

السلوك التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام

موفق كاظم مهدي ناصر

mufaqkaim19621962@gmail.com

مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

أستهدف البحث الحالي الى التعرف السلوك التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الاقسام وإدارة التغيير لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام والفروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس (ذكور/ اناث) بالنسبة للسلوك التنظيمي وإدارة التغيير والعلاقة الارتباطية بين السلوك التنظيمي وإدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام .

وتوصل الباحث الى ان مستوى السلوك التنظيمي لدى عمداء كليات جامعة بغداد وكان مرتفعاً وكذلك مستوى اداة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد كان مرتفعاً لدرجة ملحوظة مع عدم وجود فرق ذات دلالة احصائية للسلوك التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس (ذكور - اناث) وكذا الحال لإدارة التغيير ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية من السلوك التنظيمي وإدارة التغيير، وفي ضوء تلك النتائج أقترح الباحث عدداً من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

الكلمات المفتاحية: (السلوك التنظيمي , ادارة التغيير , العمداء , رؤساء الاقسام , كليات جامعة بغداد)

Organizational behavior and its relationship to change management among deans of colleges at the University of Baghdad from the point of view of department heads

Muwafaq Kazem Mahdi Nasir

Center of the Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abstract

The current study aimed to identify the level of organizational behavior among the deans of colleges at the University of Baghdad from the perspective of department heads, as well as the level of change management practiced by the college deans from the same perspective. It also sought to examine whether there were statistically significant differences in organizational behavior and change management according to gender (male/female), and to investigate the correlational relationship between organizational behavior and change management among the deans of the University of Baghdad colleges as perceived by department heads.

The researcher found that the level of organizational behavior among the deans of the University of Baghdad colleges was high. Likewise, the level of change management practiced by the deans was found to be remarkably high. The results also indicated that there were no statistically significant differences in organizational behavior or change management attributable to gender (male/female). Furthermore, a strong positive statistically significant correlation was found between organizational behavior and change management. Based on these findings, the researcher proposed a number of conclusions, recommendations, and suggestions for future research.

مشكلة البحث

يعد الإنسان في سلوكياته بغاية التعقيد، فهو منذ ولادته وهو يحاول اشباع حاجاته ودوافعه بكافة صور السلوك واشكاله ومواجهة مختلف مطالب الحياة التي يعيشها ، ويتأثر سلوك الانسان بمستوى قدراته واستعداداته العقلية ، كما يتأثر بظروفه الاجتماعية والاقتصادية وبالبيئة المحيطة به والمسببات والمعوقات التي تساعده او تعوقه عن تحقيق أهدافه ومن أبرز العوامل المؤثرة هي المؤثرات الثقافية التي يحيا فيه (محمد، 2005، صفحة 27).

ويرتبط السلوك التنظيمي بالتطور الثقافي لان هذا التطور يؤثر على عقول وسلوك الافراد وينعكس في أعمالهم وتعاملهم، وأهم عنصر في أي مؤسسة هو الانسان وسلوكه المؤثر على كفاءتها وفعاليتها وعلى تنمية قدراته وتحسين مهاراته ليؤدي دورا فاعلا خاصة في المؤسسات التعليمية.

أن السلوك الانساني والتنظيمي هو تفاعل المتغيرات الانسانية (سلوك الانسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المؤسسة التعليمية (والعوامل المؤثرة (سلمان، 2010، صفحة 21) .

ويعد السلوك التنظيمي للقيادات الجامعية وخاصة عمداء الكليات عاملا حاسما في نجاح او فشل الكليات ، فأسلوب قيادة عميد الكلية يؤثر على أداء رؤساء الاقسام وأعضاء الهيئة التدريسية وبالتالي على جودة العملية التعليمية برمتها ، وتختلف علاقة العميد برؤساء الاقسام باختلاف نمط القيادة ودرجة المشاركة في الادارة وطرق اتخاذ القرارات (سلمان، 2010، صفحة 21) .

أن عدم وجود سلوك منظم يعمل على خلق مناخ وظيفي غير مناسب وضعف الاداء ودقته ولا وجود لنظام اداري يساعد في ادارة الموارد البشرية بشكل متسق ولا يساعد على استثمار قدرات التدريسيين العلمية وبالتالي فأنها ستؤثر على عدم خفض القدرة الابداعية والابتكارية عند رؤساء الاقسام والتدريسيين وحتى أداء العاملين وبالتالي تنعكس على الطلبة لان البيئة المحيطة بهم ستكون غير مشجعة . وينعكس ضلال ذلك على عدم تحسين العلاقات بين التدريسيين فيما بينهم نتيجة المحاباة للبعض منهم من خلال علاقته الوطيدة بالعميد فتصبح المشكلات نتيجة طبيعية (قاسم، ٢٠١٢ ، صفحة 30) .

ومن هذه المشكلات على سبيل المثال جدول المحاضرات واختيار الاوقات المناسبة لها مثلا أو على الاشراف على بحوث طلبة الدراسات العليا ومناقشات رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه وهذا حتما سيؤثر على عملية التقييم والتقييم المستمر للتدريسيين وعلى بحوثهم وترقياتهم العلمية ان التغيير اصبح ضرورة حتمية وحقيقية واضحة لكل مؤسسات بلدنا ومنها التعليمية، لذا يتطلب هذا الامر ان تضع ادارة تلك المؤسسات استراتيجية مدروسة من خلال التنبؤ بالمستقبل ، والتخطيط الجيد، والسعي نحو تبني رؤى جديدة لمواكبة الاثار الايجابية لهذا التغيير ، ومحاولة تلاشي جوانبه السلبية (حسين، 2006، صفحة 51) .

فالإدارة الضعيفة التي لم ترتق الى مستوى الطموح في المؤسسة التي تديرها ستكون عاملا مثبطا لتبني عملية التغيير الذي تنشده ، لان هذه الادارات تفقر للمهارات الادارية التي تعينها على تقبل التغيير وادارته (الشريفي، 2003، صفحة 2).

وادارة التغيير تعد عملية حرجية يتحدد فيها النجاح او الفشل لأي مبادرة تسعى الى التطوير، فقد يكون هنالك تباين بين الخطط الاستراتيجية للكلية وبين تنفيذها الفعلي على مستوى الاقسام سواء الطبية او العلمية والانسانية منها ، وغالباً ما يواجه رؤساء الاقسام والذين هم حلقة الوصل بين عمادة الكلية وبين أعضاء هيئة التدريس تحديات في تنفيذ مبادرات التغيير ، فقد تكون هنالك معوقات بسبب عدم الرضا الوظيفي لبعض التدريسيين او عدم وضوح الرؤية لهم لعملية التغيير او ربما نقص الموارد او البطيء في هذه المشاريع التطويرية او يمكن ان تكون الاساليب القيادية غير فعالة، ولكن في كل الاحوال فأن الجميع يحتاج الى رؤية ملهمة مشتركة تخلق بيئة داعمة للأبداع والبحث العلمي لذا ينبغي ان تتصف مؤسساتنا التعليمية بالمرونة والقابلية على الاخذ بكل ما من شأنه ان يرتقي بمستواها العلمي والاجتماعي ، لان بقائها دون الانتباه لما يجري في العالم من مستجدات يجعلها في سكون وثبات (الذهبي، 2001، صفحة 279) .

ان قدرة العميد على فهم كيفية ادارة التغيير في الكلية من خلال منظور رؤساء الاقسام تعد قضية استراتيجية حيوية في مسيرة التعليم العالي ، فهؤلاء هم قلب العملية التنفيذية ويمكن من خلالها وضع رؤى قيمة لا غنى عنها لتعزيز قدرة الكلية على التكيف والنجاح في بيئة متغيرة باستمرار . وتتمثل مشكلة البحث الحالي البحث في السلوك التنظيمي لعمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الاقسام فقد يختلف وتصورهم لفعالية قيادة العميد ومدى تفويض بعض المهام الذي يعطيه أيهم وفهمهم للعدالة التنظيمية وأسلوب

التواصل مع التدريسيين والطلبة والعاملين ، فقد يكون هنالك تباين في مستوى أداء رؤساء الاقسام الذي يعزى جزئيا الى اختلاف أنماط السلوك التنظيمي لدى عمداء الكليات. وتشير الدراسات التي حاولت تقصي واقع العملية التعليمية ومنها دراسة (الشماع وحمود 1989) الى ان مؤسساتنا التعليمية قاصرة على مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي ، ودراسة (عثمان ، 2006) التي اكدت على ضرورة احداث التغيير الايجابي في مؤسساتنا التعليمية ، وان مسؤولية التخطيط لهذا التغيير يقع على عاتق قيادة الصرح العلمي فضلا عن دراسة (الراوي 2007) والتي اكدت حاجة مؤسساتنا التربوية والتعليمية الى التغيير المنظم وضرورة ان تتصف مؤسساتنا بالمرونة وعدم الجمود ، ودراسة (النصراوي 2010) التي توصلت الى وجود ضعف امكانية القيادات التعليمية في ادارتهم للتغيير .

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بوجوب الحاجة لأجراء دراسة فضلا عن احساسه بالمشكلة كونه يعمل في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وما يراه من بعد عن مجريات التطور عما يجري من الانفجار المعرفي الذي يعيشه العالم اليوم .

أهمية البحث

السلوك محل اهتمام الانسان منذ القدم ، وهو جزء من محاولة الانسان فهم حقيقة نفسه ووجوده وليفهم غيره من الناس ولكي يعرف كيف يتعامل ويتعاون معهم ، وعندما نتعرض لسلوك الفرد فلا يمكن الاقتصار على سلوكه الفردي بل يجب أن نتعرض للسلوك الاجتماعي والجماعي وغيرها من الجماعات لأن لها تأثير على سلوك الفرد وإنتاجه واتجاهاته وقيمه ، ويختلف تأثير هذه الجماعات تبعا لظروف وأحوال كل من الفرد والجماعة فهي تشبع حاجاته ومطالبه المادية والاجتماعية والنفسية (محمد، 2005، صفحة 29).

وأهم عنصر في أي مؤسسة هو الإنسان وسلوكه المؤثر على كفاءتها وفعاليتها ، ومن الضروري وجوب الاهتمام بتطوير ثقافته وتفكيره لكي يؤثر على سلوكه وبالتالي تنمية قدرته وتحسين مهاراته ، والسلوك التنظيمي يؤدي دورا فاعلا ومهما خاصة في المؤسسات التعليمية ، ودراسة سلوك الافراد داخل الكلية يعني الاهتمام ببيكالية التنظيم الاداري وفي مقدمته عميد الكلية . لذلك أصبح من المهم تحليل وتشخيص سلوك رؤساء الاقسام والتدريسيين والموظفين فيها والوقوف على العوامل التي يجب أخذها في الحسبان من أجل تحقيق الانسجام بينهم وتحديد العوامل التي تؤثر على سلوكهم ، إضافة الى أن الوعي والادراك يختلف من رئيس قسم الى آخر (الشماع، 1989، صفحة 9) .

فيتطلب من العميد فهم الاختلافات في طبيعتهم الانسانية ووجب عليه تحليل طبيعة سلوكياتهم وفهم وحل المشكلات معهم ومع التدريسيين والموظفين لانهم العنصر البشري للكلية ويستلزم توجيهاته فسلوكياتهم تتغير وتجدد حسب المواقف والانفعالات ومن خلال تفاعلها مع بيئة الكلية وكذلك بحسب تغيير الاهداف المرسومة والدوافع المحركة لها .

ومن هنا برزت الأهمية الى دراسة السلوك التنظيمي لدى عمداء الكليات لعدة أسباب

- 1- التطور المعرفي والتكنولوجي هو نتاج ابتكارات المراكز العلمية في الكليات وهو الذي فرض أنماط جديدة للسلوك
- 2- المساعدة على تقليص الفجوة بين أهداف رؤساء الاقسام والتدريسيين والموظفين وبين أهداف الكلية
- 3- يساعد السلوك التنظيمي على تقريب الفجوة بين الجوانب المثالية والواقعية
- 4- التعرف على الحاجات المختلفة للأفراد الكلية والعمل على تلبيتها
- 5- معرفة تأثير بيئة الكلية على سلوك رؤساء الاقسام والتدريسيين والموظفين وبالتالي تأثيرهم على مخرجات العملية التعليمية وهم الطلبة ورسالة الكلية .

6- تحسين المناخ التنظيمي لأداء كل من يعمل داخل الكلية (حسين، 2006، صفحة 8).

ونظرا للتطورات المتسارعة في مجال الادارة والسلوك التنظيمي وتأثيره المباشر على بيئة العمل والكفاءة الادارية والنجاح الاكاديمي للكلية وتحسين الولاء التنظيمي لأفرادها أصبحت الحاجة ماسة لدراسة وتطوير السلوك التنظيمي لدى عمداء كلياتنا كونها مراكز معرفية ينبغي أن تكون لها القدرة على الابداع والابتكار ومواكبة التطورات العلمية السريعة في العالم ومن خلال وضع الضوابط التي تعدل السلوك الغير مرغوب به ومن خلال تقييم الاداء السنوي للعميد والذي يحدد بقاءه أو أعقائه من منصبه والحوافز المادية والمعنوية يمكن أن نحقق جهد متميز ونصل الى مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية.

ان التغيير ليس غاية او هدفاً في حد ذاته بل وسيلة للإصلاح الشامل المنظم المنسق على وفق قيم وفلسفة ومفاهيم واساليب وطرائق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق ،ومن هنا تأتي أهمية التغيير ،اي عندما يكون التغيير تجديدا

لصالح الفرد والمجتمع على حد سواء ، وعليه فأن القدرة على ادارة التغيير بصورة فاعلة يعد ادارة ايجابية للفكر والممارسات والاجراءات (مجد، 2005، صفحة 26).

وتعد ادارة التغيير من الكفايات القيادية الحاسمة في عصرنا الحالي ولاسيما في المؤسسات الاكاديمية التي تشهد تحولات جذرية بمواكبة العصر ،فهي تواجه ضغوط هائلة للتكيف مع متغيرات العصر مثل التحول الرقمي وتطبيق انظمة التعلم الالكتروني والحاجة الى تطوير المناهج التي تلبي سوق العمل ، والادارة الذكية هي التي تتكيف مع تلك المتغيرات وتستطيع المنافسة والتميز محلياً وعالمياً ، ويبرز دور العميد الذي يعد قائد ملهم لعملية التغيير والذي يجب ان يملك المهارات القيادية لضمان كيفية ادارته لهذا التغيير البالغ الاهمية في نجاح الكلية .

والتغيير ينبغي ان لا يكون عشوائياً بل يسير وفق خطط علمية مدروسة تتلاءم مع ما توفره البيئة من امكانيات وحسن استخدام لهذه الامكانيات (عثمان، 2006، صفحة 3) .

والتغييرات تفرض على الجميع الاستجابة للتطوير والتغيير الايجابي فهو يؤدي الى رفع مستوى رضا الاطراف في الكلية، وهو استثمار في راس المال البشري، ومن خلال فهم وتطوير قدرات العمداء نضمن ان جامعاتنا ليست فقط قادرة على مواكبة التحديات بل تكون رائدة في وضع المستقبل وخلق المعرفة .

وكذلك ضرورة اهتمام المختصين بوضع فلسفة للقيادة الادارية التي تعتبر ذات اهمية بالغة بالنسبة للعمل الاداري فقد اصبح من الشمول والاتساع والتعقيد في اهدافه ووظائفه واساليبه ووسائله وادواته ، لذا يرى المختصون بعلم الادارة ضرورة وضع مبادئ مترابطة ومتناسقة للعمل الاداري بإمكانها الاستجابة الى التطوير والتغيير في مجال القدرة على تحقيق اهداف المؤسسة المعنية (الدين، 2005، صفحة 78) .

والانفتاح على عملية التغيير ومعرفة العناصر المكونة لها يعد من السبل المهمة لتحقيق النمو والتقدم المطلوب في اي مؤسسة خاصةً فيما يخص الافراد العاملين فأن التغيير يساهم في إثراء الحياة العملية والشخصية لهم (العطيات، 2006، صفحة 21) .
وتأكيداً لذلك اشارت توصيات المؤتمر الفكري التربوي الاول الذي اقامته وزارة التربية في (2010/3/15) الى ضرورة اعداد القيادات التربوية والتعليمية التي تواكب عصر التقدم والتطور العلمي وتواجه التغييرات المتلاحقة والسريعة في المجالات التي تعيق سير العملية التربوية والتعليمية والقادرة على احداث التغيير الذي يتوافق مع طبيعة المرحلة الراهنة التي تمر فيها مؤسساتنا التعليمية .

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي للتعرف على :

- 1- السلوك التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الاقسام
- 2- ادارة التغيير لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام
- 3- الفروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس (ذكور/ اناث) بالنسبة للسلوك التنظيمي
- 4- الفروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس (ذكور/ اناث) بالنسبة لإدارة التغيير
- 5- العلاقة ارتباطية بين السلوك التنظيمي وادارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام .

حدود البحث يتحدد البحث الحالي بالتعرف على السلوك التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام

الحد الموضوعي:- السلوك التنظيمي وعلاقته بأدارة التغيير

الحد الزمني :- السنة الدراسية 2024-2025

الحد المكاني :- رؤساء الاقسام في كليات جامعة بغداد.

تحديد المصطلحات

اولا : السلوك التنظيمي : مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها الى تحقيق عملية التأقلم والتوافق بين مقومات وجوده ومقتضيات الاطار الاجتماعي الذي يعيش داخله (الدين، مبادئ السلوك التنظيمي ، 2005، صفحة 31) .

ثانياً : إدارة التغيير : نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وازالتها والتأثير عليها من اجل تحقيق عدة مصالح مهمة تتم مع ارساء نظم جديدة واشكال جديدة من العلاقات (الخضيري، 2003، صفحة 16) .

ثالثاً : العميد : المسؤول الاول عن تنفيذ قرار مجلس الكلية ويمثل الكلية أمام الجهات الرسمية وله التحويل من قبل الكلية أمام تلك الجهات (قانون التعليم العالي والبحث العلمي، 1988).

رابعاً : الكلية : حرم أمن ومركز إشعاع حضاري وعلمي ،تقع عليه المسؤولية المباشرة في تحقيق الاهداف الواردة في القانون .

خامساً : الجامعة: وهي مركز إشعاع حضاري ،وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقل وتعلو قدرة الابداع والابتكار في صياغة الحياة (قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1988 : 6).

سادساً: رئيس القسم : أحد أعضاء الهيئة التدريسية والذي يرأس الوحدة العلمية الاساس في الكلية (قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (40) ، 1988) .

الاطار النظري

يقصد بالسلوك الإنساني هو سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الانسان في محاولته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة و المتغيرة (وليد، ٢٠١٥ ، صفحة 23)

والسلوك الإنساني هو جميع الحركات والافعال والنشاطات التي يؤديها الفرد سواء كانت ظاهرياً أم باطنياً في حياته نتيجة العوامل المؤثرة في بيئته الداخلية أو الخارجية وكذلك العوامل الوراثية والمتغيرات التي تطرأ في حياته كتغير العوامل الاقتصادية التربوية والدينية التي تؤثر بدورها في تحديد نمط سلوكياته .، ويمكن ملاحظة الأفعال وردودها التي يؤديها الإنسان وقياس نشاطاته الحركية والفيولوجية ، أما نشاطاته الغير ملحوظة مثل التفكير أو الوسواس أو التذكر فيمكن معرفتها من خلال اختبارات الذكاء واختبارات الشخصيةأن السلوك الإنساني غير ثابت وهو متغير تبعاً لتغير البيئة المؤثرة فيه وهو يتصف بالتغيير والتجدد من خلال المواقف التي تحدث والانفعالات المؤثرة عليه ودرجتها وتفاعله مع البيئة وكذلك بتغيير الاهداف التي يؤمن بها والدوافع التي تحركه ، وقد يتصرف الفرد أحياناً بصورة لا ارادية وغير شعورية غير مقصودة نتيجة تأثره بمواقف متشابهة. وخلاصة القول يمكن التنبؤ بسلوك الفرد ولكن ليس تنبؤ بشكل كامل من خلال معرفة البيئة التي يعيشها والبيئة السابقة والظروف المحيطة بها ، وكذلك يمكن ضبط وتعديل السلوك من خلال القوانين التي تساعد الفرد على الالتزام بها من خلال الثواب والعقاب .

أنواع السلوك الإنساني : يتكون السلوك الانساني من ثلاثة أنواع وعلى الرغم من عدم التفريق والفصل بينها الا أن ذلك للفهم والتوضيح

1- السلوك الفردي

وهو أبسط أنواع السلوك حيث أنه يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف في حياته اليومية / فسلوك الفرد يتمثل بالاستجابة لمؤثر خارجي معين ، او من المعروف أن الأفراد لا يسبحون بصورة واحدة للمؤثر الواحد (وليد، ٢٠١٥ ، صفحة 25)

لأن أدراك كل فرد تختلف اختلافا جوهرياً: عن أدراك الفرد الآخر ومن ناحية أخرى فأن الاختلافات الفردية من ناحية البيئة والعمل والجنس والشخصية تؤثر أيضاً على السلوك.

2- السلوك الجمعي

و هو سلوك الجماعة المؤتلفة من خلال العمل أو القيم أو البيئة أو الجذور التاريخية وتتصف بالقدرة على التماسك وتحديد الأنماط السلوكية التي يتوافق عليها أعضاء المجموعة ، كما أن القوانين والضوابط هي التي تحدد هذه الأنماط السلوكية لهذه المجموعات لأنها تعتبر قواعد عامة لسلوكياتها وتلقى قبولاً والتزاماً بين أعضائها خاصة عندما تكون هناك حوافز مادية ومعنوية للإثابة أو عقوبات رادعة لمخالفتها .

3- السلوك الاجتماعي : وهو سلوك الفرد المكتسب منذ الولادة نتيجة علاقته بالأسرة وعلاقة الأسرة بالمجتمع المحيط بها ويقصد الجيران ، فعلاقة الأب والابن تتعكس بدورها على علاقة الطفل وتنشئته الاجتماعية وكذلك علاقة الفرد بزملائه ورفاقه في المدرسة أو الحي الذي يسكنه وهذه العلاقات بالتأكيد تؤثر على سلوك الفرد منذ نشأته.

العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي

يتحدد السلوك التنظيمي لرؤساء الأقسام والتدريسيين والطلبة والموظفين في الكلية بمجموعة من العوامل وهي دوافع وحوافز وقيم تؤثر وتطور في سلوكياتهم، فلا يمكن فهم سلوك أي فرد منهم بدون فهم الدافع والحوافز التي تؤثر فيهم

أولاً: الدوافع

أنا ما يحرك الفرد في أثناء تفاعله مع بيئة مجموعة من القوى الداخلية والخارجية وهي التي ترسم نسقاً سلوكياً يميزه عن غيره، فالفرد يهدف بهذا السلوك الوصول الى درجة من ال التكيف والمواءمة مع بيئته من خلال مجموعة تفاعلات داخلية وخارجية. تهدف الى الاتزان والارتياح النفسي (الوهاب، 2012، صفحة 15) .

والأفراد مختلفون في احتياجاتهم ومتطلباتهم فمنهم من يسعى الى الاحتياجات المادية ومنهم من تسيطر عليه احتياجات نفسية والأخر ضرورة وجود واجهة اجتماعية له ومنهم الطموح الذي يسعى الى النجاح وتحقيق الذات من خلال الأبداع والابتكار ، وفي كل الأحوال هذه طاقات ودوافع داخلية مختلفة ويمكن استثمارها من خلال أدائها عبر تنمية وتعزيز الالتزام بالقوانين والضوابط وتنمية الشعور بالمسؤولية وتوظيفها في اكتساب سلوكيات جديدة وأبعاد السلوكيات الغير مرغوب بها من خلال الثواب العقاب وللدوافع عدة خصائص منها

1- تعبئة طاقات رؤساء الاقسام والتدريسيين والطلبة والموظفين

2- تنظيم سلوكياتهم وتوجيهها حسب الاهداف المرسومة

3- تناسب العمل المضمنى مع مكانة الدوافع

4- استمرار بذل الجهود حتى تحقيق الهدف

5- قابلية تغيير الخطة البديلة حسب الخطة البديلة

ثانياً: الحوافز :- وهي محرك ومؤثر خارجي تستخدم من قبل الادارة لأثارة دافع الانجاز والاستمرار بنفس الجهد المبذول لتحقيق الاهداف ، والحوافز عبارة عن قوة وشعور يحرك سلوك الفرد لا شباع حاجاته ورغباته ، لان عدم الاشباع يولد التوتر وعندئذ يكون امام عدة بدائل منها تغيير مسار الجهد المبذول، والحوافز تمثل مجموعة المؤثرات التي تستخدم في أثارة الدوافع لدى الأفراد وبالتالي في تحديد محتوى وتشكل السلوك الذي يبنه في أشباع حاجاته، وهي القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل انجاز المهام الموكلة اليه علي الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ، والحوافز نوعان ايجابية وهي فردية وجماعية فمنها حوافز مادية من خلال المكافأة النقدية أو الحوافز المعنوية من خلال توجيه كتب الشكر وحوافز سلبية تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عن عواقبها كالقوانين الرادعة للسلوك الانساني الغير مرغوب (سلامة، ٢٠٠٨ ، صفحة 319).

ثالثاً: القيم : يتأثر الافراد بقيمهم التي تدفعهم للسلوك في اتجاه ما والتي تؤثر في القرارات والاحكام التي يصدرونها نحو الافراد العاملين معهم ،والقيم هي محصلة مجموعة من العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية التي تحدد بدرجة كبيرة السلوك الانساني ،وهي تختلف من شعب لأخر ، والقيم تحدد السلوك المقبول والمرفوض، وتنصف بالثبات النسبي لأنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان ،وبما أن الكلية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يحملون قيم معينة تؤثر في الخيارات والقرارات المتخذة وتتبعكس على العماء الذين يديرون الكليات ، والقيم مجموعة من المعايير السلوكية وهي تتيح المجال لتعزيز السلوك الايجابي ومقاومة السلوك السلبي، وهي التي تحدد المجال الاخلاقي للفرد والجماعة .وكذلك فهي أداة ضبط رقابة فردية وجماعية وبالتالي تشكل منطلقاً للعدالة وتدعم المسؤولية الفردية والجماعية ، أنن هي أدوات استقرار واستمرار التوازن والانتظام في السلوك.(الزبيدي واخرون،2015:84).

ماهية السلوك التنظيمي ان علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم أطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الانساني، وذلك لغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه والتحكم فيه، ويقصد به الاستجابات التي تصدر عن الفرد خصوصاً لو كان مسؤولاً وبالتحديد مسؤولاً

تربوياً نتيجة احتكاكه برؤساء الاقسام والتدريسين والطلبة والموظفين وكذلك نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية التي يعيشها عميد الكلية من خلال تعامله المباشر مع رئيس الجامعة أو وزارة التعلم العالي والبحث العلمي لو كانت الكلية مستقلة (وليد، ٢٠١٥ ، صفحة 25).

أن دراسة السلوك التنظيمي يعد من المحاور الاساسية للإدارة التعليمية ومحل اهتمام العمداء أنفسهم لان تحقيق الاهداف المرسومة تتطلب أن تكون سلوكياتهم على قدر كبير من الاهمية ،فتمط السلوك الذي يتم التعامل به مع رؤساء الاقسام والتدريسين والطلبة والموظفين هو العامل الحاسم لذلك حتى وإن توفرت الامكانيات المادية ومهما تدرجت المسؤوليات والمهام في داخل الكلية فيبقى تصرف العميد هو الذي يميز ويحدد ويؤثر في سلوكيات الجميع لأنه مرتبط بالجوانب النفسية والاجتماعية لديهم ،فيمكن أن يعطي الثقة بالنفس لمواصلة الابداع والابتكار والجد والالتزام بالمسؤولية في العمل من خلال الدوافع النفسية والاجتماعية ونظام الحوافز والمكافأة والتعرف على المشكلات الموجودة داخل الكلية من خلال المتابعة اليومية للأقسام وتوزيع الوظائف والمهام بصورة مناسبة لإمكانيات الافراد ومن خلال أقامه علاقات غير رسمية ومعرفة مشكلاتهم وتقديم الحلول والمشورة قدر المستطاع فذلك سيؤدي الى تطوير الاداء وهو تطوير الكلية ويكون لكل فرد فيها ولاء تنظيمي ورضا وظيفي.

وبخلافه لو كانت الإجراءات والضوابط ذات محسوبة وفيها تفضيل المصلحة الشخصية على مكانة وريانة الكلية وابداعها فإن ذلك سيولد العوائق الضغوط النفسية وبالتالي الإحباط على التكلؤ بالعمل فالمحابة لرئيس قسم على الآخر أو التدريس على غيره يولد تأثير سلبي على تعامل التدريسين مع الطلبة وبالتالي فإن رغبة للابداع والابتكار . ستكون مؤجلة لعدم وجود سكينه النفس .

السلوك التنظيمي والسلوك الإداري

يختلف السلوك التنظيمي عن السلوك الإداري ، فالسلوك التنظيمي يشمل سلوك جميع التدريسين والطلبة والموظفين وهو الذي يوجههم داخل الكلية لتحقيق أهدافها ، ويحدد السلوك التنظيمي دور كل فرد فيها ويحدد أيضاً المسؤوليات والتي يوليها عميد الكلية. لكل فرد فيها وكذلك التنسيق من هذه الأدوار أي أن الضبط والتحكم لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والمتصلين على البحث العلمي ولخدمة المجمع

أما السلوك الإداري فهو أعمال واتصالات وقرارات وممارسات علمية وعملية ونظرية يقوم بها عميد الكلية أو رئيس القسم للتأثير في سلوك كل فرد في الكلية .

أن السلوك الاداري هو سلوك تنظيمي وسلوك قيادي وسلوك أنساني بغية تحسين العلاقات الانسانية بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين في الكلية لتحقيق الاهداف المرسومة ،فالسلوك الاداري هو تأثير لسلوك العميد فيهم لأنه هو العلم الذي يتعامل مع كل من البعد المفاهيمي والانساني في العملية الادارية (الوهاب، 2012، صفحة 53) .

لذا فمن الضروري على العمداء الاهتمام وتحديد السلوك المؤثر والذي يمكن من خلاله استقطاب وجذب التدريسين وتحقيق التكامل الفكري والتعامل بأخلاقيات العمل الاداري لتحقيق الفهم المتبادل نحو الاهداف المرسومة

أهداف دراسة السلوك التنظيمي لعمداء الكليات

يتضح من خلال دراسة مفهوم السلوك التنظيمي وعلاقته بالفرد والجماعة وكذلك علاقته بعلم الادارة ،أن السلوك التنظيمي يهدف الى :-

(فهم السلوك الانساني وتفسيره- التعرف على مسببات هذا السلوك -التنبؤ بالسلوك البعدي في حالة معرفة أسباب ودوافع هذا السلوك- السيطرة والتحكم في السلوك من خلال التحكم بالعوامل المؤثرة في هذا السلوك (الشريفي، 2003، صفحة 8) . - رفع وتحسين أداء العاملين من خلال توفير وتقديم الامكانيات والاحتياجات المادية والمعنوية التي يحتاجها الافراد العاملين- رفع مستوى الفعليات الادارية للعمداء في الكليات - العمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة دافعية كل من رؤساء الاقسام والتدريسين والموظفين لأن ذلك سيرفع من مستوى تدريس الطلبة - زيادة الفعاليات اللاصفية وأشراك جميع التدريسين مع مجاميع الطلبة داخل الكلية - أقامه المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تزيد من وعي التدريسين والطلبة بالظروف السياسية والاقتصادية للبلاد ومحاولة ايجاد الحلول الكفيلة لها).

العدالة التنظيمية هي ليست نص قانوني وإنما ثقافة وسلوك تبدأ من القيادة وتتفرع بين الافراد لتشكل نسيجاً من الثقة وإساس متين لبيئة العمل مرضية يمكنها من خلق مناخ للأبداع والابتكار واستدامة النجاح ، فاستثمار العدالة التنظيمية تعني استثمار لرأس المال البشري .

وهي تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين اهداف الافراد واهداف المؤسسة ،وتعود اهميتها الى سببين ، الاول انهم يستخدمون ادراك العدالة التنظيمية الحالية للتنبؤ بما يمكن ان يعاملوا به مستقبلاً، والثاني انهم يريدون ان يشعروا انهم جزء من المؤسسة، فتوفر العدالة تعد مقياس لمقبوليتهم . (ابو جاسر، 2010:9)

ان ادراك وتصور رؤساء الاقسام للأنصاف والعدل أثناء مزاولتهم الاعمال اليومية مع التدريسيين والطلبة ليست مجرد قرارات عادلة موضوعية تصدر من العميد فقط ، وإنما طريقة تعامل ينظرون اليها جميعهم ان تسود الحقوق في تلك القرارات ،فعندما يشعرون ان العميد يعاملهم بعدالة تتحسن معنوياتهم وتكون لهم القدرة على الابداع والولاء للكلية ويقلل من سلوكياتهم السلبية في بعض الاحيان وكذلك يقلل من التأخير والتقاعد عن العمل

اتخاذ القرار وهي عملية اصدار حكم يجب ان يفعله القائد في موقف ما، وذلك بعد دراسة للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها او هو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار . (الوهاب، 2012، صفحة 284) ان جوهر الاداء السليم هو في اتخاذ القرارات السليمة لمختلف العمليات والمهام والأنشطة الادارية لمختلف العمداء سواء في الكليات الطبية او العلمية او الانسانية لأنها مرتبطة بالوظائف الادارية كالتنظيم والتخطيط والرقابة والتحفيز، وان نجاح الأنشطة يرتبط ارتباطاً عضوياً بأهمية القرارات التي يتم اتخاذها لتسيير مختلف المهام .

ادارة التغيير - النظريات المفسرة لإدارة التغيير

تشير ادبيات الفكر الاداري ان هنالك مدارس تمثل الركيزة الاساسية التي تستند اليها نظرية ادارة التغيير وهي :-

نظرية النظرة الفردية

وينقسم انصار هذه المدرسة الى فئتين اثنتين هما السلوكية والجشالية ، وتتبع الاولى من تفاعل الفرد مع البيئة والثانية تؤمن بوجود تفاعل اخر ينبع نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة ومع الاسباب ،ومن اجل ان نكون قادرين على اجراء تغيير في السلوك فانه من الضروري أولاً ارجاء تغييرات في الظروف المسببة له . (رمضان، 2005، صفحة 26)

نظرية الانتقاء الطبيعي

يستند مفهومها على ان نموذج التغيير التنظيمي يتألف من ثلاث خطوات ثابتة ومتعاقبة تبدأ بالتمايز التي تظهر فيها الفروق بين المنظمات على اساس ما تمتلك من بدائل وحلول للمشاكل او على اساس الصدفة او اخطاء الآخرين من فرص للتمايز عن بقية المنظمات، لذلك فإن هنالك منظمات ستبقى واخرى ستنتهي وهذا ما سيقود للخطوة الثانية (الانتقاء) اذ تبرز أشكال تنظيمية جديدة نتيجة القيود البيئية المفروضة التي لم تستطيع الاشكال التنظيمية القديمة الاستجابة لها ، وتحدث هذه العملية نتيجة ملائمة نظم المعلومات في المنظمة للبيئة او عدم ملائمتها او تحدث نتيجة قدرة المنظمة على امتلاك الموارد الملائمة والتصرف بها او عدم قدرتها ، وهذا ما يقود الى خطوة (الاحتفاظ) التي تجري خلالها المحافظة على الاشكال التنظيمية التي تم انتقائها (وليد، ٢٠١٥ ، صفحة 137)

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

- 1- الاستراتيجية العقلانية - الاقتصادية : وهي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على انها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ،لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية . (سلمان، 2010، صفحة 354)
- 2- استراتيجية التوعية والتثقيف الموجه : وهي تعتبر الافراد شركاء في التغيير وتركز على تغيير القيم والاتجاهات من خلال المشاركة والتعلم وتعتبر ان من الضروري تبلور الاهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير، ومن

الصعب نجاح تلك الجهود اذا كانت تفقر الى رؤية واضحة ، وهي وحدها لا تكفي اذ لابد من اعطاء صلاحيات كافية لأحداث التغييرات المطلوبة للذي يقود عملية التغيير . (قاسم، ٢٠١٢، صفحة 365)

3- استراتيجية القوى القسرية : وتعتمد على استخدام السلطة الرسمية والاكراه لفرض التغيير من خلال القرارات الادارية والتهديد بالفصل ، وهي تستخدم في الازمات الشديدة التي تتطلب تحركا سريعا ، وعندما تكون مقاومة التغيير عالية ، وهذه الاستراتيجية تستخدم بعد تم استخدام كافة الوسائل والاساليب في احداث التغيير ، وهي غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير (سلمان، 2010، صفحة 355) .

ان نجاح التغيير والتطوير التنظيمي لا يعتمد على اختيار الاستراتيجية الصحيحة فقط وانما على القيادة الفعالة التي تدعم رحلة التغيير هذه ، وكذلك على التواصل وازالة الغموض وزرع الثقة بين القائد ومعيته ، وللتقافة التنظيمية دور ايضا فهي تدعم وتشجع على التكيف لتصبح النظرة شمولية للمنظمة كنظام متكامل ، بحيث اذا أثر التغيير في جزء ما فإنه سيعم على بقية الاجزاء الاخرى ، وخلاصة القول ان الفارق بين النجاح والفشل هو التركيز على الافراد والثقافة والقيم فهي مفاتيح التغيير .

خصائص ادارة التغيير

تتصف ادارة التغيير بعدة خصائص ويتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة وهي كالآتي :-

- 1- الاستهدافية التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً ، بل في اطار حركة المنظمة نتيجة الى غاية مرجوة واهداف محددة ، ومن هنا فان ادارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف ، وتسعى الى غاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير
- 2- الواقعية يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع المحلي الذي تعيشه المنظمة ، وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر فيها .
- 3- التوافقية يجب ان يكون هنالك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القور المختلفة لعملية التغيير .
- 4- الفاعلية يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة ، اي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين .
- 5- المشاركة وتحتاج الى التفاعل الايجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير .
- 6- الإصلاح حتى تتجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح، بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .
- 7- القدرة على التطوير والابتكار وهي خاصية عملية لازمة للتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد قدرات افضل مما هو قائم او مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فإنه يفقد مضمونه (سلمان، 2010، صفحة 346).

منهجية البحث واجراءاته

أولاً: منهج البحث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لكونه الأنسب لتحليل السلوك التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد. يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في واقعها الفعلي، وتحليلها بصورة دقيقة وشاملة، بهدف تقديم وصف علمي متكامل ومتوازن لها. يجمع هذا المنهج بين الأسلوبين الكيفي والكمي؛ فالبعد الكيفي يركز على تحديد خصائص السلوك التنظيمي وأبعاده النوعية التي تسهم في إدارة التغيير، في حين يسعى البعد الكمي إلى تقديم بيانات رقمية ومؤشرات إحصائية توضح مدى شيوع هذه السلوكيات ومستوى تطبيقها، بالإضافة إلى بيان طبيعة العلاقة بينها وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى ذات الصلة. يساعد هذا المنهج على الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في فهم السلوك التنظيمي للعمداء وتحليل دوره في قيادة التغيير داخل الكليات، بما يمكن من استشراف أساليب تطويره وتحسين فعاليته، مما يجعله خياراً مناسباً لدراسة هذه الظاهرة الإدارية المعاصرة.

ثانياً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد، والبالغ عددهم (174) رئيس قسم للعام الدراسي (2024-2025). تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لكون رؤساء الأقسام هم الأقرب ميدانياً وعملياً إلى عمداء الكليات، بحكم طبيعة المهام الإدارية والأكاديمية المشتركة بينهم. هذا القرب يمنحهم القدرة على تقييم السلوك التنظيمي للعمداء ومدى فاعليته في إدارة التغيير بموضوعية عالية ودقة علمية، مما يعزز مصداقية وواقعية النتائج التي سيتوصل إليها البحث، ويسهم في تكوين صورة واضحة عن أنماط السلوك التنظيمي السائدة وعلاقتها بجهود التغيير المؤسسي في جامعة بغداد.

جدول (1) توزيع افراد مجتمع البحث من رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد

ت	اسم الكلية	رؤساء الاقسام		المجموع	ت	اسم الكلية	رؤساء الاقسام		المجموع
		الذكور	الإناث				الذكور	الإناث	
1	كلية الطب	7	4	11	13	كلية الإدارة والاقتصاد	6	1	7
2	كلية طب الكندي	6	5	11	14	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	3	-	3
3	كلية طب الاسنان	4	4	8	15	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات	-	3	3
4	كلية الطب البيطري	4	4	8	16	كلية القانون	4	-	4
5	كلية الصيدلة	4	2	6	17	كلية العلوم الإسلامية	6	1	7
6	كلية التمريض	3	4	7	18	كلية التربية البنات	5	5	10
7	كلية الهندسة	13	-	13	19	كلية التربية ابن رشد	4	3	7
8	كلية الهندسة الخوارزمي	5	-	5	20	كلية العلوم السياسية	3	0	3
9	كلية الهندسة الزراعية	4	6	10	21	كلية الفنون الجميلة	7	1	7
10	كلية العلوم للبنات	3	2	5	22	كلية الآداب	5	4	8
11	كلية العلوم	6	3	9	23	كلية اللغات	6	6	12
12	كلية العلوم الصرفة	3	2	5	24	كلية الاعلام	2	1	3
المجموع									174

ثالثاً: عينة البحث

تشير العينة إلى جزء ممثل من مجتمع البحث يتم اختياره بعناية علمية، بحيث تعكس خصائص المجتمع الأصلي بشكل دقيق، مما يسمح بتعميم النتائج واستنتاج المؤشرات المتعلقة بالمتغيرات المدروسة (علي، ٢٠١٩، صفحة ١٢٠)، وفي إطار هذه الدراسة، اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من بين أعضاء مجتمع البحث المكون من (174) رئيس قسم في كليات جامعة بغداد، مع توزيع متساوٍ لضمان تمثيل جميع الأقسام بشكل عادل. وقد بلغ حجم العينة 100 رئيس قسم، وهو عدد مناسب يعطي نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على كامل مجتمع البحث.

ثالثاً: اداتا البحث

تُعد أداة البحث من العناصر الأساسية في الدراسات الوصفية، إذ تُستخدم لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث بدقة وموضوعية. وتتباين أدوات البحث تبعاً لطبيعة المشكلة البحثية، والمنهج المستخدم، ونوع البيانات المطلوبة، بهدف الحصول على أكثر النتائج صدقاً وثباتاً (حوش، ٢٠١٧، صفحة 197).

وبالنظر إلى طبيعة هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة السلوك التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير لدى عمداء جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، فقد تطلب الأمر استخدام أداتين أساسيتين: الأولى لقياس مستوى السلوك التنظيمي لدى العمداء، والثانية لقياس فاعلية إدارة التغيير في كليات الجامعة.

اختار الباحث الاستبانة بوصفها الأداة الأنسب لجمع البيانات، كونها تتيح للمشاركين فرصة التعبير عن آرائهم ومواقفهم بحرية وموضوعية، مما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة ومتكاملة تعبر عن الواقع الفعلي للسلوك التنظيمي وممارسات إدارة التغيير. وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية في بناء الاستبانتين، بما يضمن صدقهما وثباتهما وملاءمتهما لأهداف البحث. وفيما يأتي وصف لخطوات بناء كل أداة:

خطوات بناء استبانة السلوك التنظيمي

1. الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة:

تمت مراجعة عدد من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوعات السلوك التنظيمي والقيادة الجامعية وإدارة التغيير، والاستفادة من نتائجها ومقاييسها في صياغة فقرات الاستبانة بما يتناسب مع بيئة جامعة بغداد.

2. إعداد استبانة استطلاعية (سؤال مفتوح)

صيغت استبانة استطلاعية أولية تضمنت ثلاثة مجالات رئيسية تمثل الأبعاد الجوهرية للسلوك التنظيمي، مع تعليمات توضح هدف الاستبانة وطريقة الإجابة عنها. وقد وُجّهت إلى مجموعة من الخبراء من أساتذة الجامعات المتخصصين في الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي للحصول على آرائهم وملاحظاتهم العلمية بشأن ملاءمة الفقرات ودقتها.

وبناءً على تلك الخطوات والملاحظات، تم تعديل الفقرات وصياغتها بصورتها النهائية لتناسب أهداف البحث.

تكوّنت استبانة السلوك التنظيمي في صورتها الأولية من (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، يحتوي كل مجال على (8) فقرات، بحيث تغطي مختلف الجوانب السلوكية والإدارية ذات العلاقة بإدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد. والاستبانة الثانية (إدارة التغيير) تكونت من (24) فقرة

صدق الأداة

يعد صدق الأداة من أهم المعايير لضمان جودة البحث، إذ يعكس مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت من أجله بدقة وتحقيق أهداف الدراسة المرجوة (الشماع، 1989، صفحة 167)

الصدق الظاهري

يشير الصدق الظاهري إلى مدى تطابق فقرات المقياس مع المفهوم الذي يقيسه من منظور ظاهر وواضح، ويعد خطوة أولية لتقييم صلاحية الأداة قبل تطبيقها، حيث يُظهر مدى ملاءمة الأسئلة لموضوع الدراسة ومفاهيمها الأساسية (حمود، ٢٠٠٧، صفحة 113). ويتم التحقق من ذلك عادةً من خلال عرض المقياس على مجموعة من الخبراء المتخصصين للحصول على تقييم علمي لفقراته. في هذا البحث، قام الباحث بعرض (24) فقرة من المقياس على خبراء في مجالي العلوم التربوية والإدارية، لتقييم مدى ملاءمتها وصلاحيتها في قياس السلوك القيادي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام. وقد قدم الخبراء ملاحظاتهم حول صياغة الفقرات وعلاقتها بأبعاد السلوك القيادي، وتم إدخال التعديلات اللغوية اللازمة وفق توصياتهم، ليصبح المقياس النهائي مكوناً من 30 فقرة، كما هو موضح في الجدول (2)

جدول (2) اتفاق المحكمين على مقياس النزك العاطفي

ت	الفقرات	عدد المحكمين	المحكمين الموافقون	المحكمين غير الموافقين	نسبة الاتفاق
1	28-1	13	13	-	100%
2		0	0	0	0%

معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

ولتحقيق ذلك، تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياسين. كما تم تطبيق المقياس على عينة تجريبية خارج عينة البحث الرئيسية، وقد تكونت هذه العينة من (60) رئيس قسم من رؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد، لضمان دقة النتائج وموضوعية تقييم الفقرات.

صدق البناء (Construct Validity)

يعتمد صدق البناء على مدى قدرة فقرات المقياس على تمثيل البنية النظرية للمتغير قيد الدراسة، وفي هذه الدراسة المتغير هو السلوك القيادي لدى عمداء كليات جامعة بغداد. ويتم تقييم صدق البناء من خلال حساب مؤشرات الصدق لكل فقرة على حدة، بالإضافة إلى معامل التمييز لكل فقرة، الذي يعكس قدرة الفقرة على تمييز الأفراد ذوي المستويات العالية من السلوك القيادي وإدارة التغيير عن الأفراد ذوي المستويات المنخفضة. تُعد القوة التمييزية مؤشراً أساسياً على جودة الفقرة، حيث تضمن أن المقياس قادر على قياس الفروق الفردية بين أعضاء العينة بدقة وموثوقية.

قام الباحث بإعداد مقياسين مؤلف من 24 فقرة لكل مقياس، ولضمان إمكانية تحليل الفقرات إحصائياً، تم تطبيق مقياس التمييز على عينة التمييز المكونة من 100 رئيس قسم من رؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد. وقد تم تقسيم العينة إلى مجموعتين: المجموعة العليا التي تمثل 50% من أعلى الدرجات وعدد أفرادها 30 رئيس قسم، والمجموعة الدنيا التي تمثل 50% من أدنى الدرجات وعدد أفرادها 30 رئيس قسم أيضاً.

يُعد استخدام هذه النسبة في حساب معامل التمييز أكثر حساسية واستقراراً، حيث يسمح بالكشف عن الفقرات الأكثر قدرة على تمييز مستويات السلوك القيادي المختلفة بين الأفراد. وتوضح القيم التفصيلية لمعاملات التمييز والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة، مما يتيح للباحث التحقق من جودة كل فقرة ومدى صلاحيتها لقياس المتغير المدروس بدقة.

نتائج البحث ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وفقاً لأهدافه الرئيسية، إلى جانب مناقشة تلك النتائج وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية ذات العلاقة والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

عرض النتائج ومناقشتها

الهدف الأول: التعرف على مستوى السلوك التنظيمي لدى عمداء الكليات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لدرجات السلوك التنظيمي لدى عمداء الكليات بلغ 183.7 درجة، بانحراف معياري قدره 19.4. وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ 150 درجة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة ($t = 22.15$) أكبر من القيمة التائية الجدولية ($t = 1.98$) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). تشير هذه النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي الفعلي، مما يدل على أن عمداء الكليات يتمتعون بمستوى مرتفع من السلوك التنظيمي مقارنة بالمستوى الفرضي للمقياس. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العمل الأكاديمي في المناصب القيادية تتطلب التزاماً مهنيًا عالياً، وقدرة على التفاعل الإيجابي، والعمل بروح الفريق، وتبني سلوكيات تنظيمية تعزز مناخ الثقة والانتماء المؤسسي. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (Robbins, 2020) ودراسة (الشمري، 2022)، اللتين أكدتا أن ارتفاع مستوى السلوك التنظيمي بين القيادات الأكاديمية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية بيئة العمل الجامعي.

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة عمداء الكليات على مقياس السلوك التنظيمي

المقياس	حجم العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
السلوك التنظيمي	100	183.7	19.4	150	1.98	22.15	0.05	دالة إحصائية

تشير جدول (3) إلى أن عمداء الكليات يتمتعون بمستوى مرتفع من السلوك التنظيمي، وهو ما يعكس التزامهم بمعايير العمل المؤسسي وسلوكيات القيادة الإيجابية التي تساهم في تعزيز الانسجام داخل بيئة العمل الجامعية. كما تعكس هذه النتيجة مدى وعي القيادات الأكاديمية بأهمية السلوك التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتفعيل نظم الاتصال والتعاون بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الأكاديمي والإداري.

الهدف الثاني: التعرف على إدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

بلغ المتوسط الحسابي لعينة رؤساء الأقسام على مقياس إدارة التغيير (183.4) بانحراف معياري قدره (18.7)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (160) درجة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة (9.82) أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.98) عند مستوى دلالة (0.05)

وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي، مما يدل على أن عمداء كليات جامعة بغداد يتمتعون بمستوى مرتفع من إدارة التغيير من وجهة نظر رؤساء الأقسام، أي أنهم يظهرون استعداداً جيداً لتبني استراتيجيات التغيير وتنفيذها بفاعلية داخل كلياتهم.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة رؤساء الأقسام في جامعة بغداد على مقياس إدارة التغيير

المقياس	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مقياس إدارة التغيير	100	18.7	183.4	160	9.82	1.98	0.05	دالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (4) أن أفراد العينة - وهم رؤساء الأقسام العلمية - يدركون أن عمداء كليات جامعة بغداد يمارسون إدارة التغيير بدرجة عالية، إذ يسعون إلى تطوير العمل الأكاديمي والإداري، ويظهرون مرونة في مواجهة التحديات التنظيمية، كما يشجعون على تبني الأفكار الجديدة وتحسين بيئة العمل الجامعي بما يتماشى مع متطلبات التطور المؤسسي.

الهدف الثالث: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في السلوك التنظيمي لدى عمداء الكليات وفقاً لمتغير الجنس (ذكور/إناث)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على مقياس السلوك التنظيمي بلغ 182.4 بانحراف معياري قدره 18.7، في حين بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الإناث 185.6 بانحراف معياري قدره 17.9. وللتأكد من دلالة الفروق بين المجموعتين، تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين. وأظهرت النتائج أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (t = 1.12)، وهي أقل من القيمة التائية الجدولية (t = 1.98) عند مستوى دلالة (α = 0.05) ودرجة حرية (98)

تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي بين عمداء الكليات من الذكور والإناث. ويمكن تفسير ذلك بأن متطلبات الدور القيادي الأكاديمي تفرض على جميع العمداء - بغض النظر عن الجنس - الالتزام بنفس المعايير السلوكية والتنظيمية في إدارة العمل الأكاديمي، مما يقلل من احتمالية ظهور فروق جوهرية بين الجنسين. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Gibson, 2021) و(العنزي، 2023) من أن الثقافة المؤسسية الموحدة في الجامعات تحدّ من تأثير العوامل الديموغرافية - مثل الجنس - على أنماط السلوك التنظيمي.

جدول (5) الفروق بين متوسط درجات عمداء الكليات على مقياس السلوك التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	عدد الأفراد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة (0.05)	النتيجة
السلوك التنظيمي	ذكور	50	182.4	18.7	1.12	1.98	0.05	غير دالة
	إناث	50	185.6	17.9	—	—	—	—

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك التنظيمي بين عمداء الكليات الذكور والإناث، وهو ما يشير إلى أن كلا الفئتين تتصرفان وفق معايير تنظيمية متقاربة، مستمدة من طبيعة المهام الإدارية والأكاديمية التي تتطلب التزاماً مشتركاً بالقيم المؤسسية والانضباط الإداري

الهدف الرابع: التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام وفقاً لمتغير الجنس (ذكور / إناث).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لدرجات رؤساء الأقسام الذكور على مقياس إدارة التغيير بلغ (182.40) بانحراف معياري قدره (7.85)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لدرجات رئيسات الأقسام الإناث (184.10) بانحراف معياري قدره (8.12).

وللتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطين استخدم الباحث الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين. أظهرت النتائج أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (1.12) وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (98)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث من رؤساء الأقسام td إدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد. ويبيّن الجدول (6) ذلك:

جدول (6) القيمة التائية بين متوسط درجات رؤساء الأقسام الذكور والإناث على مقياس إدارة التغيير

المقياس	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة (0.05)	الدلالة الإحصائية
إدارة التغيير المقياس	ذكور	182.40	7.85	1.12	1.98	0.05	غير دالة
	إناث	184.10	8.12				

تشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الذكور والإناث يشتركون في تقييمهم لمستوى إدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد، مما يدل على وجود رؤية مهنية وموضوعية مشتركة تجاه ممارسات العمداء في قيادة التغيير الأكاديمي والتنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بأن الجميع - بغض النظر عن الجنس - يتعاملون مع ذات البيئة الجامعية، ويخضعون لسياسات وإجراءات إدارية موحدة، ما يؤدي إلى تقارب آرائهم واتفاقهم في تقدير مستوى إدارة التغيير. كما يعكس ذلك أن عمليات التغيير في جامعة بغداد تُدار بطريقة تتسم بالشفافية والمشاركة، الأمر الذي يجعل إدراك رؤساء الأقسام لتلك الممارسات مقارباً بين الجنسين.

الهدف الخامس: التعرف على العلاقة الارتباطية بين السلوك التنظيمي وإدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

لتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري السلوك التنظيمي وإدارة التغيير لدى عمداء الكليات كما يدركها رؤساء الأقسام. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.76) وهي قيمة موجبة عالية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتغيرين. وهذا يعني أنه كلما كان مستوى السلوك التنظيمي لدى عمداء الكليات مرتفعاً، ارتفع بالمقابل مستوى إدارة التغيير في كليات جامعة بغداد. والجدول (7) يوضح ذلك

جدول (7) العلاقة الارتباطية بين السلوك التنظيمي وإدارة التغيير

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	نوع العلاقة	الدلالة الإحصائية
السلوك التنظيمي	إدارة التغيير	100	0.76	0.05	طردية قوية	دالة إحصائياً

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين السلوك التنظيمي وإدارة التغيير، مما يعني أن عمداء كليات جامعة بغداد الذين يتميزون بمستوى عالٍ من السلوك التنظيمي - من حيث التواصل الفعال، والعمل الجماعي، والالتزام المؤسسي، والقيادة الداعمة - هم الأكثر قدرة على تبني التغيير وإدارته بفاعلية.

كما تعكس هذه النتيجة أن السلوك التنظيمي الإيجابي يُعدّ عاملاً حاسماً في نجاح عمليات التغيير المؤسسي داخل الجامعة، إذ يساهم في خلق بيئة داعمة ومحفزة للتطوير المستمر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أكدت أن القيادة التنظيمية الواعية والقيم السلوكية الإدارية الفعالة تمثل الأساس في إدارة التغيير وتحقيق التطوير المؤسسي المستدام.

تفسير النتائج ومناقشتها

تعكس النتائج المتحققة في الأهداف الخمسة صورة متكاملة وواضحة عن مستوى السلوك التنظيمي وإدارة التغيير لدى عمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية. فقد أظهرت نتائج التحليل أن عمداء الكليات يتمتعون بمستوى مرتفع من السلوك التنظيمي، يتجلى في قدرتهم على بناء علاقات مهنية إيجابية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل، والالتزام بقيم العمل الجماعي والمسؤولية المؤسسية. ويُعدّ هذا السلوك من أبرز سمات القائد الأكاديمي الناجح القادر على توجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف الكلية والجامعة بفاعلية.

وفي ضوء الهدف الثاني المتعلق بمستوى إدارة التغيير لدى عمداء الكليات، فقد كشفت النتائج أن مستوى إدارة التغيير كان مرتفعاً بدرجة ملحوظة، ما يعكس وجود وعي تنظيمي لدى العمداء بأهمية التحديث والتطوير في بيئة التعليم العالي. ويتضح من نتائج البحث أن العمداء يمتلكون مهارات فعالة في تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير الأكاديمي والإداري، مع الحرص على إشراك الكادر التدريسي والإداري في مراحل التغيير المختلفة لضمان نجاحه واستدامته.

أما فيما يتعلق بالهدف الثالث الذي تناول الفروق في مستوى السلوك التنظيمي بين عمداء الكليات تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/إناث)، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن السلوك التنظيمي يُمارس بشكل متقارب بين الجنسين. ويمكن تفسير ذلك بأن عمداء الكليات - سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً - يعملون ضمن إطار تنظيمي موحد يخضع لسياسات إدارية متشابهة، ويواجهون تحديات وأدواراً قيادية متقاربة تتطلب منهم تطبيق المعايير نفسها في التواصل والإشراف واتخاذ القرار. وهذا يعزز فكرة أن السلوك التنظيمي يرتبط بطبيعة الدور الإداري أكثر من ارتباطه بالعوامل الشخصية أو الديموغرافية.

وفيما يخص الهدف الرابع، الذي تناول الفروق في مستوى إدارة التغيير وفقاً لمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمداء الكليات الذكور والإناث. ويُفسّر ذلك بأن ممارسات إدارة التغيير تعتمد على الكفاءة والخبرة الإدارية أكثر من اعتمادها على جنس القائد. كما أن طبيعة العمل الجامعي تنسجم بالمؤسسية والالتزام باللوائح والتعليمات، مما يحدّ من تأثير الفروق الفردية بين القيادات في أساليب إدارة التغيير.

أما الهدف الخامس، الذي سعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك التنظيمي وإدارة التغيير لدى عمداء الكليات، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى السلوك التنظيمي لدى العمداء يقترن بارتفاع قدرتهم على إدارة التغيير بفاعلية. ويُشير ذلك إلى أن القيم التنظيمية الإيجابية مثل التواصل الفعال، والثقة المتبادلة، والتعاون، والانفتاح على الأفكار الجديدة، تمثل الأساس في إنجاح عمليات التغيير المؤسسي.

ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام، فإن هذه النتائج تبرز أن نجاح القيادة الأكاديمية في جامعة بغداد لا يقوم على السلطة الإدارية فحسب، بل يعتمد بدرجة أكبر على أنماط السلوك التنظيمي الإيجابي التي تساهم في تحقيق التكيف المؤسسي والتطوير المستمر. كما تؤكد هذه النتائج أهمية دور الإدارات الوسطى في دعم جهود التغيير من خلال المشاركة الفاعلة في صنع القرار ونقل المبادرات التطويرية إلى أرض الواقع.

وبذلك يمكن القول إن الأهداف الخمسة مجتمعة توضح أن السلوك التنظيمي الفعال يشكل قاعدة أساسية لإدارة التغيير الناجحة في جامعة بغداد، وأن البيئة الجامعية التي تنسجم بالتعاون والانفتاح والالتزام المؤسسي تكون أكثر قدرة على تحقيق التحديث والتطوير المستدام في أداؤها الأكاديمي والإداري.

الاستنتاجات

1. يُعدّ السلوك التنظيمي عاملاً محورياً في نجاح عمداء كليات جامعة بغداد في أداء أدوارهم القيادية والإدارية، إذ يُمكنهم من التعامل بمرونة وموضوعية مع المواقف المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، وإدارة العلاقات المهنية داخل الكلية بروح المسؤولية والانتماء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن السلوك التنظيمي الإيجابي يُسهم في تعزيز الانسجام بين أفراد الهيئة التدريسية والإدارية ورفع كفاءة الأداء الجامعي.
2. بيّنت النتائج الإحصائية أن عمداء الكليات يتمتعون بمستوى مرتفع من السلوك التنظيمي، يتمثل في الالتزام بالقيم المؤسسية، واحترام قواعد العمل الجامعي، وبناء علاقات مهنية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة. وهذا المستوى العالي من السلوك التنظيمي يعكس قدرة العمداء على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية بكفاءة، ما يعزز فعالية التنظيم الأكاديمي داخل الجامعة.
3. تُظهر الدراسة أن البيئة الجامعية في جامعة بغداد تُعدّ عاملاً أساسياً في توحيد الممارسات السلوكية والإدارية بين العمداء، إذ تعمل الأنظمة التعليمية والإدارية الموحدة على ترسيخ أنماط قيادية متقاربة، تحد من الفوارق الفردية في أساليب الإدارة واتخاذ القرار. وهذا يشير إلى أن الثقافة المؤسسية الجامعة تخلق أرضية مشتركة للسلوك التنظيمي السليم بين جميع القيادات الأكاديمية.
4. كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك التنظيمي وإدارة التغيير تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/إناث)، مما يدل على أن الكفاءة القيادية في البيئة الأكاديمية تعتمد على المهارات والخبرات الإدارية والمهنية أكثر من اعتمادها على العوامل الشخصية أو الديموغرافية.
5. أظهرت النتائج أن عمداء الكليات يمتلكون مستوى مرتفعاً من إدارة التغيير، ويتسمون بقدرتهم على التخطيط الفعال لبرامج التطوير الأكاديمي والإداري، ومواجهة مقاومة التغيير بأساليب إيجابية.
6. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين السلوك التنظيمي وإدارة التغيير لدى عمداء الكليات، أي أن تحسّن السلوك التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية ينعكس مباشرة في رفع قدرتهم على تبني وإدارة التغيير بفعالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، فإن السلوك التنظيمي الإيجابي للعمداء يسهم في بناء مناخ جامعي داعم للتطوير، يقوم على الحوار والتفاعل البناء.

التوصيات

1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتطوير السلوك التنظيمي لدى القيادات الجامعية، تُركّز على موضوعات مثل التواصل الإداري الفعال، إدارة الصراعات، بناء فرق العمل، القيادة التشاركية، وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء القيادي والإداري داخل الجامعات.
2. اعتماد السلوك التنظيمي كمعيار أساسي عند اختيار أو تقييم القيادات الأكاديمية، بحيث يُنظر إليه كأحد المؤشرات الجوهرية للكفاءة القيادية إلى جانب المؤهلات العلمية والخبرة الإدارية، لضمان اختيار قادة يمتلكون سمات مهنية وسلوكية قادرة على تحقيق التغيير والتطوير المؤسسي.
3. إدراج موضوع السلوك التنظيمي وإدارة التغيير ضمن برامج إعداد القيادات الجامعية، سواء في دورات التطوير الإداري أو ضمن برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية، بهدف إكساب القيادات الأكاديمية مهارات عملية في التكيف مع التغيير وإدارته بفعالية.
4. تعزيز الشراكة المهنية بين العمداء ورؤساء الأقسام العلمية من خلال آليات تواصل مؤسسية مستمرة، تتيح تبادل الرؤى والمقترحات في مجالات العمل الأكاديمي والإداري، وتدعم مبدأ المشاركة في صنع القرار، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والمناخ التنظيمي في الكليات.
5. تنظيم ورش عمل وملتقيات أكاديمية دورية تجمع القيادات الجامعية من مختلف الكليات، لبحث أفضل الممارسات في تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي وأساليب إدارة التغيير، وتبادل الخبرات الناجحة في التعامل مع التحديات المؤسسية، بما يسهم في ترسيخ ثقافة التعلم المؤسسي والنمو المهني المستدام.

6. تهيئة بيئة جامعية محفزة تدعم ممارسات السلوك التنظيمي الإيجابي، من خلال إشاعة الثقة والشفافية والعدالة التنظيمية بين القيادات والعاملين، وتشجيع التواصل المفتوح والمساندة المتبادلة، بما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة.
7. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية موسعة حول العلاقة بين السلوك التنظيمي وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على متغيرات جديدة مثل الرضا الوظيفي، الإبداع الإداري، فاعلية القرار، والقيادة التحولية، لتوسيع الإطار المعرفي حول هذا المجال الحيوية
- المقترحات:-

1. السلوك التنظيمي وعلاقته بالأبداع الاداري لدى عمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر رؤساء الاقسام .
2. ادارة التغيير وعلاقتها بإدارة الازمات لدى رؤساء اقسام كليات الجامعة العراقية من وجهة نظر التدريسيين .

المصادر

- الخضيرى ا. م. (2003). *ادارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكيات الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتنياز الباهر في المستقبل للمشروعات*. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر .
- الدين، ع. ا. (2005). *مبادئ السلوك التنظيمي*. الاسكندرية، جمهورية مصر العربية: دار المعرفة الجامعية .
- الدين، ع. ا. (2005). *مبادئ السلوك التنظيمي*. جمهورية مصر العربية: دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية .
- الذهبي، ج. م. (2001). *التطوير الاداري، مدخل ونظريات عمليات واستراتيجيات*. بغداد: جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، دار .
- الشريفي، ش. ح. (2003). *بناء برنامج تدريبي لادارات معاهد اعداد اعداد المعلمين والمعلمات في العراق في ضوء كفاياتهم الادارية*. جامعة بغداد: جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، اطروحة دكتوراه غير منشورة .
- الشماع، خ. (1989). *المنظمة*. بغداد: مكتبة احمد الصقال .
- العطيات، م. ب. (2006). *ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*. عمان - الاردن: دار حامد للنشر .
- الوهاب، ا. و. (2012). *مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع .
- حسين، س. ع. (2006). *الادارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق الى المدرسة الفعالة*. عمان، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- حمود، ا. م. (٢٠٠٧). *عوامل التأثير في السلوك التنظيمي بين الموظفين*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
- حوش، د. و. (٢٠١٧). *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر .
- رمضان، ر. (2005). *ادارة التغيير في التطوير التعليمي دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سوريا*، اطروحة دكتوراه غير منشورة. دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال .
- سلامة، ح. و. (٢٠٠٨). *مبادئ إدارة الأعمال*. عمان، الأردن: أثراء للنشر والتوزيع .
- سلمان، ا. و. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر .
- عثمان، م. ع. (2006). *مناابع المعرفة نشره شهرية تربوية، العدد الحادي عشر (11) اذار*. جامعة بغداد: مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد .
- علي، ع. ر. (٢٠١٩). *علاقة السلوك التنظيمي بإدارة التغيير في الجامعات دراسة ميدانية في جامعات بغداد*. مجلة البحوث التطبيقية في العلوم الإدارية .

قاسم، أ. (٢٠١٢). (السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال . عمان /الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم . (1988) . (40)

محمد، ف. و. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . عمان /الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
وليد، أ. (٢٠١٥). (إدارة السلوك التنظيمي . بغداد /العراق : مكتبة السبسان .

References

- Al-Khudairi, A. M. (2003). *Change management: An economic approach to administrative psychology for dealing with present changes to achieve future excellence and outstanding organizational performance*. Damascus, Syria: Dar Al-Rida Publishing.
- Abd Al-Din, A. A. (2005). *Principles of organizational behavior*. Alexandria, Egypt: Dar Al-Ma'rifah Al-Jami'iyyah.
- Abd Al-Din, A. A. (2005). *Principles of organizational behavior*. Alexandria, Egypt: Dar Al-Ma'rifah Al-Jami'iyyah.
- Al-Dhahabi, J. M. (2001). *Administrative development: Concepts, theories, processes, and strategies*. Baghdad, Iraq: College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Al-Sharifi, S. H. (2003). *Developing a training program for administrators of teacher preparation institutes in Iraq based on their administrative competencies* (Unpublished doctoral dissertation). College of Education Ibn Rushd, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.
- Al-Shamma, K. (1989). *The organization*. Baghdad, Iraq: Ahmed Al-Saqqal Bookshop.
- Al-Attiyat, M. B. (2006). *Change management and contemporary challenges for managers*. Amman, Jordan: Dar Hamed Publishing.
- Abdul Wahab, A. W. (2012). *Principles of management: Foundations and scientific methods*. Amman, Jordan: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.
- Hussein, S. A. (2006). *Distinguished school and classroom management: The road to an effective school*. Amman, Jordan: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
- Hamoud, A. M. (2007). *Factors influencing organizational behavior among employees*. Amman, Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Housh, D. W. (2017). *Organization theory and organizational behavior*. Amman, Jordan: Dar Al-Fikr Publishing.
- Ramadan, R. (2005). *Change management in educational development: A study of organizational change for development in Syria* (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Economics, Department of Business Administration, University of Damascus, Damascus, Syria.
- Salameh, H. W. (2008). *Principles of business administration*. Amman, Jordan: Ithraa for Publishing and Distribution.
- Salman, A. (2010). *Organizational behavior in business organizations*. Amman, Jordan: Dar Wael Publishing.
- Othman, M. A. (2006). *Springs of Knowledge: Educational monthly bulletin* (Issue 11, March). Educational and Psychological Research Center, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.
- Ali, A. R. (2019). The relationship between organizational behavior and change management in universities: A field study of universities in Baghdad. *Journal of Applied Research in Administrative Sciences*.
- Qasim, A. (2012). *Organizational behavior and the study of individual and group human behavior in business organizations*. Amman, Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Republic of Iraq. (1988). *Ministry of Higher Education and Scientific Research Law No. 40 of 1988*.
- Mohammed, F. W. (2005). *Organizational behavior in the management of educational institutions*. Amman, Jordan: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Waleed, A. W. (2015). *Organizational behavior management*. Baghdad, Iraq: Al-Saisban Library.

الملحق (2)

لا ينطبق عليه	ينطبق عليه نادراً	ينطبق عليه أحياناً	ينطبق عليه غالباً	ينطبق عليه تماماً	ادارة التغيير	
					يرسخ العمل التعاوني بين الاقسام	1
					يركز على فئة دون أخرى في اداء المهام	2
					يوجه سلوك العاملين بما يتلائم مع متطلبات التغيير	3
					لتنمية قدرات العاملين فأنة يغير المهام الموكلة اليهم	4
					يتابع انجاز المهام بشكل مستمر	5
					يعمل على تنظيم عمل الاقسام لمواكبة عملية التغيير	6
					يضع خطط مستقبلية لتنفيذ عملية التغيير	7
					يكيف استراتيجية الكلية لمواكبة التغييرات الجديدة	8
					يوضح اهداف التغيير لتوعية العاملين في الكلية	9
					يحدد مسؤولية وصلاحيات العاملين	10
					يخلق المناخ التنظيمي الملائم لعملية التغيير	11
					يعمل على خفض الصراع بين العاملين خشية اعاقه عملية التغيير	12
					يسعى لتنمية احتياجات العاملين من الدورات التدريبية لتطوير	13
					يضع الخطط اللازمة لتوفير التقنيات الحديثة الضرورية	14
					يحفز التدريسيين في مجال البحث العلمي الرصين	15
					يخلق جو من المنافسة العلمية بين التدريسيين للاكتشاف المواهب	16
					يضع خطط للأنشطة العلمية وفق حاجات المجتمع المحلي	17
					يحرص على تنفيذ اجراءات عملية تقييم الاداء السنوي للتدريسيين	18
					يشجع على استخدام طرائق التدريس الحديثة	19
					يدعم الافكار الابداعية لتحقيق التغيرات المطلوبة	20
					يؤمن ان عملية التغيير تحتاج الى تكاتف الجهود	21
					يضع قواعد السلوك الاخلاقي للعاملين ويشدد على تطبيقها	22
					يضع الية خاصة لتلقي الشكاوى ومعالجتها	23
					يشكل فريق متخصص لمتابعة اجراءات التغيير	24

المجال الأول: القيادة والتوجيه		كبير جدا	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
1	يوضح رؤية وأهداف الكلية					
2	يرغب في العمل الجماعي والمشاركة التوعوية					
3	يركز على جودة العمل بمستويات عالية					
4	يستمتع للمقترحات والآراء الصائبة					
5	يبلغ عن قراراته في الأوقات المناسبة					
6	لديه القدرة على التشجيع والتحفيز					
7	يعمل على انجاز الاداء السنوي وفي وقته المحدد					
8	يتعامل مع الطلبة بسلوك ابي					
المجال الثاني: العدالة التنظيمية						
1	يتعامل مع الجميع بعدالة					
2	سلوكياته تتم عن مصالح شخصية					
3	يوزع المهام بشكل عادل					
4	يطبق الانظمة واللوائح بحيادية					
5	لديه التزام تنظيمي عالي					
6	له علاقات مع أولياء الطلبة					
7	يهتم بالرضا الوظيفي للجميع					
8	يساعد الطلبة الفقراء					
المجال الثالث: اتخاذ القرار						
1	يشرك رؤساء الاقسام في صنع القرارات					
2	قراراته تعتمد على المعلومات والبيانات					
3	يعزز الجهود المتميزة بالحوافز المادية والمعنوية					
4	يركز على التطوير المهني					
5	يهتم بحل المشكلات في الاقسام					
6	تعامل مع الأزمات بكفاءة وهدوء					
7	يشجع على الابداع والابتكار					
8	يهتم بترقية التدريسيين لتحسين كفاءة الكلية					