



نديبيت المناخ التنظيمي في الجامعات العربية : مدخل نظري

الهادى عبد الصمد

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية - جامعة أم درمان الإسلامية

١ - تقديم :

يحلو للناس زارات ووحداتنا ، أن يتحدثوا عن المناخ : فيكون مادة أنسهم في مستقرهم وترحالهم ويسبغونه بجميل الفضائل أو بسوءها حسب مقتضى الحال ، ولا أحد منهم يدرك ما هو المناخ على وجه التحديد . ومع أن كل امرى يود ان يعيش ويتمتع نفسه بمناخ جميل طيب ، الا انه لا يدرك على وجه الدقة كيف يمكن ان يحدث ذلك المناخ او كيف يعاون مناخه الحالى ويجعله وبيته من العلل والاسقام ليكون وفقا لمبتناه .

ونظره عجل على المقصود من مصطلح "مناخ" في العلوم الاجتماعية . نجد انه يستخدم مجازا ليعنى "الخواص السائدة في محيط الفرد ياخذها بصفة شاملة ، لا بصفة تحليبية فالمناخ الاجتماعي يدل على اتجاه المفاهيم الاساسية التي تسود مجتمعا ما ، والمناخ الفكري يدل على مجموع المثل الحضارية المقبولة بصورة عامة ، والتي تشكل مصدرا عاما لفكرة المواطنين في أية حضارة ، ومناخ الازاء للدلالة على النظريات والمعتقدات التي تسود جماعة معينة في فترة محددة ، فتؤثر في تفكيرها وتتصبج موجهة لها . (١) .

ولم يتحدث طلاب الادارة عن المناخ التنظيمي الا قبل نيف وعشرين عاما حينما اشتلت وظائف المنازعات والمحاسبة بين ادارات المدارس وطلابها وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الاوربية وأمريكا الشمالية ، فخضى اولوا الامر أن يتحقق بالنظام التعليمي الوسائل البنية ، فاخذوا يبحثون عن كيفية "تنقية المناخ التعليمي" في المدارس ، وقد نشر هنر وكروفت Halpin croft كتابهما الشهير (المناخ التنظيمي في المدارس) عام ١٩٦٣ (٢) . ثم اقتضى اثر كتابين عدد كبير من ذلك ، كل في مجال مرغوب (٣) .

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



على المناخ التنظيمي يأبراد الخصائص الأساسية للمناخ الطيب المبرأ من العلل والاسقام، وبالتالي تتحقق الفعالية الأكاديمية والادارية لجامعات الوطن العربي ، وتتجسد مرامي التعليم الجامعي بصورة حسنة . ونختتم قولنا باطلالة على المستقبل من خلال مقتراحات تؤمن المناخ التنظيمي السليم .

٢- طرائق البحث :

لا تتوفر طريقة أو منهجة واحدة "مثلى" لتناول موضوع كهذا الذي تطرقه نظراً لتشابك جوانبه (التنظيمية والانسانية والبيئية) ويجد الباحث نفسه في وضع يمكنه من عدة استخدامات لمناهج بحثية متعددة في أن واحد . دون أن يتجاوز الحدود العلمية المعروفة ، وحقيقة الأمر على وليس هناك الزاماً للباحثين "بوحدانية المنهج" . فقد اعتمد الباحث على استراتيجية الاستغرار الذاتي في بعض جوانب البحث وهو ما يصطليح عليه باللاحظة الذاتية Personal obseration التي عرفها جولييان سايمون بأنها طريقة استيعاب ذات الباحث في موقف متعدد الجوانب مع استخدام كل المصادر المعرفية البحثية الأخرى المتوفّرة مثل فحص الوثائق وقراءة أفكار الشخص ذوى العلاقة (٦) . وتستخدم هذه الطريقة بصفة أخص في دراسة حركة المصاعات والعلاقات الإنسانية ذات الصبغة القيمة Valuational ويسيرد عند الحديث حول المناخ التنظيمي أن الإحساس بتنوعية المناخ السادس في جامعة ما هو حصيلة ادراكات وتقديرات الأفراد وسلكهم تجاه مواقف من منظور قيمي حكى (Judgemental) وهذا مما يجعل استراتيجية الاستغرار الذاتي جدوى عالية لغرضنا الماثل .

ويعزز استخدام الباحث لهذه الطريقة البحثية إتخاذنا لوقع قيادي في إحدى الجامعات العربية باشرنا من خلاله عملية اتخاذ القرارات في ظروف سريعة التغير والمواجهات الساخنة مع قطاعات العاملين والطلاب على السواء ، الامر الذي أعادنا على رسم صورة ذهنية للمناخ التنظيمى لجامعة اليوم .

وعليه قد يكون مفيداً أن نركّن إلى عنصر الملاحظة بالمشاركة (Participant Observation)

في بعض صفحات البحث . وهذه طريقة لا حرج فيها 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.

وتحتوي هذا النص أن "أولي البصيرة" والعلم الذين اعترفوا مع مشكلات يعيشها وقضوا وقتاً طويلاً "مستغرقين" في موضوع معين يكونون أكثر إقداراً من غيرهم على إصدار أحكام وأراء، ناضجة مستندةً على معلومات أكيدة وموثوقة بها .

٢- المناخ التنظيمي: المقصود والإيهاد:-

من العسير أن نحدد معنى واصفاً للمناخ التنظيمي ، ولم تخل كتابات طلاب الإدارة الحديثين عن تعاريف شتى ، تتألف أحياناً وتتفرق أحياناً ومن حصيلة وقوفنا على التعريفات المختلفة في الفكر العربي نستتبين أن المناخ التنظيمي هو مجموعة خصائص وصفات يحسها ويراهما المرء عند النظر في منظمة ما أو دراستها أو معايشة أوضاعها .

ويتفق باحث عربى مع وصفاته في العالم الذي يرى بأن المناخ التنظيمي هو "الإطباع العام" (General Impression) والمكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة القادة الإداريين لاتباعهم وفلسفية القيادة وجو العمل وظروفه والاتجاهات البارزة والقيم والمشاعر التي يكتونها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها . إذ أن المناخ التنظيمي هو نوعية البيئة الداخلية ، لمنظمة معينة يتوصل لمعرفتها من خلال تجاربهم وتوزع في سلوكهم مثلاً تتأثر هي نفسها بذلك السلوك (٩) .

ومن محصلة الدراسات التي تمحورت حول البيئة التنظيمية يظهر أمران هامان : أولهما أن فهم المناخ وتلخيص 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 عاملًا فيها أو دارساً لها . وتأسيسها على ذلك . فإن ما أسماه وليام سكوت (William Scot) بـ (Allective)



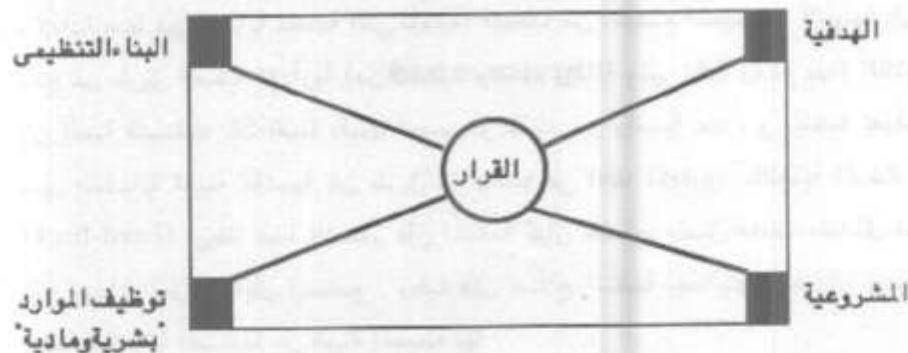
يشكل إلى حد كبير الإطار العام لمعرفة كنه البيئة الداخلية للمنظمة (١٠) Propensity).

ثانيهما : أن المناخ التنظيمي ينطوي على "شخصية المنظمة" و "شخصية 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 لزاماً علينا أن نحدد الخصائص التنظيمية التي تشكل ونطوي المناخ التنظيمي في جامعات الوطن العربي . غير أنه يستلزم أن نثير قبل ذلك سؤالاً بارز الأهمية يتعلق بطبيعة جامعة اليوم : هل هي "منظمة إدارية" مثل سائر المنظمات منشآت حكومية ، مؤسسات إنتاجية ، أو خدمية حتى يمكننا ، بناء 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 هيكل يُؤطر وينسق بين العناصر البشرية والمادية . وتحتفق هذه المقاصد عن طريق صنع القرارات وإنفاذها بأكمل قد من الرشد والفعالية (١١) ، وفي أبحاث زعيم مدرسة القرارات الإدارية فإن التنظيم عبارة عن "هيكل مركب من الإتصالات وال العلاقات 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 مقصود منفرد أو مقاصد معلومة وذات نفع عام ، يختلف كاملاً مع غايات المجتمع وتوجهاته . ويتصل بالهدفية الركن الثاني ، وهو المشرعية . ويقصد به قانونية السلطة واستناد قراراتها وسياساتها على تشريع معتمد من جهة ذات إختصاص مما يجعل السلطة في المنظمة تتوقع الامتثال من الأفراد ، ويتحقق لها توجيه نشاطهم وسلوكهم (١٢) .

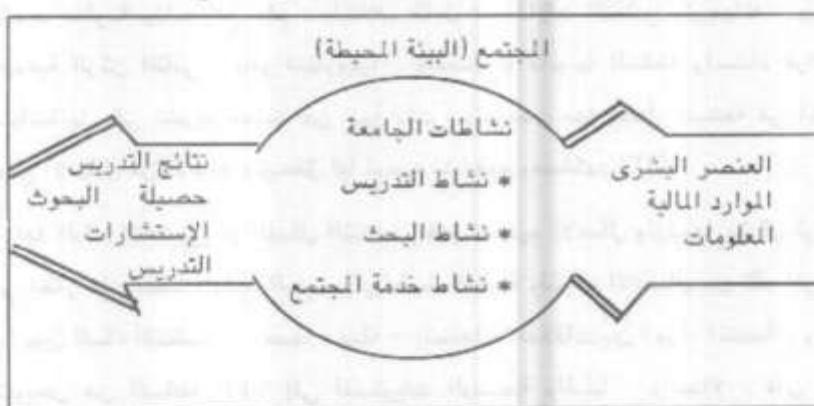
أما البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي فهو تصميم الأعمال وترتيبها بشكل ترابطي وفي إطار عام يحدد الواقع الرئيسية وخطوط السلطة وقنوات الاتصال بين تلك الواقع . كما يبين البناء التنظيمي بصفة مجملة - إتجاهات العلاقات بين أجزاء ، انتظمة ، ومقدار التفويض من السلطة العليا إلى المستويات الوسيطة والدنيا . واجحلا ، فإن البناء التنظيمي كل مؤلف من أجزاء ، نشاطات ووحدات ادارية متناسقة ، في سق متحد . ويعتقد البعض أن الهيكل أو البناء التنظيمي هو جوهر التنظيم ، ويدونه لا تترتب الأعيا ، ولا تتحدد المسؤوليات كما هو مزد (١٤) . والأمر في حسباني ليس كذلك . فلا يبعد الإطار البياني للمنظمة أن يكون مثل الهيكل العظمى للإنسان : يبرز تركيبته العامة ، ولكن لا يفيد في فهم "شخصية الإنسان" وتفكيره وسلوكه . وكذلك الخريطة التي يرسمها المهندس المعماري للمنزل لا توضح أكثر من الشكل العام للمنزل دون أن تعين على فهم نمط الحياة فيه وسعادة ساكنته . فالجوهر إذا ليس البناء الخارجي .

والتوظيف الركن الثالث يعني استخدام الموارد البشرية والمادية بأمثل ما يكون . والموارد المادية والبشرية معطيات بيئية تتوافر من حول المنظمة فتسعى المنظمة لاستقطابها



والإفادة منها فهن بمثابة الطاقة التي تأخذها المنظمة من المجتمع المحيط بها لتحولها إلى ناتج عن طريق العملية الإدارية (من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك) وتدفع بها الناتج إلى البيئة فتستقبله تلك البيئة بقبول أحسن أو تلفظه غير راضية عنه ، و المنظمة تعرف مدى إستجابة البيئة لنتائجها عن طريق ما تسميه في الفقه الإداري بالتجذبة المرتدة (Feed-back) . وفقاً لهذا التصور فإن المنظمة كيان عضوي ونسيق هادف متداخل مع عدة أنساق أخرى داخل المجتمع . وعليه فإن صلاح المنظمة وفعاليتها يتحددان ب مدى توظيفها للطاقة المستمدّة 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 رالحقيقة ذاتها كما عبر عن ذلك أحد الكتاب الأعلام : "The intrinsic value of know ledge" . (١٦)

وقد سادت هذه النظرة "العاجية" المستعلية جامعات أوروبا في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر . غير أن الحال قد تبدل حينما أسرف صبيح القرن العشرين . واتجهت الدولة الحديثة على اختلاف أنظمتها السياسية ووضعياتها الاقتصادية والاجتماعية إلى التحكم في مسار المجتمع ، وولوج مجالات في حياة الناس لم تعهد لها الدولة التقليدية في الزمان .



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 ومواعظن تأهل الصفة المستبررة وتبعداً لذلك أمست الجامعات مرافق مجتمعية تأثر بتوجهات الحكومة وسياساتها ورؤاها في الحال والمال (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 تأثراً وتأثراً . ولنن كان مصطلح "عامة" Public لا يعني بالضرورة حكومة ولا قليس هناك معنى لقولنا "مصلحة العامة" أو "رأي العام" Public opinion . إلا أن الحكومة في زماننا أصبحت دون منازع ، هي صاحبة القوامة على المجتمع ، توجّهه وترسم خط سيره ، وهذا تصبح معظم المرافق العامة مشروعات حكومية سواه ، 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 utility organization ، أم "هيئة عامة" Public Department أم "مؤسسة عامة" Public corporation فقد ذهب الدارسون في ذلك مذاهب شتى تطلب في مطانها (١٩) . بيد أننا نميل إلى اعتبار الجامعة هيئة عامة بموجب الخصائص التالية التي تضم معظم جامعات العالم في يومنا هذا . فالجامعة :-

- أ - مرفق عام يبتغي 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 حدة ، ويكون لامر التأسيس قوة القانون ونفاده .
- ج - تنتفع الجامعة بشخصية معنوية اعتبارية ، فهي كيان منفصل لأقسام مجال رحب للعمل ودون قيد مكيل أو محدّدات تعيق مسارها . و تستطيع التصرف في مالها ومنصرفاتها ، وتبرم العقود والاتفاقيات يقدر كبير من الحرية والاستقلالية .





رسموا النماذج الرياضية لمعالجة البيانات التي تساعد الادارة الجامعية على إتخاذ القرارات العلمية ومحابية المشكلات العصبية بالمعالجات الإحصائية سعيا وراء الدقة والانضباط الأذريين في عصر الثورة العلمية والتقنية !

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

حاول بعض المشتغلين بأمر التعليم الجامعي تصنيف التنظيم الجامعي وكته الادارة الملائمة تصنيفات متعددة من خلال استخدام النماذج Explanatory models واستخدام النماذج الذي شاع وكثير في زماننا أصبح طريقة علمية يستهدي بها لدراسة الظواهر الاجتماعية وتفسيرها والتنبؤ بأثارها . ويقصد بالنموذج في مجال الدراسات الاجتماعية التجسيم الشكلي التقريري لنمط من العلاقات المتصورة أو الملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظاته للعالم كأنماط السلوك الاجتماعي أو التنظيم 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 يعطيها صورة ذهنية لما يريد دراسته وإطارا عاما لجمع وتنظيم الحقائق عن الظاهرة موضع الحقائق (٢٢) . وأمثل الكتاب مقوله في هذا المجال ، أى مجال النماذج لدراسة تصنيف التنظيم الجامعي باستخدام النماذج ، الكاتبان جون ديفتر و أتون مورقان ، حيث يقترحان أربعة نماذج للتنظيم الإداري الجامعي ، توجز القول فيما هنا مع علمنا بأن هذه التصنيفات ولبة البيئة الثقافية الغربية في أوروبا وأمريكا ولكنها لا تخلو من الفائدة العلمية :

(١) النموذج البيروقراطي للجامعة : The Bureaucratic Model

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



عال ، عن طريق تركيبة هرمية وجهاز رئاسي تسلسلي يقوم على وحدة الامر ووحدانية التوجيه والتخصص الوظيفي وتدرج السلطة ومركزية القرار والإمتثال للأوامر والتقييد اللاتخし الإجرائي في كل أمر صغير أو كبير ، والإعتماد على "الورقية" في العمل وغير ذلك مما هو معلوم من مبادئ وخصائص التنظيم البيروقراطي . ووفقاً لهذا النموذج (الأخذ بالآليات) فإن دور جميع شاغلي الواقع الإداري والأكاديمية محمد بدقة ، على الخارطة التنظيمية ، كل يعلم صلاحياته وحدود سلطاته . واستناداً على هذا ، تبني الميزانات والمساءلات بمقتضى المعايير الإدارية المعهودة . ويفترض في هذا النموذج الاتفاق التام بين الأفراد والوحدات المكونة للمنظمة ، بحسبان أن كل أمر قد رتب وحدد ، والسلوك الإداري للعاملين يتوافق مع النظم والقوانين المترتبة وكل تجاوز لهذه القوانين والنظم ينذر إليه على أنه مرض وانحراف عن الاستواء المطلوب (٢٣) .

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

يقوم هذا النموذج على فرضية أساسية هي : أن الجامعة أساساً هيئه أكاديمية وأن أعضاء الهيئة الأكاديمية وطلابهم رفاق درب متساون في الحقوق والواجبات لا يملأ أحدهم على الآخر ، والقرارات في الجامعة تتخذ بجماع رضائى ، والإداريون العاملون هم في خدمة الهيئة الأكاديمية والطلاب ، والجميع معتمدون بأهداف الجامعة غير متباينين حولها يحكم التزامهم بسان وقواعد العمل الإداري ويقناعتهم بقيم ذلك العمل وأعرافه الراستة ، فلا يميلون عنها ولا يجدون من دونها ملتحدا ، إذ أن هذه المبادئ ، والقناعات هي التي تضفي على الجامعة تميزها وهويتها . ولعله واضح أن هذا النموذج يحيل الجامعة إلى ملاذ أو حرم مقدس للباحثين عن الحقيقة والمعارف أو حسب تعبير روبرت وولف (R. Wolff) (٢٤) Asanctuary of scholarship ويعجب ذلك قابن الجماعية والتضامن هي طابع القيادة الجامعية والكل يعمل كفريق متخصص متآزر .

(ج) النموذج السياسي للتنظيم الجامعى : The Political model :

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



نمثلها Assimilation ، والإتفاق المطلق حولها - فالناس يذهبون مذاهب شتى في فهم الأهداف وتيقنتها في أنفسهم ، وتبني تفسيراتهم مدلولاتها ومقاهيمها ، كما أن مصالحهم وضوحاهم وأمالهم من وراء خدمة الجامعة والإنتها ، لها قد تولد بينهم التنازع والشجار الذي قد يتجاوز الاختلاف المشروع إلى الشقاق الوبيط .

ففي هذا النموذج يبرز القطاع الطلابي كشريحة مؤثرة في التنظيم والإدارة الجامعية ، الشيء الذي تجاوزته واغفلته النماذج الأخرى ، فالطلاب في قلب حلبة الصراع لاختلاف رؤاهم ودوافعهم عن رؤى ودوافع أعضاء الهيئة الأكاديمية والعاملين في الجامعة وإن أبدى الجميع إلتقاء حول أهداف التعليم ، فذاب 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 يجمرون نحو الغلو والانشقاق (٢٥) .

وقد يحتوى بقية أفراد الأسرة الجامعية من أكاديميين وإداريين وفنانين بكيانات فنية أو نقابية تدرأ عنهم بأس القيادة إذا تجبرت ، وتحل لهم معاشر كثيرة في الرزق والإمتيازات العينية ، وتعلى صوتهم جهيراً حينما تعرض القضايا الوظيفية ذات الشأن المؤثر على مستقبلهم في الجامعة . وهكذا تسعى الكيانات المختلفة لإثبات ذاتيتها والتناطخ للكسب المادي والاعتباري والقتال أحياناً حول الموارد في أوقات العسرة . ولا يغيب عن هذا النموذج أن يقيم وزرنا ثقلياً للبيئة السياسية والاجتماعية المحيطة بالجامعة ، إذ أن تأثيراتها وتداعياتها تتفاعل مع مواقف الكيانات الداخلية لتلوّن ساحة التنازع والتنازع بألوان شتى وقد وصف بعض الكتاب نمط القيادة الجامعية في هذا النموذج بأنها مطاطية Elastic leadership وتصالحية و منهاها يعتمد على المذاخة والترافق Re conciliation وإصلاح ذات البين عوضاً عن التوجيه الامر والقرير الغليظ (٢٦) .

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

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



حقيقة تعمل في مناخ غير مستقر فالاهداف ذاتها توضع في لغة تحتمل اشتاتا من المعانى والتفسيرات والقرارات المؤثرة تحصل بين ثناياها قيم متحذتها المستمدة من إدراكيهم لما ينبعى أن يكون عليه الحال فهى حكمية فى طبيعتها ، ذات بعد إحلالى ذاتى وعسيرة التبدل لأنها مترتبة بإعتقاد متى القرار بما يراه صواباً وعدلاً ، ولأنها مترتبة بالبيئة الثقافية والتكونى الفكرى للفرد (٢٧) . وليس لجامعات المستقبل شكل تنظيمى محدد القسمات ، فكل عمل له مصقوفته التنظيمية القائمة ، ثم تتبدل المصقوفة لتحقيق هدف آخر أو مشروع آخر وهكذا قابلوقوتية *contingency character* هي سمة التنظيم الجامعى .

كذلك فإن وسائل العمل ونظامه تتناقض مع الاهداف المرسومة بحيث تسود حالة من الفوضى التنظيمية فتندى الأفراد تارة يبحثون نحو الحرية فى المسلك والقرار ، وتارة تحرر الإلتزام بقواعد العمل ومحدداته حسب مقتضى الحال . والجزاءات والتعازيز ليست بالقطعية التى تلزم الأفراد ببنط معلوم للسلوك التنظيمى . وتبعد لذلك فإن تسيير المنظمة (Organization Steering) بقواعد وسياسات مستقرة ضرب من المستحيل . والحديث عن القيادة العائمة ب مجريات الامور لا يعدو أن يكون تفكيراً رغبياً *Wishful thinking* ، فهو قيادة منسقة فقط ، ليست مسيطرة ولا حاكمة ، تزولف بين الأفراد والوحدات ذات الاستقلالية الموصفية داخل الجامعة حتى لا يكون النظام فى جملته فرطاً ، ولكنها لا توجه المسار العام للعمل لانه يسير وفقاً لطبيعة تلقائية *(Free-floating)* وكل قرار يصدر هو استرضاىى بطبيعته ، والمشكلات لا تحل ، ولكنها تعالج *Managed but not resolved* وفق مستحدثات آتية تقدر فى حينها .

هذه هي جامعات المستقبل وفقاً لهذا التموج ، هي منظمات تعليمية ولكنها محبوسة داخل فخ الفوضى المنقسمة *Anarchy trap* المتضوب لها بحكم الزمان الاتى المرسوم بالمقوتية والفرمذية *(Adhocracy)* (٢٨) .

(ه) نظرية تقويمية للمناذج:

ويدراسة هذه المناذج الاربعة نجد انتا لا يمكن ان تجد جامعة فى يومنا هذا يمكن ان تتأثر داخل احدها ، ولا تستطيع ان تدرس الاوضاع الادارية لجامعة ما باستلهام كامل



لعناصر احدى هذه النماذج حتى في الغرب الأوروبي الذي نشأت فيه . وقد سبق منا الفرول أن التموج لا يعني أكثر من ابراز صورة لتنظيم ما او علاقات معينة يعين على تنظيم وادراك الحقائق . فالنماذج اما نافع أو غير نافع وليس صحيحاً أو خطأ ، ويمكن أن نقول ان التموج الرابع "الفوضوية المنظمة" غير ذي نفع كبير لفهم التنظيم الجامعي سوا في الدول الأوروبية او العالم الثالث . اما النماذج الثلاث ... الأخرى فنادن نفع عظيم لاغراض رسم صورة التنظيم والإدارة الجامعية ونستطيع ان نطلق تركيبة توافقية Syncretism او توليفه Synthesis

من عناصر كل واحد ليقائي لنا شموجاً يأخذ بزایا النماذج الثلاثة لاستخدامه لفهم حقيقة التنظيم والإدارة الجامعية . وعليه نستنتج لأنفسنا تجاوز بعض التفصيلات واحتزال مكونات التنظيم والإدارة الجامعية ، لرسم شموجاً ذات مقومات او مكونات أربع أحذين في الاعتبار محددة بيتتنا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية : (انظر الشكل (١) صفحة (٥٦) .

(ا) الجامعة هيئه عامة ذات مقاصد معرفية تعليمية وبحثية وخدمة ، تسعى لتحقيقها بتوظيف موارد بشرية ومالية محددة

(ب) يقوم التنظيم الجامعي على الاستقلالية النسبية من السلطة الحكومية التنفيذية ، ويتحذّق قادة التنظيم الجامعي الشابير والطرق الملائمة لتحقيق الرسالة التعليمية والبحثية والخدمة من خلال التخطيط وتحديد الأعباء، والبناء، التنظيمي الداخلي وحسن استخدام القدرات البشرية والتنسيق والرقابة على الأداء العلمي والإداري .

(ج) تفضي الطبيعة الرسالية للجامعة نهياً قرارياً مفاصلاً لبقية النظم ، لأن القضايا المعرفية التعليمية وصناعة الاجيال تتوجب قدرأ من بسط التشاور والتداول البصير للأمور . كما تفضي تعددية محاور صنع القرار بحكم تنوع المقاصد التعليمية الجامعية ومتغيرات البيئة ومستجداتها .

(د) ان التنسيق البشري الذي تتكون منه الجامعة من اساتذة وباحثين وطلاب



وموظفين نسيج متشابك الخيوط والالوان . وعليه غال العلاقات بين الأفراد والجامعات والوحدات التنظيمية والتفاعل الناتج عن كل هذا ينشكل في قنوات وصال تغير ما تألفه في المنظمات الأخرى ذات التركيبة البشرية البسيطة ، الأمر الذي يستدعي لزوما التوجيه القيادي الفاعل والمستند على نهج مخصوص . فالخلفيات العلمية لاعضا ، الهيئة الأكاديمية وتوجهاتها الفكرية والمتاغرة احيانا ، وحداثة اعمار الطلاب وتفاوت درجات تضيهم العقل والنفس وتوقعات افراد الجهاز الإداري لسلكهم وطريقة ادائهم ، كل هذا يلقى ظلاها مختلفة على التواصل الطلابي مع المعلمين والتواصل بين هؤلا ، والإداريين مما يقتضي كياسة تنظيمية وقسطه وهي صفات ذات ندرة في عالم البشر بطبعه الحال .

(٤) العوامل التأثيرية على المناخ التنظيمي:

لعل نقاشنا قد اوصلنا هذه اللحظة الى ضرورة تبيان اهم العوامل ذات الاثر الكبير على المناخ الداخلي للجامعة في ضوء التموزج التوليفي الذي نسجنا خيوطه آنفا من النماذج الاربعة المطروحة .

واهم العوامل التأثيرية في تقديرنا أربعة .

(١) نهج القيادة :

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

وقد رزح الأدب الإداري المعاصر بالنظريات والإطروحات والنمادج للقيادة الإدارية حتى غمرت المكتبات بالتأفج والجفاف سوا ، سوا . وفي تقديرى ان التصور القويم للقيادة الجامعية ، ينأى بها عن التموزج السلفي البيروقراطي للقيادة الذى عهده الناس دهرا ولا فوامن لدته عسرا ونظرا لان مجتمع الجامعة معقد التركيبة التنظيمية والبشرية ، ويسر دانها بالاحداث والمتغيرات ، فان نصيحة القيادة ونهجها يغرقها عن الانماط التقليدية للقيادة . فالقيادة البيروقراطية المعتصمة بسيادي ، التنظيم الهرمي المدرج ومركزية القرار ووحدانية الأمر والافتتان بالورقية والإجراءات السلحفائية ، كل هذه السمات وغيرها تهزم الغاية من



التعليم الجامعي . تلك الغاية الموجبة لبسط القضايا التعليمية على مراكز قرارية متعددة وذات اختصاص ، لأن الامر كله يتعلق بصياغة حيل . فالقرارات الفردية موردة للجامعة والتعليم الجامعي موردة التشكيلة . ومن قراءة الوضعية الحالية للجامعات ، يبدو أن القيادة الجامعية في يومنا هذا قيادة مؤسسية ، Institutional Leadership ، أو هكذا ينبغي أن تكون . كما أنها إدارة الاحواء المضطربة " إدارة التقنيات الفاقرة " Galloping Tech - technology وادارة الانكماش في الموارد الاقتصادية في مقابل التوقعات المتضادة بمتطلبات هندسة (٢٩) وعلى ذلك فالاتجاه القيادي ذو اثر بالغ على المناخ التنظيمي .

(ب)البناء التنظيمي والوظيفي:

البناء الوظيفي هو المجموع المكون لعناصر الجامعة ووحداتها الإدارية أجهزتها العلمية والفنية هي إطار يبرز التسلق بينها وعلاقتها الهيكيلية واجه شاطء ومستويات كل منها . ورغم أن الهيكل (أو البناء التنظيمي) لا يرى المرء العقلية الحيوية للجامعة ولا يوقفه على مراكز القوة والتأثير ، إلا أنه - يرى الهيكل - يحدد تلك المراكز رسمياً وبين العلاقات الرسمية بين قيادة الجامعة ومستويات التخطيم الوسيطة والقاعدية . كذلك وبين الهيكل التنظيمي مسار الاجراءات وخطوط الاتصال بين الوحدات والمراكز العلمية والإدارات التنفيذية .

اما البناء الوظيفي فيعيش هيكل الوظائف وطريقة توزيع المسؤوليات والوصف الوظيفي للواقع المختلفة بما يتوافق مع مؤهلات العاملين وتحصصاتهم . فكلما كانت المسؤوليات والأعباء موزعة بالقسط والسوية بين النظاراء من ذوى الاقتدار ، وكانت الوظائف المختلفة ثرية بالواجبات الحقيقة المشبعة للقائمين بها ، كان ذلك ادعاى للاستقرار الوظيفي والشعور بالطمأنينة واستقامة امور الجامعة تبعاً لذلك .

ان من المسلم ان هيكل الجامعة (يشقى التنظيمي والوظيفي) وسيلة لخدمة مقاصد الجامعة وليس غاية في حد ذاته . لكن - مع هذا يشكل الانتباع العام الذى يستقر في الذهن حول الجامعة . فالعلاقات الرسمية المبنية على الممارسة التنظيمية في شكل هرم حاد تتبين عن تسلسل رئاسى للسلطة واتخاذ القرار ، وغالباً على ذلك على قبضة مركزية



من سدنة الادارة الاعليين مما يحبس انفاس الوحدات الوسيطة والدنيا في قمقم ، ويحد من اعمال فكرهم وحرية مسلكهم . وكثرة مستويات الإشراف الإداري ومحدودية نطاقات التكفل [†]Span of control ببرهانان على مقدار الصلاحيات الممنوحة للوحدات والمراكز ، فكل امر يفرق فيه من عل ويكون الادنىون اتباعاً مهنيين ، ليس لهم من امر التنظيم وإدارة الشأن الجامعي شئ كثیر . فالعلاقات هنا (سيادية) ذات طابع "أبوی" (Patterenalistic) مما يوك الشعور بالانتقاد والاخفاق النفسي والاسفاط (Projection) واحتقار الذات . وإذا تعمقت هذه المظاهر الرضية يصاب العاملون بالتوترات ، وتتليد سما ، الجامعة بعدم الثقة بين القيادة والقاعدة .

وتشير حصائل الدراسات الطبية والنفسية ان وطأة التنظيم الإداري المركزي المتألق ، والاجهاد العصبي الذي يتتبّع العاملين بسبب قولتهم في مجالس صناعة لا يريمون عنها ، والشعور المحيط بأنهم في فزع مستمر على اثر الاوامر التي تنزل عليهم كحجارة من سجيل فتقرع رؤوسهم واعصابهم . كل هذا يجهد الغدد الهرمونية (Adrenal glands) التي تبدأ بافراز مادة الكظرin (Adrenalin) وضخها داخل الاوعية الدموية . وهذا الضخ يجعل ضربات القلب تتتسارع كلما اوجس المروء خيفة من قرار او فعل يظن ان سيلحق به اذى . وكلما ازدادت درجة الخدر والتهدب وتوارت الضربات القلبية ومضات الاوعية ضمر الذهن وضفت قدرة الشخص على المواجهة مع التنظيم الجامعي (Adaptive capability) ا لفقدان طاقة العمل والحركة الدموية . كما ان قدرته على التأقلم مع مستجدات العمل تتقلص باستمرار (Adaptability Depletion) . وهذا يفسر لنا - جزئيا - اصابة عدمن العاملين بالقرحة (Ulcer) وارتفاع ضغط الدم واحيانا العصاب (Neurosis) في بيئة تنظيمية ضاغطة . وفي الحد الادنى الاقل خطرا قد يلجأ الانسان الى المسكرات والهدنات (Tranquilizers) المثلثة لقلابيا الجسم حتى يفقد م ساعته الكتبة (٣٠) عزى كل ذلك هزال في بنية الجامعة نتيجة هزال العاملين بها .

(ج) علاقات العمل الجامعي :

يرتبط الاكاديميون والطلاب والمستخدمون بعلاقات محدودة قانونا بحيث يؤدي التسريح



المتكامل لهذه العلاقات الى تحقيق رسالة الجامعة . غير ان هذا التسبيح يتعدد - بالإضافة الى النظام القانوني - بتنوعة القرى البشرية العاملة في مجال التعليم الجامعي وتصوراتها لقيم العمل وعمق الارتباط بالاهداف المرسومة .

وهناك ثلاثة محاور تدور حولها علاقات العمل الجامعي :

(ا) المحور السياسي القيمي :

حيث تصدر القرارات الجامعية في اطار فلسفة الدولة والمنظور الخاص بالقيادة الإدارية وكل غرار - مهما تغافلنا عن محتواه السياسي - فهو يعكس رؤية معينة للتعليم الجامعي وال العلاقات الجامعية . ومعنى ذلك ان القرارات الأساسية تستحضر مقاصد سياسية واجتماعية وهذا في حد ذاته مدعاه لاختلاف الافراد حولها : تأييدها ومناهضتها او حيادا . ومرد ذلك أن القرارات الكبرى (القيمية حسب تعبير هيربرت سايمون (٢١) تعكس قناعات ومقننات معينة . والناس مجبولون على الاختلاف قدر اهتمامهم . وعلى ذلك فان ارتباط الافراد بالتنظيم الجامعي وعلاقتهم بالسلطة الإدارية ينكشف - الى حد كبير بموقفهم أحادا وجماعات بالمحور السياسي / القيمي .

(ب) المحور الاقتصادي :

ويدور حول توزيع المواريثات المادية (نقود وغيرها) بين الافراد . وعلومنا ان مطالب الناس لا تتناسب حجما وتنوعا مع القدرة المادية للجامعة مهما كانت درجة اليسر الذي تحظى به . والنتائج حول تقييم الكعكة لا يحيط أواهه منها اعتمنا على الطلب والاسانة والعامليين جميعا من منافع وعطاء . موهور . ولعل مظاهر وآثار العراك المستمر بين اتحادات الطلاب ونقابات العاملين من جهة وادارات الجامعات من جهة اخرى شاهد وضنا على ذلك . وكانت ساحة الجامعات الى وقت قريب امنة من التحاصم المقصى الى المسار في التفس والشرارات . غير ان مشاهد النزاع التي سادت جامعات اوروبا في مستهل السنتين تكررت على ساحات الجامعات العربية خلال السبعينيات والثمانينيات بتعللات مختلفة منها قمة المال وختلف الرؤى والاحتراب السياسي . حتى الصلاة ظهرت انفهم نقابة نقابة نقابات العمال والموظفين في الجهر بالطالب والمنافع (٢٢) .



(ج) المحور السلوكي:

والسلوك الانساني قلب العلاقات الانسانية ، بكل ما يتضمنه من افعال وردود افعال واقوال ومتاعر وقيم وسائز ما يتبدى من الفرد في دائرة التعامل الانساني داخل الجامعة كمجتمع بشري صغير . ونقصد بالسلوك الانساني : جماع الانشطة المتنوعة والهادفة التي يؤديها الفرد في حياته العملية حتى يتلائمون مع مقتضيات البيئة المحيطة به . سوا ، اكانت انشطة مرتبة ملؤها كالتوجيه نحو العمل والتحصيل العلمي . او غير مرتبة كالتفكير والتأمل والادراك . وعلى كل فان النظرة التكاملية للسلوك الانساني تأخذ الفرد كمنظومة متكاملة من اجزاء . بiology (عضوية) ونفسية واجتماعية خاضعة لتغيرات تأثيرية متعددة . ويسكن التعبير عن السلوك الانساني بأنه محصلة التفاعل بين :

(١) الفرد بتكوينه الفيولوجي والنفس وما ينطوي عليه من رغبات وتوقعات وحاجات وميل ونوازع وتصورات قيمة .

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

وأهمية هذه النظرة للسلوك الانساني في الجامعة ان اهداف التعليم تستوجب الادراك الوعي من الطلاب وغيرهم للموقف التعليمي الذى يتحدد في صورة سياسات وخطط وقرارات ، تتحدد الجامعات وتتوقع ان تكون الاستجابة لها عونا لها لتحقيق الاهداف المرجوة . وظيفي ان يختلف الناس حول جدوى موقف التعليمي بحكم اختلاف مشاريدهم وتصوراتهم ودرجة نضجهم الاجتماعي . على آن ادارة الجامعة تحول ان تؤلف بين اشخاص والتوقعات والادادات لتخلق الارضية المشتركة التي يمكن ان تسع الناس او غالبيتهم لتنفيذ الخطط والسياسات ، أي الاستجابة الموجهة للموقف . فإذا تم لها ذلك ،



فإن مناخاً تنظيمياً معاافى يكون قد تحقق بالثالف والتأزر داخل الأسرة الجامعية .

هذه العلاقات مجتمعة تؤثر بصورة أو بأخرى - على المناخ التنظيمى للجامعة ، فنكون مكاناً طيباً - ومستقراً أميناً يأتينا طلاب العلم وحافظوه من كل فج عبiq . كما يتوجه إليها المقدرون من ذوى الكفاءات الإدارية والمهنية من كل صوب ، سعياً للرزق ولأرباح أخرى كثيرة .

(د) البيئة الخارجية:

الجامعة كائن عضوى فى مجتمع يستقر نارة ويرتبح على فترات ، فينفعل - تأسيساً على ذلك - بما يحيط به من مؤثرات . وبيئة الجامعة هي في الواقع أمتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى ، أو هي حسب تعبير تالكوت بارسونز (Talcot Parsons) نسق متميز داخل أنساق أكبر متداخلة (٢٤) . فيصيّبها ما يصيّب النسق الكبير من عوامل القوة والضعف ، الوفرة والعسر ، الاستقرار والاهتزاز ، إلى غير ذلك . كما تتأثر بالهوية الثقافية ونسيج الأعراف والتقاليد ، بالوضعية السياسية والعلاقات المجتمعية السائدة ، وبالتركيبة الطبيعية (معدنة أم بسيطة) في المجتمع ، وغير ذلك من مؤثرات لاتخفي على ذى بصيرة ، فالجامعة ليست بمعذرة عن كل ذلك ، تتحمل هذه المؤثرات في المصطلح الحديث : "قيود البيئة" (Environmental constraints) (٢٥)

إن أبرز عاملين مؤثرين على تحضير وتنظيم العملية التعليمية هما :

(أ) الموارد المالية وأسلوب توزيعها على قطاعات المجتمع .

(ب) التوجيهات السياسية للنظام الحاكم .

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



لها مكان منه (٣٦) .

ثم إن كنه النظام السياسي وفلسفته ورؤيته لدور الجامعة في المجتمع يحدد تعامله مع الجامعة كما يحدد تعامل الطلاب والبيئة التدريسية ونظراتهم نحو السلطة :

أما عونا صادقاً أو عداً سافراً أو حياداً برمجاتياً . خاصة إذا كان النسخ البشري داخل الجامعة يتشكل من عناصر ذات إنتهاكات خارج أسوار الجامعة ، ف تكون لها آسيابات تبادلية مع الجامعة ، (Transactional Flows) بتعبير كارل دوتش (٣٧) ولعلنا نلاحظ أثر هذه الآسيابات على الاستقرار الجامعي في بعض الجامعات العربية خلال السبعينيات والثمانينيات .

٧- نحو مناخ تنظيمي معاافى (تحديث المناخ التنظيمي؟) :

وهنا نحن بعد عرض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي في الجامعة . نصل إلى النقطة الإرتكارية في هذا البحث : كيفية أضفنا ، الصحة على المناخ التنظيمي ، وأحسب إن المناخ التنظيمي المعاافى لجامعة ما قد يختلف عن المناخ المطلوب لجامعة أخرى ، ولكن الاختلاف في تقديري اختلاف درجة وليس اختلاف نوع . إن إفتراضنا الأساسي هو أن جامعات الوطن العربي تتمثل في مفاصدها وتركيبتها الإدارية وظروفها البيئية . وبذا فإن المناخ التنظيمي المبتغي يتصف بخصائص متماثلة في جامعاتنا العربية إلى درجة كبيرة .

ومثلاً أن المناخ لمدينة عمان أو القاهرة أو الخرطوم يكون موسماً بخصائص تجعله حسناً أو دون ذلك بحسب رؤيتنا لما هو حسن في كل إن . فإن المناخ التنظيمي للجامعة يومياً أيضاً بخصائص تراها لازمة ليكون معاافى ومبدأ من ما يعكس صفو العمل الجامعي . وتأليها على ذلك نورده في هذا الجزء من بحثنا أبرز الخصائص التي نحسب أنها ضرورية ليسود ذلك المناخ ، ونخص منها خسراً هي مبلغ علينا وجهتنا وما أتينا من العلم إلا قليلاً .

١- تتمثل الأهداف التعليمية والتدافع لتحقيقها :-

تتصدر هذه الخصيصة القائمة الخاسية لأن التمثيل (Assimilation) للأهداف هو



الذى يسعى على المنظمة "الصحة" ، مثلاً يضفى تمثيل الطعام (أى استيعابه داخل الجسم) الصحة على جسم الإنسان . والتمثيل - في المفهوم الاجتماعي - بعض استيعاب الفكرة وهضمها بحيث تشكل الدافع للسلوك الإنساني الهازف (٢٨) . وعلى هذا فإن التقى، الأكاديميين والمستخدمين على أمر جامع (الرسالة الجامعية التعليمية) يجعل نشاطهم يصب في قناعة واحدة فلا تفرق بهم السبل ، وهذا بعض مما أشار إليه المفكر الإداري الكلاسيكي هنري فايدل (Henry Fayol) صاحب المدرسة العالمية في التنظيم حين جعل "وحدة التوجيه" مبدأ أساسياً للتنظيم والإدارة (٢٩) . وقد تتفاوت درجات الاستيعاب بين الأكاديميين والإداريين والطلاب ، فكل منظار يطل به على الأهداف الجامعية ولكن اختلاف الرؤى لا تفسد مسار التعليم قضية ، إلا إذا تحولت وجهات النظر إلى مسلمات عقائدية . فيصعب كل ذي رأى برأيه ، ومن ثم تشهد الساحة الجامعية مظاهر التباين الذي يذهب برياحها .

وكذلك تطفو على السطح بعض الاحيان بواحد خلافات بين أعضاء الهيئة الأكاديمية والقائمين على الإدارة التنفيذية من المختصين والهواة حول الأولويات والختنط ، فالكل يدعى وصلاً بليلي الجامعة ورسالتها ولكن لكل وجهة هو مولتها ، فيستيق إلى تأمين مصالحة الوظيفة وغيرها

تصطخر المصالح وتندو البعضاً، بين الفرقاً ، فتكتس سماً الجامعة سحابة راكرة من التوترات فيغدو المناخ كئيباً . وفي ضوء تناقض الاعتمادات المالية للجامعة من الخزانة العامة فإن الإداريين يغلون أيديهم عن الصرف على مشروعات وبرامج برائحة الأكاديميون حبوبة ، ولكن لا يعيها أولئك الإداريون إذناً صاغية . وقدراً معتبراً من الاهتمام فالإداريون يظلون أنهم أصحاب القوامة على المال وكلمتهم في توزيعه ينبغي أن تكون هي العليا وكلمة غيرهم هي السفلة . بينما الأكاديميون يرثاون في صحة أولئك بحسبان أن توزيع المال ينبغي أن يخضع للأسباب الفعلية . وبين هذا التصور وتصور الإداريين المقتضى بعد المشرقيين . وهكذا يمكن أن نقيس على ذلك كثيراً من مظاهر الاختلاف والمنازعات بين الفئات المكونة للنسيج البشري داخل الجامعة (٤٠) .



بـ- جماعية العمل وصدق الولاء التنظيمى:-

إن الجامعة التي ي العمل الأفراد فيها كذرات تائهة ، تطغى فيها الفردية (سواء على مستوى القمة أو القاعدة) لهى جامعة معتلة ، تعيش مناخاً تنظيمياً غير صحي . وبحكم التركيبة البشرية لجامعة اليوم وتشابك مهامها فإن العمل المؤسسى يرتكز على اللجان وال المجالس . بيد أن هذا الإرتكاز الذى يتراءى للكثيرين بأنه تعبير عن الروح الجماعية ، هو- فى واقع الشخصوصية العربية - شكلى . وتعزى ذلك لطبيعة الطابع الشخصانى فى نهجنا العربى . وتدور تدابيرنا الإدارية حول "القضية الزعامية" أكثر من دورانها حول الصورة المؤسسيّة (institutional) وبالتالي تكون حصيلة التداول (والبراعة الخطابية) فى المجالس واللجان ملحة لاولى الامر ، يستأنس بها بين الفينة والأخرى وليست ملزمة لهم ، إذ كثيراً ما يتغایرون توصيات تلکم اللجان وال المجالس ليقرروا فى أمميات المسائل وفق توارنات وحسابات يرونها (٤١) .

إن سيادة روح الجماعية فى تقرير الأمور ويسط الشورى بين قطاعات العاملين يعمق الولاء الصادق للجامعة و يجعل للقرارات مستقرة فى التفوس . فالرأى الفرد كالخيط السحيل ، والرأيان كالخيطين المبرميين ، والثلاثة موار لا يكاد يتنقص كما جاء، فى المؤثر من أقوال السلف الصالح . وتشير الدراسات الحديثة فى حقل علم النفس الإدارى والفقه التنظيمى (٤٢) إن القرارات تأخذ طريق الإنفاذ بفعالية عندما يكون هناك إجماع عليها ، أى عندما تستقر الجهود الخاصة لكل فرد فى جماعة العمل بطريقة ما على اختيار ما أجمع الكل على اختياره أو إقراره . من ناحية أخرى فإن القرارات التي تنزل على الأفراد وابلا على رؤوسهم من غير أن تكون لهم الخبرة من أمرهم تخلق فجوة إن لم تقل بربحا بينهم وبين القادة ، وينمو فيهم الشعور بالإغتراب التنظيمي- Organizational aliena-tion) . ونقصد بالإغتراب الشعور بالمقابلة بين الفرد والمنظمة أو العمل (٤٣) . ومن آثار هذا الإغتراب أن يتفصل الفرد تفاصياً من ناتج عمله ويشعر بالإكتتاب من وجوده فى بيئة تنظيمية لا تضع وزناً لذاته ولا تمنى قابليات وإمكاناته الذهنية والبيولوجية ، ويفقد حرية بصيرورته عبداً لغيره حينما يتصرف أصحاب السلطة فيه كتصرفهم فى السلع المزجة .



والجماعية لا تخفي عن القيادة الموجهة ، غير الامرة وذات العزمه الصلدة ، ولكنها تتأثر عن القيادة التحكيمية المستندة على السلطة فحسب . وكلنا يعلم يقيناً أن السلطة لا تجعل من الناس قادة ولكن المهارة في استخدام السلطة والاستعدادات لإقامة تنظيم مفتوح لحل المشكلات والمؤافلة بين الأفراد والجماعات ، هي التي تجعل من الرئيس قاداً . ولا ننسى ، للجامعة الحديثة عن سمات ترجيها في القائد الفعال ، إن أن نظرية السمات (Traits Theory) تعددت تصوراً سلفياً لا تغدو العلوم السلوكية عليه كثيراً في يومنا هذا . لكن المأمول بخط قيادي ذو مهارات متعددة : أبرزها المهارة التوفيقية بين الأفراد والجماعات والتأثير على المجرى العام للأحداث دون ما إنفراد ياتخاذ مواقف تنسى ، بتوجهات ذاتية وأفضليات محددة . فعند ذلك يسود مناخ تنظيمي معافٍ لحدثه وسده الثقة والضماءنية وأعلاه قيم العمل .. وحرية الأفراد .

ج- السلوك التنظيمي الملزوم بقيم التعليم:-

هذه خاصية هامة للمناخ التنظيمي المعافي . ذلك ، لأن السلوك عملية إدراكية في المقام الأول تتأثر من الإحساسات المباشرة والتصورات المختلفة للأشياء ، والصفات وال العلاقات أو الواقع الاجتماعي ويفقدار التفاعل بين بيئة العمل (المواقف التي تواجه الفرد) وإدراكه وتفكيره واتجاهاته نحوها يتشكل سلوك الفرد . وأجد نفس هنا في نسق عكسي مع الاستاذ الجزائري سعيد جودت في مقولته : أن سلوك الإنسان وتصيراته نتيجة لما في نفسه ، بمعنى خضوع الإنسان للمفاهيم والآفكار والقيم التي تكمن في نفسه (٤٤) .

ولكن بالرغم من مصداقية هذا القول فإن الإنسان يكتسب بعض القيم والاتجاهات والسلوك من المجتمع الذي يعيش فيه ، ومن التسربات الحضارية (Cultural Osmosis) التي تشكل تراثه التاريخي وثقافته . ومن هنا المنقول عن القيم هي أحكام يصدرها الفرد على العالم من حوله : عالم البشر وعالم الماديات كذلك . وهو يتعامل مع هذه العالم من منطلق القيم الفطرية والقيم المكتسبة على حد سواء . ويقيناً أن قيم المجتمع التي تعبّر بصدق عن مكونات النفس السوية (أي القيم الأصلية) تصبح الشخصية الفردية السوية بصبغة متميزة ، بل نسق كامل ممود بين النفس والمجتمع ونکاد نؤمن على ما أكده



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

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

وهذه الناحية مستندة من أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات 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 نشير إلى افتراض الباحث أن سلوك الأفراد يتكيف بتناسب العلاقة بين المنظمة الجامعية وخصائص الأفراد العاملين فيها . وهذا يعني أن القيم التي يؤمن بها الأفراد ينبغي أن تتساوق مع قيم المنظمة . وربما تكون أكثر صواباً إذا قلنا أن التوازن بين شخصية الفرد (بقيمها الفطرية الأصلية) وقيم المنظمة (المستندة من قيم المجتمع وأهدافه المخصوصة) سمة من سمات المناخ التنظيمي السليم لأن الإنتشار بينهما يحدث فجوة بين ما تضمنه سياسات الجامعة (والتي هي تجسيد لقيم تعليمية محددة) وإدراكات وتمثل الأفراد لهذه السياسات . ونكون إذا أمام أحد أمرين : إما أن يكون الأفراد "محرفيين سلوكياً" عن الخط العام للمؤسسة ، فتحاول السلطة الإدارية أن تعيدهم إلى الإستواء بالثواب والعقاب ، وإما أن تكون سياسات الجامعة غريبة على الأفراد ، معايرة لقناعتهم ، وبالتالي يناسبونها العداء على أعين القيادة أو من وراء حجاب ، وكل الأمرتين مؤذن للاعتراض ولثوة للمناخ التنظيمي .

د- الإطمئنان على تدابير الأداء والنصفة في العطاء:-

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



الشعور بارسأه، موجبات العدالة فلا يبخس فرد حقه ، ويكون العطا، متواافقاً مع الاداء .

وقد فطن بعض الدارسين إلى حقيقة التوازن الذي يجريه الشخص في أيام مؤسسة هادفة حينما يقارن إسهامه في العملية الإنتاجية (والجامعة مؤسسة إنتاجية كما ذكرنا) والعطا، الذي يناله نظير ذلك . وقد سمع الكاتب الشهير شستر بارنارد هذه المقارنة اقتصاديات المواتز (٤٦) ، فذكر - بحق - أن فكرة الإسهامات إزاء المغريات تعكس منطق التوازن الذي يستهدفه الفرد . فالشخص - حينما كان ينظر إلى صافي المزايا الإيجابية التي يحظى بها في العمل مع إستبعاد التضحيات أو الاعتراض التي تترتب على يقان في عمله والتزامه بها . وأهم أنواع المغريات :

١ - المغريات المادية ذات الأثر الحيادي على الفرد والمتصلة بالرزق وتحسين المعاش والتعويض عن الأذى وما إلى ذلك . وليس المهم حجم هذه المغريات وتنوعها . فهذا شأن تحكم فيها المؤهلات الوظيفية والعمر والمقابل المادي . لكن المهم - في نظر بارنارد - هو أسلوب توزيعها بالنسبة السوية القسطاس الموزون . وهذا هو الذي يطلق المناخ التنظيمي السليم . ومصداقاً لذلك نجد في الجامعات العربية أن بعض الأكاديميين يتميزون علمياً على أقرانهم ، يبد أن حظهم من المغريات المادية ضئيل ، وآخرون من دونهم عليهم نعم سابقة وعطاء غير مبذولة ، وإن حفت موازينهم العلمية ، والأفراد قد يتباينون وفق معايير قسط ، ولكن في أحيان كثيرة نجد أن المعايير وتنسجم الواقع الاثيرية تتم تبعاً لاصحرة القربى والعشيرة أو الشأن الاجتماعي أو العرقى أو السياسي أو الاستخلاص النجى . وكل ذلك يجعل مناخ العمل مشوب بالهمس واللز وتفريح الشائعات . واثار ذلك على فعالية التعليم الجامعى بين من غير بيان . وجزى الله أمير المؤمنين على - كرم الله وجهه - حين أمر أحد ولاه بيان لا يكون المحسن والمسى، بمنزلة سوا ... فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان ، وتدريبها 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 ويررون أن الفسحة بين النشاطات الجامعية ليست سوية . ويتتصور الكثيرون من



عالمنا العربي أنهم ضمير الأمة "ناخبو المعمار" لكي يفتق المسئولون من وهم سباتهم حينما يكون ميزان الإنفاق رجبياً في كفة وخفيفاً في أخرى ، الأمر الذي يجعل المال رهن عند أولى الحظوة . فانكبة مثلاً أولى بإطلاق اليد من المؤشرات والزيارات ، والسكن الطلابي أسبق في الاعتبار من حفلات التكريم والتباهر في البيان الحسى الجامعية أو توجيه موظفيها بالبسط والرخاء، حيث أصوات دون ترشيد فإذا ما ملك هذا الإحساس قلوب الطلاب أفسد ذات الين مع إدارة الجامعة وأيقظ فتنه النزاع و تلوث المناخ التنظيمي إلى حين .

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

٣ - غلوف العمل المادية مثل مكان العمل وتنظيم المكتب والتهيئة الحسية الازمة للبحث والتدريس ، والانعاش وتزيين جدران القاعات بالمحفظات المعنوية كالحكم البليغة والتأثيرات ذات الإيقاع النافذ في القلوب .

وقد لا يستبعط البعض إقحام الجوانب الفيزيقية في موضوع المناخ التنظيمي . ولكن التهيئة المكانية تحدث كثيراً من الإرتياح النفسي والجبور لدى العاملين : سواء أكانت داخل المدرجات أو المختبرات أو الكاتب أو السكن الطلابي . صحيح أن الطلاب أو الأساتذة قد يعيشون مثناهما تطبيقياً خانقاً وهم بين جدران قصر مشيد !! ولكن أيضاً صحيح أن الإختناق المتأخر قد يقيس الانفاس في ردهات وحجرات سيدة التهوية ناقلة للضوضاء ، وإن توافرت للجامعة كل المصالح المتأخرة المديدة المذكورة إنفا .

وتدخل في سياق المغريات غير المادية جملة الوسائل والتدابير الازمة لإداة العمل . فهذه التدابير تحدد سلفاً التصرفات الواجبة والموقعة من الأفراد ، وتحدد خطوات ووسائل الاداء ، و تنبئ العمل على متطلبات جزئية كل واحدة تقود إلى الأخرى ، وكذا التوفيق الزعنفي لهذا الاداء بما يتحقق النسق بين الجزئيات والناس عوضاً عن المسك الجغرافي .



ولعل من سبقنى فى الكتابة عن المناخ التنظيمى لم يأبه لهذا النوع ، إذ أن الإجراءات - فى حسبان هؤلاء - ما هي إلا سلسلة من المهام المرتبة وفقاً لتابع حدوثها ، وتشمل فى مجموعها الأسلوب المحدد لاداء العمل . فهى نمطية الطابع وشكلية فى معظمها والافتراض أن يقبلها الناس طواعية لأنها "تعليمات" لا راد لها . ولكننا نلاحظ أن قدرًا عظيمًا من الضجر وضيق الصدر والإنفعالات تحدث أثنا ، تطبيق الإجراءات على المعاملات حيث توصم بالرتابة الفائمة والسلحفافية المقيدة . وأنى لأعجب من أولئك الإداريين الذين وجدوا كبرائهم مستمسكين بإجراءات محبطة للأداء، الناجر ولكنهم - بدلاً من تبديلها وتطوريها - يبرعون على أثارهم وكأنهم عباد فى صومعة الإجراءات ، يتخذون منها حكمة الزمان التي أوصى من بعدها بباب الإجتهد !! وبالتالي يكثر عندهم التردد الهاملنى والظن المسترب . وعندما تجاهلهم حادثات بادرة أو تحل بذارهم متغيرات ليس لهم إرادةً منها من واقع تهتز الدنيا أمام ناظريهم وتدور أعينهم كالذى يغشى عليه من الموت الإدارى .

أقول : إن مناخاً من التوتر لا بد أن تعشه الأسرة الجامعية إذا أكثرت الإلتواءات الإجرائية ، والتعللات المكتوبة ، فتجد الرببة الاشنة مرتعًا خصصاً وسط الطلاب والأكاديميين والعاملين جيبيعاً ، إذ قد يفسر الإبطاء بأنه قصد في الإضرار حتى وإن كان ظاهره ابتلاء الدقة والتفيق . ولا غلو في القول إذا ذكرت أن المكاتبات التي تتربّع داخل دهاليز رئاسات بعض الجامعات تولد تقلّمات مرة بين حنایا صدور المرتفقين للقرارات أو إكمال المعاملات . فتتشتت تلك الصدور على ضفافن وسوء تأويل لرواياها البيروقراطيين . عنكتسى سما ، الجامعة بسماعة داكنة من عدم الثقة والتربص ريب الإخفاق .

وقد استخدمت كلمة **تسيط** فيما سبق من قول لرادفها بالكلمة الانجليزية **Patternning** أو المشتقة 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 التباين بينها ... وتكون إطاراً سوسيجياً لفرض القياس أو التقييم أو التحديد " (٤٨) . وفي تقديري أن التوالي في الإجراءات بالصورة المرتضى لدى الجميع يلقى السكينة في القلوب . إذ يستقر في خلد



الفرد أن مصالحة في مأمن وأن معاملاته تسير في قنوات محددة ونظم موضوعية لا تزيغ ولا تحيف . نتاج هذا بالطبع مناخ تنظيمي هادئ، لا غبار فيه ولا زهريرا .

هـ - دـ - الوـصـالـ فـيـ التـنـظـيمـ

ان كلمة وصال ذات إيحاءات وظلال أعمق وأعمق إلى العقول والوجدان من الكلمة اتصال (Communication) التي نعيدها في مصطلحاتنا الإدارية . ذلك لأن اتصال توجى بالعلاقة الحية ، النادية . رغم بعض الاستخدامات في العلوم الاجتماعية عند الحديث عن الاتصال الاجتماعي والاتصال السياسي وهلم جرا . أما الوصال (Communion) فيعني إتحاد أفراد على أمر جامع واشتراكهم في إدراكات معينة تربطهم . وبطريق أهل الملة المسيحية على لفظة (Community) تعريف الإتحاد في الفوة للدلالة على وحدة الشعور والولا . المعنى (٤٩) . ويستخدم المسلمون معنى قريبا لكلمة وصال ويستعملون الوصل في الإيمان وفي المعاشر بمعنى إتحاد الأشياء والاعيان بعضها ببعض كإتحاد طرقى الدائرة ويضاد الإنقسام (٥٠) .

ويمكن اعتبار جاذبية الإرتباط الجماعي (Associational Attractiveness) أحدى أركان الوصال بين الأفراد والجماعات ، إذ أنها تمثل جانبًا من المغريات التي يتدافع الناس لتلبيها . وتدافعهم يخلق مناخا طيبا لأن التدافع خصلة حميدة للمجتمع الجامعي المشفر من أدوات التحاسد والبغض ، ولا يعييش في كثير مما أفرأى الإستخدام المنهيء لكلمة صراع (Conflict) الذي يستند أساسا على فرضية الإنسان الاشكالي ، التزاع دوما نحو التخاصم مع نظرائه حول المقتنيات والفرص . ويخبرنا أولا العلم أن كلية (Conflict) مشتقة من الكلمة ضرب في اللغة اللاتينية القديمة ، ثم إستخدمت في الأزمنة المتأخرة لمعنى الشجار والصراع في اللغة الإنجليزية (٥١) . وحين نستخدم نحن اللفظة القرائية الدفع أو صدواتها التدافع فاننا نضفي عليها معنى التناقض النافع : تناقض المصالح وانطلاقها لاستعمار الأرض وتسخير معدنياتها . إن النظام الإنساني (ومؤسساته) لتأسن لولا دفع الله الناس بعضهم ببعض من أجل الارتفاع ، بها وتحديتها حتى ما أصابها أمت أو عوج . وفي طبيعة الإنسان ... وفطرته الاختلاف وتعارض المصالح



والاتجاهات ، ولذلك خلقهم الله تعالى لتنطلق الطاقات تزاحماً نحو الخير ومقابلة لقوى الشر والفساد واستجابة لمتغيرات النفس من أجل الإبداع والإنشاء (٥٢) .

وإذا كانت العلاقات الدافعة مطلب حيوي في أي موقع إنتاجي ، فإن الجامعة أولى بمثل هذه العلاقات والتواصل الحسيم لأنها مشروع إنتاجي فكري يجمع الصفة من الناس . وكلما ارتقينا في معارج العمل الفكري تجسست أهمية العلاقات الإنسانية والولاية التنظيمية ، لأن شخصية الجامعة تعكس شخصيات العلما ، والدارسين فيها ، فيكون إرتباطهم بها أكثر لزاماً وأشد وثاقاً . وما دام العمل الفكري / العلمي هو الصرارة الأساسية التي تؤلف بين الصفة المستبررة ، فإن المعرفة وتنميها - على الدوام - هي الحصن الذي يقى العلاقات الطيبة من التشرذم والتفكك والإندثار . وقد توصل أحد الدارسين النفسيين إلى حقيقة أن من بين مصادر الأمان النفسي : المعرفة . فإذا عرفنا الكثير مما يجري حولنا وارزقنا معرفتنا بالأساليب والطرق وحبها التعامل ومسالكه ، كان ذلك أدعى للاستقرار فالرؤسا ، مثلاً يجب أن يختاروا بين أن يعلموا مقدماً حالة فصل وشبكة لأحد العاملين وبين أن يلتزموا الصمت حيالها حتى آخر لحظة . والمعرفة المساعدة خير في هذه الحالة وإن كانت غير سارة (٥٣) .

هذا ، وإن المعرفة وإثرا ، الخبرات بالمستحدث من المعرفة يوطد في النفوس الشعور بالتحكم الذاتي في المصادر ويجعل العاملين أعلى قدرة لتحسينات الزمان ، ذلك لأن زيادة المعرفة وتنمية قدرات الاعداد الادارية يجعلهم أكثر ثقة ، فيتدافعون نحو الارادة ، التميز عن رضا وسكتة نفس ، ومثل هذا المناخ الدافع هو الذي يصانع قوة وفعالية العملية التعليمية ويسرع بنضج شارها .

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

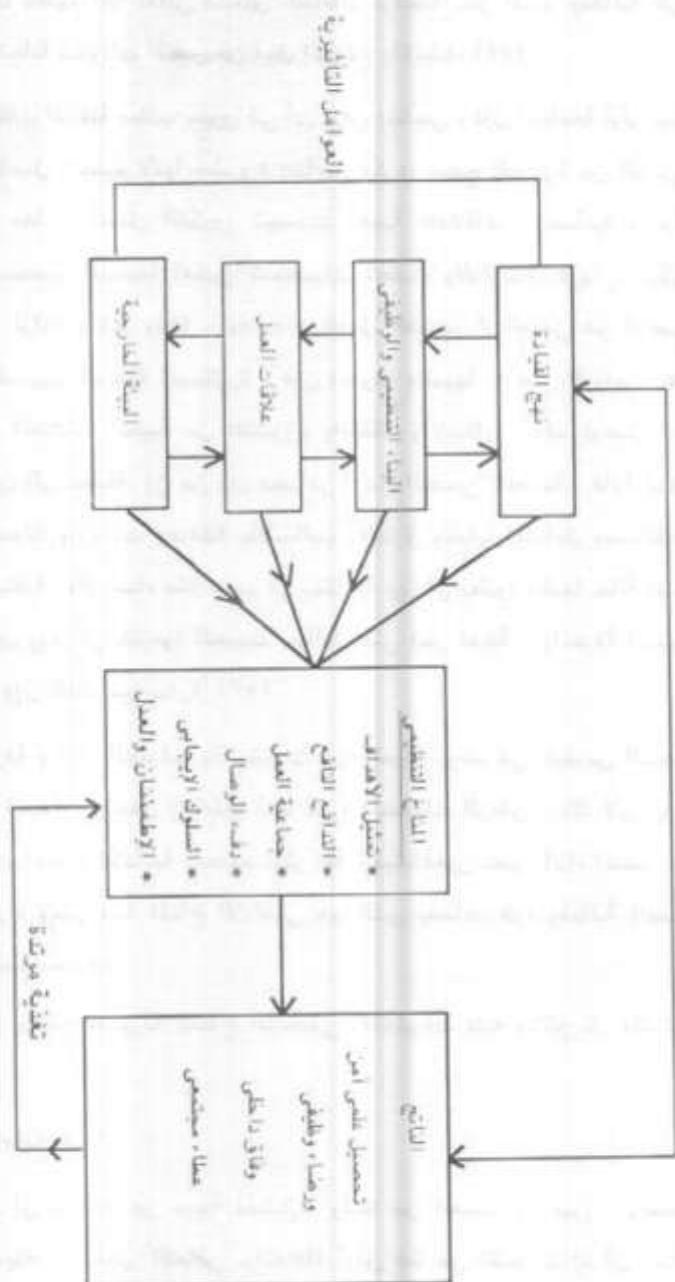
٨ - خاتمة : ثم مادا بعد ،

إنه من السهل أن نتحدث عن مدينة دمشق ، ولكنه من العسير أن نبرر وصفه لكيفية تعافيه (تحديده) ! ولعل "التعافي" والمعافاة أوفق هنا من التصريح إذ أن المناخ





شودج (شكل) يوضح اندماج النظريتين للسادمة كتعبر وسبط
حسبما تصورناه في هذا البحث.





الطيب مثل صحة البدن النفس الطيبة ، مع فارق أساس : وهو أنه يصدقوننا - علينا
وشكل نسبى أن نشفى الشخص من الأسقام بوسائل تجريبية متعددة ونعيد التجارب عدة
مرات حتى يشفي . لكن معافاة المناخ التنظيمى فى الجامعة لا يمكن أن يتم بوسائل
محكمة ودرجة عالية من التنبؤ لازباطها بعناصر متشابكة وغالب عليها الطابع
الوجدانى (Affective) كما ذكرنا فى مستهل هذا البحث .

ورغم ذلك فالسعى لتحسين المناخ التنظيمى ينبع - في تقديرنا - أن يتمحور حول
ست أشياء :

أولها : التطوير المستمر للبيئة التنظيمية والوظيفية بإعادة النظر في الهيكل وقنوات
الاتصال وتحديد المسؤوليات وفق مستجدات البيئة الداخلية والخارجية . وينبع لا يقتصر
أمر الهيكلة على الجانب الشكلى (โครง الخرائط ومسارات العمل) بل يتم التركيز على
إثر الواقع الإداري بواجبات حقيقة وفقاً لمؤهلات الشخص ومتضيّفات العمل .

وفي هذا الإطار يستوجب الأمر أن تؤمن للكليات والاقسام العلمية ومرتكز البحوث
قدراً متعاظماً من الذاتية الإدارية وحرية إتخاذ القرار في المسائل الوضعية مع التقيد في
السائل العامة ذات الصلة بتجهيزات الجامعة ومقاصدها الكلية . وهذا يعني أن صيغة
تعادل لابد أن تتم بين الحرية والتقييد مع ضرورة تقديم هذه المعادلة ووضعها في صلب
القانون المؤسس للجامعة غلا تترك لتفاوت الامزجة والحداثات الطارئة . ومن شأن هذا أن
يستقر الشعور لدى أعضاء الهيئة التدريسية إنهم مالكوا زمام القضايا التي تقع في دائرة
اهتمامهم المباشر ويستطيعوا التقرير فيما يدفع العملية نحو تحقيق مراميها .

ثانيها : تكوين المناخ التنظيمى المعافى ، غلا متناسى 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 لتسير كافة الأعمال في حدود مهامه دون أن تفقد الكلية
وأمانة الجامعة سلطة الإشراف عليه عن بعد وتقييم على فترات . ومعلوم دراسى الإدارة



العامة انه كلما صغر حجم الوحدة المتخذة للقرار كان تنصيب الفرد ومشاركته اكثر فعالية واجب لرضاه .

والطلاب لهم دورهم في "تكيف" العملية الإدارية فلا بد من اشراكهم في المجالس واللجان التي تقرر في شئونهم ، تدريبا لهم - من جانب ووقفوا عند ارائهم وتصوراتهم ، فيسود من الوئام والقبول وربما الامتثال لسياسات الجامعة عندما يشاركون في بلوغها خاصة في المراحل الاولى .

ثالثا : تقوية الاواصر التي تربط الاساتذة والطلاب والمستخدمين عن طريق ازالة العواجز الإدارية التي كثيرة ما تensus سودا بين فئات النسيج البشري في الجامعة . غالقات المنشآت يمكن ان تؤثر في فعالية الوصال التنظيمي ، وحلقات التدريب المستمرة والتي تجمع عناصر من كليات ومراكم متعددة لفترات محددة يمكن ان تفتح قنوات وصال ومعرفة وفهم مشتركا ، والرحلات الجماعية التي يستطيع قسم (أو وحدة) العلاقات ان ينتفعها أيام العطلات مثلا تركي المدة وتجعل من الافراد جماعة متحدة ومتألفة ، وهكذا .

رابعها : القيادة ، وهذا المحور يمثل لدى معظم الدارسين مدخلاً أساسياً ومؤثراً في المناخ السلوكي باعتبار أن المناخ السلوكي متغير وسيط (55) لكن الجدل يحتم حول كيفية اختيار القيادة الجامعية : بالتعيين أم بالانتخاب ؟ وطرح بعض التدوين العلمية خيارات متعددة في هذا الشأن (55) ، غير أنها تميل إلى مبدأ اختيار(رئيس) مدير الجامعة بالانتخاب المقيد من أهل الحل والعقد داخل الجامعة أي عن طريق كلية انتخابية أو رئيس أو هيئة انتخابية (Electrol College) من أعضاء الهيئة التدريسية مع عدد محدود يمثلون الكيانات الفنية الأخرى بتناسب طردي مع قوتها العددية على ان تكون النسبة الراجحة في الكلية الانتخابية للاكاديميين . وفي هذا تعادل قسط اذا انه يؤكد الهوية العلمية للجامعة وفي ذات الاوان يفسح المجال لغير الاكاديميين بان يكون لهم قول في شخصية من يتسلم موقع القيادة تأكيداً لانتسابهم الوظيفي للجامعة ورسالتها .

ومن تقديري ان هذا التعادل يبعد القيادة من سطوة مجلس الجامعة فلا يحتكر



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

خامسها : وضع نظام محكم للجزاءات والكافات تحفظ لكل ذي فضل فضله وتأخذ المخلدين الى القصور احذا مقدرها . واظن ان كثيرا من جامعاتنا لاتضع نظاما ثابتا للحوافز الى سخط الكثرين احجاما لرضا المحظوظين .

سادسها واخرها : ترشيد تراتيب العمل واجراءات حتى يسرع الخضر بالمعاملات . ويفتنس الامر وضع مرشد يحدد اجراءات كل معاملة في اقصر مدة زمنية ممكنة ويكون في يد الاداريين والمعاملين على حد سواه حتى يعرف الجميع المسار الصحيح لاتمام المعاملات يحسبان ان الاجراء هو مرشد العمل وليس فقط مجموعة قواعد تتبعية يتحكم فيه الكهنة في صوامع البيروقراطية وكانتها محرمات (Taboos) لا يفهها الحلمون

وهذه المحاور جميعا تشكل - في تقديرنا ارضية لتنمية المناخ التنظيمي من شوائب الكدر والملته في بعض الاحيان . واطلاعه على المستقبل تربينا ان فعالية جامعاتنا العربية لا تكون الا بجهد يترسم بعضا من هذه المحاور ان لم نقل كلها ، وقد بدأت اشتراط ذلك في عدد قليل منه . (٥٦)



هوامش وملحوظات

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

(٢) د. هالين و د. 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, 1968). R. Aaguri, "The concept of organizational climate" in Tagiuri & G. a. Latwin: Organizational climate: Explanation of a concept (Boston: Harvard University Press, 1969); B. Schneidor & C. Bartlett, "Individual differences and organizational climate" in Personnel Psychology, vol. 23, 1970; A. E. Siepert & R. Likert, "The organizational climate for successful innovation" Public Management, May, 1973 E. E. Lalwer, et al, "Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance" Organizational 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" Organizational behavior and human performance, vol. 9, 1978.

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

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

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

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



(٥) بارنارد ، المرجع السابق ، صفحة ٢٣٩

Julian L. Simon, Basic research methods in social science (٦)

(New York: Random House, 1978).

(٧) سايمون ، المرجع السابق صفحة ٢٤١

(٨) د. مزيد سعيد سليمان : المناخ التنظيمي ، سبق ذكره ، صفحة ٣٧ - ٣٨

William Scot, Organization Theory: Structural and Behavioral (٩)
approach (New York: Macmillan, 1979), p. 201.

(١٠) هذا تعريف توليفي إستأنسنا فيه ببعض التعريفات المنشورة في أدبيات الإدارة وأضفنا إليه رؤيتنا الخاصة ، ويورد الدكتور ركن راتب غوش تعريفاً للمنظمة فيه بعض الإلتباس إذ يقول أن التنظيم هو "مؤسسة تعتمد في تنظيمها على قواعد حكمة ومجموعة من الأفراد تتعاون فيما بينها وتعمل بمحض خطة عمل منسقة ، توزع بسوجها الأدوار الوظيفية وتتعدد المسؤوليات وتغوض السلطات من أجل تحقيق أهداف التنظيم" كتاب قاموس الإدارة العامة ، مطبعة التوفيق ، عمان ،الأردن ، 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 والأفراد لم تصبح "مؤسسة" بعد .

Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York & London: (١٢)
The Free Press, 1976, 5th ed), P. 147-150.

(١٣) نقصد بالامتثال (Compliance) الاستجابة الموجبة لأمر أو قرار صادر من جهة يؤمن الفرد أن لها الصلاحية عن ذلك الشأن . وقد يكون التوجيه يقول أو فعل أو الانتهاء عن فعل أو سلوك محدداً أو تعديل سلوك قائم غير مرغوب فيه . انتظر .

Oran R. Young, Compliance and public authority (London: John Hopkins University Press, 1974), p. 5

(١٤) د. أحمد رشيد : نظريات الإدارة العامة (القاهرة) دار المعرفة ، ١٩٨١ ، صفحة ٣٦٠



(١٥) استقى - عند رسم هذا التموزج - من مقال د. محمد حربين حسين ود . السيد يوسف الصالح : النموذج العضوي للتنظيم : أسلوب منفرد لإدارة تنظيمات البحث العلمي ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٤٧ سنة ١٩٨٥ ، صفحة ٩ .

مناقشة التحولات الحادثة في هذا الحقل خلال النصف الثاني من هذا القرن 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)

(١٦) يحتوى مقال الدكتور / ميرغنى حمور "المؤسسات العامة" في المجلة العربية للادارة (صيف ١٩٨٣ ، العدد ٣) على عرض مقيد للغاية لوجهات النظر المختلفة حول المرافق العامة وتصنيفاتها القانونية والإدارية ، ويستفاد بصفة خاصة من قائمة المراجع في ذيل المقال لمن اراد التثبت او اراد يقينا .

(١٧) د. محمد حمدى النشار ، الادارة الجامعية: التطوير والتوقعات ، القاهرة ، مطابع الاعلانات الشرقية ، ١٩٧٦ ، ص ١٩ .

(٢٠) لخص بروفيسور لوكود أهم اتجاهات دراسة الجامعة "منظمة ادارية" في ورقة المقدمة للسعثار العالمي لادارة الجامعات المنعقد في مدينة كارديف 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 behavioral sciences (new York: George Braziler, pub., 1973), P.1.



(٤٤) رویت ماکلیف

Robert McIlviff, The Utility of Models (Governor Gordevs, Ltd., 1978) P. 23.

(٤٤) رویت دو لف : سیّد ذکریا : صفحه ۲

٢٥) أجرى الباحث عدداً من الابحاث تتناول مشكلات الطلاب مع ادارات الجامعات والحكومة أهمها:

١- معالجة التوارثات في الجامعات الافريقية قدم مؤتمر اتحاد الجامعات الافريقية المنعقد في اروشا جمهورية تنزانيا ، مارس ١٩٨٣ عدد ٢٠ السنة الثامنة ، اكتوبر ١٩٨٧

٤- إدارة الجامعات وتحديات الثمانينيات ورقة قدمت للсимinar العالمي لدارة الجامعات
مدينة كارديف بريطانيا ، سפטمبر ١٩٨٥

٣- الندرة في الإنفاق والتغيرة الطلابية، وقت قدمت لاحتماء رئيس الجامعات السودانية ماي ١٩٨٤

٤- إدارة الجامعة والتراث الطلابي . المجلة العربية لمحوث التعليم العالي عدد ٦ يونيو ١٩٨٧

Mitchel D. Cohen & James G. Maren, "leadership and ambiguity" in (*1)
Oliver-Barret & et., Approaches to post-secondary management
(London, Harper & Row pub. 1983), Chapter 4., pp. 195-242

٢٧) م. ج. مثل وا. جورنال. قيم الموظفين في مجتمع متغير . - منشورات جمعية الادارة الامريكية .
ترجمة محمد حامد حسنين ومراجعة الدكتور ركي راتب غوشة . اصدار المنظمة العربية للعلوم
الادارية رقم ٦٤ ، سنة ١٩٨٢ .

Alvin Toffler, "Organization: The coming adhocracy" in Lloyd A. Rowe & William B. Bois, Organizational and managerial innovation (California, Good year Pub. Co., 1973), pp. 337-349.

والجدير بالذكر أن فلسفة المؤقتية **Adhocracy** قد يبشر بها ودعى لها توغلر هذا عام ١٩٧٠ في كتاب شهير يحمل به عنوان **التحول في الولايات المتحدة وأمريكا** بعنوان

Future Shock (New York, Bantam Books, 1970).

Jon L. Davies & Anthony W. Morgan: "Management of higher education 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 (٢٠) Albeit briefly, in Edwin B. Flippo & Gray M. Munsinger, Management (London, Allyn & Bacon, Inc., 1985), chapter 11 "Informal organization and climate" p. 236.

(٢١) هربرت سيمون: السلوك الإداري

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

(٢٢) د. الهادى عبد الصمد "الادارة الجامعية وقضية التنازع الطلاب" المجلة العربية لبحوث التعليم العالى ، العدد السادس ، ذو القعدة ١٤٠٧ هـ يوليو ١٩٨٧ م صفحات ١٦٣ - ١٨١.

(٢٣) أحصى الباحث إثنى عشر إضراباً واعتصاماً وامتناعاً عن الطعام في خمس جامعات في السودان بين ١٩٨٢ و ١٩٨٥ و تصنيفها كالتالي :

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

٣ إعتصامات كمظهر احتجاج على قرارات إدارية اتخذت في موضوعات السكن الطلابي والترحيل وشراء الكتب الدراسية .

٥ تظاهرات طلابية أعققتها محاصرة مكاتب رئاسات الجامعات إثر خلافات حول المنهج الدراسية وبعض المطالب الأكademie .

والجدير بالذكر أن كلمة "نقابة" أو "هيئة نقابية" وردت تسعة وعشرين مرة في ثلاثة عشر منشوراً (بياناً) طلابياً خلال تلك الفترة ، على اعتقاد أن الكيان الطلابي "هيئة نقابة" كسائر النقابات الطلابية في الدولة (لم ترصد تزاعات بين الإدارات الجامعية ونقابات العاملين في تلك الفترة نظراً لسريان قانون يحظر الإضرابات في مجال العمل



الحكومي).

(٢٣) د. علي السلى : المدخل المتكامل لنفسير السلوك في كتاب : أنس التدريس الجامعي ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، مركز الدراسات والبحوث التربوية ، الطبيعة الثانية ، ١٩٧٧ . صفحات ١١ - ١٦ . كذلك ، نفس المؤلف : السلوك التنظيمي ، القاهرة مطبعة جامعة القاهرة ، ١٩٨٠ . صفحات ٣٣ - ٣٤ . استخدم لفظة "زنكانية" من إجتهادنا وليس أخذنا من كتاب السلى أو غيره .

(٢٤) انظر العرض الجيد لنظرية بارسونز في كتاب : د. السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٣ ، الفصل الثالث صفحات ٧٦ - ٧٩ .

(٢٥) أحسن ما كتب عن بيئة التعليم في الأعوام الأخيرة دراسة فيليب كوبنس (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.

(٢٦) لاحظ الدارسون ان "قوامة" الحكومة على الجامعات بدأت تظهر ايضا في الدول المتقدمة في اواخر السبعينيات 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 University Administration (1965), op.cit., Maurice Kogan, "Education in hard times" in Big Government in hard times, edited by christopher Hood & Maurice Wright (Oxford, Martin Robertson, 1981), pp. 152-173,5

انظر كذلك ورقة د. الهادى عبد الصمد التي قدمت للseminar العالى للادارة 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 بدوى : معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٨٢ ، صفحة ٢٨١ .

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

(٤٠) د. الهاشمي عبد الصمد : "الإدارة الجامعية والتنافس الطلابي" مصدر سبق ذكره .

(٤١) تضمن كتاب : دور الجامعات في عالم متغير عدة حالات ساطعة في الفصل الثاني (صفحات ٥٧ - ٨٠) الرابع (صفحات ٢٨٩ - ٤٠٦) والخامس (صفحات ٤٢٣ - ٤٤٦) سبقت الإشارة إلى الكتاب في الصفحات السابقة .

(٤٢) هارولد ليافييت : علم النفس الإداري ، ترجمة الدكتور كمال دسوقي ، طبع دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٤ ، خاصة الفصل السادس عشر (صفحات ٢٤٢ - ٤٤٦ - ٢٥٨) .

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

(٤٤) جودت سعيد : حتى يغيروا ما يأنفسهم : يبحث من سفن تغيير النفس والمجتمع ، طرابلس ، مطبعة العلم ، ١٩٧٢ ، صفحات ١١ - ٩٣ .

(٤٥) محمد قطب : دراسات في النفس الإنسانية ، القاهرة ، دار الشروق ، صفحات ١٣٠ - ١٣٣ .

(٤٦) سستر بارنارد : وظائف الرؤساء ، ترجمة الدكتور كمال دسوقي ، المطبعة العائمة ، القاهرة ١٩٦٥ ، خاصة الفصل الحادى عشر ، صفحات ١٨٠ - ٢٠٢ .

(٤٧) هذا حديث الإمام على لعامة على مصر الاشتراطى ، أنظر كتاب نهج البلاغة



- ، وفيه أحاديث الإمام على التي جمعها الشريف الرضي ، وحفظها الإمام محمد عبده ، طباعة دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٢ (الطبعة الرابعة) صفحة ٦٨١ .
- (٤٨) د. أحمد زكي بدوى ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، سبق ذكره ، تحت كلمة "نمط" .
- (٤٩) كتب المؤلف الشهير ولIAM هوايت عن أثر المسيحية في الفكر التنظيمي قبل بيف وثلاثين عاماً . انظر الفصل الخاص بـ ١١ التوحيد والإنتما ، في مؤلفه الذايغ الإنتشار .
- William H. Whyte, Jr., *The Organization Man* (New York: Doubleday Anchord Book & Co., 1956), pp. 52 - 66.
- (٥٠) الراغب الأصفهاني : معانى القرآن ، القاهرة ، دار المعارف ، تحت كلمة "وصل" " يصل" و "وصل" .
- (٥١) أحسن من كتب حول "الصراع" من المنظور الغربي هولويس كوسير ، وتفى 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 رفع الناس بعضهم ببعض لفساد الأرض" مأخوذ من ظلال القرآن ، للأستاذ سيد قطب ، دار الشروق ، صفحة ٢٧ - ٢٨ .
- (٥٣) هارولد لياقبيت : علم النفس الإداري ، سبق ذكره ، صفحة ٣١٠ .
- (٥٤) يستخدم الدكتور / سمير عسكر مصطلح "المناخ السلوكي" بدلًا عن المناخ التنظيمي ، والمصطلحان يُؤديان معنى واحداً . راجع د. سمير عسكر ، أصول الادارة ، دين ، دار القلم للنشر والتوزيع ، ١٩٨٧ ، صفحة ٣٠٦ .
- (٥٥) الندوة العالمية للادارة الجامعية في إنجلترا (١٩٨٥) والندوة الإفريقية في تنزانيا (١٩٨٣) ، سبقت الإشارة إليها .



(٥٦) استوجب قانون جامعة الخرطوم وجامعة أمدرمان الإسلامية بالسودان اختيار مدير الجامعة بالإنتخاب ، وهذه خطوة إصلاحية محورية تأمل أن تنتهي أثرها بقية الجامعات . كذلك بدأت جامعة الإمارات العربية المتحدة إعادة النظر في البنية التنظيمية للجامعة بعد مرور عشر سنوات على إنشائها وفي إطار جهد لتقدير (وتقويم) المسار .