

دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع

أ.د. عبدالواحد حميد الكبيسي/دكتوراه مناهج وطرائق تدريس
مدير مركز طرائق التدريس جامعة الأنبار/العراق

ملخص البحث

هدف البحث إلى استقصاء دور المناخ التنظيمي السائد في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة الأنبار. تكون مجتمع البحث من جميع تدريسي جامعة الأنبار من حملة شهادة الدكتوراه ولقب أستاذ أو أستاذ مساعد ومدرس والبالغ عددهم (302) منهم (52) مرتبة أستاذ، و(303) مرتبة أستاذ واخذ نسبة 20% من مجتمع البحث لتمثل عينة للبحث وكانت (61) تدريسي، واع الباحث مقياس لقياس المناخ التنظيمي تكون بصيغته النهائية من (45) فقرة موزعة إلى خمس مجالات مقابل مقياس خماسي متدرج بدرجات الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، معدومة) وبأوزان هي (-4 -3 -2 -1 -0) على التوالي، وبذا يكون الوسط النظري أو عتبة القطع هي الدرجة (2).

وكان من نتائج البحث:

- تحقق مستوى المناخ التنظيمي بصورة عامة ودوره في التأثير الإيجابي بالمجتمع كان متحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث.
 - المجالات كان مستوى تحققها بدرجة متوسطة هي على التوالي:
 - 1 تحفز الجامعة المنتسبين على السلوك المؤدي على التأثير الإيجابي على المجتمع.
 - 2 الحوافز التي توعدها بها الجامعة تشجع التدريسي على التأثير الإيجابي في المجتمع.
- بينما كان المجالين الآتين كان مستوى تحققهما ضعيف وهما:
- تعمل الجامعة على الانتماء التنظيمي للتأثير الإيجابي في المجتمع.
 - تحرص الجامعة على التدريب بهدف التأثير الإيجابي في المجتمع.



Abstract

The research aims to investigate the role of organizational climate prevailing in the university at the positive impact in society from the standpoint of teaching the University of Anbar. The research community in all teaching Anbar University a doctorate and the title of professor or assistant professor and teacher's (302) of them (52) rank of Professor, and (303) rank of Professor And took 20% of the research community to represent a sample of the research were (61) teaching, conscious researcher scale to measure organizational climate to be in final form of (45) distributed to five areas for five-point scale graded degrees of approval (very high, high, medium, weak, non-existent) and the weights are (4 - 30 - 1 - 2 -), respectively, and thus, the theoretical center pieces or threshold is the degree (2).

One of the search results:

- Check the level of the organizational climate in general and its role in the positive impact community was verified with a medium degree from the viewpoint of the research sample.
- Three areas of the level achieved by a medium degree were, respectively:
 - stimulate university associate behavior leading to positive impact on society.
 - incentives promised by the University encourages teaching to the positive impact in society.
 - incentives promised by the University encourages teaching to the positive impact in society.

While the level of fields who come Thakgahma weak, namely:

- The University affiliation for the positive impact in society.
- The university is keen on training to the positive impact in society.



3. هل للمناخ التنظيمي في الجامعة دور في التأثير الإيجابي في المجتمع ؟
4. ما هي السبل التي من خلالها أن تعمل الجامعة في التأثير الإيجابي في المجتمع ؟

أهمية البحث

تستطيع الجامعة التأثير الإيجابي على المجتمع وخدمته ، ويقصد بخدمة الجامعة للمجتمع : بأن تكون الجامعات في مجتمعاتها المحلية مراكز إشعاع حضاري وقوة راشدة دافعة نحو التقدم والازدهار (تريكي، 1990:ص135) ، ومنهم من يرى بخدمة الجامعة للمجتمع تعنى أن تقوم الجامعة بنشر وإشاعة الفكر العلمي المرتبط ببيئة الكليات ، وتقوم بتبصير الرأي العام بما يجرى في مجال التعليم فكر أو ممارسة ، وعليها أيضا أن تقوم بتقويم مؤسسات المجتمع وتقديم المقترحات لحل قضايا ومشكلاته وتبدل بتصورات وبدائل وأيضا تثير وتشجع فكريا تربويا داخل المجتمع (عمار، 1996:ص3) ، و تستطيع الجامعة خدمة المجتمع والتأثير فيه ايجابياً من خلال تحقيق ثلاثة أهداف:

1. أهداف معرفية : وهى تناول ما يرتبط بالمعرفة تطورا أو تطويرا أو انتشارا .
2. أهداف اقتصادية : والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خامات بشرية وما يحتاج إليه من خبرات في معاونته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.
3. أهداف اجتماعية : والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطى ما يواجهه من مشكلات اجتماعية (عبدالغفار، 1993:ص14)، وتتمثل الأهداف الاجتماعية في الآتي :
- تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهن .
- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية ، الإدمان ، نشر الوعي الصحي وغيرها .
- تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة .
- ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة .
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي .
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع .
- إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة (حسن، 1995:ص521-533).

عندما تعرض العراق إلى غزو واحتلال وفقدان السيطرة من قبل المؤسسات الحكومية أدى إلى حدوث الفوضى الأمنية وحصول الكثير من العبث بممتلكات الدولة من سلب ونهب، واهتزت كثير من الضمانات التي تنقصها التربية الأسرية، وقد تسجل هذه الظواهر إشارة إلى خلل في نظامنا التربوي، لأن التربية عملية تكيف بين الفرد وبيئته، وفي ذات الوقت غياب دور المرشد المتمثل بدور الجامعة ، ومن المسلم به حينما ننظر للجامعة والمجتمع، فإننا نجد الجامعة هي قلب هذا المجتمع، والجامعة إن لم تعمل على توثيق علاقتها بالمجتمع، فأنها سوف تكون بعيدة كل البعد عن كل شئ ولا تستطيع أن تحسن المجتمع عند ظهور مثل تلك المشكلات وساد رأي في حينها بين التربويين: أن الجامعة كانت في عزلة عن المجتمع أو في برج عالي بعيد عن المجتمع مما هيأ أرض خصبة لظهور تلك المشكلات، لذا على الجامعة تخرج من عزلتها وأبراجها العاجية وأن تفتح أبوابها على المجتمع لأنه عندما تنعزل الجامعة عن المجتمع وتتخلى عن الموقف الفاعل والوعي بما حولها ومن حولها تصير معارفها متكسدة لا ترتبط بحركة الحياة المتطورة ويفقد العلم قيمته الاجتماعية بل والمعرفية أيضا ، وبذلك ينفصل التعليم عن احتياجات المجتمع ومجريات الأحداث به.

يضمن البعض أن الجامعة مصدراً لتعليم الطلاب وتخريجهم ليحملوا الشهادات العلمية ويمارسوا وظيفة تناسب تخصص كل طالب، إلا أن الجانب الآخر المتمثل في إحداث طفرات تقدمية في المجتمع وتوثيق الصلة بينهما قد يغيب عنهم، إذ يؤدي التعليم الجامعي دورا هاما في تطوير المجتمع وتنميته فالجامعة من أهم المؤسسات التي ينادى بها مجموعة من الأهداف تندرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي (التعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع (السماذوني، واحمد، 2005:ص17).

أي أن خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي بما توفره من مناخ تنظيمي يتيح ممارسة الديمقراطية وفي المشاركة الفعالة في الرأي والعمل ، كما تنمى لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته ، كما تنمى لديهم الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة وتحدي الواقع واستمرار المستقبل في إطار منهج علمي دقيق يراعى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع ، كما أن الجامعة يمكنها خدمة المجتمع عن طريق الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات (إبراهيم ، 2002 :ص 76 - 77).

وعليه تتلخص مشكلة البحث للإجابة على الأسئلة الآتية:

1. هل للجامعة أهمية ودور في التأثير الإيجابي في المجتمع ؟
2. هل تؤثر الجامعة في المجتمع أم المجتمع يؤثر على الجامعة؟



12 تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى أفراد المجتمع حول أهمية التعليم للحياة وضرورة العمل على استمراريته لأن عملية التعليم دائمة غير محددة بزمان أو مكان.

13 تشجيع الدراسات المسائية للكبار الذين لا تسمح لهم الظروف بالالتحاق بالبرامج النظامية.

14 تنويع برامج خدمة المجتمع (محاضرات، مؤتمرات، ندوات، ورش عمل).

15 الاستجابة بكفاءة وفعالية لمتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع وتوفير المتعلمين المدربين كما وكيفا.

16 إحداث تغيير جذري في مفاهيم وأساليب وممارسات التعليم والتحول من الكم إلى الكيف، ونقل بؤرة الارتكاز من التعليم إلى التعلم ومن المعلم إلى المتعلم من الحفظ والاستظهار إلى التفكير والابتكار والإبداع.

17 توفير برامج الرعاية الطلابية المتكاملة التي تشمل الرعاية الاجتماعية والنفسية والإرشادية والثقافية.

18 تطوير المناهج وطرق التدريس التي تضمن تخريج أجيال مسجلة بعلوم المستقبل ومتقنة لتقنيات العصر وقادرة على الإنتاج بمعدلات عالية. (حداد، 1993:ص70).

19 الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع وأفراده.

20 نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات وبرامج التعليم المستمر.

21 النقد الاجتماعي البناء لتوجيه حركة المجتمع في إطار الأهداف (الجبر، 1993:ص119).

تأسيساً على ما ذكر فإن العلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة عضوية لها أبعاد كثيرة ، وهى علاقة تقوى وتشتد في بعض الأحيان ، وتضعف وتهن في أحيان أخرى ، وهى في كلتا الحالتين تتأثر وتأثرا مباشرا أو غير مباشرا بالمناخ التنظيمي المختلف والفلسفات التي تقوم عليها هذه النظم ، حيث أن كل تغيير يطرأ على المجتمع إنما ينعكس على الجامعة ، كما أن كل تطور يصيب الجامعة يصاحبه تغيير في المجتمع الذي نعيش فيه ، وخصوصا في عصر يتسم بسرعة التطور والتغيير مما يجعل مهمة الجامعة في مجتمعا أدق وأصعب ملاحظة هذا التطور (العكل، 2001: ص 99-100).

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد التدريسيين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل

إن اتصال الجامعة بالمجتمع وتقديم مجموعة من الأدوار والأنشطة والخدمات له أصبح أمر ضروري تفرضه المتغيرات المعاصرة ، فلم يعد قيام الجامعة بخدمة مجتمعا أمرا اختياريا كما في جامعات دول العالم الثالث ، كما أن عضو هيئة التدريس مطالب بدور حيوي في تقديم الخدمات المجتمعية ويجب أن يراعى ذلك عند اختياره وإعداده وتقويمه ، والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون قيامه بهذه الأدوار على الوجه الأمثل واقتراح الحلول لتلك المعوقات بهدف تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات في مجال خدمة المجتمع (السمادوني، واحد، 2005:ص30) .

وتأخذ العلاقة بين الجامعة والمجتمع صيغة خاصة بسبب ما تتميز به أهدافها وفعاليتها ومدخلاتها ، وأهم جوانب هذا التمييز أن العنصر الأساسي في هذه العلاقة هو العنصر البشري ، فالجامعة تستقطب من المجتمع أعلى فئاته علما وثقافة (العلماء والمفكرين) (حسن، 1990:ص59).

تستطيع الجامعة التأثير وخدمة المجتمع : من خلال تقديم أعضاء هيئة التدريس و كل في مجال تخصصه في الآتي :

- 1 القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها .
- 2 تقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص .
- 3 المشاركة في الندوات وإعداد المحاضرات الهامة .
- 4 الإسهام في الدورات التدريبية لتأهيل وموظفي الدولة .
- 5 نقل نتائج البحوث والمكتشفات الجديدة في العالم إلى اللغة العربية .
- 6 تأليف الكتب العلمية والتربوية الموجهة لشرائح المجتمع المختلفة .
- 7 ربط التعليم الجامعي بحاجات المجتمع التعليمية والثقافية والمهنية والتنموية.
- 8 توظيف التعليم الجامعي لتلبية حاجات الفرد والمجتمع الآنية والمستقبلية.
- 9 تنويع البرامج والنشاطات والتخصصات التي تطرحها الجامعة لتواكب روح العصر.
- 10 مساعدة أفراد المجتمع على استيعاب المستجدات في مجالاتهم المختلفة.
- 11 ربط التعليم الجامعي بواقع وقضايا المجتمع المختلفة.



الضغط العالي ، وكذلك لا يهتم كثيراً بمشاعر الآخرين . وكل ما يهمه هو انجاز العمل (أعاقه عالية) مع ألفه واطئة ، ومع ذلك فيمكن وصفه بأنه اقرب للمناخ المفتوح من وصفه بالمناخ المغلق .

4 المناخ المألوف Tamiliar Climate

إن الخاصية الأساسية لهذا المناخ هي الألفة الشديدة بين التدريسيين ، وبوجه الاهتمام نحو إشباع الحاجات الاجتماعية لهم أكثر من الاهتمام بتحقيق أهداف الجامعة، كما أن المسؤول لا يمارس دوره في توجيه النشاط لهذا تظهر قيادات متعددة ، كما انه لا يرهق التدريسيين بالأعمال الروتينية ، وهو مرح ومعتدل (إعاقه واطئة) ، والروح المعنوية متوسطة في هذا المناخ رغم أن التدريسيين يشعرون بأنهم أفراد عائلة كبيرة وسعيدة ، وذلك يعود لوجود أحساس داخلي عندهم بعدم الرضا عن انجاز الأعمال بصورة مرضية ، لان المسؤول يخشى القيام بأي تغيير كي لا يوقع الفوضى -حسب رأيه- في هذه العائلة السعيدة ، و أخيراً يتصف المسؤول بعدم الموضوعية .

5 المناخ الأبوي Paternal Climate

وهنا المسؤول يؤكد على السلطة ولا يرغب بظهور أي مبادرة قيادية بين التدريسيين ، ولا يحقق سلوكه أي إشباع لحاجات التدريسيين الاجتماعية ، لذلك يشيع الانقسام بينهم ويتوزعون على جماعات صغيرة والمسؤول غير قادر على ضبطهم ، وان جميع المبادرات تترك للمسؤول الذي يتخذ دور الأب ، وانه يلجأ إلى الاخذ بالاعتبار آراء الآخرين إلا أن هذا الاعتبار هو نوع من المهدئات للقلق والتذمر بدلا من الاهتمام الحقيقي بهم ، لذلك نلاحظ أن المسؤول موزع على الأعمال وكل المهام في أن واحد ، وان الروح المعنوية هنا منخفضة ، وكذلك انجاز الأعمال ، رغم التأكيد العالي عليها ، وان التحرر عال في مقابل إعاقه واطئة ومرح وألفة قليلة، وحث على العمل المعتدل .

6 المناخ المغلق Closed Climate

وفيه يتم التأكيد على الإنتاج العالي على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وعدم الاهتمام بالتدريسيين ، ويسود الفتور بينهم وعدم الرضا عن العمل ، لذلك فالمسؤول لم ينجح في توجيه النشاط نحو تحقيق الانجاز المرضي ، حيث أن معظم الوقت موجه نحو الأمور الشكلية والأعمال الروتينية ، وهذه الخصائص أدت إلى روح معنوية منخفضة لدى التدريسيين.(الشيخ وفوزي ،1984،ص52).

وهناك معادلة لتقرير قرب المناخ أو بعده عن الانفتاح أو الانغلاق. هي:

دليل الانفتاح = علامة الحفز + علامة الروح المعنوية - علامة الانفكاك . (عكاشة ،1989،ص10-9) .

أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد(حمود،2002:ص166).

كما أن مفهوم المناخ التنظيمي غير ملموس و لكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات التدريسيين ومن خلال توجيه سؤال إلى المعنيين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم للمناخ ، والمبني عادة على إدراكهم له ،وهذا الإدراك مرتبط إلى حد كبير بالنظام المعرفي للفرد أي خبراته وتجاربهم وتعليمه وثقافته (طعامنة،1996:ص104).

أي إننا نستطيع دون شك الإحساس بتأثير هذا المناخ على أداء التدريسيين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطيتهم وغير ذلك من السلوكيات التنظيمية (القريوتي ،1994،ص73).

وتستطيع الجامعة من التأثير إيجابياً على المجتمع من خلال:-

أنماط المناخ التنظيمي

1 المناخ المفتوح Open Climate

يتميز بان أفرادها يتمتعون بروح معنوية عالية ولا يشعر التدريسيين بالضرر من الأعمال الروتينية ، ويعملون سوية دون ملل أو شكوى بل بألفة معتدلة، ويعمل المسؤول على تسهيل أعمالهم (إعاقه واطئة) ، ويحقق المسؤول سيطرة عالية على المواقف ، ويتم إشباع الحاجات الاجتماعية للتدريسيين مع الاهتمام بتحقيق العمل دون أن يطغي احدهما على الآخر ، ثم أن التأكيد على الإنتاج الواطئ .

2 مناخ الإدارة الذاتية أو المستقل Autonomous Climate

إن السمة الرئيسة لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة للتدريسيين في تنفيذ أعمالهم ، وميل قليل لإشباع حاجاتهم الاجتماعية ، ويسير العمل بانسيابية ويسر ، وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية ، ويتمتع العاملون بروح معنوية عالية ، ولكنها اقل من المناخ المفتوح ، وان الألفة عالية بين التدريسيين مع وجود أعاقه واطئة .

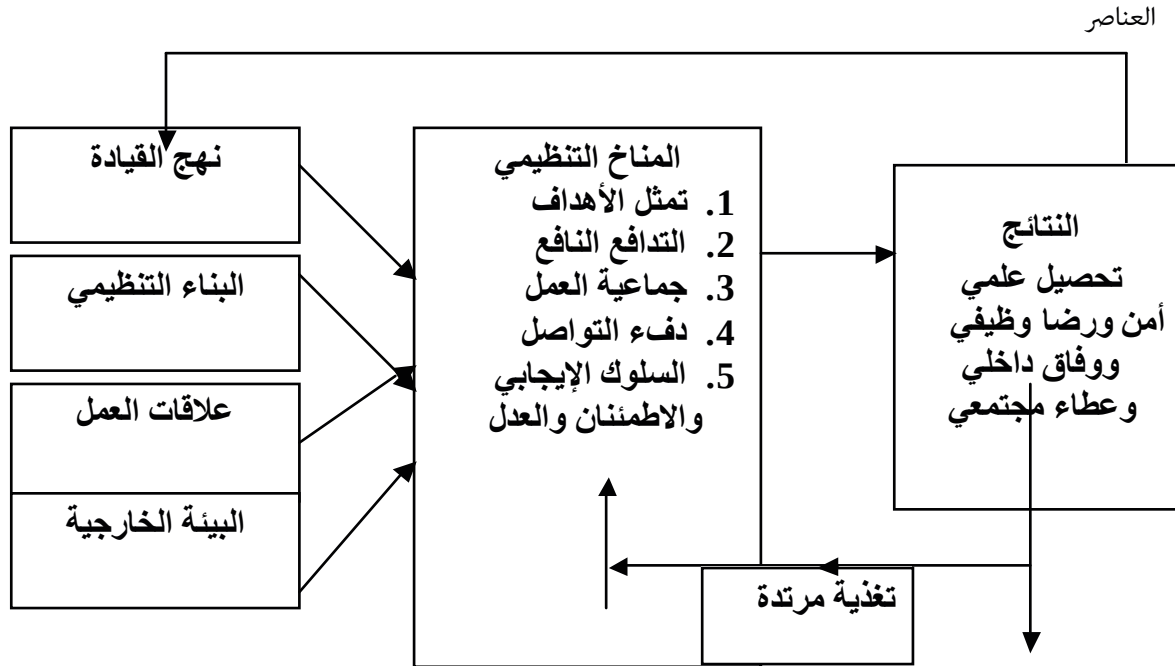
3 المناخ الموجه أو المسيطر عليه Controlled Climate

يتميز بالاهتمام الشديد بانجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية ، والعزلة الاجتماعية مألوقة في هذا المناخ فلا تظهر علاقات حميمة بين التدريسيين ، ولكن الكل يعمل بجد وبروح معنوية عالية نوعاً ما وذكاء متقد وتحرر واطئ ، ويتميز هذا المناخ بالتوجيه المباشر من المسؤول الذي لا يسمح بالخروج عن التعليمات ، أي ممارسة



وتوصل الهادي 1989 بتحديث المناخ التنظيمي إلى وضع أنموذج تتضح فيه العناصر أو العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي في الجامعات والذي تتضح فيه أربعة عناصر هي : نهج القيادة - البناء التنظيمي - علاقات العمل - البيئة الخارجية (الهادي، 1989، ص180).

أنموذج المناخ التنظيمي



- التناغم :أي المدى الذي يشعر فيه أفراد النظام بالرغبة في العمل والاستمرار في المشاركة بنشاطه ، ويعني أن تكون للنظام هويته وصبغته الواضحة أيضا.

- الروح المعنوية : أن هذه الخاصية تنمو من حصيلة مشاعر وانفعالات الأفراد المرتكزة على رضاهم وقناعتهم وسرورهم .

- الإبداعية : أي تبني واستحداث إجراءات جديدة والتحرك نحو أهداف جديدة ، مع تنوع في الخدمات ، أي ميل النظام إلى النمو والتطور والتمايز بدلاً من البقاء أسير الرتابة والنمطية المغلقة .

- الاستقلالية :أي أن استجابة النظام تأتي من بيئتها الخارجية على أساس التفاعل الواعي والايجابي لما يحيط بها ، ولديه الرغبة في المبادرة .

- التكيف: أي أن النظام لديه القدرة على التغير وعلى تصحيح المسار والتكيف السريع مع تغيرات البيئة ومتطلباتها .

- ملائمة حل المشكلات: وتعني أن المنظمة المتمتعة بالصحة لديها بنية وإجراءات تسهل عليها تحسس مشكلاتها وكذلك إيجاد الحلول الناجعة لها (الطويل 1986 ، ص383-384) .

لذا تأتي أهمية البحث من أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها الجامعات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض

مؤشرات دالة على صحة المناخ التنظيمي :

وفيما يأتي عرض لبعض المؤشرات المحددة والدالة على صحة النظام وهي :

- وضوح الهدف وتركيزه : أن وضوح الأهداف للأفراد وقبولهم لها واعتبارها ملائمة وممكنة التحقق أن هي إلا دالة على صحة المناخ .

- ملائمة التواصل: وتشمل الاتصال الأفقي والرأسي وكذلك تشمل درجة التشويش أو التحريف ، وكذلك تعني يسر الاتصالات وسهولتها.

- تساوي سلطة امثل: أي التوازن في توزيع المهمات والسلطة والمسؤولية بحيث تخفف حدة الصراع داخل التنظيم ، مع التأكيد على بعد المشاركة في مقابل الإكراه والقسر .

- استخدام المصادر الإنسانية : وتعني الاستخدام الفعال لطاقت وقدرات التدريسيين بحيث يشعر كل فرد انه يحقق ذاته ، وانه ينمو ويتطور في عمله وهذا يعني أيضاً الاستفادة منه ضمن حدود طاقته بعيداً عن أعباء العمل المرهقة وتجنب الإجهاد البدني والفكري .



خلفية الدراسة:

أولا المناخ التنظيمي :-

إن كلمة مناخ تستخدم عادة للتعبير عن طبيعة الموقع الجغرافي والبيئة وقد استخدم المصطلح حديثاً ليدل على مكان العمل في المؤسسة التي تتفاعل مع العناصر البشرية والمادية مجتمعة مع بعضها، وإن المناخ التنظيمي يعد البيئة الإنسانية التي من خلالها يعمل الأفراد وقد يكون هذا المناخ على المستوى الجزئي كان يكون لكل قسم إدارة وكلية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وهو يمثل الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون بها وقد تميزت المناخ التنظيمي بأنه البيئة النفسية للمؤسسة ومجموعه من الصفات والخصائص المدركة عن التنظيم التي تميزه عن غيره وتؤثر في سلوك الأفراد وانه مزيج من تفاعل بعدي بين سلوك العاملين والقيادة الإدارية، وبينت الدراسات أن الأفراد الذين يتفاعلون سوية يفسرون الأحداث داخل تنظيماتهم تفسيراً متشابهاً، أما الأفراد الذين يختلفون في تفاعلاتهم فيفسرون الأحداث التنظيمية تفسيراً مختلفاً (Journal of Applied , 1995 , P. 14).

أهمية المناخ التنظيمي :-

أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهميه كبيرة لأثر المناخ التنظيمي إذ أنها تضمنت كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وأفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على الأفراد وإن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يأتي من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها ونشاطاتها بالتشابه والتعقيد في مختلف المجالات ومن خلال النظر إلى الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي يبدو واضحاً تأثيره في أداء العاملين ودافعيتهم إلى العمل وما يترتب عليه من نجاحات المؤسسات في تحقيق أهدافها مما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة وتحديد طبيعتها ان الربط بين المناخ التنظيمي وفاعلية المنظمات ليست بالأمر السهل ، ويتبين أهمية المناخ التنظيمي يخلق الموازنة بين المهارات وقابليات الأفراد في الأداء من جهة وبين متطلبات الوظائف أو المهن التي يشغلونها من جهة أخرى . (ثامر ، 1996 : ص 119) .

عناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تساهم في خلق البيئة الداخلة لأي تنظيم وهي:

الهيكل التنظيمي: ويجب أن أكون مرناً يستوعب المستجدات المتغيرة ويشجع العاملين على بذل الجهود للتطوير والتحسين لتحقيق الأهداف ولا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية

على الجامعة الإبداع والتطوير والتأثير بالمجتمع، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد في الجامعة بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للتأثير بالمجتمع أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لتأثير بالمجتمع.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي استقصاء دور المناخ التنظيمي السائد في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة الأنبار.

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بتدريسي جامعة الأنبار للعام الدراسي 2009-2010 من حملة الألقاب العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

تحديد المصطلحات

تبني الباحث تحديد المصطلحات الواردة في عنوان البحث وهي:-

1. المناخ التنظيمي: هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة (الفريوتي، 2003: ص 148-149).
 2. الجامعة: تعرف الجامعة بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليدها أكاديمية معينة ، وتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب (الشبتي، 2000: ص 214) .
 3. تأثير الجامعة الإيجابي بالمجتمع: نشاط تقوم به الجامعة لحل مشكلات المجتمع أو لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة (عبد الحليم، وعزب، 1997: ص 66).
- ويعرف أيضاً: تلك العملية التي يتم من خلالها تمكين أفراد المجتمع وجماعاته ومؤسساته وهيئاته من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تتناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية (وحدة البحوث، 2000: ص 79-80)



1. دراسة Smith 1990: أجريت الدراسة في أمريكا وهدفت إلى تحليل كيفية أدراك أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون بدوام كامل لمناخاتهم التنظيمية في كليات المجتمع في ولاية تنسي الأميركية لتعرف مستوى رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن الاتصال ولبحث العلاقة ما بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

وقد كشفت النتائج عن مناخات مميزة خاصة بكل كلية، واتضح أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون بدوام كامل راضون وإلى راضين نوعاً ما عن الاتصال وعن وظائفهم. وارتبط الرضا عن الاتصال والرضا عن العمل ارتباطاً دالاً لدى معظم الكليات، غير أن الرضا عن الاتصال لم يرتبط ارتباطاً تاماً بالخصائص الديموغرافية المختارة. لقد ظهر على مناخ الكلية أن له تأثيراً ضئيلاً في العلاقة ما بين الرضا عن الوظيفة والرضا عن الاتصال.

ولا يبدو على الخصائص الديموغرافية بأنها ترتبط ارتباطاً دالاً للرضا عن الاتصال بين أعضاء الهيئة التدريسية، فعند ازدياد الرضا عن الاتصال فسيزداد الرضا عن العمل، ويرتبط المناخ ارتباطاً دالاً إيجابياً بالرضا عن العمل غير أن الرضا عن الاتصال والمناخ التنظيمي لن يرتبطا ارتباطاً دالاً بينهما (Smith, 1990, p. 1910-A).

2. دراسة السماوي، 2005: أجريت في اليمن وهدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في جامعة تعز والإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس اليمنيين من حملة الألقاب العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) في جميع كليات جامعة تعز، وبالبالغ عددهم (109) عضو هيئة تدريس، موزعين على سبع كليات تدريس، وتم استخدام أداتين في البحث تم التأكد من صدقهما وثباتهما:-

الأولى: لقياس المناخ التنظيمي السائد في جامعة تعز كما يتصوره أعضاء هيئة التدريس، بلغ عدد فقراتها (63) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: أهداف الجامعة، الهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الوسائل والتقنيات، العلاقات الإنسانية، الحوافز، مقابل مقياس خماسي متدرج للإجابات، اشتمل على خمسة بدائل.

والثانية: لقياس الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز، اشتملت على مجموعة من الأسئلة تتعلق بكم الإنتاج العلمي لدى عضو هيئة التدريس، من كتب، وبحوث، وكذلك اشتملت على أسئلة تتعلق ببعض المؤشرات التي تساعد عضو هيئة التدريس على الإنتاجية العلمية.

التوازن:- بحيث يكون هناك توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف، وخطوط الاتصالات الوظيفية، واعتماد وحدة الأمر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

المرونة: ويقصد به قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها، لاستيعاب التعديلات التنظيمية تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية.

لاستمرارية:- وذلك بتباعد القواعد العلمية في استشراف المتغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل لتغيرات جوهرية متكررة

أبعاد المناخ التنظيمي:- هناك تداخل واضح بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده فبعضه يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوجب أبعاد المناخ التنظيمي وبعضهم يميز بين الأبعاد والعناصر وتحدد الأبعاد بالعوامل المختلفة لبيئة المؤسسة الداخلية:-

مرونة التنظيم ويقصد به قدرته على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والتعامل بفاعلية وتوازن.

الأنماط القيادية المستخدمة ويقصد له تركيز السلطة وعدم المرونة والمركز التي تشعر بالملل والسام في التعامل بعكس اللامركزية والمشاركة في رسم السياسات والقرارات

التدريب والتنمية الإدارية: فمن الضروري تنمية المهارات البشرية وتشجيع الأفراد على اعتماد برامج تعليمية وتدريبية تطويرية واستثمار المعارف الإنسانية.

أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: فكلما كان الأسلوب الأكثر أخلاقاً وصدقاً ودعمًا للثقة مع الحرص الدائم في التعامل مع بين الإدارة والعاملين الذي من شأنه أن يعزز روح الولاء والانتماء فيهم.

الأمن الوظيفي: وتشمل جميع أبعاد الضمان الصحي والمناخ الوظيفية وتتصف بثبات والاستقرار مما يكون له أثر في الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية.

(فرهمونت أي، 1999، ص 77)، (الخير، وآخرون، 2004، ص 362).

الدراسات السابقة:

لم يجد الباحث دراسة تتطابق مع عنوان بحثه فستتار ببعض الدراسات العربية والاجنبية القريبة من بحث والتي تشابهت في بعض متغيرات البحث نذكر منها:



- تم التحليل إحصائياً ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها:
- أن تصور أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في جامعة تعز قد جاء بدرجة تحقق منخفضة في جميع عناصر المناخ التنظيمي المشمولة بالبحث
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد في جامعة تعز، تعزى لمتغيرات (الكلية - الجنس - المركز الوظيفي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة).
- انخفاض مستوى متوسط الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز .

إجراءات البحث

أولاً: مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع تدريسي جامعة الأنبار من حملة شهادة الدكتوراه ولقب أستاذ أو أستاذ مساعد ومدرس والبالغ عددهم (302) منهم (52) مرتبة أستاذ، و(303) مرتبة أستاذ مساعد ومدرس موزعين على (20) كلية علمية وإنسانية، للعام الدراسي 2009-2010

ثانياً: عينة البحث: وجد الباحث أن النسبة المقبولة لعينة البحث وللعينات الفرعية للفئات المشار إليها ينبغي أن لا تقل عن 20% واستقر الرأي بأخذ 20% من التدريسيين من الكليات الإنسانية، و20% من كليات الجامعة (أي 4 جامعات إنسانية وهما الآداب والتربية للعلوم الإنسانية والإدارة والاقتصاد والقانون واختيروا عشوائياً) والجدول (1) يوضح ذلك، والجدول الآتي

عدد أفراد عينة البحث			عدد أفراد مجتمع البحث		
المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث
61	59	3	303	291	12

جدول (1) أعداد أفراد مجتمع البحث وعينته

بمجريات العمل الحالي واخذ نسبة اتفاق 80% فأكثر، وتم حذف (5) فقرات من المجالات الخمس المختلفة) واجري البعض من الخبراء تعديلات طفيفة على الفقرات وتم الأخذ بها هو مناسب منها بحيث لا يغير من المعنى الأساس للفقرة.

التجربة الاستطلاعية تم توزيع الأداة إلى مجموعة من مجتمع البحث (بلغت 15 تدريسي) لمعرفة وضوحها وكانت فقرات الأداة وتعليماتها واضحة ، وبعد فترة أسبوعين أعيدت الأداة إلى نفس المجموعة لاستخراج معمل الارتباط بيرسون بيت الاستجابتين فوجد انه يساوي 83% وهو يمثل معامل ثبات استقرار العينة الاستطلاعية.

ثالثاً: بناء أداة البحث (المناخ التنظيمي): تم الاستفادة من الأدبيات التي طرقت هذا الميدان من جوانب مختلفة ومتنوعة، فضلاً عن استقصاء الحاجات والأفكار والتصورات التي يفصح عنها أعضاء الهيئات التدريسية، وذلك من خلال المقابلات المباشرة والمفتوحة بين الباحث وعضو هيئة التدريس، وتكونت الأداة بصيغتها الأولية من 50 فقرة موزعة إلى خمس مجالات هي: (الحوافز، التدريب، اتخاذ القرار، الانتماء التنظيمي، السلوك المؤدي على التأثير الإيجابي)

تم إجراء الصدق بنوعيه الصدق الظاهري والمحتوى وتم التوصل إليه من خلال حكم المختصين على درجة قياس الاختبار للسمة المقاسة، تم عرض الأداة على خمسة عشر خبيراً ممن لهم صلة وثقة



من 50 لغاية الدرجة (100) ، وقد ارتأى الباحث أن يقسم هذا المدى إلى أربعة مديات للتفريق بين مستويات القبول، وعلى النحو الآتي:

دون 50 ضعيف

من 51 لغاية 60 مقبول بدرجة متوسطة

من 61 لغاية 70 مقبول بدرجة عالية

من 71 لغاية 100 مقبول بدرجة عالية جداً

وبذلك تكونت الأداة بصيغتها النهائية مكونة من (45) فقرة موزعة إلى خمس مجالات مقابل مقياس خماسي متدرج بدرجات الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، معدومة) وبأوزان هي (-4 -3 -2 -1 -0) على التوالي، وبذا يكون الوسط النظري أو عتبة القطع هي الدرجة (2)، وتتصدرت الاستبانة تعرف على كلية المجيب وجنسها ومرتبته العلمية، و عبارة (لا داعي لذكر الاسم أن شئت) ، وذلك مراعاة لحرية التعبير، وتعليمات لجمعية الإجابة بمثال.

رابعاً: أسلوب تحليل النتائج: عند تحويل عتبة القطع (درجة الحدة) إلى الوزن المثوي فإنها تكون بحدود الدرجة 50% ، وهي الدرجة التي تفصل بين ما هو مقبول وغير مقبول وان المدى المقبول هو الذي يبدأ

ب- استخراج الوزن المثوي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وأفرادها. باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن المثوي} = \frac{\text{مج (ك} \times 1 \text{ و} 1 \times 2 \text{ و} 2 \times 3 \text{ و} 3 \times 4 \text{ و} 4 \times 5 \text{ و} 5 \times 100 \times \text{مج التكرار} \times \text{الوزن الأعلى}}{100 \times}$$

حيث ك التكرار ، و الوزن.

نتائج البحث

بعد توزيع الاستبيانات على عينة البحث ولتصحيح الاستبيان ستكون الحدود له محصورة بين (0-180) درجة ويكون الوسط الفرضي لها (90)، وبعد تصحيح وجمع الاستبيانات اظهرت الدراسة النتائج الآتية:

مجالات المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الوسط الفرضي
الأول: الحوافز التي توعدها الجامعة تشجع التدريسي على التأثير الإيجابي في المجتمع.	18.66	9	18
الثاني: تحرص الجامعة على التدريب بهدف التأثير الإيجابي في المجتمع.	10.29	6	12
الثالث: تسعى الجامعة على اتخاذ القرارات التي من شأنها خدمة المجتمع.	21.14	9	18
الرابع: تعمل الجامعة على الانتماء التنظيمي للتأثير الإيجابي في المجتمع.	11.68	6	12
الخامس: تحفز الجامعة المنتسبين على السلوك المؤدي على التأثير الإيجابي على المجتمع.	37.91	15	30
المجموع الكلي للفقرات الاستبيان	99.68	45	90

جدول (2) المتوسطات الحسابية والفرضية لفقرات المعايير في الاستبيان

كان حول (تعمل الجامعة على الانتماء التنظيمي للتأثير الإيجابي في المجتمع) كانت المتوسط الحسابي لهما على التوالي (10.29، 11.68) لم يصل إلى الوسط الفرضي لهما الذي بلغ (12)، أي لم يكن المناخ التنظيمي لهما دور في التأثير الإيجابي على المجتمع حسب آراء عينة البحث.

يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية للفقرات المناخ التنظيمي والذي كان المتوسط الحسابي العام هو (99.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي (90) أي المناخ التنظيمي له دور في التأثير الإيجابي على المجتمع حسب آراء عينة البحث .

وبين الجدول (2) أيضاً أن المجال الثاني الذي كان حول (تحرص الجامعة على التدريب بهدف التأثير الإيجابي في المجتمع) والرابع الذي



ومن أجل معرفة مستوى تحقيق المناخ التنظيمي حسب مجالاته يبين الجدول (3) ذلك:

مجالات المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي	نوع مستوى قبول المجال
الأول: الحوافز التي توعدها الجامعة تشجع التدريسي على التأثير الإيجابي في المجتمع.	18.66	51.83%	متوسط
الثاني: تحرص الجامعة على التدريب بهدف التأثير الإيجابي في المجتمع.	10.29	42.875%	ضعيف
الثالث: تسعى الجامعة على اتخاذ القرارات التي من شأنها خدمة المجتمع.	21.14	58.72	متوسط
الرابع: تعمل الجامعة على الانتماء التنظيمي للتأثير الإيجابي في المجتمع.	11.68	48.67%	ضعيف
الخامس: تحفز الجامعة المنتسبين على السلوك المؤدي على التأثير الإيجابي على المجتمع.	37.91	63.18%	عالي
المجموع الكلي للفقرات الاستبيان	99.68	55.37%	متوسط

بينما كان المجالين الآتين كان مستوى تحقيقهما ضعيف وهما:

1. تعمل الجامعة على الانتماء التنظيمي للتأثير الإيجابي في المجتمع.
2. تحرص الجامعة على التدريب بهدف التأثير الإيجابي في المجتمع.

التوصيات

- وضع مؤشرات واضحة لتعريف أعضاء هيئة التدريس بأساليب التأثير وخدمة المجتمع.
- توضيح السياسات الإدارية المنتهجة للأساتذة الجدد وإشراك الأساتذة في المصادقة عليها.
- ينبغي على وزارة التعليم العالي وضع نظام حوافز واضح منفصل عن خدمة المجتمع.
- تدعيم المجالات المتحققة من مجالات المناخ التنظيمي والعمل على رفع نسبة تحقق المجالات الغير متحققة.

يتبين من الجدول (3) أن مستوى تحقق المناخ التنظيمي بصورة عامة ودوره في التأثير الإيجابي بالمجتمع كان متحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث.

نستنتج أيضاً أن ثلاثة مجالات كان مستوى تحقيقها بدرجة متوسطة كانت على التوالي:

1. تحفز الجامعة المنتسبين على السلوك المؤدي على التأثير الإيجابي على المجتمع.
2. الحوافز التي توعدها الجامعة تشجع التدريسي على التأثير الإيجابي في المجتمع.
3. الحوافز التي توعدها الجامعة تشجع التدريسي على التأثير الإيجابي في المجتمع.



ملحق

أداة الدراسة

أخي / أختي - أعضاء هيئة التدريس المحترمون

الكلية:-----، الدرجة العلمية----- الجنس-----

لاداعي لذكر الاسم أن شئت.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على التأثير الإيجابي في المجتمع، فهل من خلال الندوات أو التوجهات التي تصدرها الجامعة ترى أن المسؤولين يشجعون على خدمة المجتمع والتأثير فيه إيجابياً، راجين منكم وضع علامة () امام الحقل الذي ترونه يتفق مع درجة موافقتكم عليه، علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

ت	الفقرات	درجة الموافقة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة
1.	الحوافز التي توعدها الجامعة تشجع على اجراء البحوث التطبيقية التي تخدم المجتمع.			ü	

وهكذا.....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



1. إبراهيم، مجدي عزيز، 2002، المنهج التربوي وتحديات العصر ، عالم الكتب القاهرة، مصر.
2. تري، عبد الفتاح إبراهيم، 1990، مستقبل الجامعات العربية بين قصور واقعها وتحديات الثورة العلمية ، جدل البني والوظائف ، مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي « أفاق مستقبلية » القاهرة رابطة التربية الحديثة المجلد الأول
3. ثامر ، محمد محارمه ، 1996، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري ، مجلة الإدارة ، العدد/ 65 ، المجلد / 18 .
4. الثبتي، مليجان معيض ، 2000، الجامعات ، نشأتها ، مفهومها ، وظائفها ” دراسة وصفية تحليلية ” المجلة التربوية _ الكويت _جامعة الكويت _مجلس النشر العلمي ع 54 .
5. الجبر ، سليمان بن محمد، 1993، الجامعة والمجتمع ، دراسة لدور كلية التربية جامعة الملك سعود في خدمة المجتمع ، التربية المعاصرة ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ع27.
6. حداد، مصطفى، 1993، إعداد أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم ، مجلة العلوم التربوية ، معهد الدراسات التربوية ، القاهرة ، الغدد الأول، يولييه.
7. حسن، إيناس عبد ، 1995، تطوير أهداف التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض المتغيرات العالمية والمحلية والاتجاهات المستقبلية وتحديات معوقات تحقيقها ” دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق ” ” المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي ” الأداء الجامعي الكفاءة والفاعلية والمستقبل ، جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي 10/21 - 11/2 .
8. حسن محمد حربي ، 1990، دور الجامعة في تنمية بيئتها ، مجلة الغدرة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ع68.
9. الخير ، طارق ، وآخرون ، 2004، مبادئ الإدارة ووظائفها ، ط1 ، منشورات جامعة دمشق - كلية الاقتصاد ، دمشق ، سوريا .
10. السماوي ، عبد الرقيب علي قاسم ، 2005، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز رسالة ماجستير غير منشورة جامعة تعز اليمن.
11. السمدوني، إبراهيم عبد الرافع، سهام ياسين أحمد ، 2005، تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع127 جزء أول أكتوبر
12. عبد الحليم، محمد محمد ، عزب ، محمد علي، 1997، دور كلية التربية جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع ، الواقع والمعوقات ، وإمكانية التغلب عليها ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ع28 .
13. عبد الغفار، عبد السلام، 1993، دعوة لتطوير التعليم الجامعي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي ، عالم الكتب، القاهرة.
14. عمار ، حامد، 1996، دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، المؤتمر السنوي الثالث عشر لقسم أصول التربية ، جامعة المنصورة .
15. العكل ، إيمان صبري، 2001، خدمة الجامعة المبررات المفترضة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة المنوفية.
16. فريمونت أي ، وآخرون، 1999، النظرية العامة للأنظمة : تطبيقات على التنظيم والإدارة (مقالة ضمن كتاب : الإدارة والسلوك التنظيمي ، إعداد مايتسون ، إيفانسيفش ، الأهلية للنشر ، عمان - الأردن.
17. القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، ط2 ، 1994، دار الصفاء ، عمان - الأردن.
18. الكربولي، ولاء خليل إبراهيم، 2010، القيم السائدة لدى طلبة جامعة الأنبار وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية / جامعة الأنبار، العراق
19. محمد القريوتي، 2003، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن.
20. وحدة البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية في عمادة البحث العلمي، 2000، توجيه البحوث العلمية لخدمة المجتمع ، دراسة تطبيقية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الملتقى الأول لعمداء مراكز خدمة المجتمع في الجامعات السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 20 - 23 / 2000.
21. Smith, sharon . (1990) / An Investigation of communication satisfaction and organization climate in state community colleges / DAI, vol 50 N0 6.