

دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق
دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعات الفرات
الأوسط

الباحثة	الاستاذ الدكتور
ود نجاح جابر	صالح عبد الرضا رشيد
جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال	

المستخلص

استهدفت هذه الدراسة تقديم إطار فكري وعملي حول إمكانية توظيف التكامل السلوكي الذي يعبر عن مستوى التفاعل بين أعضاءه فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار لتعزيز إبداع الفريق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لآراء (٢٢٩) من رؤساء وأعضاء مجالس عد من كليات جامعات الفرات الأوسط بلغ عددها (٥٠) كلية. وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده المختلفة وإبداع الفريق كما أشرت إمكانية توظيف تلك العلاقة لتعزيز ذلك الإبداع. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من بينها العمل على تقديم الدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير عمل المؤسسات التعليمية.

The Role of TMT Behavioral Integration in Enhacing Team Innovation

Professor

Saleh A.Rashid (Ph.D.)

Al-Qadisiya University / College of Management & Economics / Department of Business Administration

Researcher

Wed Najah Jaber

Abstract

This study aimed to introduce an intellectual and practical framework about the possibility of employing behavioral integration of top management team that reflects the level of interaction among team members in connection with information exchange, collaborative behavior and participation in decision-making to enhance team Innovation. The Study was based on the descriptive analytical approach to the opinions of (229) of the heads and members (50) college's councils in the Middle Euphrates universities. The results showed a significant correlation between various dimensions of top management team behavioral integration and team Innovation which indicates the possibility of employing this relationship to enhance that innovation. The study came out with a set of recommendations among them work to provide enough support to new ideas that contribute to the development of the work of educational institutions.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

مقدمة

في ظل سعي المنظمات الحديثة لمواجهة ظروف المنافسة الحادة التي تعيشها بيئه الأعمال المعاصرة، أخذت تلك المنظمات ترتكز جهودها على تنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وتشجيعها على تقديم إبداعات مستمرة لخدمة مختلف أصحاب المصالح وضمان بقائهما واستمرارها. ولما كان العمل الفرقي يوفر للمنظمات أفضل اداءً ممكناً كنتيجة لنظامها وتكامل جهود أعضاء فرق العمل كل حسب مهاراته و اختصاصاته وبشكل خاص فريق الإدارة العليا بوصفه المسؤول عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، فقد تجلى التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا كأداة فاعلة لتحقيق أقصى منفعة ممكنة من تلك الموارد من خلال تعزيز الاداء الإبداعي للفريق. ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة جادة لتوضيح الدور الذي يلعبه التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق كمدخل لتحسين الاداء العام للمنظمات.

أولاًً: مشكلة الدراسة

إن التحول نحو العالمية واقتتصاد المعرفة جعل من بيئه المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات مليئة بالتحديات التي تستوجب قيام تلك المؤسسات بالعمل على تعزيز العمل الإبداعي للعاملين فيها وعلى مختلف المستويات التنظيمية من أجل البقاء والاستمرار. وبالنظر للدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه فرق الإدارة العليا في هذا المجال فإن هناك حاجة ماسة لدراسة هذا الدور من خلال اختبار أثر مجموعة من السلوكيات المتعددة في قدرة تلك الفرق على التبادل الأمثل للمعلومات وتحقيق مستوى عالي من التعاون وضمان التشارك الفاعل في صنع القرارات في تعزيز إبداع تلك الفرق، ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة في إثارة التساؤلات الآتية:

- ١- ما المقصود بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا؟ وما هي العمليات التي يمارسها الفريق لضمان ذلك التكامل؟
- ٢- ما المقصود بإبداع الفريق؟ وما هي الخيارات التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمات لتعزيز الإبداع، وما هي متطلبات تحقيقها؟
- ٣- ما هو مستوى التكامل السلوكي لمجالس الكليات عينة الدراسة في ميدان تبادل المعلومات، التعاون، و التشارك في صنع القرارات؟
- ٤- هل يسهم التكامل السلوكي لمجالس الكليات في تعزيز مستوى الإبداع لتلك المجالس؟

ثانياً: أهمية الدراسة

- ١- تمثل هذه الدراسة مساهمة جادة في إغناء المكتبة العراقية والערבية كونها تتناولت بالوصف والتحليل العلاقة والتاثير بين متغيرين لم يبالا الاهتمام الكافي من لدن الباحثين على صعيد البيئتين العراقية و العربية على حد سواء وهم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا الإبداعي لتشكيل بذلك نقطة انطلاق للبحوث المستقبلية في هذا الميدان.
- ٢- توفر مبررات واضحة لدى القيادات العليا في الجامعات و الكليات قيد الدراسة ونظيراتها لأهمية العمل على تحقيق التكامل السلوكي لمجالس الكليات بأبعاده (تبادل المعلومات ، والسلوك التعاوني، والمشاركة في صنع القرارات) لما له من تأثير على تعزيز الاداء الإبداعي على مستوى الفريق لبلوغ حالة النجاح التنظيمي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الاساسي للدراسة في اختبار العلاقة و الأثر بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا و إبداع الفريق، و منه تنبثق عدة أهداف فرعية هي:

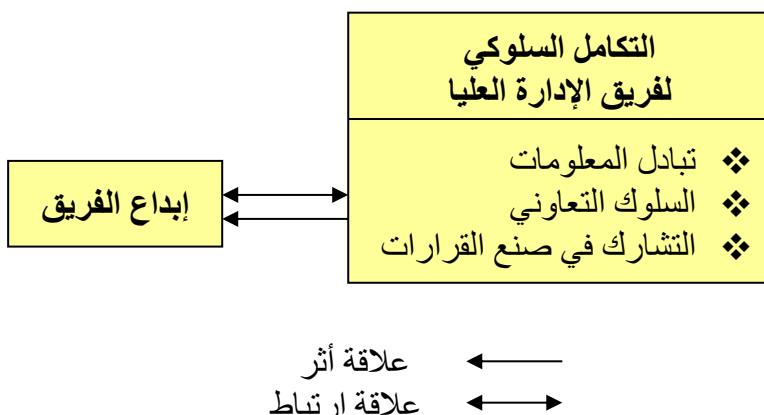
١. بلوحة إطار مفاهيمي شامل عن متغيري الدراسة بما يسهم في رفد المكتبيين العراقيين و العربية بهذا النوع من الدراسات في ظل العدد المحدود منها وبشكل خاص ما يتعلق بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا.
٢. تحديد مستوى التكامل السلوكي لمجالس عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط من خلال توضيح درجة تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات في تلك الكليات.
٣. الكشف عن مستوى إبداع فرق الإدارة العليا(مجالس الكليات) في الكليات عينة الدراسة.
٤. اختبار العلاقة المحتملة بين أبعاد التكامل السلوكي لمجالس الكليات عينة الدراسة (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني والتشارك في صنع القرارات) وإبداع الفريق.
٥. اختبار التأثير المحتمل لأبعاد التكامل السلوكي لمجالس الكليات عينة الدراسة (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرار) في إبداع الفريق.

رابعاً: نموذج الدراسة الفرضي

من خلال مراجعة مشكلة الدراسة وأهدافها و إطارها النظري والتطبيقي، تم تصميم نموذج افتراضي يُعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، وكما في الشكل (١). ويعكس هذا النموذج مجموعة من الفرضيات التي تُثبت أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة، شمولية النموذج وقابلية اختباره، حيث يتضمن هذا النموذج متغيرين أساسيين وكما هو واضح في أدناه:

- ❖ المتغير المستقل: ويتمثل بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات).
- ❖ المتغير المعتمد: ويتمثل بإبداع الفريق.

الشكل (١) النموذج الفرضي للدراسة



خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى:

"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكامل السلوكي بدلالة أبعاد مجتمعه وإبداع الفريق "

وتتفق مع هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي :

١. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد تبادل المعلومات و متغير إبداع الفريق.

٢. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك التعاوني ومتغير إبداع الفريق.
٣. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في صنع القرارات ومتغير إبداع الفريق.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- ١." يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتكامل السلوكي كمتغير كلي مستقل في إبداع الفريق بوصفه متغيراً كلياً تابعاً "

سادساً: مجتمع و عينة الدراسة

شملت الدراسة جامعات الفرات الاوسط البالغ عددها (5) جامعات وهي القادسية والمثنى وكربيلاء، وبابل والковفة. وقد اختار عينة قصدية لأن الدراسة تحتاج إلى اختيار عينة محددة يكون لديها الالمام و المعرفة الكافية بطبيعة متغيرات الدراسة. فمتغير التكامل السلوكي يرتبط عادة بفرق الإدارة العليا في المنظمات وهذا ما دفع الباحثان إلى الاختيار القصدي لرؤساء وأعضاء مجالس الكليات ليكونوا عينة لدراستهما. وقد قام الباحثان باختيار عينة يمكن الوصول إليها من الجامعات متمثلة بكل من جامعة القادسية إذ تم اختيار كليات (الطب ، والهندسة، والأداب، والطب البيطري، والقانون، والإدارة والاقتصاد، والعلوم، وعلوم الحاسوب والرياضيات، والتربية، والتربية الرياضية، والزراعة)، وجامعة الكوفة حيث تم اختيار كليات (الصيدلة، والهندسة ، والقانون، والإدارة والاقتصاد، والرياضيات وعلوم الحاسوب، والأداب، والتربية الأساسية، والتربية الرياضية، والآثار والتراث، والتخطيط العمراني)، وجامعة بابل إذ تم اختيار كليات (الهندسة، وهندسة المواد، وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم، والأداب، والقانون، والإدارة والاقتصاد، والفنون الجميلة، والتربية الرياضية، والتربية صفي الدين للعلوم الإنسانية، والتربية ابن حيان للعلوم الصرفة)، جامعة كربلاء حيث تم اختيار كليات (الصيدلة، والتمريض، والهندسة، والعلوم، والقانون، والإدارة والاقتصاد، والعلوم الطبية التطبيقية، والتربية للعلوم الصرفة، والتربية للعلوم الإنسانية، والسياحة الدينية، والتربية الرياضية)، وجامعة المثنى إذ تم اختيار كليات (الإدارة والاقتصاد، والتربية، والعلوم، والهندسة، والقانون، والزراعة). ومن الكليات المذكورة تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصدية شملت عدداً من القيادات الجامعية تمثلت بـ (عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية) لكونهم يمثلون مصدراً للأفكار والمعلومات، ويملكون تصورات بعيدة المدى عن كلياتهم، فضلاً عن المعرفة والخبرة العلمية والخبرة العملية التي يمتلكونها والتي تُسهم في تطوير الأداء. والجدول (1) يوضح وصفاً لعينة الدراسة.

جدول (1) وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	النكرار	العينة (المنصب الوظيفي)
% 14	31	عميد كلية
% 18	41	معاون علمي
% 12	28	معاون إداري
% 56	129	رئيس قسم أو فرع
%100	229	المجموع

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

سابعاً: الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة
استعمل الباحثان الأدوات الإحصائية الآتية:

❖ معامل كرونباخ الفا

- ❖ المتوسطات الحسابية
- ❖ الانحرافات المعيارية
- ❖ معامل الارتباط البسيط Pearson
- ❖ تحليل الانحدار المتعدد

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

TMT behavioral integration

أولاً: التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

يعد التفاعل بين أعضاء فريق الإدارة العليا ، شرطا أساسيا من شروط الفريق الفاعل، فيدون حالة التفاعل هذه لا يمكن للفريق بلوغ الأهداف التي تشكل من أجلها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وكلما زادت حالة التفاعل المتبادل بين أعضاء الفريق كلما زادت فاعليته في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى بعض الباحثين ومنهم (Boal & Hooijberg , 2001) (Edmondson et al , 2003) أن هناك مسارين من البحث التي تناولت العوامل والمتغيرات التي تحدد فاعليه فريق الإدارة العليا في تحقيق النجاح المنظمي هما (Carmeli, 2008) :

- ❖ تركيبة الفريق TMT composition
- ❖ عمليات الفريق TMT processes

وتمثل تركيبة فريق الإدارة العليا الميدان الأساسي لاهتمام نظرية المستويات العليا Upper echelon theory (Hambrick & Mason) والتي تنظر إلى المنظمة على إنها انعكاس لسمات وخصائص فريق الإدارة العليا كحجم الفريق ، وال عمر ، ومدة الخدمة ، والخلفية التعليمية والوظيفية لأعضاء الفريق، وأنّ هذه السمات والخصائص تمثل محددات للخيارات الإستراتيجية للمنظمة وبالتالي الأداء المنظمي (Hambrick & Mason , 1984).

وإذا كانت البحث التي تناولت تركيبة فريق الإدارة العليا قد نجحت في إيجاد صلة بين الخصائص الديموغرافية للفريق والأداء المنظمي، فإن هناك من الباحثين من يعتقد أنها فشلت في تسلیط الضوء على الآلية التي يمكن من خلالها تحويل تلك الخصائص إلى نتائج تنظيمية، وان هناك بعض المفاهيم والافتراضات المتصلة بها قد تركت دون اختبار (Hambrick , 1994 ; Lawrence , 1997 ; Smith et al, 1994) (Priem et al , 1999) بالقول أنّ هناك فجوة سببية Causal gap بين الخصائص الديموغرافية لفريق الإدارة العليا والأداء المنظمي ، فالآليات التي من خلالها يؤثر تنويع الفريق على الأداء لم يتم اكتشافها بعد، وهذا ما دفع الباحثين إلى البحث في ميدان بحثي آخر يتناول تلك الآليات بالدراسة والتحليل، وهذه الآليات تتضمن ديناميكية فريق الإدارة العليا أو وجودة الاتصالات (O'Reilly et al , 1993)، التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق (Smith et al , 1994 ; O'Reilly et al , 1989)، الحوار وشمولية صنع القرار (Mooney &) (Simons et al , 1999) ، تبادل القائد – العضو (Knight et al , 1999) (Sonnenfeld , 2001)، الصراع العلاقي والبحث عن الاتفاق (Knight et al , 1999)، السرعة في صنع القرارات (Eisnhardt , 1989) ، والسلوك السياسي ضمن فريق الإدارة العليا (Bourgeios 1988) (Eisenhardt & Bourgeios , 2008) (Carmeli , 2008). ولما كان فريق الإدارة العليا يتميز عن باقي فرق العمل لكون أعضائه يتحملون مسؤوليات كبيرة ذات صلة بأهداف المنظمة كتنفيذين بطريقة متفردة وكأعضاء يعتمد بعضهم على البعض الآخر في فريق صنع القرارات ، فقد طور (Hambrick , 1994) مفهوم التكامل السلوكي Behavioral

Integration الذي يصف درجة انخراط الفريق في التفاعل المتبادل والجمعي من خلال ثلاثة عمليات هي كمية وجودة تبادل المعلومات (الوفرة، التوفيق، الدقة)، السلوك التعاوني ، والمشاركة في صنع القرارات (Hambrick, 1994).

ويعتقد (Caporarello et al , 2010) أن التكامل السلوكي يمثل القابلية على الانتفاع من الجوانب البارزة لعمليات الفريق والمهام والميول السلوكية ، فالفريق الذي يتميز بتكامل سلوكي جيد يمتلك القدرة على إحداث التزامن بين العمليات الاجتماعية وعمليات المهام في ذات الوقت كما هو الحال في جودة تبادل المعلومات ، السلوك التعاوني ، والمشاركة في صنع القرارات بما يسمح لأعضاء الفريق بالحصول على فهم أعمق وأشمل للمعرفة الظاهرة فيما بينهم ، ومثل هذا التكامل يقود إما إلى كفاءة أعلى (تخفيض التكاليف أو زيادة سرعة صنع القرارات) أو فاعلية أكبر (قرارات أفضل) (Lubatkin et al , 2006) ، ويتميز الفريق المتكامل سلوكيًا بتفاعل قوي ينتج عنه تبادل منفتح للمعلومات وقرارات وحلول تستند إلى العمل الجماعي المشترك ، وان مثل هكذا قرارات تضمن التزاماً قوياً واستمرارية في متابعة التنفيذ من قبل أعضاء الفريق . (Carmeli & Schaubroeck , 2006)

نستنتج مما نقدم أن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يصنف مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق فيما يتصل بتبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أبعاد التكامل السلوكي

تشير اغلب الدراسات ذات الصلة بالتكامل السلوكي إلى انه يتضمن ثلاثة عناصر او أبعاد يكمel بعضها البعض و هذه الابعاد هي:

❖ السلوك التعاوني

يمكن وصف السلوك التعاوني (Collaborative behavior) على انه عملية التفاعل التي تحصل بين شخصين أو فريقين أو منظمتين أو أكثر لبلوغ هدف أو أهداف مشتركة ، وقد عرف (London , 1995) التعاون على انه العمل سوية بطريقة تداويبة ، ووصفه كل من (Chrislip & Larson , 1994) بأنه علاقة منفعة متبادلة بين طرفين أو أكثر يعملون باتجاه تحقيق هدف مشترك ويشاركون الصالحيات ويتحملون المسؤولية عن النتائج المتحققة ، ووصفه (Hansberry, 2005) بأنه علاقة المنفعة المتبادلة بين منظمتين أو أكثر لتحقيق أهداف عامة، وأن هذه العلاقة تتضمن من وجهة نظر (Mattessich & Monsey, 1993) التزاماً لتعريف الأهداف و العلاقات المتبادلة، بناء تنظيمي ومسؤولية مشتركة، صالحيات و مسؤوليات مشتركة للنجاح، التشارك في الموارد والمكافآت، وأشارت إليه (Gray , 1989) على أنه العملية التي من خلالها ينظر الشركاء إلى الأبعاد المختلفة لمشكلة ما ويعملون بطريقة بناء لاكتشاف اختلافاتهم والبحث عن الحلول التي تتجاوز رؤيتهم المحددة لما هو ممكن.

ويعتقد (Barret , 2007) إن السلوك التعاوني للفريق هو عملية تنسيق الأنشطة التي يؤديها أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة للفريق ويتحقق التعاون على مستوى الفريق عندما تتكامل جهود أعضائه بصورة منتظمة لبلوغ الأهداف التي تشكل الفريق على أساسها. وتزداد أهمية التعاون بين أعضاء الفريق في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها بيئه 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 وتتجدر 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.

❖ تبادل المعلومات

يمثل تبادل المعلومات (Information Exchange) بين أعضاء الفريق أحد أهم المزايا التي تتحققها المنظمات نتيجة اعتماد العمل الفرقي. فالتنوع في المعلومات التي يمتلكها أعضاء الفريق تمكّنه من التوصل إلى حلول مميزة للمشكلات المتعقدة بالمقارنة مع تلك الحلول التي يتوصّل إليها الأشخاص بطريقة انفرادية، وأن مثل هذا حلول مميزة تتطلب التكامل في المعلومات المتاحة لدى أعضاء الفريق، ويرى (Johnson et al , 2006) انه تقاسم البيانات والأفكار والمعرفة ذات الصلة بعمل الفريق ، كما يعني التبادل الظاهر والضمني للبيانات بين الأشخاص والمجموعات والمنظمات والتكنولوجيات (Widén & Hansen : 2012) ويعتقد (Wright , 2002) إن التبادل الفاعل للمعلومات والموارد بين أعضاء الفريق يمثل أحد العناصر الأساسية لنجاح الفريق في تحقيق المهام المنوطة به ، فمن خلال عملية التبادل هذه يستطيع أعضاء الفريق تجميع الأفكار والمعارف التي يمتلكها الأعضاء وإيجاد الصلة بينها وإعادة ربطها لخلق معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها في عملية صنع القرارات أو حل المشكلات المعقدة التي تواجهه عمل المنظمات ومن الجدير بالذكر أنّ الفائدة المتحققة من عملية تبادل المعلومات تتوقف على محتوى المعلومة التي يتم تبادلها بين أعضاء الفريق والاستعمال المناسب لها ، وعلى مدى الرغبة لدى الأعضاء لتقاسم المعلومة فيما بينهم والتي تعكس مستوى التعاون داخل الفريق.

❖ التشارك في صنع القرار

يمثل صنع القرار (decision making)، وبشكل خاص القرار الاستراتيجي، أحد أهم الأنشطة التي يمارسها فريق الإدارة العليا كونه يمثل المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات أو فشلها. ويعتقد (Locke et al., 1986: 66) أن الشراكة تشير إلى القرارات التي يتم صنعها من قبل المديرين بالتعاون مع المسؤولين. وتتفاوت درجة المشاركة في القرار من منح العاملين الفرصة لإعطاء مدخلات القرار (الصوت) إلى حالة التأثير الفعلي للعاملين في عملية صنع القرار وبالنظر لصعوبة انجاز هذه العملية من قبل المدراء، فإنهم يتجنّون إلى اعتماد العمل الفرقي لحل المشكلات التي تواجه عملهم وبشكل خاص تلك المشكلات غير المبرمجة والتي تحمل في طياتها حالة من عدم التأكّل بالمقارنة مع المشكلات المبرمجة التي يتكرّر حدوثها بين حين وآخر ، فمثل هذه المشكلات تتطلّب المعرفة والخبرة والمهارة في ميادين متعددة لا يمكن لشخص ما بمفرده أن يمتلكها ، وبالتالي فإن هناك حاجة ماسة لعمل جمعي تعاوني يضمن الوصول إلى قرار فاعل لحل المشكلة بدءاً من تحديد المشكلة وصولاً إلى التنفيذ.

ويؤكد علماء السلوك التنظيمي على أن التشارك في صنع القرارات (Joint decision making) تحسن من جودتها وتزيد من التزام العاملين بتنفيذها، كما أن هذه المشاركة تسهم في تمييز المشكلات وتعريفها بدقة أكثر وسرعة أكبر، فضلاً عن أنها تحسن من عدد وجودة الحلول المطروحة لأن أعضاء الفريق يعملون بتدائية أكبر من خلال تكامل معارفهم ومهاراتهم لتشكيل بدائل جديدة و اختيار أفضلها.

ثانياً: إبداع الفريق

استحوذ موضوع الإبداع، و لازال، على اهتمام الباحثين في مختلف ميادين المعرفة لما له من أهمية على مستوى المنظمات والمجتمعات على حد سواء. وقد دفعت ظروف المنافسة الحادة التي تعيشها بيئة الاعمال المعاصرة منظمات الاعمال تركيز جهودها على تنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وتشجيعها على تقديم إبداعات مستمرة لخدمة زبائنها وضمان بقائها واستمرارها .

ويركز الإبداع من وجهة نظر (Schumpeter, 1954) على عمل الأشياء بطريقة مختلفة ينتج عنها تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو اكتشاف استعمالات جديدة لها، أو اعتماد طرائق جديدة لحل مشكلات الزبائن ويعتقد (West & Farr, 1990) أنّ الإبداع يتضمن تقديم وتطبيق الأفكار، العمليات، المنتجات، أو الخدمات، الأنظمة، والإجراءات الجديدة التي تسهم في تحقيق المنفعة للفرد أو المجموعة أو المنظمة ، او المجتمع بشكل عام. وعادة ما يبدأ الإبداع كما ترى (Amabile, 1996)، من فكرة خلاقة يتم تنفيذها داخل المنظمة بطريقة ناجحة وهذا ما أكدته (Trott, 2002) بالقول أنّ الإبداع هو التنفيذ الناجح للأفكار المبتكرة داخل المنظمة ، فيما ركز المركز الكندي للتنمية الإدارية على مفهوم التحسين بالقول أنّ الإبداع هو التوليد والتطبيق الخالق للأفكار الجديدة التي تحقق تحسينات ذات قيمة في المنتجات الخدمات، البرامج، العمليات، الهيكل، السياسات (Canadian Centre for Managerial Development, 2002). وتعامل معه (O'reilly, 2005) بوصفه تغييراً يضيف قيمة جديدة للمنظمة، وأنّ هذا القيمة لا تتحصر في الجانب المادي، إنما تتعداها إلى جانب أخرى كجودة المنتج، رضا العاملين، رضا الزبائن وغيرها من الجوانب الأقل ملموسة. أما (Abdullah & Guaddus, 2012) فقد أشارا إلى أنّ هناك عنصرين اساسيين لابد من اخذهما بنظر الاعتبار عند الحديث عن الإبداع هما

- توليد الفكرة الجديدة وهو ما يطلق عليه الابتكار Creativity .
- تنفيذ الفكرة وهو ما يطلق عليه الإبداع Innovation .
- وبعبارة أخرى فأنّ الإبداع = الابتكار + التنفيذ .

وقد أخذت المنظمات تتجه صوب العمل الفرقي كمدخل لتحسين قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة وتعزيز إبداعاتها (Mohrman et al, 1995). ويشير إبداع الفريق إلى التقديم والتنفيذ القصدي للأفكار العمليات ، المنتجات / الخدمات ، والإجراءات الجديدة بالنسبة للفريق، المنظمة، والمجتمع الأوسع (West & Wallace, 1991). ويعتقد (West, 1990) أنّ هناك أربعة عوامل ضرورية لتحقيق الإبداع على مستوى الفريق هي:

- الرؤية والتي تتضمن الالتزام المشترك لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.
- المشاركة وهي احساس أعضاء الفريق أنّهم يتشاركون عملية وضع القرار ويتقاسمون الأفكار والأراء دون خشية او تردد لأي سبب كان.
- التوجه نحو المهمة والذي يعبر عن الاهتمام المشترك لأعضاء الفريق لبلوغ المستوى العالي من الاداء.
- دعم الإبداع والذي يؤشر مستوى الدعم والاسناد اللازمين لإبداع الفريق.

العلاقة بين متغيرات الدراسة

على الرغم من أنّ العملية الإبداعية تبدأ عادة من خلال الأفكار الجديدة التي يطرحها الأفراد الموهوبون ، إلا أنّ الإبداع لا يتحقق ما لم يتم تبادل تلك الأفكار ومناقشتها على مستوى الفريق الذي يتفاعل أعضاءه فيما بينهم لتنفيذ تلك الأفكار وتحويلها إلى أرض الواقع (Lin et al, 2012) الى أنّ اغلب النماذج التي تركز على إبداع الفريق تؤكد على الدور المهم لعمليات التفاعل بين الأعضاء كمتغيرات محددة. وقد اورد (Van oflenbeek & Koopam, 1996) على نوعين من أربع عمليات تفاعلية داخل الفريق تعزز من إبداعه هي تبادل المعلومات، و التعلم، و الدافعية، و التفاوض، فيما ركز كل من (Smith, et al, 1994, O'reilly, et al, 1989) على نوعين من العمليات ذات الصلة بعمل الفريق هما التكامل الاجتماعي للفريق والاتصالات. فالتكامل الاجتماعي يشير الى درجة تماسك الفريق وانسجام أعضائه و العمل من اجل تجنب الصراع

وتحقيق الاجماع (Smith et al, 1994). والفريق المتكامل اجتماعياً يميل إلى أن يكون دوداً واكثر تعالوناً بما ينعكس ايجابياً على مستوى إبداع الفريق بسبب المرونة التي يتمتع بها الاعضاء والثقة المتبادلة فيما بينهم وهذا ما اكده (Chang, 2012) بالقول أنّ السلوك التعاوني فيما بين اعضاء الفريق يعد من العوامل الضرورية لتحقيق التبادل الفاعل للأفكار والأراء والذي بدوره يمثل دافعاً قوياً لإبداع الفريق.

اما في ما يتعلق بالاتصالات فأنّها تتعلق بدرجة تفضيل فريق الادارة العليا للاتصالات غير الرسمية كالحوارات التقائية واللقاءات غير المبرمجة. وتوّكّد البحث والدراسات ذات الصلة بنظرية المنظمة على أهمية الاتصالات غير الرسمية لنجاح جهود البحث والتطوير في المنظمات (Katz & Allen, 1995). وخلاصة القول أنّ العمل الفرقي يسهم تحسين جودة الجهود الفردية والوصول إلى نتائج إبداعات تفوق ما يمكن أن يقدمه كل عضو في اعضاء الفريق فيما لو عمل بصورة منفردة، فروح العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعرفات والمشاركة في صنع القرار كلها عوامل تساعده على تحقيق إبداعات متميزة سواء على المستوى الفريق أو المنظمة.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

يتناول الجانب العملي للدراسة ثلاثة جوانب أساسية، يتعلق الاول بمقاييس الدراسة من حيث مصدر هذه المقاييس وعدد فقراتها ومعامل الثبات لكل منها لغرض التحقق من حالة الثبات فيها، اما الجانب الثاني فانه يركز على قضية الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة في حين يتناول الجانب الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: مقاييس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياسين رئيسيين هما :

- ١ - مقياس التكامل السلوكي
- ٢ - مقياس إبداع الفريق

وقد تم الحصول على هذين المقياسين بشكل مباشر من ادبیات الدراسات السابقة، وبالتالي فانهما مقاييس مختبرين وذا مصداقية وثبات عالية، والجدول رقم (2) يقدم توضيحاً تفصيلياً لهم. وقد حددت الدراسة مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائتها لأي فئة، و لأنّ استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخمسي (اتفاق تماماً – لا اتفق تماماً) فإن هناك خمس فئات تنتهي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى ($5 - 1 = 4$) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات ($5 / 4 = 0.80$). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالتالي (Dewberry, 2004):

1.80 – 1: منخفض جداً

1.81 – 2.60: منخفض

2.61 – 3.40: معتدل

3.41 – 4.20: مرتفع

4.21 – 5.0: مرتفع جداً

وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.76-0.87) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994)، و هذه النسبة تدل على أن المقاييس يتصفان بالاتساق الداخلي والثبات.

جدول (2) ملخص مقاييس الدراسة

القياس	ابداع الفريق	صنع القرارات	التعاوني	السلوك	تبادل المعلومات	التكامل السلوكي	المقاييس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
								9	Simsek(2005)	BEHINT	0.87
								3	Simsek(2005)	INEX	0.76
								3	Simsek(2005)	COBE	0.79
								3	Simsek(2005)	JODE	0.80
								4	West and Wallace (1991)	INTE	0.83

ثانياً: الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

قبل الخوض بعملية الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات لابد من الاشارة الى أن الباحثين قاما بعملية تجميع البيانات من مستوى الفرد (المستجيبين) الى مستوى الفريق (مجلس الكلية) وذلك بعد التحقق من وجود الاتفاق في اجابات عينة الدراسة تجاه فقرات مقياس التكامل السلوكي وإبداع الفريق. وبهذا فإن عينة الدراسة قد تحولت من (229) مشاهدة على مستوى الفرد الى (50) مشاهدة على مستوى الفريق بعد اجراء عملية التجميع للبيانات (Aggregation).

ويظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة وعلى النحو أدناه:

١. التكامل السلوكي

١-١. تبادل المعلومات INEX

حصل بعد تبادل المعلومات (INEX) على متوسط حسابي عام بلغ (3.95) وبانحراف معياري عام بلغ (0.41)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لأن قيمة الوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3).

١-٢. السلوك التعاوني COBE

بلغ المتوسط الحسابي وبعد السلوك التعاوني (COBE) (3.83) وبانحراف معياري عام مقداره (0.45)، مما يشير الى انسجام واتساق الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل المتوسط الحسابي العام وبعد السلوك التعاوني على وجود تقبل ايجابي معتدل من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لأن قيمة المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3).

١-٣. الشارك في صنع القرارات JODE

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الشارك في صنع القرارات (JODE) (3.88) وبانحراف معياري عام مقداره (0.45)، مما يشير الى انسجام واتساق الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل المتوسط الحسابي العام بعد الشارك في صنع القرارات على وجود تقبل ايجابي

من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لأن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3).

ووفقاً لما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير التكامل السلوكي حسب ابعاده الرئيسة الثلاث بلغ (3.88) وبانحراف معياري عام بلغ (0.43) ما يدل على وجود الاتساق في اجابات عينة الدراسة تجاه الابعاد الاساسية لهذا المتغير. وعموماً يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل ايجابي معندي نسبياً اتجاه توفر ابعاد التكامل السلوكي في الجامعات عينة الدراسة، اذ يلاحظ بان بعد تبادل المعلومات قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية في حين حصل بعد السلوك التعاوني على مستوى اقل.

٢. إبداع الفريق

حصل متغير إبداع الفريق (TEIN) على متوسط حسابي عام بلغ (3.35) وبانحراف معياري عام بلغ (0.85)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل ايجابي منخفض من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه توفر هذا المتغير لأن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3).

جدول (3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Study variables	INEX	COBE	JODE	INTBEH	TEIN
Summary statistics					
Mean	3.95	3.83	3.88	3.88	3.35
Standard deviation	0.41	0.45	0.45	0.43	0.85

ثالثاً: اختبار الفرضيات

١ - الفرضية الرئيسية الاولى:

"توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين التكامل السلوكي بدلالة ابعاد مجتمعه وإبداع الفريق "

اعتمدت الدراسة معامل الارتباط البسيط (Pearson) أداة لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقة ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (التكامل السلوكي) والمتغير المعتمد (إبداع الفريق). اذ يظهر الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (4) يشير ايضاً الى حجم العينة (50) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع المجدولة من غير أن يظهر قيمها. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983، وكالاتي:

* علاقة الارتباط منخفضة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

وتترىع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

١-١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد تبادل المعلومات مع متغير إبداع الفريق

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد تبادل المعلومات وإبداع الفريق. اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه البعد والمتغير المذكور (0.479). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (١) بشكل كامل .

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك التعاوني مع متغير إبداع الفريق

يعرض جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد السلوك التعاوني ومتغير إبداع الفريق. اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه البعد والمتغير المذكور (0.425). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢) بشكل كامل .

٥. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات مع متغير إبداع الفريق

يعرض جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومتغير إبداع الفريق. اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه البعد والمتغير المذكور (0.301). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢) بشكل كامل، مع ملاحظة وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد التكامل السلوكي وإبداع الفريق بأبعاده مجتمعة.

جدول (4)
مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد متغيرات الدراسة

TEIN	INTBEH	JODE	COBE	INEX	R	INEX
				1	Sig.	
				.50	N	
			1	.635**	R	COBE
				.000	Sig.	
				.50	.50	N
		1	.625**	.589**	R	JODE
			000	.000	Sig.	
			.50	.50	.50	N
	1	.865**	.871**	.825**	R	INTBEH
		000	000	000	Sig.	
		.50	.50	.50	N	
1	.462**	.301*	.425**	.479**	R	TEIN
	.001	.034	.002	.000	Sig.	
50	50	50	50	50	N	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية:

" يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتكامل السلوكي كمتغير كلي مستقل في إبداع الفريق بوصفه متغيراً كلياً تابعاً "

تركز هذه الفرضية على العلاقة بين ابعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والمشاركة في صنع القرارات) ومتغير إبداع الفريق، وكما يظهر من خلال الجدول (5) فإن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($P < 0.05$, $\beta = 0.370$) بين بعد تبادل المعلومات وإبداع الفريق. كما يعرض الجدول (4) نتائج العلاقة بين بعد السلوك التعاوني وإبداع الفريق. وتتبناً هذه الفرضية بأن بعد السلوك التعاوني سيكون له تأثير ايجابي في إبداع الفريق، اذ ظهرت النتائج بأن بعد السلوك التعاوني ($P < 0.01$, $\beta = 0.289$) له تأثير ايجابي ومعنوي في إبداع الفريق عند مستوى (5%). وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. كما اظهرت النتائج بأن هناك علاقة تأثير ذات دلالة غير معنوية ($n.s.$, $\beta = 0.277$) بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومتغير إبداع الفريق. وتقدم هذه النتيجة عدم دعم لهذه الفرضية.

كما تشير نتائج الجدول (4) الى ان ابعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات والسلوك التعاوني والمشاركة في صنع القرارات) تساهم في تفسير (23%) من التغيير الحاصل في إبداع الفريق أما النسبة المتبقية البالغة (77%) فأها تعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلة في النموذج الاحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 5.281$, $P < 0.01$) وجود الدلالة المعنوية في تفسير إبداع الفريق من خلال مفهوم التكامل السلوكي. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً لهذه الفرضية.

جدول (5)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	ابداع الفريق				
	F	R 2	Sig.	T	B
تبادل المعلومات	5.281**	0.23	.038	2.131	.370*
السلوك التعاوني			.034	2.143	.289*
المشاركة في صنع القرارات			.212	1.266	.227

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا المبحث الى استعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة فضلاً عن مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تخدم القيادات التعليمية في الكليات عينة الدراسة لتعزيز مسيرتها العلمية.

اولاً: الاستنتاجات

1- اظهرت نتائج الدراسة ان الحوار المتبادل بين اعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة غالباً ما يثمر عن طرح أفكار جديدة و مفيدة تسهم في إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة في مختلف ميادين العمل. وهذا ناجم عن الاعتماد على وجهات نظر وأراء متنوعة بدلاً من الارتكاز على وجهة نظر واحدة.

2- على صعيد ذي صلة بالنقطة السابقة، أظهر اعضاء مجالس الكليات حرصاً واضحاً على مناقشة جميع الأفكار والأراء والمقترنات التي يتم طرحها أثناء اجتماعات مجالس الكليات وعدم

تجاهلها مما يعكس حالة الثقة المتبادلة فيما بين الأعضاء والاستعداد لتقديم كل ما لديهم من أفكار دون تردد أو خشية من انتقادات الآخرين.

٣- أظهرت الدراسة أن أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة يتمتعون بمرتبة عالية فيما بينهم لتجاوز بعض السياقات التقليدية في العمل ما يجعله أكثر يسراً وسهولة.

٤- هناك فهم واضح لدى أعضاء مجالس الكليات للمشكلات ذات الصلة بعملهم العلمي والتربوي وكذلك الاحتياجات بعضهم البعض، وهذا ناجم بطبيعة الحال عن الشعور العالي للأعضاء بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فضلاً عن الرغبة في مساعدة بعضهم البعض وحرصهم على تحقيق أفضل النتائج لكتلتهم.

٥- تعكس المؤشرات التي أظهرتها نتائج الدراسة أن هناك تقبلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس الكليات لأبعاد التكامل السلوكي فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرارات التي تسهم في ايجاد الحلول لمختلف القضايا الإستراتيجية التي تحدد نجاح الكليات في بلوغ الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

٦- عكست نتائج الدراسة وجود حالة من الدعم المتبادل بين أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة، ويظهر ذلك جلياً من خلال السلوك التعاوني الذي يبديه الأعضاء لمساعدة بعضهم البعض في تعاملهم مع التحديات التي تواجههم في العمل.

٧- تعكس النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ميلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة لممارسة الأنشطة التي تنجم عن السياسة العامة للكتابة دون البحث عن الأنشطة ذات الصلة بالتجريب والابتكار ما يؤشر حالة من تجنب المخاطرة لدى الأعضاء.

٨- أظهرت الدراسة أن هناك إمكانية للتنبؤ بمستوى إبداع فرق الإدارة العليا (مجالس الكليات) وفقاً لوجود حالة التكامل السلوكي لتلك المجالس فيما يتصل بتبادل المعلومات والسلوك التعاوني للأعضاء وذلك لأن تبادل المعلومات والتعاون فيما بينهم يعزز من توليد الأفكار الجديدة التي يمكن أن تسهم في تعزيز مستوى الإبداع لدى الأعضاء.

٩- أثبتت الدراسة أيضاً إمكانية توظيف حالة التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا (مجالس الكليات) فيما يتصل بتبادل المعلومات والسلوك التعاوني لتعزيز ممارسة الأنشطة الإبداعية داخل الكليات عينة الدراسة كونها مصدر مهم لاكتساب الخبرة والمعلومات المفيدة اللازمة لتنفيذ الأفكار والطرائق الجديدة في العمل.

ثانياً: التوصيات

١- العمل على تعزيز عملية تبادل المعلومات على مستوى مجالس الكليات وعلى المستوى التنظيمي أيضاً من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة تسهل من عملية نشر المعلومات وتقاسمها لبلوغ مستويات عالية من الأداء.

٢- ضرورة تكوين فهم مشترك لدى العاملين في المؤسسات التعليمية لتوجيه تلك المؤسسات من خلال إشراكهم في عملية صياغة رسالة الكلية وأهدافها الإستراتيجية وتمكينهم من اتخاذ القرارات الضرورية لإنجاز الإعمال المنوطة بهم.

٣- هناك حاجة ماسة لقيام الجامعات والكليات بممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطرة من خلال السماح بإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء دون خوف أو تردد.

٤- أهمية تقديم الدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير عمل المؤسسات التعليمية ومؤسسات الدولة المختلفة وهذا يبدأ بدون ادنى شك من اظهار الدعم القيادي والتوجيه المستمر لأعضاء الهيئات التدريسية والباحثين لإنجاز البحث ذات الطابع التطبيقي.

٥- العمل على تنمية روح التعاون بين أعضاء مجالس الكليات وكذلك العاملين وتشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض متى ما كانت هناك حاجة لذلك، ويمكن ان يكون اللقاءات غير الرسمية والزيارات الاجتماعية المتباينة الأثر الكبير في تحقيق هذا الهدف.

٦- أهمية قيام الكليات بدراسة الخيارات المتنوعة ذات الصلة باستحداث تخصصات علمية أو برامج دراسية أو خدمات تعليمية جديدة وتقييمها و اختيار أفضلها بما يسهم في سد احتياجات سوق العمل ويلبي توقعات الطلبة.

٧- العمل على ترسیخ مفهوم الجامعة المنتجة لدى القيادات التعليمية وأعضاء الهيئات التدريسية من خلال توظيف البحث العلمية وبراءات الاختراع والعمل على تسويقها لخدمة المؤسسات المختلفة وتطوير عملها وخلق منافذ جديدة لتمويل أنشطة الجامعات وتحسين دخول أعضاء الهيئات التدريسية العاملين فيها .

المصادر:

1. Agrell, A., & Gustafson, R. (1996). Innovation and creativity in work groups. In
2. ALLEN, T.J. & Katz, R. (1995). The project-oriented engineer: A dilemma for human resource management, R&D Management, 25,2, 129-140.
3. Amabile, T. M. (1996). “Creativity in context: Update to the social psychology of creativity”, Boulder,CO: Westview
4. Amason, A. C. & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top manage team conflict in strategic decision making. International Journal of Conflict-Management 10(4) ,340-359.
5. Barrett,G,C.(2007).Collaborative context-based reasning. unpublished PH.D dissertation. University of Central Florida.
6. Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M., & Pennarola, F. (2010). IT knowledge integration capability and team performance: the role of team climate. International Journal of Information Management, 30 (6), 542-551.
7. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11, 515–549.
8. Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. The Leadership Quarterly, 17, 441-453.

9. Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712–735.
10. Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
11. Edmondson, A. C., Roberto, M. R. and Watkins, M. (2003). ‘A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams’. *Leadership Quarterly*, 219, 1–29.
12. Eisenhardt, K. & Bourgeois, L.J. (1988) “Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory.” *Academy of Management Journal* Vol. 31 No. 4 pp. 737 – 770.
13. Eisenhardt, K. (1989) “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments.” *Academy of Management Journal* Vol. 32, No. 3, pp 543-576.
14. Gray, B. (1989) *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
15. Hackman, J. (1990). *Group and work (and those who don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 171–214). Greenwich, CT: JAI Press.
17. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193–206.
18. Hansberry, J.F. (2005). An exploration of collaboration and organizational effectiveness in Denver county human service organization. unpublished Ph.D Thesis. The Faculty of graduate school of Public and International Affairs. University of Pittsburgh.
19. J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational*
20. Johnson, D. W., R. T. Johnson, K. A. Smith. 2006. *Active Learning: Cooperation in the College Classroom*. Edina, MN: Interaction Book Company.
21. Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal* 20, 445-465.
22. Lawrence, B. S. 1997. The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8: 1–22.
23. Lin, T.C., Wu, S. and Lu, C.T. (2012). Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory

- perspective. Expert Systems with organizations: New forms for knowledge work. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. 1986. Participation in Decision Making: When Should It Be Used. *Organizational Dynamics* 14: 65–79.
25. London, S. (1995). Collaboration and community. <http://scottlondon.com/reports/ppcc.html>.
26. Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, J. F. Veiga. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *J. Management* 32(5) 646–672.
27. M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 159–187). London: Wiley.
28. M.A. West (Ed.), *The handbook of work group psychology* (pp. 317–344). Chichester:
29. Mattessich, P., Monsey, B. (1993). *Collaboration: What Makes it Work*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
30. Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Mohrman, A.M. (1995). Designing team-based
31. O'Reilly, C. A., Snyder, R. C., & Boothe, J. N. (1993). Executive team demography and organizational change. In G. P. Huber, & W. H. Glick, *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* .(pp. 147-175). New York: Oxford University Press.
32. O'Reilly, C., Caldwell, D., & Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
33. Priem, R. L., Lyon, D. W., & Dess, G. G. 1999. Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research. *Journal of Management*, 25: 935–953.
34. Schumpeter, Joseph A. 1954. *History of Economic Analysis*. London: Allen & Unwin.
35. Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in TMTs. *Academy of Management Journal* 42 (6), 662-673.
36. Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication, *Administrative Sciences Quarterly* 39, pp. 412-438.
37. Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. 1994. Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.

- 38.Trott, Paul (2002): Innovation Management and New Product Development (2nd edition), Financial Times
- 39.Van Offenbeek, M., & Koopman, P. (1996). Interaction and decision making in project teams. In
- 40.West, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M.A. West &
- 41.West, M.A., & Farr, J.L. (1990). Innovation at work. In M.A. West & J.L. Farr (Eds.),Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies (pp. 3–13). Chichester: John Wiley.
- 42.West, M., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. British Journal of Social Psychology,21, 303–315.
- 43.Widén, G. & Hansen, P. (2012). Managing Collaborative Information Sharing: Bridging Research on Information Culture and Collaborative Information Behaviour. *Information Research*, 18 (1).
- 44.Wright, Melaine, C. (2002). the effects of automation on team performance and team coordination. unpublished PH.D. dissertation. North Carolina State University.
- 45.Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M., Dino, R. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration, *Academy of Management Journal* 48, pp. 69-84.

ملحق رقم (١)
استماره الاستبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استبيان

السادة المحترمون
ننهديكم أجمل التحيات
.....

نشكر سلفاً اهتمامكم وتعاونكم في ملئ الاستماره المرفقة والخاصة بالدراسة الموسومة بـ (دور التكامل السلوكي في تعزيز أبداع الفريق دراسة تحليلية لأراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعات الفرات الأوسط) والتي صممت للمساهمة في اثراء الادب الاداري الخاص بموضوع التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وأجراء الاختبار التحليلي للتعرف على تأثيره في تحقيق أبداع الفريق في ضوء آراء أعضاء مجالس كليات جامعات الفرات الأوسط. نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة(✓) في المكان المناسب لأجبتك بما ينسجم مع الواقع الفعلي في كليتكم. إجابتكم الدقيقة والمتأنيه عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها، لذا ننطع شاكرين إلى تعاونكم معنا في الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية.
مع وافر التقدير والاحترام

الباحثة ود نجاح جابر

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد

الجزء الأول
معلومات عامة

- 1- المركز الوظيفي الحالي :
2- العمر:
3- الجنس:
4- المؤهل الدراسي:
5- سنوات الخدمة الوظيفية (في قطاع التعليم العالي):
6- اللقب العلمي :

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة
المتغير المستقل: التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا

أولاً: تبادل المعلومات

إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية:

العبارة	ت
تصف الأفكار التي يتم تبادلها بين أعضاء مجلس الكلية بكونها ذات نوعية جيدة.	1
تصف الحلول التي يقترحها أعضاء مجلس الكلية للمشكلات المطروحة بكونها حلول جيدة جداً وواقعية.	2
يشرح الحوار المتبادل بين أعضاء مجلس الكلية في تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة.	3

ثانياً: السلوك التعاوني						
إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية:						
ت	العبارة					
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	العبارة	ت
					عندما يشغل أحد أعضاء مجلس الكلية في عمل ما ، يبادر الأعضاء الآخرون لمساعدته في تخفيف العبء عنه.	1
					المرونة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الكلية يجعل عملهم أكثر سهولة.	2
					توفر لدى أعضاء مجلس الكلية الرغبة في مساعدة بعضهم البعض في المهام المعقدة.	3

ثالثاً: التشارك في اتخاذ القرارات						
إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية:						
ت	العبارة					
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	العبارة	ت
					يحرص أعضاء مجلس الكلية على إطلاع بعضهم البعض على الأنشطة التي تؤثر على عملهم.	1
					هناك فهم واضح لدى أعضاء مجلس الكلية للمشكلات ذات الصلة بعمل المجلس، فضلاً عن احتياجات أعضاءه.	2
					يحرص أعضاء مجلس الكلية على مناقشة أفكار وتوقعات الأعضاء الآخرين وعدم تجاهلها.	3

المتغير المعتمد: إبداع الفريق						
إلى أي مدى انخرطت خلال السنة الماضية في أنشطة ذات صلة بما يأتي:						
ت	العبارة					
مدى واسع جداً	مدى واسع	مدى معتدل	مدى ضيق	مدى ضيق جداً	العبارة	ت
					اعتماد طرق واجراءات جديدة في العمل داخل الكلية.	1
					تطوير وسائل ابداعية لإنجاز اهداف الكلية	2
					تطوير مهارات جديدة لتعزيز الابداع في الكلية	3
					تحسين الاستراتيجيات وطرائق التدريس المعتمدة في الكلية	4