

# المناخ التنظيمي الصحي في مؤسسات التعليم العالي

”دراسة تطويرية“

الدكتور  
إبراهيم علي البحر



**المُناخ التنظيمي الصحي في  
مؤسسات التعليم العالي  
(دراسة تطويرية)**

**الدكتور**

**إبراهيم علي البحر**



**الطبعة الأولى**

**2021**

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : ( 2020 / 2 / 839 )  
البحر، إبراهيم علي  
المناخ التنظيمي الصحي في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطويرية/ ابراهيم علي البحر  
- عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2020 .  
( 154 ) ص

ر.إ. : ( 2020 / 2 / 839 )  
الوصافات: / التعليم العالي// البرامج التربوية // التطوير التربوي// الإدارة // الأردن /  
\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي  
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 378.565  
(ردمك) 8 - 725 - 91-9957-978 ISBN

\* المناخ التنظيمي الصحي في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطويرية  
\* الدكتور ابراهيم علي البحر  
\* الطبعة الأولى 2021  
\* جميع الحقوق محفوظة للناسر



## دار وائل للنشر والتوزيع

دار وائل للنشر عمان - الأردن - الجبيهة - شارع الجمعية العلمية الملكية  
مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية

E-Mail : [darwael@yahoo.com](mailto:darwael@yahoo.com) - [sales.darwael@gmail.com](mailto:sales.darwael@gmail.com)

TEL +962 6 533583 7

FAX: +962 6 5331661

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناسر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	الإهداء
5	فهرس المحتويات
8	قائمة الجداول
<b>الفصل الاول</b> <b>خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
11	المقدمة
16	مشكلة الدراسة وأسئلتها
17	هدف الدراسة
17	أهمية الدراسة
18	مصطلحات الدراسة
20	حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>	
21	اولا. الأدب النظري
21	ماهية المناخ التنظيمي
23	مفهوم المناخ التنظيمي
25	أهمية المناخ التنظيمي
30	أبعاد المناخ التنظيمي
34	نماذج المناخ التنظيمي
42	أنماط المناخ التنظيمي
51	قياس المناخ التنظيمي

الصفحة	الموضوع
52	الصحة المنظمة
53	صحة النظام وسلامة مناخاته
54	مؤشرات صحة النظام
58	أنموذج رنسيس ليكرت
59	المُنَاخ التنظيمي في ضوء أنموذج ليكرت
67	ثانياً. الدراسات السابقة ذات الصلة
67	الدراسات العربية
71	الدراسات الأجنبية
73	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>	
75	منهج الدراسة
76	مجتمع الدراسة
77	عينة الدراسة
78	أداة الدراسة
78	صدق أداة الدراسة
79	ثبات أداة الدراسة
80	متغيرات الدراسة
80	إجراءات الدراسة
82	المعالجات الإحصائية
<b>الفصل الرابع</b> <b>نتائج الدراسة</b>	
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

الصفحة	الموضوع
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
<b>الفصل الخامس</b> <b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
121	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
135	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
139	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
140	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
142	توصيات الدراسة
<b>قائمة المراجع</b>	
143	المراجع باللغة العربية
152	المراجع باللغة الانجليزية

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تقوم الجامعات كمؤسسات تربوية بجملة من المهام تتمثل بالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع والارتقاء بسويته. وتعد هذه المهام عماد التطوير والتحديث في المجتمعات من جهة، وتشكيل الإنسان الصالح من جهة أخرى، الأمر الذي يحتم على تلك المؤسسات أن تراعي توفير بيئة جامعية داخلية تتسم بالإيجابية والصحة المنظمية، وذلك لتتمكن من المقدرة على القيام بواجباتها ومسؤولياتها الملقاة على عاتقها تجاه المجتمع، فضلاً عن الطلبة الذين يشكلون النخبة المختارة من ذلك المجتمع. ويستوجب ذلك من الإدارات الجامعية السعي الدؤوب لضمان استقرار البيئة في الجامعة لتكون حاضنة للعلم والمعرفة، بحيث ترفد المجتمع بكل مؤسساته الاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية بالكفايات المتميزة، بما يسهم في الرفع من سويتها، والنهوض بخدماتها، لذا كان لازماً على مؤسسات التعليم العالي أن تمنح المناخ التنظيمي السائد الكثير من الاهتمام، لما له من أهمية بالغة في ضمان استقرار البيئات الجامعية.

وتأتي الجامعات الخاصة كدرف قوي بجانب الجامعات الحكومية في توضيح مهمة التعليم العالي للمجتمعات للنهوض بها والارتقاء بسويتها، بحيث تسعى تلك الجامعات لخدمة المجتمع من خلال القيام بالبحث العلمي والذي يشكل خطوة أساسية لتطوير الأمم والنهوض بها بالاضافة إلى قامها بمهام التدريس وخدمة المجتمع ، وتشكل الجامعات الأردنية الخاصة عصباً حيويّاً لمسير التعليم في الأردن

ذلك أنها تخفف من أعباء الطلب المتزايد على التعليم العالي، الأمر الذي يلقي عبئاً ثقيلاً على كواهلها ويجعلها تتقاسم العبء مع الجامعات الحكومية ، الأمر الذي يفرض أن تعيش تلك الجامعات بيئة داخلية تضمن حسن وسلامة التنفيذ للمهام الأكاديمية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس وتحقق بذات الوقت الكفاءة في العمل والفعالية في الأداء بحيث يتم تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ويفعل منظومة من التوازن بين الاتجاهات المتضاربة ويضمن أجواء تعليمية ايجابية وصحية ينلقى من خلالها الطالب كل ما من شأنه ان يساعده في ممارسة حياته بشكل أكثر فاعلية .

لذا فإن ضمان مناخ تنظيمي خال من الأمراض التنظيمية والصراعات بين الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة يتطلب خطوات جدية للنهوض بسوية العمل الأكاديمي وتحقيق المزيد من الإنجاز.

ويُعدّ المناخ التنظيمي من المفاهيم التي حظيت بالاهتمام في مختلف المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية. وقد أخذ مفهوم المناخ التنظيمي طريقه في الظهور مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، مع أن مفهوم المناخ التنظيمي كانت ملامحه بازغة منذ بداية القرن المنصرم، ولكن بشكل غير واضح، ففي عهد مدرسة الإدارة العلمية أي منذ عام 1911م ، قام فريدريك تايلور بالتركيز على بُعد التحفيز المادي - كأحد أبعاد المناخ التنظيمي- من أجل تحسين العمل، وزيادة إنتاجية العاملين في المنظمات. كما أن مدرسة المبادئ الإدارية، والتي تزامنت مع مدرسة الإدارة العلمية أقرّت (14) مبدأً إدارياً كان من أهمها؛ التركيز على بُعد القيادة والاتصالات من خلال حديثها عن التسلسل الهرمي للسلطة (الطويل، 2006)

كما يمكن ملاحظة ملامح المناخ التنظيمي ظاهرة في مبادئ البيروقراطية، والتي أكد ماكس فيبر من خلالها على الواجبات والمهام والقوانين والتعليمات النازمة



للعمل في المنظمة، الأمر الذي يضمن حقوق وواجبات العاملين وإشباع حاجاتهم الاقتصادية فضلاً عن الاجتماعية.

وقد أكد إلتون مايو عام 1924 في مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية، ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والقيمي لدى العاملين، والعمل على تعظيم ذلك بما ينعكس بشكل إيجابي على العاملين أولاً ثم المنظمة ثانياً. ولكن في مطلع الستينيات من القرن المنصرم بدأ المناخ التنظيمي يتبلور كفكرة ويبرز كمفهوم، ومنذ ذلك الحين ومفهوم المناخ التنظيمي يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي (العميان، 2002)

ويعد إدراك وفهم السلوك التنظيمي الطريق الأجدى لتحقيق المناخ التنظيمي الذي تسعى منظمات القرن الحادي والعشرين إلى تحقيقه، فهو – أي السلوك التنظيمي- يستوجب إدراك الفرد العامل في المنظمة، ومن ثم تحقيق الاستفادة المرجوة مما يتم الوصول إليه من حقائق ومفاهيم عن الفرد للانتقال إلى تحقيق الأساس المعرفي والمفاهيمي لدى الجماعة في المنظمة، ثم التوجه نحو إدراك وفهم النظام بأكمله بكل ما يتضمنه من بُنى رسمية، واتصالات، وقرارات، وأنماط قيادية، وحوافز، وتكنولوجيا، واهتمام بالعاملين عبر منظومة من التدريب والنمو المهني (القريوتي، 2012).

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة يبرز في سعيه إلى تبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات الفردية والجماعية (Kopelman, 1990).

ويعرف المناخ التنظيمي **Organizational Climate** بأنه نتاج لكل العناصر البيئية الداخلية، كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكياتهم، وعلى معنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وطبيعة انتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها (الشنطي، 2006).

ويحتل المناخ التنظيمي في ظل المنظمات على اختلاف أشكالها وتنوع بيئاتها مكانة خاصة، وذلك نظراً لتأثيراته في مختلف الظواهر والسلوكيات الإدارية والمرتبطة بالأفراد داخل منظماتهم، بالإضافة إلى التأثير الواضح للمناخ التنظيمي في جملة أعمال المنظمات سواء المتعلقة بكيفية أدائها لأعمالها، والسعي لتحقيق أهدافها وغاياتها، أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، لذا فإن مقدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس وبشكل كبير على درجة نجاحها، والوصول إلى غاياتها المنشودة، وتحقيق أهدافها (Shanker, 2015).

وقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف البيئات إلى أن المناخ التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في سلوكيات وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين كدراسة العبادي (2015)، ودراسة عيسى (2014) والتي تشير إلى وجود علاقة وطيدة بين المناخ التنظيمي في العمل وأداء العاملين، ودراسة مصطفى (2015) والتي تؤكد وجود توجه إيجابي لدى العاملين نحو الإبداع الإداري ناتج عن المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم، كما نجد أن المناخ السائد في المنظمة يؤثر على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم، وهذا ما أكدته دراسة إيمنز (Imenez, 2004) في معرض حديثها عن الربط بين المناخ التنظيمي والتعلم التنظيمي.

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فقد انبرى عدد من الباحثين كرئيس ليكيرت، ولولر، وكازلوسكي، وجيلمر لتصميم نماذج للمناخ التنظيمي كما تريده المنظمات، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية العالية، وضمان إنتاجية متميزة من العاملين.

ويأتي نموذج ليكرت شأنه شأن باقي النماذج والنظريات التي عنيت بالمناخ التنظيمي، كخطوة على طريق التعرف إلى المناخ التنظيمي التي تريده المنظمات على اختلاف أشكالها، وذلك لتحقيق الجودة والنوعية العالية، وضمان كفاءة عالية في العمل وفعالية متميزة في الأداء من العاملين، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية في الوسط البيئي التي تعمل المنظمة في إطاره.

وقد قدّم رئيس ليكيرت وزملاءه في معهد البحث الاجتماعي في جامعة ميتشغان الأمريكية أنموذجاً إدارياً قدّم من خلاله تصوراً للمناخ التنظيمي الذي يسهم في زيادة إنتاجية العاملين، ويحقق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ومزیداً من الرضى الوظيفي وخلق جو من الثقة بين العاملين في المنظمة، وسيادة العلاقات الاجتماعية المنظمة الصحية.

ويتضمن أنموذج ليكرت ستة أبعاد تسهم في خلق ذلك المناخ وهي ؛ نمط القيادة، والاتصالات، والقرارات، والتكنولوجيا، والحوافز، والاهتمام بالعاملين ، كما قدّم ليكرت تصوراً يقوم على أربعة أنظمة لملاحم مناخات يمكن أن تسود المنظمة، وذلك وفق الأبعاد الآتية الذكر وهي؛ ملامح المناخ المتسلط المستغل، ملامح المناخ المتسلط العادل، ملامح المناخ الاستشاري، ملامح مناخ الإدارة التشاركية ( السعود، والشميلة، 2010) .