "expert opinion" I mean the judgements and estimates made by people who have spent much of their time with a particular subject, and, who have gathered much greater information that has been filtered through their minds and stored in their memories.

ومحتوى هذا النص أن أولى البصيرة والعلم الذين اعتركوا مع مشكلات يعينها وقضوا وقتاً طويلاً مستغرقين في موضوع معين يكونون أكثر إقتداراً من غيرهم على إصدار أحكام وأراء ناضجة مستنداً على معلومات أكيدة وموثوق بها .

### ٣- المناخ التنظيمي: المقصد والابعاد :-

من العسير أن نحدد معنى واضحاً للمناخ التنظيمي ، ولم تخل كتابات طلاب الإدارة المحدثين عن تعاريف شتى ، تتألف أحياناً وتفتقر أحياناً ومن حصيلة وقوفنا على التعريفات المختلفة في الفكر العربي نستبين أن المناخ التنظيمي هو مجموعة خصائص وصفات يحسها ويراهها المرء عند النظر في منظمة ما أو دراستها أو معاشتها أوضاعها .

ويتفق باحث عربي مع وصفاته في العالم الغربي بأن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام (General Impression) والمثكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة القادة الإداريين لاتباعهم وفلسفة القيادة وجو العمل وظروفه والاتجاهات البارزة والقيم والمشاعر التي يكونها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها . إذ أن المناخ التنظيمي هو نوعية البيئة الدخيلة ، لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة من خلال تجاربهم وتؤثر في سلوكهم مثلما تتأثر هي نفسها بذلك السلوك (٩) .

ومن محصلة الدراسات التي تمحورت حول البيئة التنظيمية يظهر أمران هامان : أولهما أن فهم المناخ وتحليل مكوناته يتطلب بالضرورة التعامل مع العالم الإدراكي للمنظمة وموضع الدراسة . فالمناخ التنظيمي هو جماع القيم والاتجاهات السلوكية و آثار الممارسات التي يحسها الفرد داخل المنظمة سواء كان عاملاً فيها أو دارساً لها . وتأسسها على ذلك . فإن ما أسماه ويليام سكوت (William Scot) بـ (Allective

(Propensity) يشكل إلى حد كبير الإطار العام لمعرفة كنه البيئة الداخلية للمنظمة (١٠) .

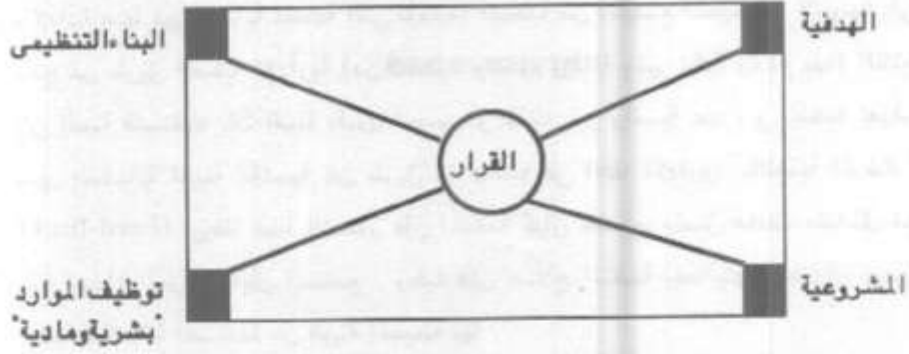
ثانيهما : أن المناخ التنظيمي يتكيف "بشخصية المنظمة" وشخصية المنظمة مثل شخصية الفرد عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص المكتسبة والتي تتأثر بالعلاقات والتفاعلات بين عدة متغيرات ، منها متغيرات داخلية "مثل حجم المنظمة وعمرها" وأخرى خارجية "مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية" تحيط بالمنظمة وتؤثر في أدائها وسلوك أعضائها .

وفي ضوء ذلك يبدو لازماً علينا أن نحدد الخصائص التنظيمية التي تشكل وتكيف المناخ التنظيمي في جامعات الوطن العربي . غير أنه يستلزم أن نثير قبل ذلك سؤالاً بادي الأهمية يتعلق بطبيعة جامعة اليوم : هل هي "منظمة إدارية" مثل سائر المنظمات "منشآت حكومية ، مؤسسات إنتاجية ، أو خدمية" حتى يمكننا ، بناءً على ذلك أن نحدد خصائص المناخ التنظيمي ؟

#### ٤ - الجامعة : هل هي منظمة إدارية ؟ :-

المنظمة "أو التنظيم" في الأدب الإداري المعاصر كيان قانوني سلطوي لتوظيف موارد مادية وبشرية معلومة من أجل تحقيق مقاصد محددة سلفاً داخل تركيب هيكلي يؤثر وينسق بين العناصر البشرية والمادية . وتتحقق هذه المقاصد عن طريق صنع القرارات وإنفاذها بأكبر قدر من الرشد والفعالية (١١) ، وفي أبحاث زعيم مدرسة القرارات الإدارية فإن التنظيم عبارة عن "هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية صنع القرارات . كذلك ، يتكون التنظيم في رأيه من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل (١٢) . والشكل التالي يبين أركان التنظيم .





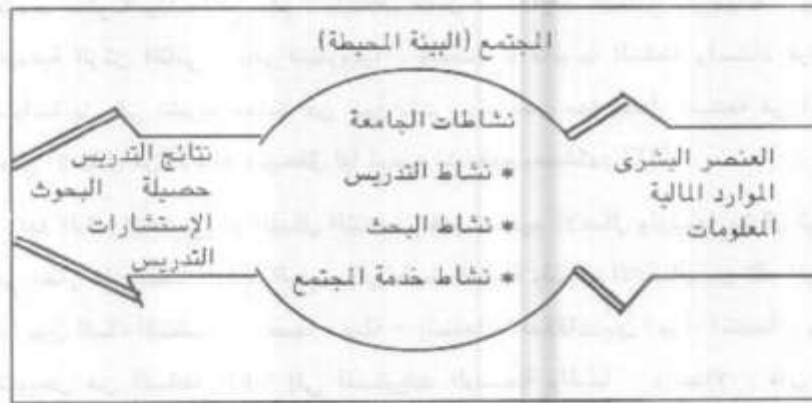
فالهدفية كأول ركن من أركان التنظيم تعنى أن المنظمة تسعى لتحقيق مقصد منفرد أو مقاصد معلومة وذات نفع عام ، يائتلاف كامل مع غايات المجتمع وتوجهاته . ويتصل بالهدفية الركن الثانى ، وهو المشروعية . ويقصد به قانونية السلطة واستناد قراراتها وسياساتها على تشريع معتمد من جهة ذات إختصاص مما يجعل السلطة فى المنظمة تتوقع الإمتثال من الأفراد ، ويحقق لها توجيه نشاطهم ومسلكتهم (١٣) .

أما البناء التنظيمى أو الهيكل التنظيمى فهو تصميم الاعمال وترتيبها بشكل ترابطى وفى إطار عام يحدد المواقع الرئيسية وخطوط السلطة وقنوات الإتصال بين تلك المواقع . كما يبين البناء التنظيمى بصفة مجملة - إتجاهات العلاقات بين أجزاء المنظمة . ومقدار التفويض من السلطة العليا إلى المستويات الوسيطة والدنيا . وإجمالاً ، فإن البناء التنظيمى كل مؤلف من أجزاء نشاطات ووحدات ادارية متناسقة ، فى نسق متحد . ويعتقد البعض أن الهيكل أو البناء التنظيمى هو جوهر التنظيم ، وبدونه لا تترتب الاعياء ولا تتحدد المسؤوليات كما هو مراد (١٤) . والأمر فى حسابى ليس كذلك . فلا يعدو الإطار البنائى للمنظمة أن يكون مثل الهيكل العظمى للإنسان : يبرز تركيبته العامة ، ولكن لا يفيد فى فهم شخصية الإنسان وتفكيره وسلوكه . وكذلك الخريطة التى يرسمها المهندس المعمارى للمنزل لا توضح أكثر من الشكل العام للمنزل دون أن تعين على فهم نمط الحياة فيه وسعادة ساكنيه . فالجوهر إذاً ليس البناء الخارجى .

والتوظيف الركن الثالث يعنى إستخدام الموارد البشرية والمادية بأمثل ما يكون . والموارد المادية والبشرية معطيات بيئية تتوافر من حول المنظمة فتسعى المنظمة لإستقطابها

والإفادة منها فهي بمثابة الطاقة التي تأخذها المنظمة من المجتمع المحيط بها لتحويلها إلى ناتج عن طريق العملية الإدارية (من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك) وتدفع بهذا الناتج إلى البيئة فتستقبله تلك البيئة بقبول أحسن أو تلفظه غير راضية عنه ، و المنظمة تعرف مدى إستجابة البيئة لنتاجها عن طريق ما نسميه في الفقه الإداري "بالتغذية المرتدة" (Feed-back). ووفقا لهذا التصور فإن المنظمة كيان عضوي ونسق هادف متداخل مع عدة أنساق أخرى داخل المجتمع . وعليه فإن صلاح المنظمة وفعاليتها يتحددان بمدى توظيفها للطاقة المستمدة من البيئة المحيطة بها .

والشكل التالي يوضح مفهوم الجامعة ككيان عضوي في المجتمع (١٥) :



وقد كان السابقون الأولون في حقل التعليم الجامعي يتأون بالجامعة عن معترك الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، فيجعلونها صومعة محصورة على البحث عن الحقيقة لذاتها كما عبر عن ذلك أحد الكتاب الاعلام : "The intrinsic value of knowledge" (١٦) .

وقد سادت هذه النظرة "العاجية" المستعيلة جامعات أوروبا في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر . غير أن الحال قد تبدل حينما أسفر صبح القرن العشرين . واتجهت الدولة الحديثة على إختلاف أنظمتها السياسية ووضعياتها الاقتصادية والاجتماعية إلى التحكم في مسار المجتمع ، وولوج مجالات في حياة الناس لم تعهدها الدولة التقليدية في الزمان الخالي .

وكان من هذه المجالات مجال التعليم الجامعي ، إذ أنه لا يمكن التحكم في حركة المجتمع وتحديد مستقبله دون أن تضع الدولة يدها على مصادر المعرفة ومواطن تاهل الصفوة المستتيرة . وتبعاً لذلك أمست الجامعات مرافق مجتمعية تأتمر بتوجيهات الحكومة وسياساتها ورؤاها في الحال والمآل (١٧) .

والمرفق - في التكيف القانوني الإداري - مشروع ذو نفع عام تتولى السلطة العامة إدارته بصورة مباشرة أو غير مباشرة (١٨) . وفي ظل الدولة الشمولية في يومنا هذا لا تنفك الجامعات من الدوران حول تلك السلطة السياسية تأثيراً وتأثيراً . ولئن كان مصطلح "عامة" Public لا يعني بالضرورة حكومة ولا فليس هناك معنى لقولنا "المصلحة العامة" Public Interest أو "الرأي العام" Public opinion . إلا أن الحكومة في زماننا أصبحت دون منازع ، هي صاحبة القوامة على المجتمع ، توجهه وترسم خط سيره ، وبذا تصبح معظم المرافق العامة مشروعات حكومية سواء أدارتها الحكومة مباشرة أو غير مباشرة وفق ما تراه مناسباً .

ولا نود أن نوغل أنفسنا في غابة التعريفات الفقهية للجامعة : هل هي "مصلحة عامة" Public Department ، أم "هيئة عامة" Public utility organization أم "مؤسسة عامة" Public corporation فقد ذهب الدارسون في ذلك مذاهب شتى تطلب في مظانها (١٩) . بيد أننا نميل إلى اعتبار الجامعة هيئة عامة بموجب الخصائص التالية التي تضم معظم جامعات العالم في يومنا هذا . فالجامعة :-

- أ - مرفق عام يبتغى النفع العام وتتفق أهدافها مع المقاصد الكلية للمجتمع .
- ب - تنشأ بقانون خاص بها . وقد يوجد قانون عام للتعليم الجامعي ينظم إنشاء الجامعات ، مع إصدار أمر تأسيس لكل جامعة على حده ، ويكون لأمر التأسيس قوة القانون ونفاذه .
- ج - تتمتع الجامعة بشخصية معنوية اعتبارية ، فهي كيان منفصل لأفصاح مجال رحب للعمل ودون قيد مكبل أو محددات تعيق مسارها ، وتستطيع التصرف في مالها ومنصرفاتها ، وتبرم العقود والاتفاقات بقدر كبير من الحرية والإستقلالية .

ويستتبع هذا إستقلالا اداريا ملحوظا .

د - لها ميزانية خاصة يتم إعدادها بصورة منفصلة عن الميزانية العامة للدولة ( مع جواز الحاق ميزانيتها بميزانية التعليم أو ميزانية البحث العلمى دون هضم لحقها فى التميز والتصرف الإدارى ) .

هـ - يتولى قيادتها شخص ذو مكان معتبر فى النظام السياسى والادارى ، وقد تدار عن طريق مجلس يعكس التكوين النوعى للمجتمع وتناط به مسئولية الحفاظ على الجامعة وإصدار القرارات والسياسات العامة فيها .

وقد لا يغيب عن فطنة القارئ إن كثيرا من المنظمات المعاصرة تستند على هذه الأركان . أو قد توسم بهذه الخصائص المميزه مثل المؤسسات الإنتاجية الحكومية وهيئات البريد والاتصالات السلوكية واللاسلكية وهيئات الإستثمار والمصارف ومراكز البحوث والتدريب وبعض دور الصحافة والنشر . وطبيعى أن تختلف الجامعة عن هذه الهيئات بحكم تميز وسائلها التمويلية . لكن المقومات العامة لجامعة اليوم تتوافق مع مقومات كثير من الهيئات العامة فى مجالات الإقتصاد والخدمة العامة . ولم يعد أحد الدارسين الحقيقة ، حينما وصف جامعة اليوم بأنها " مؤسسة إنتاجية إستثمارية تعمل على زيادة رصيد المعرفة ، وتنمية الثروة البشرية ورفع الكفاءة الإنتاجية والمستوى الحضارى لبنى الإنسان (٢٠) . وبالتالي فهي تشاثل معظم المؤسسات الإنتاجية العاملة فى المجتمع من ناحية الهيكل التنظيمى وتطبيق المبادئ الإدارية ذات السريان العام دون مساس بأهدافها وخصائصها المتفردة (٢١) . وتأسيسا على إعتبار الجامعة منظمة كسائر المنظمات ( مع أوجه التميز اللازمة ) فقد أخذت الدراسات حولها طرائف شتى وتباينت بالمهتمين بها السبل ومناهج والبحث . فمنهم الإقتصاديون الذين تناولوها فى إطار المدخلات والمخرجات . ومنهم طلاب السلوك التنظيمى الذين إهتموا بالعوامل النفسية . والتفاعل بين الجامعة والعاملين بداخلها والدارسين فيها . وعلماء السياسة الذين ركزوا جهدهم حول السلطة فى الجامعة ونظروا للجامعة كحلقة من حلقات الإعتراك السياسى . وعلماء الإثنويولوجيا الإجتماعية الذين أهتموا بديناميكية الجماعات ، والدارسون فى حقل بحوث العمليات الذين



رسموا النماذج الرياضية لمعالجة البيانات التي تساعد الادارة الجامعية على اتخاذ القرارات العلمية ومعالجة المشكلات العصبية بالمعالجات الإحصائية سعياً وراء الدقة والانضباط اللزمين في عصر الثورة العلمية والتقنية !

غير أن اطلاق القول بأن الجامعة منظمة "أوهيئة" من نوع متميز لا يكفي للوقوف على هويتها فهي ليست صنوا للمنظمات العامة حتى تلك التي تعمل في مجال التربية والتوجيه ، رغم التشابه في الهدف البعيد : صياغة التوعية البشرية وبناء القيادات الفاعلة في المجتمع . فما هو ، يا ترى ، التنظيم الجامعي الذي يتوافق مع هذه الرسالة العلمية ، المستعجلة ، على كل رسالة يسعى لتحقيقها الإنسان ؟ وما هو نمط الإدارة الذي يحقق الرسالة في الواقع ويتجه بها نحو المستقبل .

حاول بعض المشتغلين بأمر التعليم الجامعي تصنيف التنظيم الجامعي وكنه الإدارة الملائمة تصنيفات متعددة من خلال استخدام النماذج Explanatory models ، واستخدام النماذج الذي شاع وكثر في زماننا أصبح طريقة علمية يستهدى بها لدراسة الظواهر الاجتماعية وتفسيرها والتنبؤ بأثارها . ويقصد بالنموذج في مجال الدراسات الاجتماعية التجسيم الشكلي التقريبي لنمط من العلاقات المتصورة أو الملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظاته للعالم كأنماط السلوك الاجتماعي أو التنظيمي أو أنماط البناء الاجتماعي أو التنظيمي أو أنماط البناء الاجتماعي أو السياسي . فالنموذج يعيننا على فهم الظواهر دون أن ندرك كل الحقائق المتعلقة بها . وحسب النموذج أن يعطينا صورة ذهنية لما نريد دراسته وإطاراً عاماً لجمع وتنظيم الحقائق عن الظاهرة موضع الحقائق (٢٢) . وأمثلة الكتاب مقولة في هذا المجال ، أي مجال النماذج لدراسة تصنيف التنظيم الجامعي باستخدام النماذج ، الكاتبان جون ديفتر و أنون مورقان ، حيث إقترحا أربعة نماذج للتنظيم الإداري الجامعي ، نوجز القول فيهما هنا مع علمنا بأن هذه التصنيفات وليدة البيئة الثقافية الغربية في أوروبا وأمريكا ولكنها لا تظل من الفائدة العلمية.

#### (١) النموذج البيروقراطي للجامعة The Bureaucratic Model:

ويبين هذا النموذج أن الجامعة مؤسسة هادئة ، تحقق هدفها بكفاءة ورشد إقتصادي

عال ، عن طريق تركيبة هرمية وجهاز رئاسي تسلسلي يقوم على وحدة الامر ووحداية التوجيه والتخصص الوظيفي وتدرج السلطة ومركزية القرار والإمتثال للأوامر والتقييد اللاتحي الإجرائي في كل أمر صغر أو كبر ، والإعتماد على "الورقية" في العمل وغير ذلك مما هو معلوم من مبادئ وخصائص التنظيم البيروقراطي . ووفقاً لهذا النموذج (الأخذ بالالالب) فإن دور جميع شاغلي المواقع الإدارية والأكاديمية محدد بدقة ، على الخارطة التنظيمية ، كل يعلم صلاحياته وحدود سلطاته . واستناداً على هذا ، تنبنى الجزاءات والمسؤوليات بمقتضى المعايير الإدارية المعهودة . ويفترض في هذا النموذج الإتفاق التام بين الأفراد والوحدات المكونة للمنظمة ، بحسبان أن كل أمر قد رتب وحدد ، والسلوك الإداري للعاملين يتوافق مع النظم والقوانين المبرمجة وكل تجاوز لهذه القوانين والنظم ينظر إليه على أنه مرض وانحراف عن الإستواء المطلوب (٢٣) .

#### (ب) النموذج الرفاقى للتنظيم الجامعى : The Collegial model :

يقوم هذا النموذج على فرضية أساسية هي : أن الجامعة أساساً هيئة أكاديمية وأن أعضاء الهيئة الأكاديمية وطلابهم رفاق درب متساوون في الحقوق والواجبات لا يعلو أحدهم على الآخر ، والقرارات في الجامعة تتخذ بإجماع رضائي ، والإداريون العاملون هم في خدمة الهيئة الأكاديمية والطلاب ، والجميع معتمسون بأهداف الجامعة غير متنازعين حولها بحكم إلزامهم بسنن وقواعد العمل الإداري ويقناعتهم بقيم ذلك العمل وأعراقه الراسخة ، فلا يميلون عنها ولا يجدون من دونها ملتحداً ، إذ أن هذه المبادئ والقناعات هي التي تضيء على الجامعة تميزها وهويتها . ولعله واضح أن هذا النموذج يحيل الجامعة إلى ملاذ أو حرم مقدس للباحثين عن الحقيقة والمعرفة أو حسب تعبير روبرت وولف (R. Wolff) (Asanctuary of scholarship) (٢٤) وبموجب ذلك فإن الجماعة والتضامن هي طابع القيادة الجامعية والكل يعمل كفريق متجانس متأزر .

#### (ج) النموذج السياسى للتنظيم الجامعى : The Political model :

الفكرة الأساسية التي يستلهمها هذا النموذج هي أن الجامعة مؤسسة إجتماعية ذات أهداف مرسومة إلا أن معرفة الأهداف والسبل المؤدية إلى تحقيقها لا تستوجب بالضرورة

تمثلها Assimilation، والإتفاق المطلق حولها - فالتناس يذهبون مذاهب شتى في فهم الاهداف وتيقنها في أنفسهم ، وتتباين تفسيراتهم لدلولاتها ومفاهيمها ، كما أن مصالحهم وطموحاتهم وأمالهم من وراء خدمة الجامعة والإنتماء لها قد تولد بينهم التنازع والشجار الذي قد يتجاوز الإختلاف المشروع إلى الشقاق الويل .

ففي هذا النموذج يبرز القطاع الطلابي كشريحة مؤثرة في التنظيم والإدارة الجامعية ، الشيء الذي تجاوزه واغفلته النماذج الأخرى ، فالطلاب في قلب حلبة الصراع لإختلاف رؤاهم ودوافعهم عن رؤى ودوافع أعضاء الهيئة الأكاديمية والعاملين في الجامعة وإن أبدى الجميع إلتقاء حول أهداف التعليم ، فدأب الطلاب الثورة على القيادة الجامعية وخلق تجمعات واتحادات لمواجهة سياسات الجامعة وتوجهاتها إن لم تجد هذه السياسات والتوجهات الرضا في نفوسهم ، وقد يزعمون الإصلاح ولكنهم قد يجمعون نحو الغلو والإنشقاق (٢٥) .

وقد يحتسى بقية أفراد الأسرة الجامعية من أكاديميين وإداريين وفنيين بكيانات فتوية أو نقابية تدرأ عنهم بأس القيادة إذا تجبرت ، وتجلب لهم مغام كثيرة في الرزق والإمميزات العينية ، وتعلو صوتهم جهيراً حينما تعرض القضايا الوظيفية ذات الشأن المؤثر على مستقبلهم في الجامعة ، وهكذا تسعى الكيانات المختلفة لإثبات ذاتيتها والتناطح للكسب المادي والإعتباري والإقتتال أحياناً حول الموارد في أوقات العسرة ، ولا يغيب عن هذا النموذج أن يقيم وزناً ثقيلاً للبيئة السياسية والإجتماعية المحيطة بالجامعة ، إذ أن تأثيراتها وتداعياتها تتفاعل مع مواقف الكيانات الداخلية لتلون ساحة النزاع والتنازع بألوان شتى وقد وصف بعض الكتاب نمط القيادة الجامعية في هذا النموذج بأنها "مطاطية" Elastic leadership وتصالحية ومنهجها يعتمد على المزاخاة والتراضى Reconciliation وإصلاح ذات البين عوضاً عن التوجيه الأمر والتقرير الغليظ (٢٦) .

#### (د) نموذج الفوضوية المنظمة : The Organized Anarchy Model†

نقطة الإرتكاز في هذا النموذج أن المنظمات التعليمية بنهاية هذا القرن وفي ما تستقبل من الزمان ، ورغماً عن ما يقال عن صياغة أهدافها ورسم نظمها وطرائق أدائها ، إلا أنها

حقيقة تعمل في مناخ غير مستقر فالأهداف دائماً توضع في لغة تحتل أشتاتاً من المعاني والتفسيرات والقرارات المؤثرة تحصل بين ثناياها قيم متخذها المستمدة من إدراكهم لما ينبغي أن يكون عليه الحال فهي حكمية في طبيعتها ، وذات بعد إحلائي وذاتي وعسيرة التبدل لأنها مرتبطة بإعتقاد متخذ القرار بما يراه صواباً وعدلاً ، ولأنها مرتبطة بالبيئة الثقافية والتكوين الفكري للفرد (٢٧) . ولس لجامعات المستقبل شكل تنظيمي محدد القسامات ، فكل عمل له مصفوفته التنظيمية القائمة ، ثم تتبدل المصفوفة لتحقيق هدف آخر أو مشروع آخر وهكذا فالموقوتية contingency character هي سمة التنظيم الجامعي .

كذلك فإن وسائل العمل ونظمه تتناقض مع الأهداف المرسومة بحيث تسود حالة من الفوضى التنظيمية فتجد الأفراد تارة يجتحمون نحو الحرية في المسلك والقرار ، وتارة نحو الالتزام بقواعد العمل ومحدداته حسب مقتضى الحال . والجزاءات والتعازير ليست بالقطعية التي تلزم الأفراد بنمط معلوم للسلوك التنظيمي . وتبعاً لذلك فإن تسير المنظمة (Organization Steering) بقواعد وسياسات مستقرة ضرب من المستحيل . والحديث عن القيادة العالة بمجريات الأمور لا يبدو أن يكون تفكيراً رغبياً Wishful thinking ، فهي قيادة منسقة فقط ، ليست مهيمنة ولا حاكمة ، تؤلف بين الأفراد والوحدات ذات الاستقلالية الوصفية داخل الجامعة حتى لا يكون النظام في جملة فرطاً ، ولكنها لا توجه المسار العام للعمل لأنه يسير وفقاً لطبيعة تلقائية (Free-floating) وكل قرار يصدر هو إسترضائي بطبيعته ، والمشكلات لا تحل ، ولكنها تعالج Managed but not resolved وفق مستحدثات آنية تقدر في حينها .

هذه هي جامعات المستقبل وفقاً لهذا النموذج ، هي منظمات تعليمية ولكنها محبوسة داخل فخ الفوضى المنظمة Anarchy trap المنصوب لها بحكم الزمان الاتي المرسوم بالموقوتية والفرضية Adhocrac (٢٨)

(هـ) نظرية تقويمية للنماذج:

وبدراسة هذه النماذج الأربعة نجد أننا لا يمكن أن نجد جامعة في يومنا هذا يمكن أن تتأطر داخل احدها ، ولا نستطيع أن ندرس الأوضاع الإدارية لجامعة ما باستلهاهم كامل



لعناصر احدى هذه النماذج حتى في الغرب الاوربي الذي نشأت فيه . وقد سبق منا القول ان النموذج لا يعنى اكثر من ابراز صورة لتنظيم ما او علاقات معينة يعين على تنظيم وادراك الحقائق . فالنماذج اما نافع أو غير نافع وليس صحيحا او خطأ ، ويمكن أن نقول ان النموذج الرابع "الفوضوية المنظمة" غير ذي نفع كبير لفهم التنظيم الجامعي سواء في الدول الاوربية او العالم الثالث . اما النماذج الثلاث ... الاخرى فذات نفع عظيم لأغراض رسم صورة التنظيم والإدارة الجامعية ونستطيع ان نخلق تركيبة توفيقية Syncretism أو توليفه Synthesis

من عناصر كل واحد ليتأتى لنا نموذجا يأخذ بمزايا النماذج الثلاثة لاستخدامه لفهم حقيقة التنظيم والإدارة الجامعية . وعليه نستنتج لانفسنا تجاوز بعض التفصيلات واختزال مكونات التنظيم والإدارة الجامعية ، لرسم نموذجا ذا مقومات او مكونات أربع أخذين في الاعتبار محددات بيئتنا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية : ( انظر الشكل (١) صفحة (٥٦) .

(أ) الجامعة هيئة عامة ذات مقاصد معرفية تعليمية وبحثية وخدمية ، تسعى لتحقيقها بتوظيف موارد بشرية ومادية محددة

(ب) يقوم التنظيم الجامعي على الإستقلالية النسبية من السلطة الحكومية التنفيذية ، ويتخذ قادة التنظيم الجامعي الدابير والطرق الملائمة لتحقيق الرسالة التعليمية والبحثية والخدمية من خلال التخطيط وتحديد الاعباء والبناء التنظيمي الداخلي وحسن استخدام القدرات البشرية والتنسيق والرقابة على الاداء العلمي والإداري .

(ج) تقضى الطبيعة الرسالية للجامعة نهجا قراريا مفاصلا لبقية المنظمات ، لان القضايا المعرفية التعليمية وصناعة الاجيال تستوجب قدرا من بسط التشاور والتبادل البصير للأمور ، كما تقضى تعددية محاور صنع القرار بحكم تنوع المقاصد التعليمية الجامعية ومتغيرات البيئة ومستجداتها .

(د) ان النسيج البشري الذي تتكون منه الجامعة من أساتذة وباحثين وطلاب



وموظفين" نسج متشابك الخيوط والألوان . وعليه فالعلاقات بين الأفراد والجامعات والوحدات التنظيمية والتفاعل الناتج عن كل هذا يتشكل في قنوات وصال تغاير ما نألفه في المنظمات الأخرى ذات التركيبة البشرية البسيطة ، الأمر الذي يستدعي لزوما التوجيه القيادي الفاعل والمستند على نهج مخصوص . فالخلفيات العلمية لأعضاء الهيئة الأكاديمية وتوجهاتها الفكرية والمتناغمة أحيانا ، وحدثة أعمار الطلاب وتفاوت درجات نضجهم العقلي والنفسى وتوقعات أفراد الجهاز الإداري لمسلكتهم وطريقة أدائهم ، كل هذا يلقي ظللا مختلفة على التواصل الطلابي مع المعلمين والتواصل بين هؤلاء والإداريين مما يقتضى كياسة تنظيمية وقطنة وهي صفات ذات ندرة في عالم البشر بطبيعة الحال .

#### (هـ) العوامل التأثيرية على المناخ التنظيمي:

لعل نقاشنا قد أوصلنا هذه اللحظة الى ضرورة تبيان اهم العوامل ذات الاثر الكبير على المناخ الداخلى للجامعة في ضوء النموذج التوليقي الذي نسجت خيوطه أنفا من النماذج الأربعة المطروحة .

واهم العوامل التأثيرية في تقديرنا أربعة .

#### (1) نهج القيادة:

ونقصد به الطريق الذي تخطه وتسلكه قيادة الجامعة لتوجيه العمل الأكاديمي والإداري ، والسمات الرئيسة لتلك القيادة ، ذات الصلة بالأداء ،

وقد زخر الأدب الإداري المعاصر بالنظريات والإطروحات والنماذج للقيادة الإدارية حتى غمرت المكتبات بالنافع والجفاء سواء بسواء . وفي تقديري ان التصور القويم للقيادة الجامعية ، ينأى بها عن النموذج السلقي البيروقراطي للقيادة الذي عهده الناس دهرا ولافوامن لدنه عسرا ونظرا لان مجتمع الجامعة معقد التركيبة التنظيمية والبشرية ، ويمر دائما بالاحداث والمتغيرات ، فان نمط القيادة ونهجها يفرقها عن الانماط التقليدية للقيادة . فالقيادة البيروقراطية المعتمنة ببادئ، التنظيم الهرمي المدرج ومركزية القرار ووحدانية الأمر والإفتتان بالورقية والإجراءات السلحفائية ، كل هذه السمات وغيرها تهزم الغاية من

التعليم الجامعي . تلك الغاية الموجبة ليسط القضايا التعليمية على مراكز قرارية متعددة وذات اختصاص ، لأن الامر كله يتعلق بصياغة جيل . فالقرارات الفردية مودة للجامعة والتعليم الجامعي مورد التهلكة . ومن قراءة الوضعية الحالية للجامعات ، يبدو أن القيادة الجامعية في يومنا هذا قيادة مؤسسية ، Institutional Leadership ، أو هكذا ينبغي أن تكون . كما أنها إدارة الأحياء المضطربة " وإدارة التقنيات القاذرة " - Galloping Tech-nology وإدارة الانكماش في الموارد الاقتصادية في مقابل التوقعات المتصاعدة بمثاليات هندسية (٢٩) وعلى ذلك فالنهج القيادي ذواثر بالغ على المناخ التنظيمي .

#### (ب) البناء التنظيمي والوظيفي:

البناء الوظيفي هو المجموع المكون لعناصر الجامعة ووحداتها الإدارية أجهزتها العلمية والفنية في إطار يبرز النسق بينها وعلاقاتها الهيكلية واجه نشاط ومسئوليات كل منها . وزعم أن الهيكل (أو البنية التنظيمية) لا يرى المرء العملية الحيوية للجامعة ولا يوقفه على مراكز القوة والتأثير ، إلا أنه - يرى الهيكل - يحدد تلك المراكز رسمياً ويبين العلاقات الرسمية بين قيادة الجامعة ومستويات التنظيم الوسيطة والقاعدية . كذلك يبين الهيكل التنظيمي مسار الإجراءات وخطوط الإتصال بين الوحدات والمراكز العلمية والإدارات التنفيذية .

أما البناء الوظيفي فيعني هيكل الوظائف وطريقة توزيع المسؤوليات والوصف الوظيفي للمواقع المختلفة بما يتوافق مع مؤهلات العاملين وتخصصاتهم . فكلما كانت المسؤوليات والأعباء موزعة بالقسط والسوية بين النظراء ، من ذوي الإقتدار ، وكانت الوظائف المختلفة ثرية بالواجبات الحقيقية المنشعبة للقائمين بها ، كان ذلك ادعى للاستقرار الوظيفي والشعور بالطمأنينة واستقام أمر الجامعة تبعاً لذلك .

أنه من المسلم أن هيكل الجامعة (بشقيه التنظيمي والوظيفي) وسيلة لخدمة مقاصد الجامعة وليس غاية في حد ذاته . لكن - مع هذا بشكل الانتطاع العام الذي يستقر في الذهن حول الجامعة . فالعلاقات الرسمية المبينة على الخارطة التنظيمية في شكل هرم حاد تنبئ عن تسلسل رئاسي للسلطة واتخاذ القرار ، وغالباً على ذلك على قبضة مركزية



من سدة الإدارة الاعليين مما يحبس انفس الوحدات الوسيطة والدنيا في قمقم ، ويحد من اعمال فكرهم وحرية مسلكهم . وكثرة مستويات الإشراف الإداري ومحدودية نطاقات التمكن <sup>+</sup>Span of control برهاتان على مقدار الصلاحيات الممنوحة للوحدات والمراكز ، فكل امر يفرق فيه من عل ويكون الادنيون اتباعا مهنيين ، ليس لهم من امر التنظيم وإدارة النشاط الجامعي شئ كثير . فالعلاقات هنا (سيادية) وذات طابع "أبوي" (Paterenalistic) مما يولد الشعور بالانتقاص والاحقاق النفسي والاسقاط (Projection) واحتقار الذات . وإذا تعمقت هذه المظاهر المرضية يصاب العاملون بالتوترات ، وتتلبد سوء الجامعة بعدم الثقة بين القيادة والقاعدة .

وتشير حصائل الدراسات الطبية والنفسية ان وطأة التنظيم الإداري المركزي الخاطئ ، والإجهاد العصبي الذي ينتاب العاملين بسبب قوليتهم في مجالس ضيقة لا يريمون عنها ، والشعور المحيط بأنهم في قزع مستمر على اثر الاوامر التي تنزل عليهم كحجارة من سجيل فتقرع رؤوسهم واعصابهم ، كل هذا يجهد الغدد الهرمونية (Adrenal glands) التي تبدأ بافراز مادة الكظرين (Adrenalin) وضخها داخل الاوعية الدموية . وهذا الضخ يجعل ضربات القلب تتسارع كلما اوجس المرء خيفة من قرار أو فعل يظن انه سيلحق به اذى . وكلما ازدادت درجة الحذر والتهيب وتواترت الضربات القلبية وضافت الاوعية ضمير الذهن وضعفت قدرة الشخص على المواءمة مع التنظيم الجامعي (Adaptive capability) لفقدانه طاقة العمل والحركة الدووية . كما ان قدرته على التأقلم مع مستجدات العمل تنقلص باستمرار (Adaptability Depletion) . وهذا يقصر لنا - جزئيا - اصابة عدد من العاملين بالقرحة (Ulcer) وارتفاع ضغط الدم واحيانا العصاب (Neurosis) في بيئة تنظيمية ضاغطة . وفي الحد الأدنى الاقل خطرا قد يلجأ الانسان الى المسكرات والمهدئات (Tranquilizers) المتلفة لقلبا الجسم حتى يفقد مناعته المكتسبة (٣٠) مؤدى كل ذلك هزال في بنية الجامعة نتيجة هزال العاملين بها .

#### (ج) علاقات العمل الجامعي:

يرتبط الاكاديميون والطلاب والمستخدمون بعلاقات محدودة قانونا بحيث يؤدي التسيج

المتكامل لهذه العلاقات الى تحقيق رسالة الجامعة . غير ان هذا التسيج يتحدد - بالإضافة الى النظام القانوني - بتوعية القوى البشرية العاملة في مجال التعليم الجامعي وتصوراتها لقيم العمل وعمق الإرتباط بالاهداف المرسومة .

وهناك ثلاثة محاور تدور حولها علاقات العمل الجامعي :

#### (1) المحور السياسي القيمي :

حيث تصدر القرارات الجامعية في اطار فلسفة الدولة والمنظور الخاص بالقيادة الإدارية وكل قرار - مهما تغافلنا عن محتواه السياسي - فهو يعكس روية معينة للتعليم الجامعي والعلاقات الجامعية . ومعنى ذلك ان القرارات الاساسية تستلطن مقاصد سياسية وإجتماعية وهذا في حد ذاته مدعاة لاختلاف الافراد حولها : تأييدا ومناهضة او حيادا . ومرد ذلك أن القرارات الكبرى (القيمية حسب تعبير هريبرت سايمون (٣١) تعكس قناعات ومعتقدات معينة . والناس مجبولون على الإختلاف قدرا عقديا . وعلى ذلك فان ارتباط الافراد بالتنظيم الجامعي وعلاقاتهم بالسلطة الإدارية يتكيف - الى حد كبير بموقفهم احادا وجماعات بالمحور السياسي / القيمي .

#### (ب) المحور الاقتصادي :

ويدور حول توزيع المغيرات المادية (نقد و غيرها) بين الافراد . ومعلوم ان مطالب الناس لا تتناسب حضا وتوفا مع القدرة المادية للجامعة مهما كانت درجة البسر الذي تحظى به . والنزاع حول تقسيم الكعكة لا يخفى أواره مهما اتعمنا على الطلاب والأساتذة والعاملين جميعا من منافع وعطا، موفور . ولعل مظاهر واثار العراك المستمر بين اتحادات الطلاب ونقابات العاملين من جهة وإدارت الجامعات من الجهة الأخرى شاهد وضاح على ذلك . وكانت ساحة الجامعات الى وقت قريب امنية من التخاصم المفضي الى الضائير في النفس والشرات . غير ان مشاهد النزاع التي سادت جامعات اوروبا في مستهل الستينات تكررت على ساحات الجامعات العربية خلال السبعينات والثمانينات بتغللات مختلفة منها قسمة المال وختلاف الروبي والاحتراب السياسي . حتى الطلاب ظنوا انفسهم "نقابة" نظيرة لنقابات العمال والموظفين في الجهر بالمطالب والمناقع (٣٢) .

### (ج) المحور السلوكي:

ونعنى به موقف اعضاء التنظيم الجامعى من أهداف وسياسات الجامعة وتصرفهم الفعلى ازاءها ، ايجابيا أم سلبا . كما يعنى هذا المحور تشكيل العلاقات بين الافراد ونظرتهم للقيادة الجامعية وامثالهم لقراراتها وتوجهاتها .

والسلوك الانسانى قلب العلاقات الانسانية ، بكل ما يتضمنه من افعال وردود افعال واقتوال ومشاعر وقيم وسائر ما يتبدى من الفرد فى دائرة التعامل الانسانى داخل الجامعة كمجتمع بشرى صغير . ونقصد بالسلوك الانسانى : جماع الأنشطة المتنوعة والهادفة التى يؤدىها الفرد فى حياته العملية حتى يتلائم مع مقتضيات البيئة المحيطة به . سواء اكانت أنشطة مربية ملموسة كالتوجيه نحو العمل والتحصيل العلمى ، او غير مربية كالتفكير والتأمل والادراك . وعلى كل فان النظرة التكاملية للسلوك الانسانى تأخذ الفرد كمنظومة متألقة من اجزاء ، بيولوجية (عضوية) ونفسية واجتماعية خاضعة لتغيرات تأثيرية متعددة . ويسكن التعبير عن السلوك الانسانى بأنه محصلة التفاعل بين :

(أ) الفرد بتكوينه الفسيولوجى والنفسى وما ينطوى عليه من رغبات وتوقعات وحاجات وميول ونوازع وتصورات قيمية .

(ب) الموقف الزمانى والمكانى . وهو عبارة عن طبيعة الظروف التى تحيط بالفرد فى أى وقت والتى توضح الفرص المتاحة له والقيود المفروضة عليه ، سواء كانت قيود سلطوية أو قيود يلتزم بها بحكم انتخابه لجماعة ما (٣٣) .

وأهمية هذه النظرة للسلوك الانسانى فى الجامعة ان اهداف التعليم تستوجب الادراك الواعى من الطلاب وغيرهم للموقف التعليمى الذى يتحدد فى صورة سياسات وخطط وقرارات ، تتخذها الجامعة وتتوقع ان تكون الاستجابة لها عوناً لها لتحقيق الاهداف المرجوة . وطبيعى ان يختلف الناس حول جدوى مردود الموقف التعليمى بحكم اختلاف مشاربهم وتصوراتهم ودرجة نضجهم الاجتماعى . على أن ادارة الجامعة تحول ان تؤلف بين اشارات والتوقعات والادراكات لتخلق الارضية المشتركة التى يمكن ان تسع الناس (أو غالبيتهم) لتنفيذ الخطط والسياسات ، أى الاستجابة الموجبة للموقف . فإذا تم لها ذلك ،



فإن مناخا تنظيميا معافى يكون فقد تحقق بالتألف والتأزر داخل الاسرة الجامعية .

هذه العلاقات مجتمعة تؤثر بصورة أو بأخرى - على المناخ التنظيمى للجامعة ، فتكون مكانا طيبا - ومستقرا آمنا يأتيها طلاب العلم وحافظوه من كل فج عميق . كما يتجه اليها المقعدون من ذوى الكفاءات الادارية والمهنية من كل صوب ، سعيا للرزق ولأرب أخرى كثيرة .

#### (د) البيئة الخارجية:

الجامعة كائن عضوى فى مجتمع يستقر تارة ويرتج على فترات ، فينفع - تأسيسا على ذلك - بما يحيط به من مؤثرات . وبيئة الجامعة هى فى الواقع امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى ، أو هى حسب تعبير تالكوت بارسونز (Talcot Parsons) نسق متميز داخل أنساق أكبر متداخلة (٣٤) . فيصيبها ما يصيب النسق الكبير من عوامل القوة والضعف ، الوفرة والعسر ، الاستقرار والاهتزاز ، إلى غير ذلك . كما تتأثر بالهوية الثقافية ونسيج الاعراف والتقاليد ، بالوضعية السياسية والعلاقات المجتمعية السائدة ، وبالتركيبة الطبيعية ( معقدة أم بسيطة ) فى المجتمع ، وغير ذلك من مؤثرات لاتحصى على دى بصيرة ، فالجامعة ليست بمغارة عن كل ذلك ، تجعل هذه المؤثرات فى المصطلح الحديث : " قيود البيئة " ( Environmeral constraints ) (٣٥)

إن أبرز عاملين مؤثرين على تخطيط وتنظيم العملية التعليمية هما :

(أ) الموارد المالية واسلوب توزيعها على قطاعات المجتمع .

(ب) التوجيهات السياسية للنظام الحاكم .

فالعامل الأول يحدد أولويات الخطة التعليمية بأعتماده على مقدار المال المخصص للجامعة من الخزنة العامة ، وإن كانت بعض الجامعات تتلقى عوناً مالياً من مؤسسات إقتصادية خارج إطار الدولة ، غير إن معظم جامعات الوطن العربى تركز إلى الخزنة العامة ، وتعول عليها فى تمويل برامجها وأبحاثها وبقية خدماتها المجتمعية ، وعليه فسياسة الدولة التوزيعية وحجم المال المتوافر تضع قيداً على الحركة داخل الجامعة ليس

لها هناك منه (٣٦) .

ثم إن كنه النظام السياسى وفلسفته ورؤيته لدور الجامعة فى المجتمع يحدد تعامله مع الجامعة كما يحدد تعامل الطلاب والهيئة التدريسية ونظراتهم نحو السلطة :

أما عونا صادقا أو عدا سافرا أو حبادا بزامجانيا ، خاصة إذا كان النسيج البشرى داخل الجامعة يتشكل من عناصر ذات إنتماءات خارج أسوار الجامعة ، فتكون لها أنسيابات تبادلية مع الجامعة ، ( Transactional Flows ) بتعبير كارل دوتش (٣٧) ولعلنا نلاحظ أثر هذه الانسيابات على الاستقرار الجامعى فى بعض الجامعات العربية خلال السبعينات والثمانينات .

#### ٧ - نحو مناخ تنظيمى معافى ( تحديث المناخ التنظيمى ) :

وهنا نحن - بعد عرض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمى فى الجامعة - نصل إلى النقطة الإرتكازية فى هذا البحث : كيفية أضفاء الصحة على المناخ التنظيمى ، واحسب إن المناخ التنظيمى المعافى لجامعة ما قد يختلف عن المناخ المطلوب لجامعة أخرى ، ولكن الاختلاف فى تقديرى إختلاف درجة وليس إختلاف نوع - إن إفتراضنا الأساسى هو أن جامعات الوطن العربى تتماثل فى مقاصدها وتركيباتها الإدارية وظروفها البيئية - وبذا فإن المناخ التنظيمى المبغى يتصف بخصائص متماثلة فى جامعاتنا العربية إلى درجة كبيرة .

ومثلما أن المناخ لمدينة عمان أو القاهرة أو الخرطوم يكون موسوما بخصائص تجعله حسنا أو دون ذلك بحسب رؤيتنا لما هو حسن فى كل إن - فإن المناخ التنظيمى للجامعة يوسم أيضا بخصائص نراها لازمة ليكون معافى ومبرا من ما يعكر صفو العمل الجامعى - وتاليا على ذلك نورد فى هذا الجزء من بحثنا أبرز الخصائص التى نحسب أنها ضرورية ليسود ذلك المناخ ، ونخص منها خمسا هى مبلغ علمنا وجهدنا وما أوتينا من العلم إلا قليلا .

#### ١ - تمثل الأهداف التعليمية والتدافع لتحقيقها :-

تصدر هذه الخصيصة القائمة الضمنية لأن التمثل (Assimilation) للأهداف هو



الذي يسبغ على المنظمة الصحة ، مثلما يضيف تمثل الطعام (أى إستيعابه داخل الجسم) الصحة على جسم الإنسان . والتمثل - فى المفهوم الإجتماعى - معنى إستيعاب الفكرة وضمها بحيث تشكل الدافع للسلوك الإنسانى الهادف (٣٨) . وعلى هذا فإن إلتقاء الأكاديميين وال مستخدمين على أمر جامع (الرسالة الجامعية التعليمية) يجعل نشاطهم يصب فى قناة واحدة فلا تتفرق بهم السبل ، وهذا بعض مما أشار إليه المفكر الإدارى الكلاسيكى هنرى فايول (Henry Fayol) صاحب المدرسة العالمية فى التنظيم حين جعل وحدة التوجيه مبدأ أساسيا للتنظيم والإدارة (٣٩) . وقد تتفاوت درجات الإستيعاب بين الأكاديميين والإداريين والطلاب ، فلكل منظار يطل به على الأهداف الجامعية ولكن اختلاف الرؤى لا تقصد لسار التعليم قضية ، إلا إذا تحولت وجهات النظر إلى مسلمات عقائدية ، فيعجب كل ذى رأى برأيه ، ومن ثم تشهد الساحة الجامعية مظاهر التنازع الذى يذهب بريحها .

وكذلك تطفو على السطح بعض الأحيان بوادر خلافات بين أعضاء الهيئة الأكاديمية والقائدين على الإدارة التنفيذية من المتخصصين والهواة حول الأولويات والخطط ، فالكلمة يدعى وصلا بليلى الجامعة ورسالتها ولكن لكل وجهة هو موليا ، فيستيق إلى تأمين مصالحة الوظيفة وغيرها .

تضطرع المصالح وتبدو البغضاء بين الفرقاء ، فتكتسى سماء الجامعة سحابة داكنة من التوترات فيغدو المناخ كئيبا . وفى ضوء تناقص الإعتمادات المالية للجامعة من الخزانة العامة فإن الإداريين يغلون أيديهم عند الصرف على مشروعات وبرامج يراها الأكاديميون حيوية ، ولكن لا يعينها أولئك الإداريون إذنا صاغية ، وقدرا معتبرا من الاهتمام فالإداريون يظنون أنهم أسحاب القوام على المال وكلمتهم فى توزيعه ينبغي أن تكون هى العليا وكلمة غيرهم هى السفلى . بينما الأكاديميون يرتابون فى صحة أولئك بحسبان أن توزيع المال ينبغي أن يخضع للأسبقيات العلمية . وبين هذا التصور وتصور الإداريين المقتصد بعد المشرقين . وهكذا يمكن أن نقيس على ذلك كثيرا من مظاهر الاختلاف والمنازعات بين الفئات المكونة للنسيج البشرى داخل الجامعة (٤٠) .

#### ب- جماعية العمل وصدق الولاء التنظيمي:-

إن الجامعة التي يعمل الأفراد فيها كذرات نائمة ، تطفئ فيها الفردية (سواء على مستوى القمة أو القاعدة) فهي جامعة معتلة ، تعيش مناخاً تنظيمياً غير صحي . ويحكم التركيبة البشرية لجامعة اليوم و تشابك مهامها فإن العمل المؤسسي يركز على اللجان والمجالس . بيد أن هذا الإرتكان الذي يترأى للكثيرين بأنه تعبير عن الروح الجماعية ، هو- في واقع الخصوصية العربية - شكلي . ونعزو ذلك لغلبة الطابع الشخصي في نهجنا العربي . وتدور تدابيرنا الإدارية حول القطبية الزعامية أكثر من دورانها حول الصورة المؤسسية (institutional) وبالتالي تكون حصيلة التداول (والبراعة الخطابية) في المجالس واللجان معلمة لأولى الأمر ، يستأنس بها بين الفينة والأخرى وليست ملزمة لهم ، إذ كثيراً ما يتجاوزون توصيات تلكم اللجان والمجالس ليقرروا في أمهات المسائل وفق توازنات وحسابات يرونها (٤١) .

إن سيادة روح الجماعية في تقرير الأمور ويسط الشورى بين قطاعات العاملين يعمق الولاء الصادق للجامعة ويجعل للقرارات مستقراً في النفوس . فالرأي الفرد كالخيوط السحيل ، والرأيان كالخيطين المبرمين ، والثلاثة مرار لا يكاد يتنقص كما جاء في المأثور من أقوال السلف الصالح . وتشير الدراسات الحديثة في حقل علم النفس الإداري والفقه التنظيمي (٤٢) إن القرارات تأخذ طريق الإنفاذ بفعالية عندما يكون هنالك إجماع عليها ، أي عندما تستقر الجهود الخاصة لكل فرد في جماعة العمل بطريقة ما على إختيار ما أجمع الكل على إختياره أو إقراره . من ناحية أخرى فإن القرارات التي تنزل على الأفراد وإبلا على رؤوسهم من غير أن تكون لهم الخبرة من أمرهم تخلق فجوة إن لم تقل برزخاً بينهم وبين القادة ، وينمو فيهم الشعور بالإغتراب التنظيمي (Organizational alienation) . ونقصد بالإغتراب الشعور بالمفاصلة بين الفرد والمنظمة أو العمل (٤٣) . ومن آثار هذا الإغتراب أن يتفصل الفرد نفسياً من نتائج عمله ويشعر بالإكتئاب من وجوده في بيئة تنظيمية لا تضع وزناً لذاته ولا تنمي قابليات وإمكاناته الذهنية والبايولوجية ، ويفقد حريته بصيرورته عبداً لغيره حينما يتصرف أصحاب السلطة فيه كتصرفهم في السلع المزجاة .



والجماعية لا تغنى عن القيادة الموجهة ، غير الأمرة وذات العزيمة الصلدة ، ولكنها تنأى عن القيادة التحكيمية المستندة على السلطة فحسب . وكلنا يعلم يقيناً أن السلطة لا تجعل من الناس قادة ولكن المهارة فى إستخدام السلطة والإستعدادات لإقامة تنظيم مفتوح لحل المشكلات والمؤالفة بين الافراد والجماعات ، هى التى تجعل من الرئيس قائداً . ولا نبحت ، للجامعة الحديثة عن سمات نرتجيبها فى القائد الفعال ، إن أن نظرية السمات (Traits Theory) غدت تصوراً سلفياً لا تعول العلوم السلوكية عليه كثيراً فى يومنا هذا . لكن المأمول نمط قيادى ذو مهارات متعددة : أبرزها المهارة التوفيقية بين الافراد والجماعات والتأثير على المجرى العام للأحداث دون ما إنفراد بإتخاذ مواقف تنبئ بتوجهات ذاتية وأفضليات محدودة . فعند ذاك يسود مناخ تنظيمى معافى لحيته وسداه الثقة والطمأنينة وأعلاه قيم العمل .. وحرية الافراد .

#### جـ- السلوك التنظيمى الملتمزم بقيم التعليم :-

هذه خاصية هامة للمناخ التنظيمى المعافى . ذلك ، لأن السلوك عملية إدراكية فى المقام الاول تنأتى من الإحساسات المباشرة والتصورات المختلفة للأشياء والصفات والعلاقات أو الوقائع الإجتماعية وبمقدار التفاعل بين بيئة العمل (المواقف التى تجابه الفرد) وإدراكه وتفكيره واتجاهاته نحوها يتشكل سلوك الفرد . وأجد نفسى هنا فى نسق فكرى مع الاستاذ الجزائرى سعيد جودت فى مقولته : أن سلوك الإنسان وتصرفاته نتيجة لما فى نفسه ، بمعنى خضوع الإنسان للمفاهيم والأفكار والقيم التى تكمن فى نفسه (٤٤) .

ولكن بالرغم من مصداقية هذا القول فإن الإنسان يكتسب بعض القيم والاتجاهات والسلوك من المجتمع الذى يعيش فيه ، ومن التسرّبات الحضارية (Cultural Osmosis) التى تشكل تراثه التاريخى وثقافته . ومن هذا المنظور فإن القيم هى أحكام يصدرها الفرد على العالم من حوله : عالم البشر وعالم الماديات كذلك . وهو يتعامل مع هذه العوالم من منطلق القيم الفطرية والقيم المكتسبة على حد سواء . ويقينا أن قيم المجتمع التى تعبر بصدق عن مكونات النفس السوية (أى القيم الاصلية) تصبح الشخصية الفردية السوية بصيغة متميزة ، بل نسق كامل محمود بين النفس والمجتمع ونكاد نؤمن على ما أكده



بعض المفكرين المسلمين من أن المجتمع هو حاجة نفسية نبعت من نفس الفرد ، لأن في نفس كل فرد سوى خطان فطريان متقابلان : التمييز والإنصهار في المجتمع ، ومن هذين الخطين تتكون الحياة وتنمو (٤٥) .

وما يهمنا هنا هو المجتمع الجامعي ، الصغير حجماً ولكنه يعكس كل خصائص النسق الأكبر الرحيب وقد سبق منا الذكر أن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة . Enduring Quality.

وهذه الناحية مستمدة من أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة وتتأثر بالتغيرات العديدة ذات الصلة والمناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة . ولذا فإن المناخ المرغوب يعتمد في بعض جوانبه على خصائص الأفراد الذين يكونون المجتمع الجامعي . ويمكن أن نثير الإفتراض البحثي أن سلوك الأفراد يتكيف بنمط العلاقة بين المنظمة الجامعة وخصائص الأفراد العاملين فيها . وهذا يعني أن القيم التي يؤمن بها الأفراد ينبغي أن تتساق مع قيم المنظمة . وربما تكون أكثر صواباً إذا قلنا أن التوازن بين شخصية الفرد (بقيمتها الفطرية الأصلية) وقيم المنظمة (المستمدة من قيم المجتمع وأهدافه المخصوصة) سمة من سمات المناخ التنظيمي السليم لأن الإنشطار بينهما يحدث فجوة بين ما تضمنه سياسات الجامعة (والتي هي تجسيد لقيم تعليمية محددة) وإدراكات وتمثل الأفراد لهذه السياسات . وتكون إذا أمام أحد أمرين : إما أن يكون الأفراد متحرفين سلوكياً عن الخط العام للمؤسسة ، فتحاول السلطة الإدارية أن تعيدهم إلى الاستواء بالثواب والعقاب ، وإما أن تكون سياسات الجامعة غريبة على الأفراد ، مغايرة لقناعتهم ، وبالتالي يناصبونها العداء على أعين القيادة أو من وراء حجاب ، وكلا الأمرين مؤد إلى الإغتراب وملوث للمناخ التنظيمي .

#### د - الإطمئنان على تدابير الأداء والتصفة في العطاء :-

إن إستقامة العلاقة بين العاملين والجامعة تتأني - جزئياً على الأقل - من الإطمئنان الذي يستقر في النفوس حول حسن تدابير العمل وتراثيبه . كما تتأني - بقدر أكبر - من

الشعور بأرساء موجبات العدالة فلا يبخس فرد حقه ، ويكون العطاء متوافقاً مع الأداء .  
وقد فطن بعض الدارسين إلى حقيقة التوازن الذي يجريه الشخص في أية مؤسسة  
هادفة حينما يقارن إسهامه في العملية الإنتاجية (والجامعة مؤسسة إنتاجية كما ذكرنا)  
والعطاء الذي يناله نظير ذلك . وقد سمى الكاتب الشهير شستر بارنارد هذه المقارنة  
"اقتصاديات الحوافز" (٤٦) ، فذكر - بحق - أن فكرة الإسهامات إزاء المغريات تعكس  
منطق التوازن الذي يستهدفه الفرد . فالشخص - حيثما كان ينظر إلى صافى المزايا  
الإيجابية التي يحظى بها في العمل مع إستبعاد التضحيات أو الأضرار التي تترتب على  
بقائه في عمله والتزامه بها . وأهم أنواع المغريات :

١ - المغريات المادية ذات الأثر الحياتي على الفرد والمتصلة بالرزق وتحسين المعاش  
والتعويض عن الأذى وما إلى ذلك . وليس المهم حجم هذه المغريات وتنوعها . فهذه مسألة  
تتحكم فيها المؤهلات الوظيفية والعمر والمقابل المادي . لكن المهم - في نظر بارنارد - هو  
أسلوب توزيعها بالنسبة السوية القسطاس الموزون . وهذا هو الذي يخلق المناخ التنظيمي  
السليم . ومصادفاً لذلك نجد في الجامعات العربية أن بعض الأكاديميين يتميزون علمياً  
على أقرانهم . بيد أن حظهم من المغريات المادية ضئيل ، و آخرون من دونهم عليهم نعم  
سابقة وعطاء غير مجزوء ، وإن خفت موازينهم العلمية ، والأفراد قد يتمايزون وفق معايير  
قسط ، ولكن في أحيان كثيرة نجد أن المغام وتستم المواقع الأثيرة تتم تبعاً لأصرة  
القربى والعشيرة أو الشأن الاجتماعي أو العرقي أو السياسي أو الإستخلاص النجى .  
وكل ذلك يجعل مناخ العمل مشوب بالهمس واللمز وتفريخ الشائعات . وأثار ذلك على  
فعالية التعليم الجامعي بين من غير بيان . وجزى الله أمير المؤمنين علي - كرم الله  
وجهه - حين أمر أحد ولاته بأن لا يكون المحسن والمسيء بمنزلة سواء ... فإن في ذلك  
تزهيدا لأهل الإحسان في الإحسان ، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة ... والزم كل  
منهم ما لزم نفسه (٤٧) .

وتشير دراستنا في هذا الشأن أن كثيراً من الطلاب يستحسرون على الإفراط في  
الإنفاق ويرون أن القسمة بين النشاطات الجامعية ليست سوية . ويتصور الكثيرون في

عالمنا العربي أنهم ضمير الأمة "نافخو المزمار" لكي يفيق المسئولون من هذنتهم وسباتهم حينما يكون ميزان الإنفاق رجيحاً في كفة وخفيفاً في أخرى ، الأمر الذي يجعل المال رهن عند أولى الخطوة . فالكتبة مثلاً أولى بإطلاق اليد من المؤتمرات والزيارات ، والسكن الطلابي أسبق في الاعتبار من حفلات التكريم والتباهي في البنيان الحسى للجامعة أو توجيه موظفيها بالبسط والرخاء حيث أصاب ودون ترشيد غداً ما ملك هذا الإحساس قلوب الطلاب أفسد ذات البين مع إدارة الجامعة وأيقظ فتنة النزاع و تلوث المناخ التنظيمي إلى حين .

٢ - المغريات الشخصية غير المادية التي تقوى التعاون بين العاملين فوق مستوى الحد الأدنى من المكافآت المادية اللازمة للبقاء، مثل الحرص على التقدم والتفوق والتحيز والاعتبار الذاتي وما إلى ذلك .

٣ - ظروف العمل المادية مثل مكان العمل وتنظيم المكتب والتهنية الحسية اللازمة للبحث والتدريس ، والإنعاش وتزيين جدران القاعات بالمحفزات المعنوية كالحكم البليغة والمآثورات ذات الإيقاع النافذ في القلوب .

وقد لا يستسيغ البعض إقحام الجوانب الفيزيكية في موضوع المناخ التنظيمي . ولكن التهنية المكانية تحدث كثيراً من الإرتياح النفسي والحبور لدى العاملين : سواء أكانوا داخل المدرجات أو المختبرات أو المكاتب أو السكن الطلابي ، صحيح أن الطلاب أو الأساتذة قد يعيشون مناخاً تنظيمياً خائفاً وهم بين جدران قصر مشيد !! ولكن أيضاً صحيح أن الإختناق المناخي قد يقيض الأنفاس في ردهات وحجرات سينة التهوية ناقلة للضوضاء ، وإن توافرت للجامعة كل الخصال المناخية الجيدة المذكورة آنفاً .

وتدخل في سياق المغريات غير المالية جملة الوسائل والتدابير اللازمة لاداء العمل . فهذه التدابير تحدد سلفاً التصرفات الواجبة والمتوقعة من الأفراد ، وتحدد خطوات ووسائل الاداء ، و تنميط العمل على متواليات جزئية كل واحدة تقود إلى الأخرى ، وكذا التوقيت الزمني لهذا الاداء، بما يحقق النسق بين الجزئيات والناس عوضاً عن المسلك الجغرافي .



ولعل من سبقني في الكتابة عن المناخ التنظيمي لم يأبه لهذا النوع ، إذ أن الإجراءات - في حسابان هؤلاء - ما هي إلا سلسلة من المهام المرتبة وفقاً لتتابع حدوثها ، وتمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل . فهي نمطية الطابع وشكلية في معظمها والإقتراض أن يتقبلها الناس طواعية لأنها "تعليمات" لا راد لها . ولكننا نلاحظ أن قدراً عظيماً من الضجر وضيق الصدر والإنفعالات تحدث أثناء تطبيق الإجراءات على المعاملات حيث توصم بالرتابة القاتلة والسلفائية المقيتة . وأنى لأعجب من أولئك الإداريين الذين وجدوا كبارهم مستمسكين بإجراءات محبطة للأداء الناجز ولكنهم - بدلاً من تبديلها وتطويرها - يهرعون على آثارهم وكأنهم عباد في صومعة الإجراءات ، يتخفون منها حكمة الزمان التي أوصد من بعدها باب الإجتهد !! وبالتالي يكثر عندهم التردد الهاملي والظن المستريب . وعندما تجابههم حادثات بادرة أو تحمل بذارهم متغيرات ليس لهم إزاءها من واقع تهتز الدنيا أمام ناظرهم وتدور أعينهم كالذي يغشى عليه من الموت الإداري .

أقول : إن مناخاً من التوتر لا بد أن تعيشه الأسرة الجامعية إذا كثرت الإلتواءات الإجرائية ، والتعللات المكتتية ، فتجد الريبة الأشنة مرتعاً خصباً وسط الطلاب والأكاديميين والعاملين جميعاً ، إذ قد يفسر الأبطاء بأنه قصد في الإضرار حتى وإن كان ظاهره ابتعا . الدقة والتيقن . ولا غلو في القول إذا ذكرت أن المكاتبات التي تترنح داخل دهاليز رئاسات بعض الجامعات تولد تقلصات مرة بين حنايا صدور المرتقبين للقرارات أو إكمال المعاملات ، فتنتشي تلك الصدور على صنغان وسوء تأويل لنوايا البيروقراطيين . فتكتسى سماء الجامعة بسحابة داكنة من عدم الثقة والتربص ريب الإخفاق .

وقد استخدمت كلمة "نمط" فيما سبق من قول لاردافيا بالكلمة الانجليزية (Patternning) والمستقاة من "النمط" إشارة لعملية توحيد أشكال وجزئيات العمل بحيث تتألف في الإطار الوظيفي للجامعة ككل متحد . وقد عرف صاحب معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "النمط" بأنه "وحدة وظيفية تعمل ككل رغم التمييز بينها ... وتكون إطاراً نموذجياً لغرض القياس أو التقييم أو التحديد" (٤٨) . وفي تقديري أن التوالى في الإجراءات بالصورة المرتضاة لدى الجميع يلقي السكينة في القلوب ، إذ يستقر في خلد

الفرد أن مصالحه في مأمن وأن معاملاته تسير في قنوات محددة ونظم موضوعية لا تزيع ولا تحيف . نتاج هذا بالطبع مناخ تنظيمي هادئ لا غبار فيه ولا زهمير .

#### هـ - داف الوصال في التنظيم :-

إن كلمة وصال ذات إحياءات وظلال أعمق وأنفذ إلى العقول والوجدان من كلمة اتصال (Communication) التي نعنيها في مصطلحاتنا الإدارية . ذلك لأن اتصال توحى بالعلاقة الحسية . المادية . رغم بعض الإستخدامات في العلوم الاجتماعية عند الحديث عن الاتصال الاجتماعي والاتصال السياسي وهلم جرا . أما الوصال (Communion) فيعني إتحاد أفراد على أمر جامع واشترائهم في إدراكات معينة تربطهم . ويطلق أهل الملة المسيحية على لفظة (Community) تعريف الإتحاد في القوة للدلالة على وحدة الشعور والولاء الجمعي (٤٩) . ويستخدم المسلمون معنى قريباً لكلمة وصال . يستعملون الوصل في الإيمان وفي المعاصي بمعنى إتحاد الأشياء والأعيان بعضها ببعض كاتحاد طرفي الدائرة ويضاد الانفصام (٥٠) .

ويمكن اعتبار جاذبية الارتباط الجماعي (Associational Attractiveness) إحدى أركان الوصال بين الأفراد والجماعات . إذ أنها تمثل جانباً من المغريات التي يتدافع الناس لنيلها . وتدافعهم بخلق مناخاً طيباً لأن التدافع خصلة حميدة للمجتمع الجامعي المشفى من أدواء التحاسد والبغضاء . ولا يعجبن في كثير مما أقرأ الإستخدام المعهود لكلمة صراع (Conflict) الذي يستند أساساً على فرضية الإنسان الإشكالي ، النزاع دوماً نحو التخاصم مع نظرائه حول المقتنيات والفرص . ويخبرنا أولو العلم أن كلمة (Conflict) مشتقة من كلمة ضرب في اللغة اللاتينية القديمة ، ثم إستخدمت في الأزمنة المتأخرة لتعني الشجار والصراع في اللغة الإنجليزية (٥١) . ونحن نستخدم نحن اللفظة القرآنية الدفع أو صنوتها التدافع قائماً نصفى عليها معنى التنافس النافع : تنافس الطاقات وانطلاقها لإستعمار الأرض وتسخير معطياتها . إن النظام الإنساني (ومؤسساته) لتأسس لولا دفع الله الناس بعضهم ببعض من أجل الإرتقاء بها وتحديثها متى ما أصابها أمت أو عوج . وفي طبيعة الإنسان ... وفطرته الإختلاف وتعارض المصالح



والإتجاهات ، ولذلك خلقهم الله تعالى لتتطلق الطاقات تراحصاً نحو الخير ومغالية لقوى الشر والفساد واستجابة لمكونات النفس من أجل الإبداع والإنشاء (٥٢) .

وإذا كانت العلاقات الدافئة مطلب حيوي في أي موقع إنتاجي ، فإن الجامعة أولى بمثل هذه العلاقات والتواصل الحميم لأنها مشروع إنتاجي فكري يجمع الصفوة من الناس . وكلما ارتقينا في معارج العمل الفكري تجسدت أهمية العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي ، لأن شخصية الجامعة تعكس شخصيات العلماء والدارسين فيها ، فيكون ارتباطهم بها أكثر لزاماً وأشد وثاقاً . وما دام العمل الفكري / العلمي هو الاصرة الأساسية التي تؤلف بين الصفوة المستنيرة ، فإن المعرفة وتنميتها - على الدوام - هي الحصن الذي يقى العلاقات الطيبة من التشوؤم والتفكك والإندثار . وقد توصل أحد الدارسين النفسانيين إلى حقيقة إن من بين مصادر الأمن النفسي : المعرفة . فإذا عرفنا الكثير مما يجري حولنا وازدادت معرفتنا بالأساليب والطرق وخبايا التعامل ومسالكه ، كان ذلك أدعى للإستقرار فالرؤساء مثلاً يجب أن يختاروا بين أن يعلنوا مقدماً حالة فصل وشبكة لأحد العاملين وبين أن يلتزموا الصمت حيالها حتى آخر لحظة . والمعرفة المسبقة خير في هذه الحالة وإن كانت غير سارة (٥٣) .

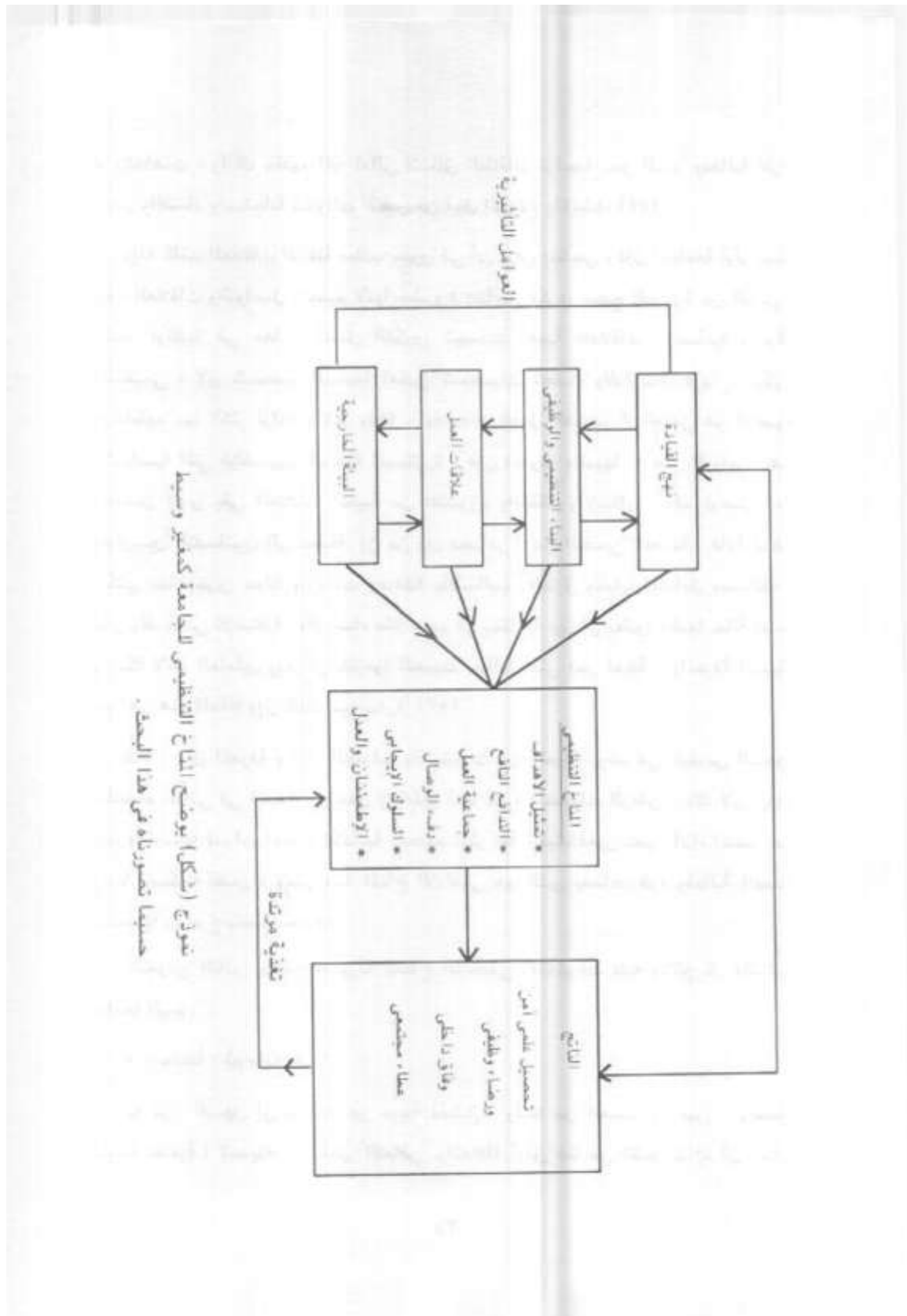
هذا ، وإن المعرفة وإثراء الخبرات بالمستحدث من المعرفة يوطد في النفوس الشعور بالتحكم الذاتي في المصائر ويجعل العاملين أعلا قدرة لتحسيات الزمان ، ذلك لأن زيادة المعرفة وتنمية قدرات الأفراد الادائية تجعلهم أكثر ثقة ، فيتدافعون نحو الاداء المتميز عن رضا وسكينة نفس ، ومثل هذا المناخ التدافعي هو الذي يصاعد قوة وفعالية العملية التعليمية ويسرع بنضج ثمارها .

والنموذج التالي يوضح تصورنا للمناخ التنظيمي والتأثيرات عليه وناتج كل ذلك في جامعة اليوم .

٨ - خاتمة : ثم ماذا بعد ؟

إنه من السهل أن نتحدث عن مدينة دمشق ، ولكنه من العسير أن نبرز وصفه لكيفية تعافيه ( تحديثه ) ! ولعل التعافي والمعافاة أوفق هنا من التحديث إذ أن المناخ





الطبيب مثل صحة البدن النفس الطبية ، مع فارق أساسي : وهو أنه بمقدورنا - علمياً - وبشكل نسبي أن نشفى الشخص من الاسقام بوسائل تجريبية متعددة ونعيد التجارب عدة مرات حتى يشفى . لكن معاقاة المناخ التنظيمي في الجامعة لا يمكن أن يتم بوسائل محكمة وبدرجة عالية من التنبؤ لإرتباطها بعناصر متشابكة وغالب عليها الطابع الوجداني (Affected) كما ذكرنا في مستهل هذا البحث .

ورغم ذلك فالسعي لتحسين المناخ التنظيمي ينبغي - في تقديرنا - أن يتمحور حول ست أشياء :

أولها : التطوير المستمر للبنية التنظيمية والوظيفية بإعادة النظر في الهيكل وقنوات الاتصال وتحديد المسؤوليات وفق مستجدات البيئة الداخلية والخارجية . وينبغي ألا يقتصر أمر الهيكلية على الجانب الشكلي (كرسم الخرائط ومسارات العمل) بل يتم التركيز على إثراء المواقع الإدارية بواجبات حقيقية وفقاً لمؤهلات الشخص ومقتضيات العمل .

وفي هذا الإطار يستوجب الأمر أن تؤمن للكليات والأقسام العلمية ومراكز البحوث قدراً متعاضداً من الذاتية الإدارية وحرية اتخاذ القرار في المسائل الوضعية مع التقيد في المسائل العامة ذات الصلة بتوجهات الجامعة ومقاصدها الكلية . وهذا يعني أن صيغة تعادل لابد أن تتم بين الحرية والقيود مع ضرورة تقنين هذه المعادلة ووضعها في صلب القانون المؤسس للجامعة فلا تترك لتقلبات الامزجة والحادثات الطارئة . ومن شأن هذا أن يستقر الشعور لدى أعضاء الهيئة التدريسية أنهم مالكو زمام القضايا التي تقع في دائرة اهتمامهم المباشر ويستطيعوا التقرير فيما يدفع العملية نحو تحقيق مراميها .

ثانيها : تكوين المناخ التنظيمي المعافى ، فلا مناص من تحديد الأوعية التي يشارك بداخلها الأكاديميون والطلاب في عملية صنع القرار ، وهنا فإن القسم العلمي يجب أن يتبوأ مكانه الطبيعي في النظام التعليمي / الإداري عوضاً عن التهميش الذي يفرض عليه في بعض جامعاتنا العربية . ويمكن أن يكون القسم وحدة أكاديمية وإدارية متكاملة يفرد لها مخصص مالي معلوم لتسيير كافة الأعمال في حدود مهامه دون أن تفقد الكلية وأمانة الجامعة سلطة الإشراف عليه عن بعد وتقييمه على فترات . ومعلوم دراسي الإدارة

العامة انه كلما صغر حجم الوحدة المتخذة للقرار كان نصيب الفرد ومشاركته اكثر فعالية واجلب لرضاء .

والطلاب لهم دورهم في "تكييف" العملية الإدارية فلا بد من اشراكهم في المجالس واللجان التي تقرر في شئونهم ، تدريباً لهم - من جانب ووقفاً عند آرائهم وتصوراتهم ، فيسود من الونام والقبول وربما الامتثال لسياسات الجامعة عندما يشاركون في بلورتها خاصة في المراحل الاولى .

ثالثها : تقوية الاواصر التي تربط الاساتذة والطلاب والمستخدمين عن طريق ازالة الحواجز الإدارية التي كثيراً ما تضع سدوداً بين فئات النسيج البشري في الجامعة . فاللقاءات المنظمة يمكن ان تؤثر في فعالية الوصال التنظيمي ، وحلقات التدريب المستمرة والتي تجتمع عناصر من كليات ومراكز متعددة لفترات محدودة يمكن ان تفتح قنوات وصال ومعرفة وفيها مشتركا ، والرحلات الجماعية التي يستطيع قسم (أو وحدة) العلاقات أن ينظمها أيام العطلات مثلاً تزكي المودة وتجعل من الأفراد جماعة متحدة ومتألفة ، وهكذا .

رابعها : القيادة ، وهذا المحور يمثل لدى معظم الدارسين مدخلاً أساسياً ومؤثراً في "المناع السلوكي" باعتبار أن المناع السلوكي متغير وسيط (٥٥) لكن الجدل يحدث حول كيفية اختيار القيادة الجامعية : بالتعيين أم بالانتخاب ؟ وطرح بعض الندوات العلمية خيارات متعددة في هذا الشأن (٥٥) ، غير أننا نميل إلى مبدأ اختيار (رئيس) مدير الجامعة بالانتخاب المنقيد من أهل الحل والعقد داخل الجامعة أي عن طريق كلية إنتخابية أو رئيس أو هيئة إنتخابية (Electrol College) من أعضاء الهيئة التدريسية مع عدد محدود يمثلون الكيانات الفنية الأخرى بتناسب طردي مع قوتها العددية على أن تكون النسبة الرجحية في الكلية الإنتخابية "للاكاديميين" . وفي هذا تعادل قسطند انه يؤكد الهوية العلمية للجامعة وفي ذات الأوان يقسح المجال لغير الاكاديميين بان يكون لهم قول في شخصية من يتسهم موقع القيادة تأكيداً لانتمايتهم الوظيفي للجامعة ورسالتها .

وفي تقديرى ان هذا التعادل يبعد القيادة من سطوة مجلس الجامعة فلا يحتكر





الاختيار ، كما يبعدها عن سطوة الكثرة (اعنى الانتخابات من جميع افراد الاسرة الجامعية ) لان الكثرة والعلم قد لا يلتقيان !!

خامسهما : وضع نظام محكم للجزاءات والمكافآت تحفظ لكل ذى فضل فضله وتأخذ المطلدين الى القصور اخذا مقتدرا . واطن ان كثيرا من جامعاتنا لاتضع نظاما ثابتا للحوافز الى سخط الكثيرين اجحافا لرضا المحظوظين .

سادسها واخرها : ترشيح تراتب العمل واجراءاته حتى يسرع الخطى بالمعاملات . ويقتضى الامر وضع مرشد يحدد اجراءات كل معاملة فى اقصر مدة زمنية ممكنة ويكون فى يد الاداريين والمتعاملين على حد سواء حتى يعرف الجميع المسار الصحيح لاتمام المعاملات بحسبان ان الاجراء هو مرشد العمل وليس فقط مجموعة قواعد تنابعة يتحكم فيه الكهنة فى صوامع البيروقراطية وكأنها محرقات (Taboos) لا يفقهها المخلصون .

وهذه المحاور جميعا تشكل - فى تقديرنا ارضية لتنقية المناخ التنظيمى من شوائب الكدر والعتة فى بعض الاحيان . واطلالة على المستقبل تريثا ان فعالية جامعاتنا العربية لا تكون الا بجهد يترسم بعضا من هذه المحاور ان لم نقل كلها ، وقد بدأت اشراط ذلك فى عدد قليل منه . (٥٦)



### هوامش وملاحظات

(١) د . أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٨٢ ، صفحة ٦٥

(٢) ١ . هالين ود . كروفت : المناخ التنظيمي في المدارس

Aharpin & D. Croft: The Organizational Climate of Schools (Chicago, University Press, 1963).

(٣) من أبرز المؤلفات والابحاث باللغة الإنجليزية :

G. A. Litwi & R. A. Stringer, Motivation and organizational climate (Boston: Harvard University Press, 11968). R. Aagiuri, "The concept of oraganizational climate" in Tagiuri & G. a. Latwin: Orgnizational climate: Explanation of a concept (Boston: Harvard University Press, 1969); B. Schneidor & C. Bartlett, "Individual differences and organiza-tional climate" in Personnel Psychology, vol. 23, 1970; A. E. Siepert & R. likert, "The organizational climate for successful innovation" Public Managment, May, 1973 E. E. Lalwer, et al, "Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance" Or-ganizational behavior and human performance, vol. 11, 1974.

R. D. Pritchard & R. W. Karasit, "The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction" Oragnizational be-havior and human performance, vol. 9, 1978.

ومن الابحاث العربية : د. مؤيد سعيد سليمان : "المناخ التنظيمي" ، المجلة العربية للإدارة ، العدد ١ ، ١٩٨٧ .

د. عبد الفتاح الشربيني : "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية" المجلة العربية للإدارة ، العدد ٣ ، ١٩٨٧ .

د. سمير أحمد عسكر : أصول الادارة ، الفصل الثاني عشر : "المناخ السلوكي" صفحات ٣٠٥ - ٣١٣ .

(٤) شستر بارنارد : وظائف الرؤساء ، ترجمة دكتور كمال دسوقي ، القاهرة ، المطبعة العالمية ١٩٦٥ ، وقد ظهر الكتاب أول مرة عام ١٩٣٨ ، طباعة جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الامريكية . أخذنا النص من ترجمة د. دسوقي .



- (٥) بارنارد ، المرجع السابق ، صفحة ٢٣٩ .
- (٦) Julian L. Simon, Basic research methods in social science (New York: Random House, 1978).
- (٧) سايمون ، المرجع السابق صفحة ٢٤١ .
- (٨) د. مؤيد سعيد سليمان : "المناخ التنظيمي" ، سبق ذكره ، صفحة ٣٧ - ٣٨ .
- (٩) William Scot, Organization Theory: Structural and Behavioral approach (New York: Macmillan, 1979), p. 201.
- (١٠) هذا تعريف "توليقي" إستأنسنا فيه ببعض التعريفات المنشورة في أدبيات الإدارة وأضفنا إليه رؤيتنا الخاصة ، ويورد الدكتور زكي راتب غوشة تعريفا للمنظمة فيه بعض الإلتباس إذ يقول أن التنظيم هو "مؤسسة تعتمد في تنظيمها على قواعد حكيمة ومجموعة من الافراد تتعاون فيما بينها وتعمل بموجب خطة عمل منسقة ، توزع بموجبها الادوار الوظيفية وتحدد المسؤوليات وتفوض السلطات من أجل تحقيق أهداف التنظيم" كتاب قاموس الإدارة العامة ، مطبعة التوفيق ، عمان ، الاردن ، ١٩٧٥ ، صفحة ١٥٥ وموضع الإلتباس هو كلمة "مؤسسة" إذ أن المؤسسة منظمة إكتسبت تقاليد وأعراف ونظم علم على مدار زمني طويل ، لكن المنظمة قد تكون تركيبة جديدة من المهام والافراد لم تصبح "مؤسسة" بعد .
- (١١) Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York & London: The Free Press, 1976, 5th ed), P. 147-150.
- (١٢) نقصد بالامتثال (Compliance) الاستجابة الموجبة لامر أو قرار صادر من جهة يؤمن الفرد أن لها الصلاحية في ذلك الشأن . وقد يكون التوجيه بقول أو فعل أو الانتهاء عن فعل أو سلوك محدد أو تعديل سلوك قائم غير مرغوب فيه . أنظر .
- (١٣) Oran R. Young, Compliance and public authority (London: John Hopkins University Press, 1974), p. 5
- (١٤) د. أحمد رشيد : نظرية الادلية العامة (القاهرة) دار المعارف ، ١٩٨١ ، صفحة ٣١ .



(١٥) استفدنا - عند رسم هذا النموذج - من مقال د. محمد حريبي حسين ود . السيد

يوسف الصالح : "النموذج العضوي للتنظيم : أسلوب متقدم لإدارة تنظيمات البحث

العلمي" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٧ سنة ١٩٨٥ ، صفحة ٩ .  
مناقشة التحولات الحادثة في هذا الحقل خلال النصف الثاني من هذا القرن

Robert Oxjoby, Higher education at cross roads (Surrey, United.  
Kingdom Cuildford University Press, 1981)

(١٨) يحتوي مقال الدكتور/ ميرغنى حمور "المؤسسات العامة" في المجلة العربية للإدارة

(صيف ١٩٨٣ ، العدد ٣) على عرض مفيد للغاية لوجهات النظر المختلفة حول

المراقق العامة وتصنيفاتها القانونية والإدارية ، ويستفاد بصفة خاصة من قائمة  
المراجع في ذيل المقال لمن أراد التثبت أو أراد يقينا .

(١٩) د. محمد حمدي النشار ، الإدارة الجامعية : التطوير والتوقعات ، القاهرة ، مطابع

الاعلانات الشرقية ، ١٩٧٦ ، صفحة ١٩ .

(٢٠) لخص بروفيسور لوكوود أهم اتجاهات دراسة الجامعة كمُنظمة إدارية في ورقته

المقدمة للسمنار العالمي لإدارة الجامعات المنعقد في مدينة كاردف ببريطانيا (١٣  
سبتمبر ١٩٨٥) .

G. Lockwood, Universities: The management challenge (London, (٢١)  
NFER- Nelson publication, 1985), p. 18.

John w. Sutherland, A general systems philosophy for the social and (٢٢)  
behovioral sciences (new York: George Braziler, pub., 1973), P.1.



- (٢٣) رويوت ماكليف :  
Robert McLiff, The Utility of Models (Gavemor Gordevs, Ltd., 1978)P. 23.
- (٢٤) رويت وولف ، سبق ذكره ، صفحة ٣ .
- (٢٥) أجرى الباحث عددا من الابحاث تتناول مشكلات الطلاب مع ادارات الجامعات والحكومة أهمها :  
١ - معالجة التوترات في الجامعات الافريقية قدم مؤتمر اتحاد الجامعات الافريقية المنعقد في اروشا جمهورية تنزانيا ، مارس ١٩٨٣ عدد ٢٠ السنة الثامنة ، أكتوبر ١٩٨٧ .
- ٢ - إدارة الجامعات وتحديات الثمانينات ورقة قدمت للسمنار العالمي لإدارة الجامعات مدينة كاريك بريطانيا ، سبتمبر ١٩٨٥ .
- ٣ - الثورة في الاتفاق والثورة الطلابية ورقة قدمت لاجتماع رؤساء الجامعات السودانية مايو ١٩٨٤ .
- ٤ - الإدارة الجامعية والتزام الطلاب ، المجلة العربية لبحوث التعليم العالمي عدد ٦ يوليو ١٩٨٧ .
- (٢٦) Mitcheel D. Cohen & James G Marett, "leadership and ambiguity" in Oliver-Barret & et., Approaches to post-secondary management (London, Harper & Row pub. 1983), Chapter 4., pp. 195-242
- (٢٧) م.ج. مندل وأ. جوردات : قيم الموظفين في مجتمع متغير ، منشورات جمعية الإدارة الأمريكية ، ترجمة محمد حامد حسنين ومراجعة الدكتور زكي راتب غوشة. اصدار المنظمة العربية للعلوم الادارية رقم ٦٤ ، سنة ١٩٨٢ .
- (٢٨) Alvin Toffler, "Organization: The coming adhocracy" in Lloyed أنظر A. Rowe & William B Bois, Organizational and managerial innovation (California, Good year Pub. Co., 1973), pp. 337-349.
- والجدير بالذكر أن فلسفة الموقوتية Adhocracy قد بشر بها ودعى لها توفلر هذا عام ١٩٧٠ في كتاب شهير دخل به عالم الجدل في الولايات المتحدة وأمريكا بعنوان  
Future Shock (New York, Bantam Books, 1970).
- (٢٩) Jon L. Davies & Anthony W. Morgan: "Management of higher ed-ucation in a period of contraction and uncertainty" in Oliver Barret,





ed. Approches to post-school management, pp. 180 - 187.

††The effect of these symptoms on employees is clarified, in (٣٠)  
Albeit briefly, in Edwin B. Flippo & Gray M. Munsinger, Manage-  
ment (London, Allyn & Bacon, Inc., 1985), chapter 11 "Informal or-  
ganization and climate" p. 236.

(٣١) هيربرت سايمون : السلوك الإداري .

Herbert A. Simon, Administrative Behavior  
(London & New York: The Free Press, 1976), P.51.

(٣٢) د. الهادي عبد الصمد "الإدارة الجامعية وقضية التنازع الطلابي" المجلة العربية  
لبحوث التعليم العالي ، العدد السادس ، ذو القعدة ١٤٠٧ هـ يوليو ١٩٨٧ م صفحات ١٦٣  
١٨١ .

(٣٣) أحصى الباحث إثني عشر إضرابا واعتصاما وامتناعا عن الطعام في خمس  
جامعات في السودان بين ١٩٨٢ و ١٩٨٥ تصنيفها كالآتي :

٤ إضرابات طلابية سياسية في مضمونها (مواجهة السلطة السياسية في عهد الرئيس  
جعفر نميري) .

٣ اعتصامات كمظهر إحتجاج على قرارات إدارية اتخذت في موضوعات السكن  
الطلابي والترحيل وشراء الكتب الدراسية .

٥ تظاهرات طلابية أعقبتها محاصرة مكاتب رئاسات الجامعات إثر خلافات حول  
المناهج الدراسية وبعض المطالب الأكاديمية .

والجدير بالذكر أن كلمة "نقابة" أو "هيئة نقابية" وردت تسع وعشرين مرة في ثلاثة  
عشر منشورا (بيانا) طلابيا خلال تلك الفترة ، على إعتقاد أن الكيان الطلابي "هيئة  
نقابية" كسائر النقابات المطالبة في الدولة (لم نرصد نزاعات بين الإدارات الجامعية  
ونقابات العاملين في تلك الفترة نظرا لسريان قانون يحظر الإضرابات في مجال العمل



#### الحكومي).

(٣٣) د. علي السلي : المدخل المتكامل لتفسير السلوك في كتاب : أسس التدريس الجامعي ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، مركز الدراسات والبحوث التربوية ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٧ . صفحات ١١ - ١٦ . كذلك ، نفس المؤلف : السلوك التنظيمي ، القاهرة مطبعة جامعة القاهرة ، ١٩٨٠ . صفحات ٣٣ - ٣٤ . استخدم لفظة "ممكنانية" من إجتهادنا وليس أخذاً من كتاب السلي أو غيره .

(٣٤) أنظر العرض الجيد لنظرية بارسونز في كتاب : د. السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٣ ، الفصل الثالث صفحات ٧١ - ٧٩ .

(٣٥) أحسن ما كتب عن بيئة التعليم في الأعوام الأخيرة دراسة فيليب كومبس (مدير التخطيط التعليمي لمنظمة اليونسكو) عام ١٩٨٥ .

Philip Coombs, The world crisis in education: The view from the Eighties (Oxford: Oxford University Press, 1985) SE. Specially chapters 4 & 5, pp. 105 - 170.

(٣٦) لاحظ الدارسون ان "قوامة" الحكومة على الجامعات بدأت تظهر ايضا في الدول المتقدمة في اواخر السبعينات والثمانينات . انظر بصفة خاصة :

Peter Scott , The crisis of the university (London .Sidney , Croom Helm , 1984) ; Richard M. Mawdit, "Sommig for survival? Financial management of U.K Higher education-Now the kissing has had to stop" in seminar papers, International seminar on Univeersity Administration (1965), op.cit., Maurice Kogan, "Education in hard times" in Big Governmetn in hard times, edited by christopher Hood & Maurice Wright (Oxford, Martin Robertson, 1981), pp. 152-173,5

انظر كذلك ورقة د. الهادي عبد الصمد التي قدمت للسمنار العالمي للإدارة الجامعية في بريطانيا ، ١٩٨٥ .

"The University-Government relationship: A quest for a compliance system responsive to the challenges of the eighties ."



(٣٧) أنظر الفصل السادس من كتاب كارل دوتش :

Karl W. Deutch, "Politics And Government: How people decide their fate (Boston: houghton Mifflin Co., 1974) Chapter six, "The frequency of transactions". pp. 144 - 167.

(٣٨) د. أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٨٢ ، صفحة ٣٨١ .

(٣٩) أنظر شرح مبدأ "وحدة التوجيه" في كتاب الدكتور فضل الله على فضل الله : نظريات التنظيم الإداري (الإمارات ، دبي ، المطبعة العصرية ، ١٩٨٣ ، صفحة ٣٦ - ٣٧ .

(٤٠) د. الهادي عبد الصمد : "الإدارة الجامعية والتنازع الطلابي" مصدر سبق ذكره .

(٤١) تضمن كتاب : دور الجامعات في عالم متغير عدة حالات ساطعة في الفصول : الثاني (صفحات ٤٧ - ٨٠) الرابع (صفحات ٣٨٩ - ٤٠٦) والخامس (صفحات ٤٤٢ - ٤٤٣) سبقت الإشارة إلى الكتاب في الصفحات السابقة .

(٤٢) هارولد لياقبت : علم النفس الإداري ، ترجمة الدكتور كمال دسوقي ، طبع دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٤ ، خاصة الفصل السادس عشر (صفحات ٢٤٢ - ٢٥٨) .

(٤٣) د. السيد الحسيني : النظم الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ، صفحة ٥٨ .

(٤٤) جودت سعيد : حتى يغيروا ما بأنفسهم : بحث من سنن تغيير النفس والمجتمع ، طرابلس ، مطبعة العلم ، ١٩٧٢ ، صفحات ٩١ - ٩٣ .

(٤٥) محمد قطب : دراسات في النفس الانسانية ، القاهرة ، دار الشروق ، صفحات ١٣ - ١٣٣ .

(٤٦) سيستر بارنارد : وظائف الرؤساء ، ترجمة الدكتور كمال دسوقي ، المطبعة العالمية ، القاهرة ، ١٩٦٥ ، خاصة الفصل الحادي عشر ، صفحات ١٨٠ - ٢٠٢ .

(٤٧) هذا حديث الإمام علي لعامله علي مصر الاشر النخعي ، أنظر كتاب نهج البلاغة



، وفيه أحاديث الإمام على التي جمعها الشريف الرضى ، وحفظها الإمام محمد عبده ، طباعة دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٢ (الطبعة الرابعة) صفحة ٦٨١ .

(٤٨) د. أحمد زكى بدوى ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، سبق ذكره ، تحت كلمة "نمط" .

(٤٩) كتب المؤلف الشهير وليام هويت عن أثر المسيحية في الفكر التنظيمي قبل نيف وثلاثين عاما . أنظر الفصل الخاص بـ ١١ التوحيد والانتماء ، في مؤلفه الذائع الانتشار .

William H. Whyte, Jr., *The Organization Man* (New York: Doubleday Anchorde Book & Co., 1956), pp. 52 - 66.

(٥٠) الراغب الاصفهاني : معاني القرآن ، القاهرة ، دار المعارف ، تحت كلمة "وصل" "يصل" و "وصال" .

(٥١) أحسن من كتب حول "الصراع" من المنظور الغربى هولويس كوسير ، وتقضى أثره بعض الكتاب . راجع :

Lewis A. Coser, *The Functions of social conflict* (Glencoe, ILL: The Free Press, 1956).

(٥٢) هذا معنى قوله تعالى في سورة البقرة (الآية ٢٥١) "ولولا دفع الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض" مأخوذ من ظلال القرآن ، للأستاذ سيد قطب ، دار الشروق ، صفحة ٢٧ .

(٥٣) هارولد لياقبت : علم النفس الإدارى ، سبق ذكره ، صفحة ٣١٠ .

(٥٤) إستخدم الدكتور / سمير عسكر مصطلح "المناخ السلوكى" بدلا عن المناخ التنظيمى ، والمصطلحان يؤيدان معنى واحدا . راجع د. سمير عسكر ، أصول الادارية ، دس ، دار القلم للنشر والتوزيع ، ١٩٨٧ ، صفحة ٣٠٦ .

(٥٥) الندوة العالمية للإدارة الجامعية فى إنجلترا (١٩٨٥) والندوة الاقليمية فى تنزانيا (١٩٨٣) ، سبقت الإشارة إليهما .



(٥٦) استوجب قانون جامعة الخرطوم وجامعة أم درمان الإسلامية بالسودان إختيار مدير الجامعة بالانتخاب ، وهذه خطوة إصلاحية محورية نأمل أن تقتفى أثرها بقية الجامعات ، كذلك بدأت جامعة الإمارات العربية المتحدة إعادة النظر في البنية التنظيمية للجامعة بعد مرور عشر سنوات على إنشائها وفي إطار جهد لتقييم (وتقويم) المسار .