

## مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأهميته في الجامعة الجزائرية

أ.مزياني الوناس

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

IL s'agit dans ce présent article du "L'environnement organisationnel" qui occupe une place importante dans des études administratives et plus précisément les études comportementalistes. L'hypercomplexité et le flou du concept (d'après sa définition et ses démentions) forme un point de différence entre les chercheurs. Chaque organisation a des caractéristiques spécifiques et sa propre culture et méthodes pour atteindre ses finalités, ceux qui forment un environnement propre à elle. L'efficacité de chaque organisation est liée à l'aptitude de l'élément humain qui est un composant efficace dans les ressources humaines surtout dans le secteur de l'enseignement universitaire.

يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية لاسيما السلوكية منها، و فضلاً عن تناوله في أغلب الدراسات التنظيمية و المؤلفات، فإنه لا يزال موضوع خلاف و جدل في تحديد مفهومة و أبعاده و مداخل دراسته فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة، فلكل منها ثقافتها و تقاليدها و طرقها الخاصة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يشكل بمجموعه مناخها الخاص عند من يتعامل معها، فعالية أي تنظيم ترتبط بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته في ذلك العمل باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة لاسيما في قطاعات التعليم.

## تمهيد :

لقد إستخدم معظم منظمي التنظيم مصطلح المناخ التنظيمي لوصف وتحديد الجو المدرسي السائد في مختلف المدارس، وشاع استخدامه باعتباره إحساس أو شعور نفسي أو مناخ نفسي، الأمر الذي أدى إلى تطوير أدوات القياس بدأها Pace and stern سنة 1958 فهالبين وكروفت سنة 1963 Halpin-Croft فأصبح ينظر للمناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل، والمبنية على الإدراك الجمعي للأفراد الذين يعيشون هذه البيئة ويعملون بها والمعرضون إلى التأثير على سلوكياتهم " أحمد إسماعيل حجي 2000 ص 126 .

فالتناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة والوسط والنظم الاجتماعية والثقافية تكون معا المناخ وتحدد طبيعته.

ويشير "هالبين وكروفت" أن المناخ بالنسبة إلى المنظمة التعليمية يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس، فالمناخ للمنظمة كالتشخصية بالنسبة للفرد. ومن أهم الملاحظات التي خلصا إليها الباحثان في دراستهما عن المناخ التنظيمي للمدارس الابتدائية سنة 1962 ما يلي :

- أن المديرين المثاليين الذين يعينون بالمدارس المحتاجة إلى التطوير يتمسك بهم أعضاء هيئة التدريس.

- أن إدراك الجانب المعنوي لا يقدم دليلا على هذا الشعور .

وقد قام الباحثان ببناء استبيان لتحديد الأوجه الهامة لتفاعل المعلم/ المعلم، والمعلم/ المدير لقب باستبيان وصف المناخ المدرسي" أحمد إسماعيل حجي 2000 ص 127 .

## 1- تعريف المناخ التنظيمي:

يمكن أن يعرف المناخ التنظيمي اصطلاحا بأنه مجموعة الظروف التي يعيش الفرد بداخلها أو هو البيئة الداخلية- المادية والغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها . ويعرفه "محمد سلمان العميان " 2004 ص 305 بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في التنظيم . ويرى"أحمد إبراهيم أحمد " 2000 ص 171 أن المناخ التنظيمي هو تلك الشخصية التي تتميز بها المؤسسة من حيث نوع العلاقة السائدة داخلها وطرق اتخاذ القرار فيها، حيث أن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز إحداها عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد فيها .

في حين أن "باين " 1967 ص 22 يعرف المناخ التنظيمي بأنه الاتجاهات البارزة والقيم والمعايير التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها والتي يمكن أن تقاس من خلال إدراك أعضاء التنظيم لها .

أما "رشارد ستيرز" 1967ص120 فيعرفه بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفةها العاملون، من الصفات أو الخصائص التنظيمية وبهذا فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها الأفراد العاملين بها.

ويعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديث التي انتشرت في الدراسات الإدارية لاسيما السلوكية منها. ورغم تعدد البحوث المهمة به، فضلا عن تناوله، في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية فإنه لا يزال موضوع خلاف وجدل حيث لا يوجد إتفاق تام حول تحديد المقصود بالمناخ التنظيمي ، فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة أوفريدة، فلكل منها ثقافتها وتقاليدها وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يشكل بمجموعه مناخها الخاص عند من يتعامل معها . "تامر محمد محارمة"1996

ص120، ولعل مايقرب وجهات نظر الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي هو تعريف القاموس الدولي للإدارة إذ يرى بأن المناخ التنظيمي هو الجو الذي يخلق في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون و الموظفون معا داخل المنظمة "تامر محمد محارمة 1996 ص 123 .

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق و الأساليب و الأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، فهو يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد وللتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة...فالببيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية "موسى اللوزي 1999 ص 131.

## 2- مداخل دراسة المناخ التنظيمي:

لقد أصبح مفهوم المناخ التنظيمي وبصورة متزايدة موضع إهتمام المزيد من البحوث والدراسات الواسعة والمتنوعة بتنوع الإختصاصات وذلك لتأثيراته الكبيرة على معظم الفعاليات التنظيمية ، إذ يرى الباحثون أن درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقفة إلى حد كبير على قدرة الإدارة على خلق مناخ تنظيمي ملائم "تامر محمد محارمة 1996 ص134 .

وهناك عدة مداخل لدراسة المناخ التنظيمي ، فقد قسمها " جوهانسن " إلى قسمين مداخل الإتجاه الموضوعي ومداخل الإتجاه الإدراكي الحسي غير أن أشمل المداخل وأكثرها

شيوعا هي التي حددها كل من "جيمس وجون" وتشمل ما يلي : "محمد محارمة 1996 ص134-135 .

أ- مداخل القياس المتعدد - الصفات (المتعددة) التنظيمية.

ب- مداخل القياس الإدراكي - الصفات التنظيمية .

ج- مداخل القياس الإدراكي - الصفات الشخصية .

أ- مداخل القياس المتعدد - الصفات التنظيمية: إذ يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية يمكن قياسها كمستويات السلطة. الهيكل التنظيمي وحجم التنظيم .

ب- مدخل القياس الإدراكي - الصفات التنظيمية : ويعتبر هذا المدخل المناخ التنظيمي صفة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم ويتم قياسها من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن منظماتهم .

ج- مدخل القياس الإدراكي -الصفات الشخصية: ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الخلاصات الشاملة والموجزة لتصورات محددة من قبل الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بمتوسط الإدراكات ، وعلى حسب هذا المدخل يميل المناخ التنظيمي إلى أن يكون صفة للفرد أكثر مما هو صفة للتنظيم .

د- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن المدخل الثالث والثاني متعاكسان من حيث إتجاه الحركة الإدراكية التي يتم بواسطتها إدراك المناخ التنظيمي، والتي تأخذ في المدخل الثاني الاتجاه من: التنظيم إلى الفرد، وتعني أن المناخ التنظيمي هو صفة خاصة ومميزة للتنظيم يدركها العاملون، أي يبدأ بالتنظيم لينتهي بتصورات وإدراكات العاملين عكس ما نجده في المدخل الثالث الذي تأخذ فيه الحركة الإدراكية الاتجاه التالي: من الفرد إلى التنظيم، والذي يعني أن المناخ التنظيمي هو صفة للفرد وليس للتنظيم أي يبدأ بالفرد مع إهمال للتنظيم وعليه

يتضح لنا أن المدخل الثاني هو أهم وأوضح المداخل وأشملها دراسة على إعتبار إنصافه لكل من التنظيم والفرد والإهتمام بهما من حيث الدراسة عكس المدخل الأول الذي ركز على التنظيم ومكوناته وتجاهل الأفراد وتصوراتهم ، والمدخل الثالث الذي ركز بدوره على الأفراد وإدراكاتهم وأهمل التنظيم ومكوناته .

وعلى هذا ارتأينا اختيار المدخل الثاني كونه الأنسب لدراستنا على إعتبار أننا تناولنا المناخ التنظيمي باعتباره نظرة وتصور الأفراد لمواصفات البيئة الداخلية للمنظمة . وما زاد في ميلنا إلى هذا المدخل ما توصل إليه الباحث "جتزلس" في إيجاد صيغة علمية تبين التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل الهيكلية في إدراك المناخ التنظيمي وذلك كالآتي :

المناخ التنظيمي المدرك = المميزات الهيكلية التنظيمية × الصفات الشخصية للعاملين.  
" تامر محمد محارمة " 1996 ص 135 .

### 3- عناصر المناخ التنظيمي :

هناك تداخل بين كل من عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده فالعناصر تعني الإطار العام الذي يشمل الأبعاد المتعددة للمناخ التنظيمي.  
ويرى عدد من الباحثين أن عناصر المناخ التنظيمي تشمل الهيكل التنظيمي، أسلوب تنظيم العمليات، أداء المنظمة، الرضا عن العمل "تامر محمد محارمة" 1996 ص 132.  
في حين يوجز آخرون عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي: "محمد سليمان العميان" 2004 ص 308، 309 .

- أ-الهيكل التنظيمي: وهو يحدد أسلوب إتخاذ القرار ونمط السلطة وهو على أشكال منها النموذج الآلي الذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرصة التكيف مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة فرصة الإبداع والمشاركة.
- ب-نمط القيادة: وتعني القيادة والتأثير في التابعين وهي على أنواع منها: ديكتاتورية أو ديمقراطية أو تسيبية. وهو المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في أذهان العاملين.
- ج-نمط الإتصال: وهناك نوعين، إتصال فعال ذو اتجاهين ( الهابط والصاعد ) الذي يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي ، وهناك الإتصال ذو الاتجاه الواحد ( الهابط) الذي يحمل الأوامر و التعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث .
- د- المشاركة في إتخاذ القرارات: فهي تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع المعنويات للمرووسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل .
- هـ- طبيعة العمل : فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث .
- و- التكنولوجيا : فهي تحقق الكثير من المزايا في المنظمات غير أنها قد تقضي إلى مأخذ منها البطالة، الإنعزالية، انخفاض الروح المعنوية كون الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية تتعامل مع آلة ميكانيكية .

بالإضافة إلى ما تقدم نجد بأن البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدرا أساسيا للعديد من المؤشرات الخاصة بالمناخ التنظيمي ، فمثلا نجد في ضوء الظروف الإقتصادية السيئة قد تستعني المنظمة عن جزء من القوى العاملة ، الأمر الذي يجعل المتبقي من العاملين يتصورون بأن المناخ التنظيمي لتلك المنظمة غير مستقر وقلق، وهذه التصورات والإدراكات ستؤثر وبلا شك على نمو المنظمة و تطورها وعلى إنتاجية الأفراد وإبداعهم ، ومن زاوية أخرى يتوجب على الإدارة التركيز على إقامة الجسور

مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي والمعنوي الذي يشعر العاملون بأنهم يعملون في ظل مناخ تنظيمي إيجابي "تامر محمد محارمة " 1996 ص 138 .  
كما تعتبر الثقة خاصية أساسية التكامل، ولعل عدم الفعالية التنظيمية يرجع أساسا إلى عدم ثقة العاملين في الإدارة

#### 4- أهمية المناخ التنظيمي :

ترتبط فعالية أي تنظيم بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته في ذلك العمل بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في إستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لاسيما في قطاعات التعليم، وقد يصعب ترشيد إستخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له والمؤثرة فيه، وهي معضلة حقيقية تواجه الإدارة التعليمية كونها تسعى إلى تعظيم النتائج والتحكم في سلوكيات الأفراد وخلق الرغبة لديهم في الأداء.

إن المناخ التنظيمي الذي يعيشه الفرد في الجامعة يساهم بدرجة كبيرة في تكوين مفهومه لذاته وتحديد قدراته على تكوين علاقات مع الآخرين وعلى قابليته للعمل بفعالية وعلى هذا تأثير الظروف المحيطة بالفرد الراشد لن يكون كما هو الحال عند الطفل غير أن شخصيته تتأثر بالأحداث اليومية في حاجاته المختلفة وبخاصة تلك المشحونة بالتأثيرات الإنفعالية القوية، فذات الفرد تتكون من خصائصه والعمليات الذهنية الممكنة والمعاني التي يستخلصها من محيطه في حين أن مفهومه لذاته يتكون من المشاعر والمفاهيم الخاصة بنفسه والمشتقة من تعامله مع الآخرين كأفراد أو كجماعات وكذا تعامله مع الأشياء المادية ومع ظواهر المحيط، وعلى هذا نجد بأن كل ذات فرد فريدة في حد ذاتها إذ تعمل كقوة اختيار وتنظيم وتفسير تتحكم في مفاهيمه، ويضع الفرد القيمة الإيجابية للمفاهيم التي تقوي مفهومه لذاته ولذلك نجد أن بعض الخبرات تدرك وتتقبل وتنظم في



تركيب الذات، وقد لا يدرك الفرد بعض مظاهر المحيط بشكل دقيق ومعقول كونها لا تتفق مع مفهومه لذاته .

ولما كانت الذات تتحكم في مفاهيم الفرد فإنها تؤثر كذلك في علاقاته مع الآخرين، والتغير الذي قد يحدث في الذات يجب أن يحدث في العلاقات مع الآخرين، كما أن التغير في العلاقات مع الآخرين يظهر في ذات الفرد أيضا.

ويقدر ما كان التنظيم ذا قوة إنفعالية تكون العلاقات الشخصية فيه جزءا أساسيا من شخصية الفرد وقيمه وتعمل على تقوية إلتزاماته بها وبالتعبير سلوكيا عنها وقد أكدت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين مفهوم الفرد لذاته وبين دافعيته للإنجاز وسلوكه في تحديد هدفه" محمد الحاج خليل وطه الحاج الياس 1993 ص 226-227 .

والمناخ التنظيمي بوصفه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وبين أهداف العاملين فيها فضلا عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنميتها من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل المنظمة على حد قول "تامر محمد محارمة 1996ص128، فقد توصل الباحثين إلى أن السلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بالدرجة الأولى على درجة الدعم التي يقدمها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين إتجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم "زياد يوسف المعشر 2001 ص306 .

وعلى هذا كانت دراسة المناخ التنظيمي خاصة في الجامعات أمرا ضروريا وهذا لتأثيره المباشر على قدرتها على النجاح وتحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية وفعالية .  
فمفهوم الفرد لذاته في جامعة معينة بالنسبة لقابلياته يرتبط إيجابيا بالصورة التي يتصورها مأخوذة عنه من قبل الآخرين، زملاء أم إداريين، أساتذة أو مديرين" . محمد الحاج إلياس، وطه الحاج الياس 1993 ص 228 - 292 .

إن قضايا التعليم الجامعي المعاصر تتطلب الوقوف عند بعض القضايا الرئيسية المتصلة بالتعليم الجامعي، كالحاجة إلى التنسيق بين الجامعات، ضرورة الربط بين التخصصات، والاحتياجات الفعلية لسوق العمل، إعادة النظر في نظام الترقية لأعضاء هيئة التدريس، ضرورة زيادة الإنفاق على النشاط التعليمي والنشاط البحثي، العناية بالخدمات الطلابية، ضرورة تحسين نظم التدريس بالربط بين التخصص والتدريس، ضرورة تنمية أعضاء التدريس بالإعداد الداخلي أو الخارجي بالتقويم والمتابعة لاسيما للمتربصين والمؤقتين منهم، تخفيض الضغط فيما يخص الإشراف، وإعادة النظر للبيداغوجيا في نظام التعليم العالي في بلادنا.

لقد أصبح الفرد يهتم بالوسائل التي تضمن له تحقيق الحاجيات المادية من الإعتبارات الإجتماعية العليا المرتبطة بالتعليم أو التكوين خاصة لما كان التعليم الجامعي لا يضمن حتى العمل الذي يمكن أن يتطلع إليه الطالب، ونجد كذلك أن الأساتذة أنفسهم لم يعد الواحد منهم قادرا على بذل المجهود الإضافي اللازم لمساعدة طلبته لا في التحصيل ولا حتى في الإشراف يحكم الضغط الممارس عليه من الناحية المادية والمعنوية فلا المخابر متوفرة ولا المصادر الحديثة من كتب ومجلات موجودة وكافية ولا التدعيم المادي للأساتذة والطلبة الباحثين كافي، ولعل أهم تساؤل يمكن طرحه، هل الأساتذة راضون عن عملهم وأدائهم، وما هي الجوانب التي يمكن إصلاحها أو تعديلها لتصل جامعتنا لمصاف جامعات الدول المتطورة؟ ومتى يتدارك المسؤولين بأن قطاع التعليم العالي خصب وأن عملية الإستثمار فيه ليس تبيذيرا، بل إستثمار مريح يؤدي إلى تفتح العديد من عبقريات وأدمغة المجتمع وفي كافة المجالات.

## 5- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

لقد أجمعت الكثير من الدراسات التي أجريت على المناخ التنظيمي أن هذا الأخير يتأثر بعدد من العوامل أهمها:

أ-الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: فلاشك أن وفرة وكفاية الموارد يحقق الأمن الوظيفي للأتباع ويشعرهم بالثقة، على خلاف العسر أو الضيق الاقتصادي الذي يهدد استقرارهم بل حتى وجودهم بالمنظمة ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح "عامر الكبيسي 1998، ص 66.

كما أن كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط وكذا البرامج وجميع الأعمال الخاصة بالمنطقة وفي الزمن المحدد لذلك مهم جدا لأي منظمة إذ أن أي تقصير في هذا الجانب قد يؤدي إلى إرباك للعمل وتأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم، من جهة وعلى مصداقية القائمين على العمل، وعلى سمعتهم "صلاح محمد خضور، 2003، ص 76.

ب- النمط القيادي والإشرافي: إن لطريقة تعامل القادة والمشرفين وفلسفتهم الإنسانية مع المرؤوسين وما ينفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز أهمية بالغة في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة ويحفز على العطاء والبقاء بخلاف النمط الأتوقراطي المنفرد الذي يوجي بالقسر، والتسلط ويحد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس "عامر الكبيسي " 1998ص 66.

فنمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل أي إدارة وفي أي مستوى وطبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم واهتماماتهم ومشاكلهم، وإصغائها لاقتراحاتهم وأفكارهم المتعلقة بمجال العمل وأجوائه كل ذلك يؤثر تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء، وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم في

العمل وبالتالي على نتائج العمل برمته إيجابا أو سلبا، ولهذا تولي كل القيادات المستتيرة جانبا كبيرا من العناية بهذه العلاقات من خلال الإهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين "صلاح محمد خضور، ص76.

ج-السياسات الإدارية: لاسيما السياسات المحددة للاختيار والترقية والأجور وغيرها من القضايا التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأمور مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية للعزم والمعنويات كانت مثبطة للأداء و الإبداع.

د- القيم المدنية للإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم: فالمنظمة التي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وكرامته، وتشيع القيم الخيرة تصبح بذلك عشا أمانا ودافئا يحفز على العطاء والبقاء، في حين أن القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الريح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم وتحفزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب. "عامر الكبيسي ص 66.

فالقيم تعمل عادة على توضيح الرؤية للأشياء الصحيحة والخاطئة أو الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد والمنظمة وغالبا ما يعتبر تعارض قيم الأفراد مع المنظمة مشكلة رئيسية تواجهها وتحول دون إنسجام الأفراد مع بيئتها ومع أهدافها وتساهم في عجزها عن تحقيق أهدافها. "عبد الرحمن أحمد هيجان ص177.

ه- الهياكل التنظيمية: فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومتنوعة تراعي الظروف ومتفهمة للمواقف تكون بذلك مشجعة على الخلق والإبداع وكذا التكيف مع الحالات، في حين أن الروتين والجمود والمركزية الشديدة في الإجراءات والهرمية في الإتصالات فهي تؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل تجعل المناخ التنظيمي جافا ومثبطا.

ومن المشكلات التنظيمية كذلك عدم اكتمال عناصر التنظيم سواء كانت وحدات تنظيمية غير محددة المهام والأهداف أو عدم الوضوح في السلطة أو وجود تحديد دقيق لها أو كان ذلك بسبب عدم توافق التنظيم مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية والذي يدعى عادة بجمود التنظيم، أو الارتباط التنظيمي الغير مناسب فكل ذلك في النهاية يؤدي إلى ظهور مشكلات غير مرجوة "عبد المحسن فالح اللعيد ص 25.

و- صفات وخصائص شخصية الأفراد العاملين: فعوامل الجنس، السن، الشهادة، والخبرة السابقة وغيرها من العوامل الشخصية تلعب دورا في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية . "عامر الكبيسي ، مرجع سابق، ص 67.

### خلاصة

إن الجامعة كتنظيم اجتماعي خاص يلعب دورا في غاية الأهمية في حياة المجتمع ذلك لأنها تمثل ركيزته الأساسية نحو تحقيق أهدافه الإقتصادية والاجتماعية من خلال وظائفها وأدوارها في إعداد الكوادر الوظيفية، والباحثين خدمة للمجتمع في مختلف القطاعات. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت أهداف التعليم الجامعي ومن أهمها دراسة "غروس" الذي خلص بها إلى تصنيف أهداف الجامعة إلى: "محمد حسن رسمي 2003 ص 76 - 79

1- المخرجات وتضم: أهداف يعكسها الطالب، أهداف تعكس الكفاية العملية، أهداف ترتبط بالبحث العلمي وأهداف خدماتية.

فالأهداف المتعلقة بالمرجات يقصد بها الباحث الفائدة القصوى من العائد التعليمي المتراكم الذي ينعكس على حاضر ومستقبل الفرد بغرض إحداث تأثير مقصود في المجتمع ويندرج تحت هذه الأهداف ما يلي :

- أ- **أهداف يعكسها الطالب:** ويقصد بها مدى التغيير المقصود في بنية الطالب الخلفي والنفسية نتيجة تعرضه لعملية التطبيع الإجماعي والضبط والتي تعمل على:
- إستشارة وتنمية قدرات الطالب المعرفية والمهارية لتحقيق أقصى عائد له، ولمجتمعه.
  - بناء شخصية الطالب المتكاملة، بتنمية شعوره بالثقة وإحترام الآخرين وتنمية إحساسه وشعوره بالمسؤولية الإجماعية.
  - التحلي بمنطق الموضوعية في معالجة القضايا الجدلية من خلال تنمية قدرة الطالب على التحليل والإستنتاج وكذا النقد وتقويم الأفكار.
- ب- **أهداف تعكس الكفاية العملية:** وتعني العائد الفردي والاجتماعي لمجموعة الأنشطة المقدمة بغرض تأهيل الفرد للوظيفة المستقبلية في المجتمع من خلال:
- الإعداد الأكاديمي وتنمية الخبرات والمهارات المهنية.
  - إستثارة الدافعية وخلق روح البحث العلمي نحو السعي إلى الإبداع والابتكار باللجوء إلى الوسائل العملية.
  - إكساب الفرد مجموعة من الإتجاهات والعادات الثقافية والتاريخية الهادفة.
- ج- **أهداف ترتبط بالبحث العلمي:** وتعني الحصول على معارف جديدة تمكننا من الوصول إلى معالجة مشكلات المجتمع باللجوء إلى الأبحاث التطبيقية و الأكاديمية.
- د- **أهداف خدماتية:** وتشير إلى طبيعة الجامعة المتعددة الإنتاجية المعتمدة على الموارد البشرية وتسخيرها لخدمة المجتمع من خلال:
- تقديم البرامج التعليمية وخلق الكوادر الثقافية بالإشراف عليها وإقامة الندوات.

- تقديم الاستشارات الفنية وتقديم الموارد والإمكانات.
- تعتبر الجامعة مركز لنقل وحفظ التراث ومعمل لخلق الأفكار في مختلف المجالات.
- 2- أهداف مساعدة وتضم: أهداف ترتبط بالإدارة، أهداف ترتبط بالدافعية، وأهداف ترتبط بالمكانة. وتعني حاجة المجتمع إلى الجامعة الملتزمة له بالوفاء بإحتياجاته وإضفاء الشرعية على مختلف الأنشطة التي يمارسها والحفاظ على مواريدته وتمويله من خلال:
  - الاستثمار الجيد للوقت لخفض التكاليف التي يتحملها.
  - التعامل مع مشكلات القطاع الجغرافي التابعة له.
  - الحرص على مبدأ التقويم بما يضيفه من شرعية على البرامج المقدمة.
  - تحديد المعايير الخاصة بقبول الطلاب.
  - الإهتمام بطلبة المرحلة الثانوية والإرتقاء بقدراتهم لمقابلة متطلبات قبولهم بالجامعة .
  - تأكيد ثقة المجتمع بمساهمته في سد إحتياجات الجامعة وتمويلها .
- وتتضمن هذه الأهداف أهداف جزئية أخرى ندرجها فيما يلي :
  - أ- أهداف ترتبط بالإدارة: وتعني أسلوب الإدارة وكيفية تناولها للصراع وتحديد الأولويات من خلال: التأكد من أن الرواتب، المزايا، العلاوة، الحوافز تعكس الإسهام الذي يقدمه الفرد لصالح الجامعة.
  - وجود حلقة من الإتساق بين الأقسام خاصة في حالة الإختلاف في الوصول إلى قرار مشترك يتعلق بالعمل بينهما.
  - إنتقاء الأسلوب الديمقراطي نهجا لها يعبر عن اشتراك أعضاء هيئة التدريس.
  - الطلبة، العاملين في عناية الإدارة واتخاذ القرار.

ب-أهداف ترتبط بالدافعية: وتعني الوصول إلى تحقيق مستوى مقبول من الرضا والولاء للجامعة من خلال:

- 1- حرية التعبير وتناول القضايا التي تخص الأفراد ودون خوف.
- 2- إتاحة الفرصة للفرد لمتابعة دراسته العلمية طبقا لمعايير الشخصية وبأسلوب يرضى عنه.
- 3- تنمية الولاء نحو الجماعة مثلما يكون نحو المهنة.
- 4- حماية جهود الطلبة وسعيهم لتحقيق أهدافهم في إطار الشرعية المخولة بهم.

ج-أهداف ترتبط بالمكانة: وتعني المحافظة على الجامعة وعلى مكانتها بين الجامعات من خلال:

- نوعية البرامج المقدمة.
- الحدائة والإستجابة لمتطلبات العصر.
- الجد الدائم والمستمر للإرتقاء بمكانة الجامعة من الناحية العلمية والبحثية .
- ولما كانت الجامعة كتنظيم إجتماعي يعتمد إعتماذا رئيسيا على العنصر البشري وعلى اعتبار أن السلوك البشري يتصف بخصائص وسمات ويتخذ أنماطا مختلفة وليست جميعا مما يخدم أهداف الجامعة كتنظيم، وجب علينا أن نقف ونتساءل عن مفهوم الأداء وعن أهمية عملية تقويم الأداء على كافة مستويات الجامعة، وعن المعايير والأساليب المتخذة لتقويم الأداء وتنفيذه ومن ثم نحكم عن الأداء أو عليه ونتخذ ما يمكن إتخاذه أو نراه مناسبا.



## المراجع:

- 1- موسى اللوزي 1994 ، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن.دراسات الجامعة الأردنية.
- 2- سعيد إسماعيل علي 1987، التعليم الجامعي في الوطن العربي، المكتبة العربية للدراسات التربوية الكتاب السنوي في التربية و علم النفس، المجلد 13 دار الفكر العربي. القاهرة.
- 3- حسن شحاتة 2001، التعليم الجامعي و التقويم الجامعي يبين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب.
- 4- لحسن بوعبد الله و محمد مقدار 1998 ، تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5- محمود سلمان العميان 2004 . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر .
- 6- عامر الكبيسي 1998 ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، الجزء 04 مطابع دار الشرق، الدوحة.
- 7- لمياء محمد أحمد السيد، حامد عمار 2002 العولمة و رسالة الجامعة رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية.
- 8- خالد عبد الرحيم الهنيئي.2003 إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر و التوزيع.
- 9- محمد سعيد أنور سلطان 2003، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

- 10- أحمد إسماعيل حجي 2000، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 11- عبد الغفار حنفي 2000، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 12- العمري خالد 1992، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن و علاقته ببعض خصائصهم الشخصية و الوظيفية،..... للبحوث و الدراسات، مجلد 7، جامعة اليرموك مؤتةالأردن.
- 13- أحمد إبراهيم أحمد 2000، الإدارة التعليمية بين النظرية و التطبيق، درا الهنا للطباعة، الإسكندرية.
- 14- محمد الحاج خليل و طه الحاج إلياس 1993، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، دار مجدلاوي، عمان الأردن.
- 15- زياد يوسف المعشر 2001، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلة 18 العدد الأول.
- 16- richard steers and luman porter 1967,motivation and work behavior : 2nd edition m.c graw ,hill book ,co, new york.
- 17- عبد الرحمان أحمد هيجان 1419، ضغوط العمل، مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 18- محمد القريوتي، 1994.المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مؤتة للبحوث و الدراسات. جامعة مؤتة، المجلد التاسع، العدد الخامس.
- 19-عويد سلطان المشعاء 1993، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي.دار القلم، الكويت.

- 20- قاسم الصراف و آخرون 1994، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم، الصفاة، الجمعية الكويتية لتعليم الطفولة العربية، الكويت.
- 21- ماريو هاينز 1989، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال. ترجمة محمود مرسي و زهير الصياغ مراجعة: زكي غرشة و يحي الحسين، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة. الرياض.
- 22- ناصر محمد العديلي 1989، دوافع العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 23- سعود النمر و آخرون 1997، الإدارة العامة، الأسس و الوظائف، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض .
- 24- محمد حسن رسمي 2003، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر-الإسكندرية-جمهورية مصر العربية .
- 25- محمد عبيدات و آخرون 1999، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة الثانية. دار وائل للطباعة و النشر، الأردن.

#### المجلات

- 1- تامر محمد محارمة 1996، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، المجلة الإدارية العدد 65 معهد الإدارة العامة.
- 2- ناصر محمد العديلي 1982، الدوافع و الحواجز و الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بحث ميداني، مجلة الإدارة العامة، العدد 36، الرياض.

3- محمود محمد ذنبيات 1999، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الرقابة المالية و الإدارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد الأول، الأردن.