

التكامل السلوكي وتأثيره في الجاهزية التنظيمية  
 "دراسة استطلاعية في عدد من الجامعات الأهلية في مدينة بغداد"

**Behavioral Integration and Its Impact on Organizational  
 Readiness**

**A Survey Study of a Number of Private Universities in "**  
**"Baghdad**

أ.د. خالديا مصطفى عطا

Prof. Dr. Khalidiya Mustafa Atta  
 كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة العراقية  
 College of Administration and  
 Economics - University of Iraq  
[d.2018.kalda@gmail.com](mailto:d.2018.kalda@gmail.com)

الباحثة: انغام سليم قاسم

Researcher: Angham Salim Qasim  
 كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة العراقية  
 College of Administration and  
 Economics - University of Iraq  
[nagomas89@gmail.com](mailto:nagomas89@gmail.com)

**المستخلص:**

يهدف البحث إلى تحديد التأثير الذي يحدثه التكامل السلوكي في تحقيق الجاهزية التنظيمية والى معرفة مدى تبني التكامل السلوكي من قبل الإدارات العليا في القطاع الخدمي المتمثلة بـ (الجامعات الأهلية) في مدينة بغداد وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير أبعاد التكامل السلوكي المتمثلة بـ (السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، التشارك في صنع القرار) على الجاهزية التنظيمية (البعد المعرفي والعاطفي) من هم بمستوى (عميد الكلية، معاون عميد الكلية، رئيس القسم، مسؤولي الأقسام والشعب، مسؤول الوحدة). وتكمن مشكلة الدراسة في إن الكثير من المنظمات ومنها الجامعات الأهلية تواجه بعض المشاكل تتعلق بكيفية زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها وفي كيفية استثمار الأموال وتقليل التكاليف غير الضرورية التي لا تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والأكاديمي وبكيفية تحقيق نمواً في نسبة التحديث التكنولوجي مع كيفية توفير بيئة تعليمية مناسبة لطلبتها تنسجم بالقيم الأخلاقية وتلتزم بالأهداف التنظيمية. وتوضح أهمية الدراسة في تطبيق التكامل السلوكي للدراسة الميدانية في قطاع الجامعات الأهلية في محاولة لتوظيف أساليب الإدارة الحديثة لتحقيق الجاهزية التنظيمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة، المقابلات الشخصية، في جمع البيانات وتمت الاستعانة بالوسائل الإحصائية المتمثلة: (الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد) بالاعتماد على برامج (AMOS v.26, SPSS v28). وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: بينت النتائج ان للتكامل السلوكي تأثير مباشر في تحقيق الجاهزي التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** التكامل السلوكي، السلوك التعاوني، الجاهزية التنظيمية، الجامعات الاهلية.

**Abstract:**

This study aims to determine the impact of behavioral integration on achieving organizational readiness and to determine the extent of its adoption by senior management in the service sector, represented by (private universities) in Baghdad. This is achieved by identifying the impact of the dimensions of behavioral integration, represented by (cooperative behavior, information exchange, and shared decision-making), on organizational readiness (cognitive and emotional dimensions) for those at the level of (dean of the college, assistant dean of the college, head of department, department and division heads, and unit head). The problem of the study lies in the fact that many organizations, including private universities, face some problems related to how to increase the efficiency of the services provided to improve their returns, how to invest funds and reduce unnecessary costs that do not lead to improved educational and academic performance, how to achieve growth in the rate of technological modernization, and how to provide a suitable educational environment for its students characterized by ethical values and commitment to organizational goals. The importance of the study is evident in the application of behavioral integration to field studies in the private universities sector in an attempt to employ modern management methods to achieve organizational readiness. The study followed the descriptive-analytical approach, using a questionnaire and personal interviews to collect data. Statistical methods were also used, including, descriptive statistics, simple regression coefficient, and multiple regression analysis, using AMOS v2.23 and SPSS v2.28. The study reached a number of results, the most important of which are: The results indicated that behavioral integration has a direct impact on achieving organizational readiness.

**Keywords:** behavioral integration, cooperative behavior, organizational readiness, private universities.

## المقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات تنافسية متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتطور توقعات أصحاب المصلحة. ولم يعد نجاح المنظمة يقاس فقط بقدرتها على البقاء، بل أصبح مرتبطاً أيضاً بقدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المستمرة. وتحقيق هذا المستوى من الأداء يتطلب من الإدارة تعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد والقيادات، وتوفير بيئة عمل تتسم بالتكامل والانسجام، وهنا يبرز مفهوم التكامل السلوكي بوصفه أحد العوامل الجوهرية في تحسين العمل الجماعي، وتعزيز الانسجام بين فرق العمل، وتمكين اتخاذ القرار بشكل أكثر فعالية ويكتسب التكامل السلوكي أهمية متزايدة باعتباره أحد الممكنات الأساسية لتحقيق الجاهزية التنظيمية، والتي تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات ومجابهة التحديات بكفاءة. ومن هذا المنطلق، فإن التأثير الإيجابي للتكامل السلوكي لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن وجود جاهزية تنظيمية تدعمه وتوفر له البيئة الملائمة، إذ يشكل هذا التفاعل بين السلوك المتكامل والجاهزية التنظيمية حجر الزاوية في بناء منظمة قادرة على التكيف والتطور وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التكامل السلوكي في قطاع الجامعات الأهلية في العاصمة بغداد، ممثلة بكل من (كلية الرافدين الجامعة، كلية المنصور الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية السلام الجامعة، وكلية مدينة العلم الجامعة)، وكيفية انعكاس هذا التكامل على جاهزيتها التنظيمية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع حديث ومهم على المستويين النظري والتطبيقي – بحسب اطلاع الباحثين – مما يشكل إضافة علمية يمكن أن ترفد الجوانب المعرفية والفكرية في ميدان دراسات السلوك التنظيمي أما مبررات اختيار هذا الموضوع فتنبع من الحاجة إلى توضيح مفهوم التكامل السلوكي، والعمل على نشر الوعي بمضامينه داخل المنظمات، والتي قد تمارسه فعلياً دون أن تعي وجوده كمفهوم نظري متكامل، وبالتالي تساهم هذه الدراسة في تقليص الفجوة المعرفية بشأن متغيرات البحث. كما يعود اختيار الجامعات الأهلية كعينة للدراسة إلى الأهمية التي يمثلها قطاع التعليم العالي الأهلي في العراق، بوصفه من القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تنمية الموارد البشرية وبناء المجتمع، وتالف البحث من أربعة محاور تناول المحور الأول منهجية البحث والمحور الثاني الاطار النظري بينما المحور الثالث الاطار العملي واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل التغييرات المستمرة التي يشهدها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تواجه الجامعات عامة ومنها الجامعات الأهلية وتعتقد الباحثتان نظراً للتنافسية الجامعات الأهلية فانها تواجه تحديات كبيرة تتعلق بمدى قدرتها على تحقيق مستويات عالية من الجاهزية لكي تحظى بموقع تنافسي كبير في ظل المنافسة المتزايدة وللإعداد الكبير للجامعات الأهلية ، فضلاً لخضوعها لعدد من التصنيفات الوطنية والعالمية والذي يتطلب العمل بمفاهيم حديثة يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي. ومن خلال الزيارات الميدانية لعدد من الجامعات الأهلية في بغداد لاحظت الباحثتان أن الجامعات الأهلية تسعى إلى تحقيق الجاهزية التنظيمية ألا أنها تواجه العديد من التحديات تتعلق بكيفية زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها وفي كيفية استثمار الأموال وتقليل التكاليف غير الضرورية التي لا تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والاكاديمي وبكيفية تحقيق نمواً في نسبة التحديث التكنولوجي مع كيفية توفير بيئة تعليمية مناسبة لطلبتها تتسم بالقيم الاخلاقية وتلتزم بالأهداف التنظيمية. وحيث أن العمل بمفهوم التكامل السلوكي يعمل على تقديم الدعم والاسناد والعمل بروح الفريق وتبادل أنها تواجه العديد من التحديات تتعلق بكيفية زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها وفي كيفية استثمار الأموال وتقليل التكاليف غير الضرورية التي لا تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والاكاديمي وبكيفية تحقيق نمواً في نسبة التحديث التكنولوجي مع كيفية توفير بيئة تعليمية مناسبة لطلبتها تتسم بالقيم الاخلاقية وتلتزم بالأهداف التنظيمية والخبرات والمقترحات الواقعية القابلة للتطبيق والتنسيق الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات وحيث أن الجاهزية التنظيمية لها دوراً أساسياً في تمكين الجامعات الأهلية إذ تعكس مدى استعدادها لتعزيز الجانب المعرفي والعاطفي من خلال تبني الخبرات المتراكمة لتطوير عملياتها الداخلية والتعامل مع المشاعر السلبية والقلق النفسي ازاء ما يحدث من تغيير. وعليه ترى الباحثتان من الضروري فهم العلاقة بين التكامل السلوكي والجاهزية التنظيمية وعليه يمكن توضيح مشكلة الدراسة استناداً للمشاهدات الميدانية بالتساؤل الرئيسي الآتي:- هل تدرك إدارات الجامعات الأهلية عينة الدراسة بكفاءة مستوياتها أهمية التكامل السلوكي وتأثيره في تحقيق الجاهزية التنظيمية؟ والذي تنفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:-

1. مامستوى اهتمام الجامعات الأهلية مجال الدراسة بالتكامل السلوكي والجاهزية التنظيمية؟
2. هل يوجد تأثير للتكامل السلوكي وأبعاده في الجاهزية التنظيمية في الجامعات الأهلية مجال الدراسة؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور التكامل السلوكي في تعزيز الجاهزية التنظيمية مما يساهم في تحسين فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي وتكم أهمية الدراسة بالنقاط الآتية :

1. كونها جمعت بين متغيرات حيوية هي " التكامل السلوكي والجاهزية التنظيمية" مما يتيح الفرصة للدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظراً لحداتها على المستويين النظري والميداني ولافتقار المنظمات العراقية (على حد علم الباحثتان) لهذه الدراسات .

2. تعد الجامعات الأهلية عينة الدراسة قطاع حيوي وهام في البلد وذلك لما له من أثر فاعل في خدمة المجتمع وتطور ونمو وتقدم المجال العلمي والبحثي في العراق.
3. تناولت الدراسة موضوع في غاية الأهمية لما له من دور جوهري في نمو وتفوق المنظمات ومنها (الجامعات) عبر ما يمثله التكامل السلوكي من أهمية في تحقيق الجاهزية التنظيمية مما يشكل إضافة علمية متواضعة .
4. توفر الدراسة بمتغيراتها الثلاثة قاعدة بيانات للجامعات الأهلية تجتمع فيها الأفكار والآراء العلمية التي تستخدم توجهات ادارات الجامعات الأهلية في العراق بشكل عام الجامعات الأهلية مجال الدراسة بشكل خاص.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق عددٍ من الأهداف والمتمثلة بالآتي :-

1. التعرف على مستوى الاهتمام بالتكامل السلوكي لدى الجامعات الأهلية مجال الدراسة
2. التعرف على مستوى الاهتمام بالجاهزية التنظيمية لدى الجامعات الأهلية مجال الدراسة.
3. تحديد تأثير التكامل السلوكي بأبعاده (السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، التشارك في صنع القرار) في الجاهزية التنظيمية في ضوء اجابات عينة الدراسة.

### رابعاً: مبررات الدراسة

تكمن مبررات اختيار موضوع الدراسة بالآتي :-

1. توضيح مفهوم التكامل السلوكي والعمل على نشر معناه بين المنظمات والتي قد يكون معمول به لكنه غير مدرج تحت مفهومه.
2. تقليص الفجوة المعرفية ضمن موضوع متغيرات الدراسة ومن أجل أن تكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق لدراسات بحثية مستقبلية مما يسهم في زيادة الإثراء المعرفي والفكري في هذا المجال.
3. تعدد مجالات المنافسة واستراتيجياتها ما يتطلب العمل بمفاهيم حديثة ومبتكرة وذات طابع متجدد.

أما مبررات اختيار مكان الدراسة تكمن بالآتي :-

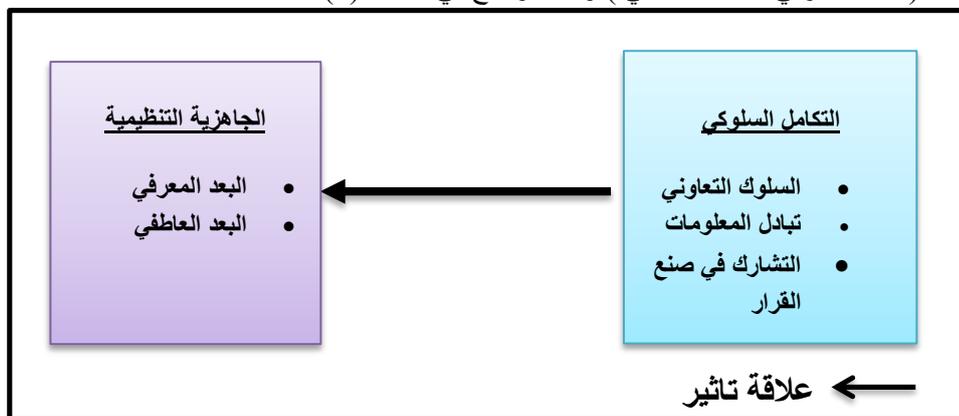
1. انسجام طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع الجامعات الأهلية مجال الدراسة فيما يتعلق بمجالات المنافسة واستراتيجياتها والسعي لتحقيق الأداء المتميز بين الكليات.
2. تعاون الجامعات الأهلية مجال الدراسة ودعمها للدراسة الحالية في الحصول على المعلومات الضرورية لإكمال متطلباتها كونها بيئة علمية وتعليمية تقدر قيمة البحث العلمي وتسعى لتطوره.
3. الأهمية الكبيرة التي يحتلها القطاع التعليمي والمتمثل بـ (الجامعات الأهلية) التي تعد من القطاعات المهمة والتي تلعب دوراً محورياً في تقدم وتطور التعليم العالي في العراق مما يجعل دراسة سلوكها الإداري ومدى جاهزيتها أمراً ضرورياً.

### خامساً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) بأسلوبه (النظري والميداني) بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، إذ يعمل المنهج الوصفي على عرض البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها كونها تصف الظواهر أو المشاكل الادارية واسباب نشوؤها أما بالنسبة للجانب العملي فقد استخدم (النهج التحليلي) إذ يقوم بتحليل تلك البيانات للوصول الى علاقة الارتباط والتأثير ومدى التكامل والتوافق بين متغيرات الدراسة والتوصل الى نتائج توضح حقيقة الربط المنطقي بين هذه المتغيرات للوصول الى استنتاجات وتوصيات تنثري الجانب المبحوث، وستعتمد الدراسة على استبانة مهيكلة معدة لهذه الدراسة.

### سادساً: - مخطط الدراسة الفرضي

تتطلب منهجية الدراسة بناء مخطط فرضي يوضح علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعدها والمتمثلة بالتكامل السلوكي كمتغير مستقل-بأبعاده الثلاثة (السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، التشارك في صنع القرار)، والجاهزية التنظيمية كمتغير تابع بأبعدها (البعد المعرفي، البعد العاطفي) وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان

سابعاً: فرضيات الدراسة : الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للتكامل السلوكي في الجاهزية التنظيمية ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الأولى :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للسلوك التعاوني في الجاهزية التنظيمية.
2. الفرضية الفرعية الثانية:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية لتبادل المعلومات في الجاهزية التنظيمية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للتشارك في صنع القرار في الجاهزية التنظيمية

#### ثامناً: حدود الدراسة

1. الحدود العملية : تمثلت بمتغيرين وهي التكامل السلوكي كمتغير مستقل (X) والجاهزية التنظيمية كمتغير معتمد (Y) .
2. الحدود المكانية: الجامعات الأهلية الجامعة المتمثلة بـ (كلية المنصور ، كلية الرافدين، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية السلام ،كلية مدينة العلم).
3. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة بجانبها العملي في المدة الواقعة (2025/1/14)حتى (2025/3/1) وتتضمن هذه المدة جمع البيانات وتوزيع الاستبانة واسترجاعها وتحليلها.
4. الحدود البشرية: تمثلت بالمستويات الإدارية العليا ومن هم بمنصب (العميد ،معاون العميد ،رئيس قسم ، مسؤول الاقسام والشعب ،مسؤول وحدة ) في الجامعات عينة الدراسة.

#### تاسعاً: أدوات الدراسة

ويبين الجدول (1) هيكلية استبانة الدراسة وما تضمنته من متغيرات أساسية وأبعاد فرعية إضافة إلى المقاييس التي تم الاعتماد عليها وفق تسلسلها وقد تم اعتماد مقياس (Likert, 1967) الخماسي للإجابات المتوقعة لكل فقرة.

جدول (1) مقياس الدراسة للمتغيرات الرئيسية والفرعية والمصادر المعتمدة في قياسها

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر المقياس المعتمدة
التكامل السلوكي	السلوك التعاوني	5	(Aljuhmanietal.,2021)
	تبادل المعلومات	5	
	التشارك في اتخاذ القرار	5	
الجاهزية التنظيمية	البعد المعرفي	5	(Adatsi,2020)
	البعد العاطفي	5	

#### عاشراً : وعينة الدراسة

انطلاقاً من هدف معرفة تأثير التكامل السلوكي في الأداء المتميز من خلال الجاهزية التنظيمية ،فقد تم اختيار عدد من الكليات الأهلية الجامعة في مدينة بغداد لتطبيق الجانب العملي واختبار فرضياته. وأن الأساس في تحديد الميدان الذي تجري فيه الدراسة له أهمية كبيرة وذلك للدور الذي تلعبه الجامعات الأهلية المبحوثة في تطوير قطاع التعليم العالي والمساهمة في التنمية الأكاديمية والاقتصادية . فقد شهدت هذه الجامعات تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة من حيث التوسع في البرامج الأكاديمية ، وتحسين جودة التعليم ، والاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا ،. تألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (عميد الكلية ،معاون عميد الكلية ،رئيس قسم ، مسؤول شعبة ، مسؤول وحدة ) في (خمسة) جامعات أهلية (كلية الرافدين الجامعة، كلية المنصور الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية السلام الجامعة، كلية مدينة العلم الجامعة) والذي يبلغ حجمها مما جعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير التكامل السلوكي في تحقيق الأداء المتميز من خلال الجاهزية التنظيمية.

. تم اختيار عينة قصدية عشوائية من الجامعات الأهلية مجال الدراسة .تمثل عينة الدراسة جزء من المجتمع ويعد تحديد العينة مهمة أساسية لأي باحث ذلك لضرورة تمثيلها لخصائص المجتمع الذي تم اختياره وبما يضمن مكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها .وقامت الباحثتان بتوزيع (119) استبانة على المجتمع والمتمثل بعينة الدراسة نفسها وتم استرجاع (103) من المجتمع الأصلي

#### المحور الثاني / الاطار النظري

##### أولاً: التكامل السلوكي

##### 1. مفهوم التكامل السلوكي

التكامل السلوكي يعني درجة مشاركة المجموعة في تفاعل متبادل وجماعي يزعم أنه يختلف عن التكامل في حد ذاته، لأن "التكامل، كمصطلح في حد ذاته، له دلالة سلبية للغاية، مما يعني مجرد الاختلاط أو التواجد المشترك". (Luo et al., 2016, 5) إن التكامل السلوكي هو ميزة أساسية في الفريق وجوهرية وموجهة نحو العمل مع التركيز على المهمة، والتي تتجلى في تبادل المعلومات والسلوك التعاوني واتخاذ القرار المشترك. ومن ثم، فإن الفريق المتكامل سلوكياً يظهر سلوكيات ديناميكية تركز على المهام مثل المرونة (تبادل المسؤوليات بين أعضاء الفريق)، والتبادل المتعدد الاتجاهات، وحل المشكلات بشكل قوي، وكل هذا يمهّد الطريق لاتخاذ قرارات فعّالة وناجحة مع تجنب بعض المشاكل المرتبطة بالفرق المتناسكة اجتماعياً بشكل خاص (Shepherd et al , 2023: 5). إن مفهوم التكامل السلوكي نتاج سلسلة طويلة من الأبحاث

التي تحاول تحديد الخصائص المرتبطة بفرق الإدارة عالية الأداء وقد وجهت الأبحاث السابقة حول المتغيرات التي تنتبأ بأداء فرق الإدارة العليا الكثير من انتباهها نحو المتغيرات الديموغرافية التي تفسر النتائج وكانت الحجة أنه يمكن للأفراد استخدام الخصائص الديموغرافية لأعضاء الفريق كوكلاء للسمات الفردية (الشخصية، والمواقف، والقيم) واستكشاف العلاقة بين سمات أعضاء الفريق ومؤشرات أداء المنظمة (Carpenter et al, 2004: 751). وقد أثبتت انتقادات تشير إلى أن مصطلح التكامل السلوكي يواجه من العديد من القيود التي وصفت بـ "الصندوق الأسود". فقد زعمت أن إلى ان النهج يركز بشكل أكبر على التنبؤ بالسلوك بدلاً من تفسير الأسباب التي تؤدي إلى هذا السلوك، وبالتالي تجاهل المفاهيم الأكثر ذاتية والمتعلقة بالعملية، من شأنه أن يؤدي إلى إهمال العديد من التفسيرات للعلاقة بين المتنبئين الديموغرافيين والنتائج ( Mogård et al, 2023: 7).

قدم Hambrick مصطلح التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا TMT ( لأول مرة في عام ) 1994 باعتباره أهم عملية تميز من خلالها فرق الإدارة الفعالة، وعرفه بأنه عبارة عن بنية أولية تصف الدرجة التي تتشارك بها المجموعة في التفاعل المتبادل والجماعي، لا سيما في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات التعاونية (Wai On et al., 2013, 106). أصبحت نظرية المستويات العليا upper Levels Theory كما اقترحها Hambrick & Mason، حجر الزاوية في أبحاث فريق الإدارة العليا إذ تشير هذه النظرية إلى أن فريق الإدارة العليا يتألف من الأفراد المكلفين بالكشف عن المعلومات لأصحاب المصلحة الخارجيين في المنظمة ويرى بعض الباحثين أن هناك مسارين بحثيين تناولا المتغيرات التي تحدد فعالية فرق الإدارة العليا هما تركيبة الفريق وعمليات الفريق وهيكل الفريق الذي طوره Hambrick & Mason في عام 1984 والذي أكد فيه على أن المنظمة هي انعكاس لخصائص فريق الإدارة العليا المتمثلة في حجم الفريق وعمر الفريق وعمر أعضاء الفريق والخلفية العلمية والوظيفية لأعضاء الفريق. (Hambrick, 1994: 188)، والتكامل السلوكي للفريق هو بنية متعددة الأبعاد تعمل على تكامل مجموعة من العناصر، بما في ذلك التكامل الاجتماعي، الذي يعكس العلاقات المتجانسة المدركة بين أعضاء الفريق. ومن هنا فقد برز اتجاه آخر من الدراسات يركز على الدور الذي يمكن أن تؤديه عمليات الفريق على المخرجات التنظيمية كالاتجاهات والأداء المنظمي ومن بين العمليات التي تناولتها تلك الدراسات هي السرعة في عملية صنع القرار وجودة الاتصالات والتكامل الاجتماعي و تكرار الاتصالات والحوار وشمولية القرار والصراع (رشيد و العبادي، 2016: 251). عرفه (Resin, Saeed, 2021, 197) بناء متعدد الأبعاد يؤدي إلى تكامل مجموعة من العناصر، بما في ذلك التكامل الاجتماعي، مما يعكس الانسجام الملحوظ بين أعضاء الفريق.، بينما عرفه (شلاكة، 2022: 50) درجة ممارسة فريق الإدارة العليا لمهامه واجباته بطريقة تداوية وتشارك الصلاحيات والموارد وتحمل المسؤولية عن النتائج المتحققة فهو يعبر عن عملية تنسيق الأنشطة التي يؤديها أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويرى (Shepherd et al., 2023, 4) التعاون والتفاعل بشكل وثيق بين كبار المديرين المندمجين سلوكياً من خلال المشاركة بالأفكار بشكل مفتوح للوصول إلى قرارات مشتركة، وأشار (عامر و اخرون، 2023: 82) انه مستوى الاندماج والتفاعل بين فريق الإدارة العليا في عملية تبادل المعلومات بالكمية والنوعية المناسبة والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحسين مستوى المخرجات التنظيمية مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يتبين مما سبق يمكن وصف التكامل السلوكي بأنه عملية تنسيق وتناغم بين الأفراد في بيئة العمل، حيث يعتمد التكامل السلوكي على التفاهم المتبادل والتعاون الفعال، وتقوية العلاقة بين الأفراد للوصول إلى الأهداف المشتركة. كما يساهم في تعزيز العمل الجماعي وتحسين القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة.

## 2. أهمية التكامل السلوكي

يعد التكامل السلوكي مفهوماً محورياً في علم الإدارة، حيث يركز على تحقيق الانسجام بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات لتعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف المشتركة في بيئات العمل المتغيرة، يبرز التكامل السلوكي كعامل أساسي لتجاوز التحديات وتحفيز الابتكار كما يساهم في تقليل النزاعات وبناء الثقة، ويعمل على بناء بيئة عمل تدعم النجاح المستدام، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.

و يمكن توضيح أهمية التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بالنقاط الآتية:

(أ) يمكن لأعضاء فريق الإدارة العليا المتكاملين سلوكياً الإسهام في استقطاب الموارد البشرية ذات المواهب العالية (Azam et al, 2020: 447).

(ب) ان تنوع مواصفات و خصائص فريق الإدارة العليا (كالاختلافات في العمر، والمدة، ومستوى التعليم، والخلفيات الأخرى) يشير هذا التباين إلى الخلفيات الفردية لأعضاء الفريق و التي تساهم في تحسين النتائج وزيادة الإبداع والابتكار (Sahaym et al, 2016: 1210).

(ج) يتمكن أعضاء فريق الإدارة العليا المتكامل السلوكي الوصول إلى مصادر معلومات مختلفة ووجهات نظر متباينة على أساس الإدراك المتباين لحل المشكلات، وهو ما يساعد على التعلم المنظمي (Zhou, Y Et al, 2020: 4).

(د) تساهم فرق العمل المتكاملة سلوكياً في حل المشكلات وتحقيق كفاءة استخدام الموارد بفاعلية، حيث ينبثق عن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية قوة حقيقية تعزز الولاء والالتزام والانتماء للمنظمة وتساعد في التغلب على مشاكل العمل من خلال السعي المستمر للإيجاد رؤية تتلاءم مع مصلحة المنظمة (حسن والذبحاوي، 2022: 459).

ه) يتمكن فريق المتكامل سلوكياً العمل بظروف عمل صعبة وخروج المنظمة من أزمات كثيرة لأنها تمتاز بالالتزام العالي (Padhi, 2019: 229).

و) فريق الإدارة العليا المتكاملين سلوكياً يعملون على توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنسجمة مع رؤيا ورسالة المنظمة وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء (Zhang et al, 2017: 8057).  
استناداً على ما سبق ترى الباحثان ان التكامل السلوكي يدعم بناء علاقات ايجابية من خلال الموازنة بين السلوكيات الفردية و احتياجات المحيط . ويعتبر اداة فعالة لتحسين الأداء الشخصي و الجماعي.

### 3. ابعاد التكامل السلوكي

يوجد شبه اتفاق بين الباحثين على ابعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا اعتمدها اغلب الدراسات ومنها دراسة (Aljuhmanietal.,2021) التي اجريت حول هذا المتغير ولم يتم اضافة اي بعد اخر لها على حد علم الباحثان والتي تتمثل ب(السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، التشارك في صنع القرار) اذ ان هذا الابعاد لها قدر كبير من الصحة والموثوقية واثبتت أن لها عنصر تنبؤي قوي بمدى تحقيق فريق الإدارة العليا للتكامل السلوكي وكما يأتي:

أ) **السلوك التعاوني:** يقصد بالسلوك التعاوني مستوى قابلية أفراد الفريق للتشارك في نقاط القوة والضعف التي تتطلب درجة معين من الشعور بالراحة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق (ji .H, et al., 2015: 357). يوضح هذا المفهوم العلاقة بين أعضاء الفريق من خلال الاستفادة من خبرات ومهارات أحد أعضاء الفريق مما يؤدي إلى تحقيق الهدف الذي وجد من أجله الفريق و يوضح صور التعاون باستخدام التكنولوجيا الحديثة في بيئة الأعمال والبنية التحتية التكنولوجية من الإنترنت و وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها (AL-Sakarneh, 2019: 2185) و وصفه (Al-Shamti & Kharufa, 2023, 90) بأنه أساليب وسلوكيات معينة تقوم بها فرق العمل الجماعية بالاعتماد على التبادل في المعلومات وإنجاز المهام وحل المشكلات والعقبات بغية الوصول الى هدف أو أهداف معينة وأن درجة التعاون تزداد كلما زاد ولاء الفريق للمنظمة وولائهم لفريقهم الامر الذي يجعلهم على أهبة الاستعداد والتضحية لمنظمتهم في حال تعرضت الى مشاكل وازمات. وتزداد أهمية التعاون بين أعضاء الفريق في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها بيئة الأعمال المعاصرة حيث تزداد الحاجة إلى البحث عن المعلومات المستجدة والعمل على تقاسمها بين أعضاء الفريق لتحقيق التكامل السلوكي له الذي يعد احد محددات نجاحه وتجدر الإشارة إلى أن إيمان أعضاء الفريق بأهمية العمل التعاوني من خلال تقاسمهم خصائص ذهنية مشتركة يجعلهم قادرين على إدراك المهام المحددة لكل منهم ، فضلاً عن مساعدة بعضهم البعض بما يؤدي إلى زيادة المنفعة المتبادلة (رشيد وجابر، 2013: 12).

ب) **تبادل المعلومات:** تبرز أهمية المعلومات كعنصر مهم وفعال في بقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يدفع المنظمة إلى البحث عن المعلومات من مصادرها المختلفة وبشكل يساعدها على اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة التحديات المختلفة ويعكس تبادل المعلومات التفاعل المتكرر والكثيف للمعلومات والمعرفة والأفكار في الوقت المناسب، وهذا التفاعل ضروري ليس فقط لتوليد الأفكار الجديدة، بل وتنفيذها (Resin & Saeed, 2021: 198) و يقصد بتبادل المعلومات المستوى الذي يتقاسم فيه أعضاء الفريق المعلومات ذات علاقة بوظائف المكلفين بها من المراجع المختلفة التي يحصلون عليها ويقومون بعملية تشارك الأفكار والمعارف بأسلوب أكثر تحملاً عندما تكون هنالك درجات عالية من الثقة بين أعضاء (عامر، 2023: 82) وتوضح أدبيات سلسلة القيمة عن كيفية الكشف عن الفرص من عملية تبادل المعلومات وخاصة في عمليات صنع واتخاذ القرارات القائمة على تعزيز المعرفة كل خطوة توجد مخاطر يجب التغلب عليها أو تذليلها من خلال التبادل أن العرض والطلب على المعلومات التي تفيد بتشغيل العمليات المترابطة (جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتكاملها ) لاتخاذ قرارات واقعية ومنطقية وزيادة الوعي الموقفي والتي تصب في تحقيق المنفعة للمنظمة؛ والهدف من خطوات سلسلة القيمة هو بيان كيفية أضافة قيمة في كل مرحلة من مراحل هذه السلسلة ليبيان أفضل مستوى من مستويات القيمة لصانعي القرارات بالإضافة إلى تعزيز البيانات لإنشاء المعرفة ذات الصلة و قابلة للتنفيذ. (Grimes, 2007: 6).

ج) **التشارك في صنع القرار :** أن درجة مشاركة أعضاء الفريق في صنع القرار بشأن القضايا الرئيسية في المنظمة، واتخاذ القرار المشترك يقلل من الحاجة إلى التنسيق بعد اتخاذ القرار ومزامنة المعلومات ويعزز الوصول إلى المعلومات وكذلك يعزز قدرة الاستيعاب لدى فريق الإدارة العليا وأن المشاركة في عملية صنع القرار من شأنها أن تعزز التزام فريق الإدارة العليا بالقرارات التي يتخذها الفريق، باعتبار أن هذه القرارات خاصة بهم وصادرة عنهم (Jahanshahi & Brem, 2017:3). يحظى موضوع القرار الاستراتيجي باهتمام الباحثين في ميدان الإدارة بشكل عام وميدان الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص لما له من انعكاسات ايجابية أو سلبية على نجاح المنظمات أو فشلها. والقرار الاستراتيجي غالبا ما يتم اتخاذه في ظل ظروف تتسم بالتعقيد وعدم التأكد ويرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. وعادة ما تتخذ القرارات الاستراتيجية من قبل فريق الإدارة العليا في المنظمة لأن نتائج تلك القرارات هي التي تحدد مصير المنظمة ومستقبلها (رشيد وحميد، 2019: 259). يساهم التشارك في اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة وذلك لتبادل الأفكار و المعارف بين المشاركين فضلاً عن كونه يعمل على تعزيز الالتزام الجماعي للمشاركين (Liu, et al., 2014,189).

## ثانياً: مفهوم الجاهزية التنظيمية

### 1. مفهوم الجاهزية التنظيمية

يشير مصطلح الجاهزية (Readiness) إلى حالة الاستعداد التام لشيء ما. جاء مفهوم الجاهزية التنظيمية من دراسات علم الاجتماع وعلم النفس، أن أول استخدام للجاهزية التنظيمية برز من خلال علم النفس الذي يظهر فيها تعدد البواعث والدوافع الكامنة لها، كون أن أغلب المنظمات اليوم تحتاج إلى تغييرات هادفة على مستوى النظام محاولة لتحقيق أهداف محددة (عجيل، 2022 : 96).

إن الجاهزية التنظيمية متجذرة في إدارة التغيير وتشير إلى قدرة المنظمة على تبني التغييرات بشكل فعال، مما يعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الابتكار في المنظمة (Asrunputri et al, 2024:30) وصفت الجاهزية، في سياقات مختلفة وتم عدها أحد المقدمات الرئيسية للتنفيذ الناجح لأي نوع من التغيير إذ تساعد المنظمة للانتقال من الوضع الحالي إلى الحالة الجديدة المطلوبة (شكر، 2016: 88) وكذلك تعد عاملاً حاسماً وجوهرياً للتنفيذ الناجح للتغيير لأي منظمة (الجنوبي، 2022: 128). وهذا يتطلب التزام المنظمة بتغيير معين وفعالية المنظمة المتعلقة بذلك التغيير بما في ذلك البيانات والموارد (المالية؛ المادية والبشرية) والمهارات والصفات (McAlearney, et.al., 2021:2).

غالباً ما يتم ربط الجاهزية التنظيمية للتغيير مع "الاستعداد" أو "الاستعداد للتغيير" كونه مفهوم متعدد الأوجه ومتعدد المستويات، تُسمى الدرجة التي يعتقد بها المرء أن أعضاء المنظمة يمتلكون أو لا يمتلكون المهارات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة المرتبطة بالتغيير المستقبلي فعالية التغيير (Holt et al. 2009: 36). بينما يُنظر إلى الالتزام بالتغيير على أنه تصميم مشترك من قبل أعضاء المنظمة لمراقبة وتحمل سبب العمل لتنفيذ التغيير. (Weiner, 2009:2).

الجاهزية هو بناء متعدد المستويات على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي تعرف نظرية الجاهزية التنظيمية بأنها "المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة مستعدين نفسياً وسلوكياً لتنفيذ التغيير التنظيمي". وأنها بناء متعدد الأوجه ينشأ من مجموعة من العوامل، بما في ذلك تخصيص الموارد والهياكل التنظيمية (Tehrani, 2023: 83). يمكن تعريف الجاهزية التنظيمية بأنه الدرجة التي يكون فيها العاملون جاهزين عاطفياً ومعرفياً وسلوكياً لعملية التغيير والانتقال الناجح من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب به بكفاءة وفاعلية.

### 2. أهمية الجاهزية التنظيمية

تكمُن أهمية الجاهزية التنظيمية بان التغيير لا يحدث دون جاهزية المنظمة والافراد العاملين لإجراء عملية التغيير فهي تستخدم جوانب تحفيزية وتتضمن طاقة سلوكية وتحفيزية للتغيير ويمكن ادراج أهمية الجاهزية التنظيمية بالنقاط الآتية :

(أ) أن الجاهزية التنظيمية هي احدى العوامل المهمة التي تشجع المنظمة على ضرورة تطبيق نظم المعلومات , وعليه تتطلب الجاهزية قبل تنفيذ النظام الالتزام والقدرة التنظيمية للأفكار والإجراءات المرتبطة ببنية نظم المعلومات وأن تقييم الجاهزية التنظيمية يساعد المنظمات التعرف على درجة الدافعية داخل المنظمة. وتقييم القدرات الخاصة بالمنظمة, كما تعمل على تحسين القدرات التنظيمية, وتمكين المنظمة لتحقيق اكبر قيمة لربائنها (Dearing, 2018:2).

(ب) تعد الجاهزية التنظيمية أداة رئيسة لتحليل المخاطر للتخلص من الفجوات. وتشير هذه الفجوات إلى المجالات التي تقتصر على الجاهزية اللازمة للتعامل مع التحديات. ورغم الجهود المبذولة لتحديد هذه الثغرات، فإن عدم معالجتها قد يؤدي إلى أهدار الوقت والموارد في مناطق لا تتمتع بالجاهزية المطلوبة مما يزيد من احتمالية الفشل (شكر، 2023: 89).

(ج) تسهم الجاهزية التنظيمية في توفير مقدمة معرفية لسلوك مقاومة التغيير أو دعمه، والتي تحدد ما إذا كان التغيير يكون ناجحاً، فضلاً عن ذلك، تحافظ المنظمة على فوائدها من خلال جاهزيتها (عجيل، 2022 : 102).

(د) تعد الجاهزية التنظيمية عامل حاسم للنجاح في تنفيذ الابتكارات الجديدة إذ يوجد اتفاق عام في الكتابات التنظيمية على أن الجاهزية أمر أساسي و جزء من التنفيذ الناجح للابتكار وأنها تعبر مدى جاهزية أي منظمة أو قدرتها على تنفيذ الابتكار (Scaccia et al 2015:485).

(هـ) أن المنظمات التي ترغب بتحسين الجودة فهي بحاجة إلى تقييم شامل ليساعدها على فهم الجاهزية التنظيمية لضمان قدرتها على مواجهة تلك التحديات وضمان النجاح على المدى البعيد (Tappin, 2014: 55).

(و) تعد الجاهزية التنظيمية عملية مستمرة وأن القادة الناجحون يدركون الحاجة إلى تطوير المنظمة وثقافتها وبنيتها الأساسية ومع قيام المنظمة بوضع وتنفيذ استراتيجياتها فإنها تحتاج إلى ربط الاستراتيجيات والمبادرات مع تحقيق الاهداف التنظيمية عن طريق إدخال تحسينات مستمرة على الجاهزية التنظيمية (الحدراوي والساعدي، 2022: 376).

### 3. أبعاد الجاهزية التنظيمية

تعد الجاهزية التنظيمية من الأسس المهمة التي تساهم في نجاح المنظمات في مواجهة التحديات والتغيرات، حيث تعتمد على قدرة الأفراد داخل المنظمة على التكيف مع التحولات وتحقيق الأداء المتميز. أختلف الباحثون والكتاب في مجال الإدارة في تحديد أبعاد الجاهزية التنظيمية من حيث طبيعتها ونشاطاتها، وعليه قامت الباحثتان بحصر مجموعة من الأبعاد للجاهزية التنظيمية وهي كما يأتي:

(أ) **البعد المعرفي:** تعرف المعرفة من قبل (33: Ghazali, 2016). بأنها سلسلة من العمليات التي من خلالها يتم الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتقسيمها وإعادة تكوينها مما يساعد على الوصول بالتنظيم إلى أداء متميز، يمكن تعريف المعرفة على أنها "تجميع مكثف للخبرات التي تشكلها المعتقدات والإلتزامات على مر الزمن، والتي توفر للفرد القدرات الضرورية لحل المشاكل مع تفصيل هيكل لتقييم ودمج الخبرات الجديدة" (Thabit & Jasim, 2016: 45)، أما (Ghaleb et al., 2016: 1004) فلقد عرفا المعرفة بوصفها "مزيج من الخبرة المتركمة والبصيرة التي تساهم على اتخاذ القرارات الصائبة" ويمكن وصفها بأنها نظام متكامل يتضمن تحديد المعارف المطلوبة وتصفيته وتخزينها وإعادة استخدامها عند الحاجة إليها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. أن الجاهزية المعرفية تهتم وتركز على معتقدات وتطلعات الأفراد العاملين حول التغيير وينظر إليه على انه الإلتزام الذي يعكس العزم والتعلم المشترك لأعضاء المنظمة وقدرتهم على استثمار المعرفة لتنفيذ التغيير. ويتمثل الغرض الجوهري للجاهزية المعرفية بجمع المعلومات وتنفيذ المهام وتعزيز الانظمة في جميع أنحاء المنظمة فضلاً عن دعم معرفة اعضاء المنظمة أذ أن المشاركة في العمليات تؤدي الى مشاركة المعرفة ومن ثم إلى تعظيم قدرات المنظمة وزيادة قدرتها على استغلال الفرص وتجنب التهديدات وبالتالي زيادة الكفاءة والمساعدة في الحصول على الميزة التنافسية (Shea, et al, 2014: 4).

(ب) **البعد العاطفي:** تتكون العواطف من مجموعة من المشاعر المختلفة كالحب والكراهية، والحزن والسعادة، والانزعاج والهدوء، والإثارة والملل، والاسترخاء والغضب، والتفاؤل والتشاؤم وغيرها، و تم تجاهل تأثير العاطفة في الدراسات التنظيمية وتم وصفها بأنها المعرفة العميقة والتي تؤثر في جاهزية الافراد للاستجابة للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وأن تلك المعرفة العميقة ذات صلة وثيقة مع السلوكيات (Tappin, 2014: 56) وتعني الجاهزية العاطفية هي مدى ارتباط العامل بالمنظمة ارتباطاً وجدانياً وأيمانه بها وقبول أهدافها وقيمتها وبذل المزيد من الجهد والرغبة القوية في العمل والاستمرار فيها (Orozco & Arroyo, 2017: 97). تشير الدراسات السابقة الى أن الارتباط العاطفي يعزز فهم الأهداف والقيم التنظيمية، ويزيد من الولاء تجاه المنظمة أو الرغبة في تقديم المزيد من الجهود لصالح المنظمة وزيادة شعور الانتماء لها، تدعم العديد من الدراسات فكرة سلوك العامل الإيجابي يعتمد على الولاء (الارتباط العاطفي)، وتحديد الهوية (الشعور بالفخر) والمشاركة (الشعور الشخصي بالالتزام) (Shah et al, 2017: 9). تنشأ الجاهزية للتغيير من المعتقدات الجماعية والاستجابات العاطفية للأفراد التي يتم مشاركتها بناءً على عمليات التفاعل الاجتماعي، حيث من الممكن أن تساعد هذه الاختلافات على المستوى الفردي والتنظيمي، أي أن الجاهزية للتغيير الأكثر إيجابية على المستوى الفردي مقارنة بالمستوى التنظيمي (AI) (Saadoun, 2023: 119).

### المحور الثالث / الجانب العملي

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص نتائج استجابات أفراد العينة وتحليلها وتفسيرها حول متغيرات النموذج المختبر الحالية والتمثلة بـ (التكامل السلوكي، الاداء المتميز، الجاهزية التنظيمية) على مستوى الإدارات العليا والوسطى في الجامعات الاهلية في بغداد، والبالغ عددهم (103) شخصاً. وسوف يتم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية الوصفية وهي كل من (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وترتيب الفقرات) وفق آراء أفراد العينة وإجاباتهم، باستخدام مقياس (Five Likert Scale) في استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، والمكون من خمسة مستويات تراوحت بين (1-5)، وكما موضح في الجدول (26).

الجدول (26) المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

مقياس الإجابة	المتوسط المرجح	الأوزان المرجحة	مستوى الإجابة
غير موافق تماماً	1	20%	ضعيف جداً
غير موافق	1.81	36.2%	ضعيف
محايد	2.61	52.2%	متوسط
موافق	3.41	68.2%	جيد
موافق تماماً	4.21	84.2%	جيد جداً
(المدى) طول الفئة = 5 - 1 = 4 = 5 - 0.8 = 4.2 (وهو الفرق بين بين اصغروا أكبر قيمة)			
الوسط الفرضي = 5 ÷ 3 = 1.67			

Source : Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.PP:214

أولاً: وصف وتشخيص وقياس المتغير المستقل التكامل السلوكي وأبعاده

### 1- بعد السلوك التعاوني

يوضح الجدول (2) أن مستوى اهتمام أفراد العينة بالسلوك التعاوني جاء بمستوى جيد نسبياً، إذ حققت وسط حسابي بلغت قيمته (3.798)، مع انحراف معياري قدره (0.782)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (20.60%) أظهرت النتائج أن الإدارة في الكليات المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً بدعم وإسناد موظفيها، حيث تتمتع بدرجة عالية من المرونة تساهم في تسهيل أداء مهامهم وتعزيز كفاءتهم. كما تسعى إدارة الجامعات إلى معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل وحل التحديات التي تواجه العاملين، من خلال تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق، مما يساهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة. أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (1) (تعمل إدارة الكلية على تقديم الدعم والاسناد لموظفيها) أعلى وسط حسابي بلغ (3.835)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (0.951) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (24.79%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل المرتبة (2) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (3) (تتوفر لدى إدارة الكلية الرغبة في مساعدة بعضهم البعض لإنجاز المهام المعقدة بكفاءة عالية) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.748) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (0.926) كما جاء معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (24.71%)، إذ احتلت هذه الفقرة المرتبة (1) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول (2) المؤشرات الاحصائية لبعء السلوك التعاوني

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
تعمل ادارة الجامعة على تقديم الدعم والاسناد لموظفيها .	3.835	0.951	24.79	2	موافق
تتمتع ادارة الجامعة بالمرونة التي تجعل عملهم اكثر سهولة .	3.796	0.974	25.65	3	موافق
تتوفر لدى ادارة الجامعة الرغبة في مساعدة بعضهم البعض لإنجاز المهام المعقدة بكفاءة عالية .	3.748	0.926	24.71	1	موافق
تسعى ادارة الجامعة على حل المشكلات ذات الصلة بعملهم و مشاكل العاملين فيها .	3.816	1.027	26.91	5	موافق
تشجع ادارة الجامعة العمل بروح الفريق لإنجاز العمل بكفاءة.	3.796	1.013	26.69	4	موافق
المتوسط الاجمالي	3.798	0.782	20.60		

المصدر: برنامج SPSS V.28

### 2- بعد تبادل المعلومات

يوضح الجدول (3) أن مستوى اهتمام أفراد العينة ببعء تبادل المعلومات جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.891)، مع انحراف معياري قدره (0.682)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (17.52%)، تشير النتائج إلى أن إدارة الجامعات تولي اهتماماً جيداً نسبياً ببعء " تبادل المعلومات "، حيث تسعى إلى توفير المعلومات المتاحة لديها لتعزيز قدرتها على التكيف السريع مع مستجدات بيئة العمل. كما تعتمد الإدارة على المعلومات لمواكبة التغيرات غير المخطط لها، مما يساعدها على اتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة على تشجيع تبادل الآراء وإيصال الأفكار بين الأفراد، بهدف تعزيز تبادل الخبرات والمعرفة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة عمل أكثر تفاعلية وانسجاماً، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (2) (تحرص ادارة الجامعة على تبادل المعلومات و الافكار والمقترحات الواقعية والقابلة للتطبيق.) أعلى وسط حسابي بلغ (4.000) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (0.840) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (21.00%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (1) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (4) ( تحرص ادارة الجامعة على تبادل المهارات والخبرات التدريسية / الفنية / الادارية للتقليل من الصعوبات التي تواجه عمل الكلية والاقسام التابعة لها. ) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.777) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (0.969) كما جاء معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (25.67)، إذ احتلت هذه الفقرة المرتبة (4) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول (3) المؤشرات الاحصائية لبعء تبادل المعلومات

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة

موافق	5	25.83	1.011	3.913	توظف ادارة الجامعة المعلومات المتوفرة لديها لغرض التكيف السريع مع مستجدات بيئة عملها.	IS1
موافق	1	21.00	0.840	4.000	تحرص ادارة الجامعة على تبادل المعلومات و الافكار والمقترحات الواقعية والقابلة للتطبيق .	IS2
موافق	2	21.56	0.850	3.942	تعتمد ادارة الجامعة على المعلومات لمواكبة التغيرات غير المخطط لها.	IS3
موافق	4	25.67	0.969	3.777	تحرص ادارة الجامعة على تبادل المهارات والخبرات التدريسية / الفنية / الادارية للتقليل من الصعوبات التي تواجه عمل الكلية والاقسام التابعة لها.	IS4
موافق	3	25.21	0.964	3.825	تشجع ادارة الجامعة على تبادل الآراء و ايصال الافكار للآخرين لتبادل الخبرات فيما بينهم .	IS5
		17.52	0.682	3.891	المتوسط الاجمالي	

المصدر: برنامج SPSS V.28

## 3- بعد التشارك في صنع القرار

يبين الجدول ( 4 ) أن مستوى اهتمام أفراد العينة ببعد التشارك في صنع القرار جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.705)، مع انحراف معياري قدره (0.855)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (23.09%)، وأوضحت النتائج ان إدارة الجامعات بصورة عامة تؤكد على التشارك في صنع القرارات التي تؤثر في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، كما تحرص على التشارك في صنع القرارات التي تهتم بخيارات النمو و التوسع، إذ تناقش الافكار المطروقة بشأن القرارات المطلوب اتخاذها بكل توازن وموضوعية. اما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة(5) (تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة التشارك في وضع الخطط الاستراتيجية القادرة على التكيف السريع مع مستجدات بيئة عملها.) أعلى وسط حسابي بلغ (3.786) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (1.063) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (28.08%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (5) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة(4) (تحرص ادارة الجامعة على التشارك في صنع القرارات الخاصة في تطوير إجراءات العمل.) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.651) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (0.977) كما جاء معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (26.77)، إذ احتلت هذه الفقرة المرتبة (2) وفقاً لترتيب الفقرات

جدول ( 4 ) المؤشرات الاحصائية لبعء التشارك في صنع القرار

اتجاه الاجابة	ترتيب الفقرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	1	25.63	0.948	3.699	تؤكد ادارة الجامعة على التشارك في صنع القرارات التي تؤثر في تحقيق اهدافها الاستراتيجية .	PIDM1
موافق	4	27.52	1.023	3.718	تحرص ادارة الجامعة على التشارك في صنع القرارات التي تهتم بخيارات النمو و التوسع .	PIDM2
موافق	3	27.08	0.994	3.670	تناقش ادارة الجامعة الافكار المطروقة بشأن القرارات المطلوب اتخاذها بكل توازن وموضوعية .	PIDM3
موافق	2	26.77	0.977	3.651	تحرص ادارة الجامعة على التشارك في صنع القرارات الخاصة في تطوير إجراءات العمل .	PIDM4
موافق	5	28.08	1.063	3.786	تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة التشارك في وضع الخطط الاستراتيجية القادرة على التكيف السريع مع مستجدات بيئة عملها.	PIDM5
		23.09	0.855	3.705	المتوسط الاجمالي	

المصدر: برنامج SPSS V.28

أما على المستوى الإجمالي، فقد اوضحت النتائج المبينة في الجدول ( 5 ) ان متغير التكامل السلوكي وسطاً حسابياً بلغ (3.798)، مما يعكس مستوى جيداً من التوافق، وذلك مع انحراف معياري قدره (0.663) ومعامل اختلاف بلغ

(17.45%)، وتشير هذه النتائج إلى انخفاض مستوى التشتت في إجابات العينة، مما يعزز إجماع المشاركين على أهمية متغير التكامل السلوكي ودوره في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية وعليه فإن تبني ممارسات التكامل السلوكي يسهم في تحقيق مستويات أداء أكثر كفاءة، ويعزز من قدرة الكليات على التطور والنمو ضمن بيئة عمل تنافسية وديناميكية. ويتضح من النتائج أيضاً أن بُعد "تبادل المعلومات" احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد التكامل السلوكي، مما يشير إلى أن إدارة الجامعات تولي أهمية كبيرة لتوظيف وتداول المعلومات بين الأفراد بهدف تعزيز سرعة التكيف واتخاذ القرارات الفعالة، أما بُعد "السلوك التعاوني" فقد جاء في المرتبة الثانية، مما يعكس مستوى جيداً من التعاون بين الموظفين، ويدل على أن الإدارة تدعم بيئة عمل قائمة على التفاعل الإيجابي والعمل بروح الفريق، في حين جاء بُعد "التشارك في صنع القرار" في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات لا يزال موجوداً لكنه أقل مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

جدول ( 5 ) خلاصة ابعاد متغير التكامل السلوكي

ت	ابعاد متغير التكامل السلوكي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد
1	السلوك التعاوني	3.798	0.782	20.60	الثاني
2	تبادل المعلومات	3.891	0.682	17.52	الاول
3	التشارك في صنع القرار	3.705	0.855	23.09	الثالث
	متغير التكامل السلوكي	3.798	0.663	17.45	

المصدر: برنامج SPSS V.28

### ثانياً: وصف وتشخيص وقياس المتغير الوسيط الجاهزية التنظيمية وأبعادها 1- البعد المعرفي

يلاحظ من الجدول ( 6 ) أن مستوى اهتمام أفراد العينة بالبعد المعرفي جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.763)، مع انحراف معياري قدره (0.746)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (19.81%)، وأوضحت النتائج أن إدارة الجامعات تسعى إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب دون أي قيود أو تفضيلات مسبقة، مما يعكس تركيزاً على تحسين كفاءة العمل وضمان ملائمة المهارات مع متطلبات الوظائف. كما أن الإدارة تستبعد العاملين الذين لا تتسجم مؤهلاتهم مع الوظائف التي يشغلونها، مما يعكس الاهتمام بتحقيق الأداء الأمثل من خلال توظيف الأشخاص الأكثر قدرة وكفاءة في المناصب المناسبة. إضافة إلى ذلك أن إدارة الجامعات تعتمد على معلومات العاملين وخبراتهم المتراكمة، مما يساعد في تطوير وتحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر. هذه الاستراتيجيات تساهم في تحقيق تحسينات متواصلة في الأداء وزيادة فعالية العمل داخل الجامعات، مما يعكس التزاماً بالجودة والابتكار في بيئة العمل الأكاديمية والإدارية. أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (3) (تطبيق إدارة الجامعة معايير لتحقيق نتائج تعبر عن مدى تناسب قدرات العاملين مع وصف وظائفهم) أعلى وسط حسابي بلغ (3.854) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (0.901) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (23.38%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (1) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (1) (تجتهد إدارة الجامعة على توظيف عاملين تتلاءم قدراتهم مع الوظائف المناطة بهم) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.680) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (0.899) إذ سجلت قيمة معامل الاختلاف ما قيمته (24.43)، إذ أتت هذه الفقرة المرتبة (4) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول ( 6 ) المؤشرات الإحصائية لبعد البعد المعرفي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الإجابة
تجتهد إدارة الجامعة على توظيف عاملين تتلاءم قدراتهم مع الوظائف المناطة بهم.	3.680	0.899	24.43	4	موافق
تسعى إدارة الجامعة إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب دون أي قيود.	3.709	0.903	24.36	3	موافق
تطبق إدارة الجامعة معايير لتحقيق نتائج تعبر عن مدى تناسب قدرات العاملين مع وصف وظائفهم.	3.854	0.901	23.38	1	موافق
تستبعد إدارة الجامعة العاملين الذين لا تتسجم مؤهلاتهم مع الوظائف التي يشغلونها.	3.777	0.907	24.01	2	موافق
تستخدم إدارة الجامعة معلومات العاملين فيها وخبراتهم المتراكمة لتطوير جميع عملياتها الداخلية باستمرار.	3.796	0.964	25.39	5	موافق
المتوسط الاجمالي	3.763	0.746	19.81		

يشير الجدول (7) أن مستوى اهتمام أفراد العينة بالبعد العاطفي جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.728)، مع انحراف معياري قدره (0.818). وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (21.95%)، أظهرت النتائج أن إدارة الجامعات تسعى إلى تعزيز شعور الموظفين بالراحة والأمان تجاه التعديلات والتغييرات التي تطرأ في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على التكيف مع المستجدات. كما تعمل الإدارة على توفير الدعم النفسي والعاطفي لموظفيها لمساعدتهم في التعامل بسلاسة مع الإجراءات وأساليب العمل الجديدة، مما يقلل من الضغوط الناجمة عن التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تشجع إدارة الجامعات الموظفين على تجاوز المشاعر السلبية والقلق النفسي المرتبط بالتغييرات، من خلال تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة، تضمن تعزيز روح المبادرة والانفتاح على التطوير، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع تحديات العمل الحديثة. أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (4) (تهبئ إدارة الجامعة العاملين للتحديات العاطفية والنفسية التي تواجههم عند التفكير بالمستقبل) أعلى وسط حسابي بلغ (3.835) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (0.971) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (25.32%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (2) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (2) (تعمل إدارة الجامعة على نشر ثقافة التغيير وتقديم الدعم الكافي للتعامل مع الجوانب العاطفية للتغيير) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.602) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (1.051) إذ سجلت قيمة معامل الاختلاف ما قيمته (29.18)، إذ اتت هذه الفقرة المرتبة (5) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول (7) المؤشرات الاحصائية للبعد العاطفي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
ED1	3.767	0.877	23.27	1	موافق
ED2	3.602	1.051	29.18	5	موافق
ED3	3.680	0.962	26.15	3	موافق
ED4	3.835	0.971	25.32	2	موافق
ED5	3.757	1.043	27.76	4	موافق
المتوسط الاجمالي	3.728	0.818	21.95		

المصدر: برنامج SPSS V.28

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن الجاهزية التنظيمية تتمتع بمستوى جيد نسبياً من التوافق، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.746)، مما يعكس اهتمام إدارات الجامعات بهذا المتغير، مع انحراف معياري قدره (0.748)، مما يدل على تماسك البيانات واستقرارها. كما سجل معامل الاختلاف (19.97%)، وهو مؤشر على انخفاض تشتت آراء أفراد العينة حول هذا المتغير، مما يعزز موثوقية النتائج. أما على مستوى الأبعاد فقد أوضحت النتائج أن البعد المعرفي جاء في المرتبة الأولى، مما يشير إلى أهمية المعرفة والخبرة في تعزيز جاهزية الكليات لمواجهة التحديات التنظيمية. بينما جاء البعد العاطفي في المرتبة الثانية، وهو ما يعكس مدى إدراك إدارات الجامعات لأهمية الجانب العاطفي والدعم النفسي في تعزيز الجاهزية التنظيمية، خاصة في ظل التغييرات والتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية.

جدول (8) خلاصة ابعاد متغير الجاهزية التنظيمية

ت	ابعاد متغير الجاهزية التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد
1	البعد المعرفي	3.763	0.746	19.81	الاول
2	البعد العاطفي	3.728	0.818	21.95	الثاني
	متغير الجاهزية التنظيمية	3.746	0.748	19.97	

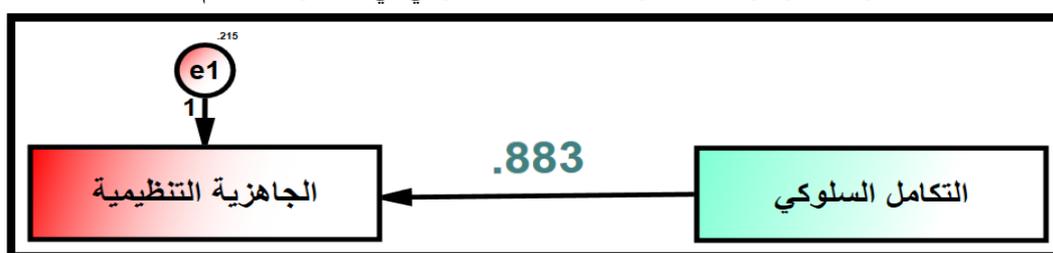
المصدر: برنامج SPSS V.28

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التكامل السلوكي في الجاهزية التنظيمية )  
 (التكامل السلوكي) = 0.392 + 0.883 الجاهزية التنظيمية

يبين الجدول ( 9 ) والشكل ( 2 ) نتائج تحليل تأثير التكامل السلوكي في الجاهزية التنظيمية , اذ سجلت قيمة (F) المستخرجة البالغة (159.102) وهي أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) يتم قبول الفرضية والتي مفادها ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل السلوكي في الجاهزية التنظيمية) مما يشير إلى أن تعزيز التعاون، وتبادل المعلومات، والتشارك في صنع القرار داخل الجامعات الأهلية يسهم في رفع مستوى الجاهزية التنظيمية، حيث يدعم القدرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات، يعزز مرونة العمل، ويساعد في تبني استراتيجيات تطويرية، مما ينعكس إيجابياً على قدرة الكليات على تحقيق الجاهزية التنظيمية لديها، اذ سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ (β) لمتغير التكامل السلوكي (12.614) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية لـ (β) لمتغير التكامل السلوكي، و يتبين من قيمة (β) بأن زيادة التكامل السلوكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الجاهزية التنظيمية بنسبة (88%)، ومن قيمة Adju (R<sup>2</sup>) يتبين بأن التكامل السلوكي تفسر ما نسبته (60%) من المتغيرات التي تطرأ على الجاهزية التنظيمية.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التكامل السلوكي في الجاهزية التنظيمية



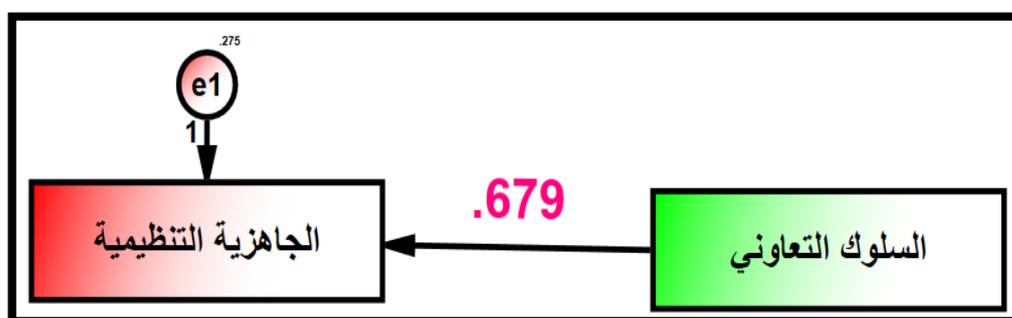
شكل ( 2 ) تأثير التكامل السلوكي في الجاهزية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

اما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية جاءت النتائج كالاتي :

1-الفرضية الفرعية الاولى: ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك التعاوني في الجاهزية التنظيمية )  
 (السلوك التعاوني) = 1.167 + 0.679 الجاهزية التنظيمية

يوضح الجدول ( 9 ) والشكل ( 3 ) عن نتائج تحليل التأثير بعد السلوك التعاوني في الجاهزية التنظيمية , اذ سجلت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (102.709), اذ انها أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) يتم قبول الفرضية والتي نصها ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك التعاوني في الجاهزية التنظيمية) ، مما يشير إلى أن تعزيز التعاون بين أفراد الإدارة والعاملين داخل الجامعات الأهلية يسهم في رفع مستوى الجاهزية التنظيمية، حيث يعزز بيئة العمل التشاركية، يدعم تبادل الخبرات، ويسهل التكيف مع التغيرات، مما ينعكس إيجابياً على قدرة الكليات على الاستجابة الفعالة والتطوير المستمر، اذ سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ (β) لبعء السلوك التعاوني (10.135) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية لـ (β) لبعء السلوك التعاوني، كما ويتبين من قيمة لـ (β) بأن زيادة بعد السلوك التعاوني بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الجاهزية التنظيمية بنسبة (67%) ومن قيمة Adju (R<sup>2</sup>) يتضح بأن بعد السلوك التعاوني تفسر ما نسبته (49%) من المتغيرات التي تطرأ على الجاهزية التنظيمية.



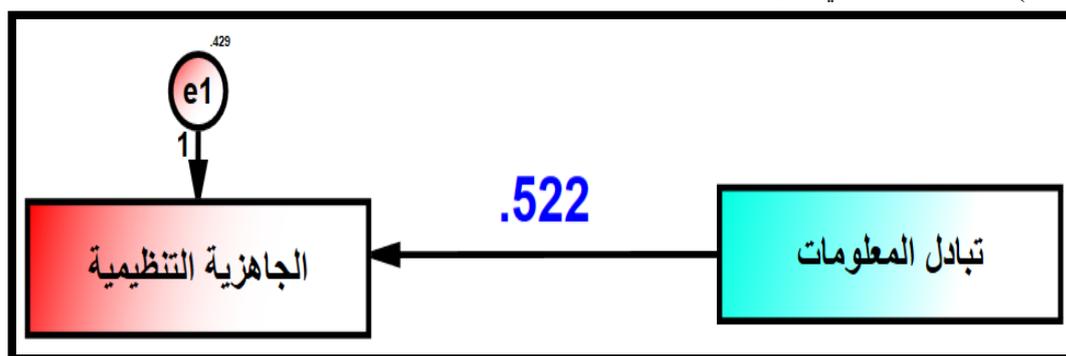
شكل ( 3 ) تأثير بعد السلوك التعاوني في الجاهزية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

2- الفرضية الفرعية الثانية: ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تبادل المعلومات في الجاهزية التنظيمية)

( تبادل المعلومات) = 1.713+ 0.522 الجاهزية التنظيمية

يلاحظ من الجدول ( 9 ) والشكل ( 4 ) عن نتائج تحليل تأثير بعد تبادل المعلومات في الجاهزية التنظيمية , حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (29.610) وهي أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) لذلك نرفض فرضية العدم ويتم قبول الفرضية والتي نصها ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تبادل المعلومات في الجاهزية التنظيمية) , مما يشير إلى أن تعزيز تدفق المعلومات بين أفراد الإدارة والعاملين داخل الكليات الأهلية يسهم في رفع مستوى الجاهزية التنظيمية، حيث يدعم الشفافية، يسهل عملية اتخاذ القرار، ويساعد في التكيف السريع مع التغيرات، مما ينعكس إيجابياً على قدرة الكليات على الاستجابة الفعالة وتحقيق أهدافها بكفاءة، كما سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ (β) لبعء تبادل المعلومات (5.441) , وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية لـ (β) لبعء تبادل المعلومات , إذ يتبين من قيمة (β) بأن زيادة بعد تبادل المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الجاهزية التنظيمية بنسبة (52%) إذ يتبين من قيمة (R<sup>2</sup>) Adju بأن بعد تبادل المعلومات تفسر ما نسبته (21%) من المتغيرات التي تطرأ على الجاهزية التنظيمية .



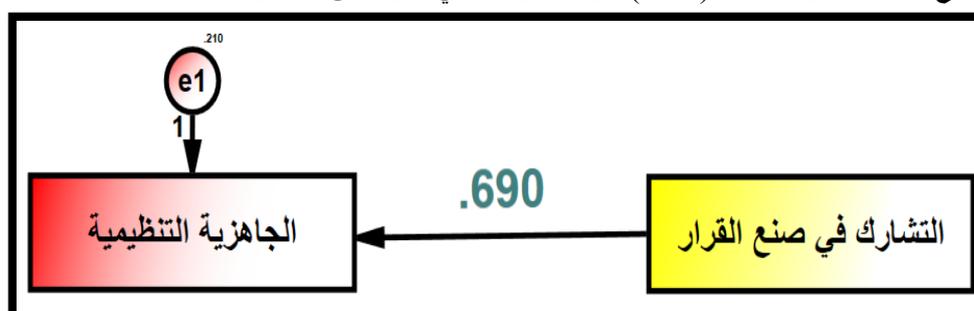
شكل ( 4 ) تأثير بعد تبادل المعلومات في الجاهزية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

3- الفرضية الفرعية الثالثة: ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التشارك في صنع القرار في الجاهزية التنظيمية)

( التشارك في صنع القرار) = 1.191+ 0.690 الجاهزية التنظيمية

يوضح الجدول ( 9 ) والشكل ( 5 ) نتائج تحليل تأثير بعد التشارك في صنع القرار في الجاهزية التنظيمية , إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (166.116) . إذ أنها أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) عليه يتم قبول الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التشارك في صنع القرار في الجاهزية التنظيمية) مما يشير إلى أن إشراك العاملين في عملية صنع القرار داخل الجامعات الأهلية يسهم في تعزيز الجاهزية التنظيمية، حيث يدعم القدرة على التكيف مع التغيرات، يعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام، ويساعد في تبني استراتيجيات فعالة، مما ينعكس إيجابياً على مرونة الكليات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، إذ سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ (β) لبعء التشارك في صنع القرار (12.889) , وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية لـ (β) لبعء التشارك في صنع القرار , كما ويتبين من قيمة (β) بأن زيادة بعد التشارك في صنع القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الجاهزية التنظيمية بنسبة (69%) و من قيمة (R<sup>2</sup>) Adju يتبين بأن بعد التشارك في صنع القرار تفسر ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تطرأ على الجاهزية التنظيمية .



شكل ( 5 ) تأثير بعد التشارك في صنع القرار في الجاهزية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

جدول ( 9 ) المؤشرات الاحصائية لتحليل اثر ابعاد التكامل السلوكي في الجاهزية التنظيمية

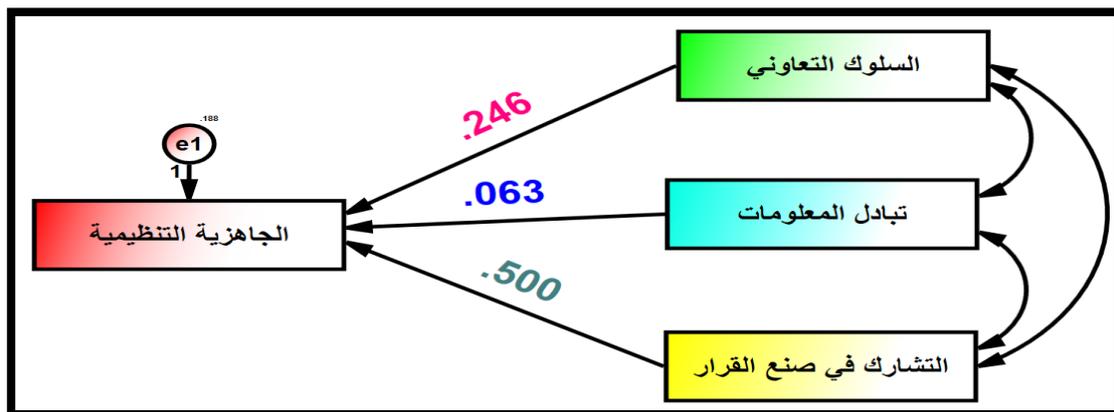
Sig	(F)	Adju (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	(R)	(t)	ابعاد متغير التكامل السلوكي	المتغير الوسيط
-----	-----	------------------------	-------------------	-----	-----	-----------------------------	----------------

0.000	102.709	0.499	0.504	0.710	4.494	1.167	( $\alpha$ )	السلوك التعاوني	الجاهزية التنظيمية	
					10.135	0.679	( $\beta$ )			
0.000	29.610	0.219	0.227	0.476	4.518	1.713	( $\alpha$ )	تبادل المعلومات		
					5.441	0.522	( $\beta$ )			
0.000	166.116	0.618	0.622	0.789	5.853	1.191	( $\alpha$ )	التشارك في صنع القرار		
					12.889	0.690	( $\beta$ )			
0.000	159.102	0.608	0.612	0.782	1.454	0.392	( $\alpha$ )	التكامل السلوكي		
					12.614	0.883	( $\beta$ )			
(N) = 103) (F الجدولية = 3.94) (t الجدولية = 1.984)										

المصدر: برنامج SPSS V.28

4- الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الجاهزية التنظيمية) التشارك في صنع +0.500 تبادل المعلومات +0.063 السلوك التعاوني +0.714 = الجاهزية التنظيمية القرار

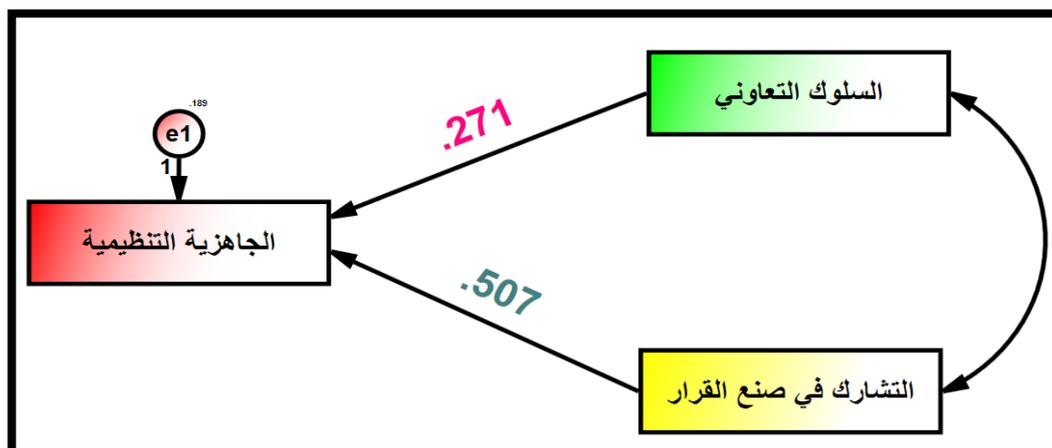
يوضح الجدول (10) والشكل (6) المؤشرات الإحصائية لتحليل تأثير أبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الجاهزية التنظيمية , إذ بلغت قيمة (F) المستخرجة للأنموذج المقدر (64.361). إذ أنها أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (2.70) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الجاهزية التنظيمية) مما يشير إلى أن التفاعل المتكامل بين السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، والتشارك في صنع القرار داخل الجامعات الأهلية يسهم في تعزيز الجاهزية التنظيمية، حيث يدعم بيئة عمل مرنة، يسهل عملية التكيف مع التغيرات، ويعزز الاستجابة الفعالة للتحديات، مما ينعكس إيجابياً على قدرة الكليات على تحقيق أهدافها بكفاءة، أي إن أبعاد التكامل السلوكي دور فاعل وواضح على تحقيق الجاهزية التنظيمية , يتبين من قيمة  $R^2$  Adj (بان أبعاد التكامل السلوكي معاً قادرة على تفسير ما نسبته 65%) من التغيرات التي تطرأ في الجاهزية التنظيمية.



شكل (6) تأثير أبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الجاهزية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

بإستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الأبعاد و بعد حذف الأبعاد غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على بعدي (السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار) وكما هو موضح في الشكل (7) , إذ سجلت قيمة (F) المستخرجة للأنموذج الجديد (96.566) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى دلالة (0.05) , إذ يتبين من قيم اختبار (t) لبعدي (السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار) والبالغة قيمها (3.292), (6.733) على التوالي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي لبعدي (السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار) , إذ يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لبعدي السلوك التعاوني بان زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الجاهزية التنظيمية) بنسبة (27%). إذ يتضح من قيمة معامل الميل الحدي لبعدي التشارك في صنع القرار بان زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الجاهزية التنظيمية) بنسبة (50%).



شكل (7) تأثير أبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الجاهزية التنظيمية باستعمال طريقة (Stepwise)

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

جدول (10) تأثير أبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الجاهزية التنظيمية

نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد التكامل السلوكي
ترتيب دخول الأبعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)	(β)	
2	0.001	3.292	0.271	0.006	2.794	0.246	السلوك التعاوني
---	---	---	---	0.425	0.801	0.063	تبادل المعلومات
1	0.000	6.733	0.507	0.000	6.579	0.500	التشارك في صنع القرار
							(α)
							0.836
							0.714
							0.812
							0.813
							0.659
							0.661
							0.652
							0.651
							Adjust (R <sup>2</sup> )
							96.566
							64.361
							(F)
							0.000
							0.000
							Sig.
							3.09
							2.70
							F الجدولية
							1.984
							t الجدولية
							(N=103)

الأبعاد المؤثرة (السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار )

الأبعاد غير المؤثرة (تبادل المعلومات)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

المحور الربع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين بأن إدارات الجامعات عينة الدراسة تولي اهتماماً ببعُد السلوك التعاوني في متغير التكامل السلوكي. وبدأ هذا من خلال اهتمامها بتقديم الدعم والاسناد لموظفيها والرغبة في مساعدة بعضهم البعض لإنجاز المهام المعقدة بكفاءة عالية.
2. نال بُعُد تبادل المعلومات في متغير التكامل السلوكي مستوى عالي من الأهمية عن بقية الأبعاد لدى إدارات الجامعات عينة الدراسة. وهذا راجع لحرصها على تبادل المعلومات والأفكار والمقترحات الواقعية والقابلة للتطبيق وتبادل المهارات والخبرات التدريسية للتقليل من الصعوبات التي تواجه الجامعة.
3. أوضحت النتائج اهتمام إدارات الجامعات عينة الدراسة ببعُد التشارك في صنع القرار في متغير التكامل السلوكي، وذلك من خلال تشجيعها على ضرورة التشارك في وضع الخطط الاستراتيجية القادرة على التكيف السريع مع مستجدات بيئة عملها.
4. تبين اهتمام إدارات الجامعات عينة الدراسة بالتكامل السلوكي بشكل عام. وأن هذا الاهتمام ناشئ بفعل اهتمامهم بتبادل المعلومات بالمرتبة الأولى والسلوك التعاوني بالمرتبة الثانية، إذ تعمل على تبادل الخبرات والمعارف وتقديم الدعم لموظفيها لإنجاز المهام بشكل كفوء.

5. نال البعد المعرفي مستوى عالي من الأهمية عن بقية الأبعاد لدى إدارات الجامعات عينة الدراسة وهذا راجع لحرصها وسعيها الى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب دون أي قيود أو تفضيلات مسبقة، مما يعكس على العمل.
6. تهتم إدارات الجامعات عينة الدراسة بالبعد العاطفي. إذ تسعى الى تهيئة العاملين للتحديات العاطفية والنفسية التي تواجههم عند التفكير بالمستقبل.
7. تبين اهتمام إدارات الجامعات عينة الدراسة بالجاهزية التنظيمية بشكل عام. وان هذا الاهتمام جاء نتيجة الاهتمام بالبعد المعرفي بالمرتبة الأولى وبالبعد العاطفي بالمرتبة الثانية وهو ما يعكس وجود وعي إداري بأهمية الاستعداد التنظيمي لمواكبة التغيرات.
8. تؤثر أبعاد التكامل السلوكي في الجاهزية التنظيمية. إذ حقق بعدي التشارك في صنع القرار والسلوك التعاوني أعلى قيمة تأثير بالجاهزية التنظيمية أما أدنى قيمة تأثير كانت لبعد تبادل المعلومات وهذا يشير الى إن إدارات الجامعات عينة الدراسة تدرك أهمية هذه الأبعاد في زيادة وعي العاملين واستعدادهم النفسي لمواكبة التحديات التي تواجههم.
9. تؤثر أبعاد التكامل السلوكي التشاركي في صنع القرار والسلوك التعاوني في أبعاد الجاهزية التنظيمية. وان بعد تبادل المعلومات لا يؤثر على البعد المعرفي ولا يؤثر على البعد العاطفي وهذا يشير الى إن إدارات الجامعات عينة الدراسة ترى بأن التشارك في صنع القرار والسلوك التعاوني يعملان على رفع مستوى الجاهزية التنظيمية.
10. تؤثر أبعاد التكامل السلوكي (السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، التشارك في صنع القرار) مجتمعة في الجاهزية التنظيمية. وهذا يدل على إن إدارات الجامعات عينة الدراسة تدرك أهمية هذه الأبعاد في تعزيز جاهزيتها التنظيمية من خلال البعد المعرفي والعاطفي.

#### ثانياً: التوصيات

1. على إدارات الجامعات عينة الدراسة العمل على رفع مستوى الجاهزية التنظيمية من خلال تطوير الموارد البشرية وتبني أساليب تدريبية تواكب التغيرات التي تحدث وتؤهل الأفراد للتفاعل بكفاءة مع المتغيرات المحيطة.
2. ينبغي على إدارات الجامعات عينة الدراسة تبني نمط قيادي مشترك بين القيادات الادارية يعزز من التفاهم بين الفرق الادارية المختلفة ويحفز الموظفين على المشاركة الفاعلة في العمليات التنظيمية مما ينعكس على تحقيق مستويات أداء عالية
3. يتطلب من إدارات الجامعات عينة الدراسة إنشاء وحدات داخلية تعنى بتعزيز الجاهزية التنظيمية وتقديم الدعم اللازم للوحدات التنفيذية في مواجهة التغيرات وضمان انسجام السلوكيات الفردية مع أهداف المنظمة العامة.
4. توجيه إدارات الجامعات عينة الدراسة بضرورة معرفة والعمل بأبعاد التكامل السلوكي ومحاولة اعتماد تلك الأبعاد بما ينسجم مع إمكانيات الجامعات والوضع التنافسي القائم .
5. لتعميم نتائج البحث توصي الباحثان بأجراء دراسة مماثلة في المنظمات الصناعية واعتماد الأبعاد ذاتها في هذه الدراسة كما توصي بأجراء مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص للمنظمات الصناعية.

#### المصادر

1. Amer, Mehdawi Moataz Billah & Al-Rahman, Masahel, Mimoun Kafi. (2023). Employing Behavioral Integration of the Top Management Team (TMTBI) in Enhancing Organizational Strategic Flexibility: An Applied Study on a Sample of Senior Management Employees in Algerian Public Banks. *Al-Imtiyaz Journal for Economic and Management Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 77–95.
- Ghazali, Adel, (2016), The role of knowledge management in increasing the performance of the Algerian industrial organization / field study, doctoral thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Lamine Debaghine University of Setif, Algeria.
2. Tappin, R. M. (2014). Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University).
3. Tehrani, Ali Nazari, (2023), Exploring Organizational Readiness to Adopt Artificial Intelligence, This thesis is presented for the degree of Doctor of Philosophy of the University of Western Australia UWA Business School Marketing Discipline Grou
4. Adatsi, J.S. (2020). The Relationship Among Generational Cohorts, Tenure, Job Categories, and Employee Readiness for Organizational Change in a Healthcare Environment: A Quantitative Study.
5. Aljuhmani, H.Y., Emeagwali, O.L., & Ababneh, B. (2021). The relationships between CEOs' psychological attributes, top management team behavioral integration and firm performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.

6. AL-Sakarneh, Bilal Khalaf. (2019). " The impact of job competencies to achieve team work collaboration: Evidence from Jordanian firms ". *Management Science Letters* 2181–2190.
7. Al-Shamti, Omar Waad Sultan & Kharofa, Raghad Muhammad Yahya, (2023), The Effect of Cognitive Complexity on Improving the Effectiveness of Work Teams, *Journal of Business Economics*, Vol.4, Issue 3.
8. Asrunputri, A.P., Asidiki, U., & Dewi, T.S. (2024). Enhancing Organizational Readiness In Facing The Era Of Disruption With Resilience – Based Strategy. *Jurnal Bisnis Terapan*.
9. Azam, A. Bertolotti, F. Boari, C. Atif, M.M.( 2020) Top management team international experience, international information acquisition and international strategic decision rationality. *Rev. Int. Bus. Strat.*, 30, 441–456.
10. Carpenter, M.A.; Geletkanycz, M.A.; Sanders, W.G., (2004) Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequence of Top Management Team Composition. *J. Manag.*, 30, 749–778.
11. Dearing, J.W. (2018). "Organizational Readiness Tools for Global Health Intervention: A Review", *Front Public Health*
12. Ghaleb, O. A., Mosleh, M. A & Al-ariki, H. D. E. (2016). The Role of Social Networking in Knowledge Management Process: A Review, *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(12), 1004-1006.
13. Grimes ,John G.,(2007) " DoD Information Sharing Strategy "Department of Defense Information Sharing Executive Office of the Chief Information Officer.
14. Hambrick DC (1994) Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*.16: 171-214
15. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2009). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43(2), 1-34
16. Jahanshahi, A. A., & Brem, A. (2017). Sustainability in SMEs: Top Management Teams Behavioral Integration as Source of Innovativeness. *Sustainability*, 9(10).
17. Ji. H. , Jin. Y, Li J, Tian, H, & Feng. (2015). The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment-An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*
18. Liu, Pagani, Zinniker, DeConto, Huber, & Brinkhuis. (2014). Global cooling during the Eocene-Oligocene climate transition. *Science* 27, pp. 1187-1190.
19. Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2016). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 1-22.
20. McAlearney, A.S., Gregory, M., Walker, D.M. & Edwards, M. (2021). Development and validation of an organizational readiness to change instrument focused on cultural competency.
21. Mogård, E.V.; Rørstad, O.B.; Bang, H.(2023), The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration. *Int. J. Environ. Res. Public Health*.
22. Orozco, F. C. E., & Arroyo, J. C. (2017). "Students' loyalty in higher education: the roles of affective commitment", service co-creation and engagement. *Cuadernos de Administración*, 33.(57)
23. Padhi, A.(2019), Importance of Teamwork in Organization, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, Vol.6, Issue 1, PP. 226-229.
24. Resin, Nagham Abbas & Saeed ,Hadeel Kadhim , (2021), Role of The Behavioral Integration of The Senior Management Team in Strategic Success by Mediating Knowledge Sharing, *Strad Research*, Vol.8, Issue.6,pp. 193-205.
25. Sahaym, A. Cho, S.Y. Kim, S.K. Mousa, F.-T. Mixed blessings: How top management team heterogeneity and governance structure influence the use of corporate venture capital by post-IPO firms. *J. Bus. Res.* 2016, 69, 1208–1218.
26. Scaccia Jonathan P., Cook Brittany S., Lamont Andrea, Wandersman Abraham, Castellow Jennifer, And Katz Jason (2015) A Practical Implementation Science Heuristic For Organizational Readiness, *Journal Of Community Psychology*, Vol. 43, No. 4, 484–501
27. Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378
28. Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation science*, 9(1), 1-15.
29. Shepherd, N.G., Mooi, E.A., Elbanna, S., & Lou, B. (2023). Fast and high-quality decision-making: The role of behavioral integration. *European Management Review*.

30. Thabit T.H., and Jasim, Yaser A., (2016), A Manuscript of Knowledge Representation, International Journal of Social Sciences & Economic Environment, 1(1) 44-55.
31. Wai On, L., Liang, X., Priem, R., & Shaffer, M. (2013). Top management team trust, behavioral integration and the performance of international joint ventures. *Journal of Asia Business Studies*, 7(2), 99-122.
32. Zhang, Wang, C., , C., & Wang, Z. (2017). The Impact of Top Management Team Heterogeneity on The Performance of Technology Start-ups. *Eurasia journal of mathematics, science and technology education*, 13, 8057-8065.
33. Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1-9.
34. Zhou, Y. Zhou, Y. Zhang, L. Zhao, X. Chen,W.(2020), Effects of Top Management Team Characteristics on Patent Strategic Change and Firm Performance. *Front. Psychol.*, 12, 762499.
35. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley