

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

الاستاذ الدكتور
صالح عبد الرضا رشيد
الباحثة
ود نجاح جابر
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 أعضاء فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار لتعزيز إبداع الفريق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لآراء (٢٢٩) من رؤساء وأعضاء مجالس عدد 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 Enhancing 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 الحديث لمواجهة ظروف المنافسة الحادة التي تعيشها بيئة الأعمال المعاصرة، أخذت تلك المنظمات تركز جهودها على تنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وتشجيعها على تقديم إبداعات مستمرة لخدمة مختلف أصحاب المصالح وضمان بقائها واستمرارها. ولما كان العمل الفرقي يوفر للمنظمات أفضل أداءٍ ممكن كنتيجة لتظافر وتكامل جهود أعضاء فرق العمل كل حسب مهاراته و اختصاصاته وبشكل خاص فريق الإدارة العليا بوصفه المسؤول عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها و أهدافها الاستراتيجية، فقد تجلّى 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.

أولاً: مشكلة الدراسة

إن التحول نحو العالمية واقتصاد المعرفة جعل من بيئة 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 المتمثلة 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 والعربية كونها تناولت بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرين لم ينالا الاهتمام الكافي من لدن الباحثين على صعيد البيئتين العراقية و العربية على حدٍ سواء وهما التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا الإبداع الفرقي لتشكل 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، والتشارك 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:

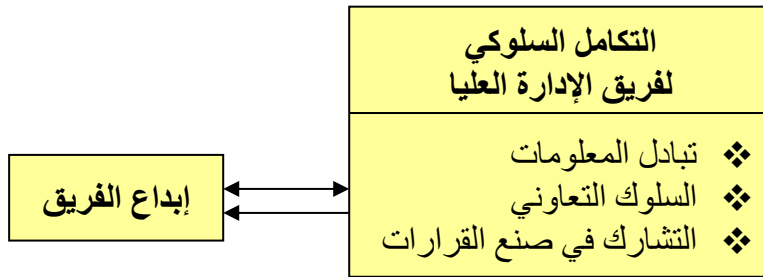
١. بلورة إطار مفاهيمي شامل عن متغيري الدراسة بما يساهم في رفق المكتبتين العراقية و العربية بهذا النوع من الدراسات في ظل العدد المحدود منها وبشكل خاص ما يتعلق بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا.
٢. تحديد مستوى التكامل السلوكي لمجالس عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط من خلال توضيح درجة تبادل المعلومات، 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 وإطارها النظري والتطبيقي، تم تصميم نموذج افتراضي يُعبّر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، وكما في الشكل (1). ويعكس هذا النموذج مجموعة من الفرضيات التي بُنيت 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



← علاقة أثر
↔ علاقة ارتباط

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكامل السلوكي بدلالة أبعاده مجتمعة وإبداع الفريق"

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث 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 وعينة الدراسة

شملت الدراسة جامعات الفرات الاوسط البالغ عددها (5) جامعات وهي القادسية والمثنى و كربلاء، وبابل والكوفة. وقد أختار عينة قصدية لأن الدراسة تحتاج الى اختيار عينة محددة يكون لديها الامام و المعرفة الكافية بطبيعة متغيرات الدراسة. فمتغير التكامل السلوكي يرتبط عادةً بفرق الإدارة العليا في المنظمات وهذا ما دفع الباحثان الى الاختيار القصدى لرؤساء و أعضاء مجالس الكليات ليكونوا عينة لدراستهما. وقد قام الباحثان باختيار عينة يمكن الوصول اليها من الجامعات متمثلة بكل من جامعة القادسية إذ تم اختيار كليات (الطب ، والهندسة، والآداب، 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 الحاسبات، والآداب، والتربية الأساسية، والتربية، والرياضية، والآثار والتراث، والتخطيط العمراني)، وجامعة بابل إذ تم اختيار كليات (الهندسة، وهندسة المواد، وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم، والآداب، والقانون، والإدارة والاقتصاد، والفنون الجميلة، والتربية الرياضية، والتربية صفي الدين للعلوم الإنسانية، والتربية ابن حبان 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، ويمتلكون 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	التكرار	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

أولاً: التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

TMT behavioral integration

يعد التفاعل بين أعضاء فريق الإدارة العليا ، شرطاً أساسياً من شروط الفريق الفاعل، فبدون 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 البحوث التي تناولت العوامل والمتغيرات التي تحدد فاعلية 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 التي قدمها (Hambrick & Mason) والتي تنظر إلى المنظمة على إنها انعكاس لسمات وخصائص فريق الإدارة العليا كحجم الفريق ، والعمر ، ومدة الخدمة ، والخلفية التعليمية والوظيفية لأعضاء الفريق، وأن هذه السمات والخصائص تمثل محددات للخيارات الإستراتيجية للمنظمة وبالتالي الأداء المنظمي (Hambrick & Mason, 1984).

وإذا كانت البحوث 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 تسليط الضوء على الآلية التي يمكن من خلالها تحويل تلك الخصائص إلى نتائج تنظيمية، وأن هناك بعض المفاهيم والافتراضات المتصلة بها قد تركت دون اختبار (Hambrick, 1994) (Lawrence , 1997; Smith et al, 1994) وهذا ما أكدته (Priem et al, 1999) بالقول أن هناك فجوة سببية Causal gap بين الخصائص الديموغرافية لفريق الإدارة العليا والأداء المنظمي ، فالآليات التي من خلالها يؤثر تنوع 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 جودة الاتصالات (O'Reilly et al, 1993)، التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق (Smith et al, 1994 ; O'Reilly et al, 1989) الحوار وشمولية صنع القرار (Simons et al , 1999) ، تبادل القائد – العضو (Mooney & Sonnenfeld , 2001) الصراع العلاقتي والبحث عن الاتفاق (Knight et al , 1999)، السرعة في صنع القرارات (Eisenhardt, 1989) ، والسلوك السياسي ضمن فريق الإدارة العليا (Eisenhardt & Bourgeois 1988) (Carmeli , 2008). ولما كان فريق الإدارة العليا يتميز عن باقي فرق العمل لكون أعضائه يتحملون مسؤوليات كبيرة ذات صلة بأهداف المنظمة كتنفيذيين 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، التوقيت، والدقة)، السلوك التعاوني ، والتشارك في صنع القرارات (Hambrick, 1994).

ويعتقد (Caporarello et al , 2010) أنّ التكامل السلوكي يمثل القابلية على الانتفاع من الجوانب البارزة لعمليات الفريق والمهام والميول السلوكية ، فالفريق الذي يمتاز 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 سلوكياً بتفاعل قوي ينتج عنه تبادل منفتح للمعلومات وقرارات وحلول تستند إلى العمل الجمعي المشترك ، وان مثل هكذا قرارات تضمن التزاماً قوياً واستمرارية في متابعة التنفيذ من قبل أعضاء الفريق . (Carmeli & Schaubroeck , 2006) .

نستنتج مما تقدم أن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يصف مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق فيما يتصل بتبادل المعلومات والتشارك 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 أو أبعاد يكمل 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 منطمتين أو أكثر لبلوغ هدف أو أهداف مشتركة ، وقد عرف (London , 1995) التعاون على انه العمل سوية بطريقة تداؤبية ، ووصفه كل من (Chrislip & Larson , 1994) بأنه علاقة منفعة متبادلة بين طرفين أو أكثر يعملون باتجاه تحقيق هدف مشترك ويتشاركون الصلاحيات ويتحملون المسؤولية عن النتائج المتحققة ، ووصفه (Hansberry, 2005) بأنه علاقة المنفعة المتبادلة بين منطمتين 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، صلاحيات 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 بناءة 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 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 وتجدد الإشارة إلى أنّ 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 تحققها المنظمات نتيجة اعتماد العمل الفرقي. فالتنوع في المعلومات التي يمتلكها أعضاء الفريق تمكنه من التوصل الى حلول مميزة للمشكلات المتعددة بالمقارنة مع تلك الحلول التي يتوصل اليها الأشخاص بطريقة انفرادية، و أن مثل هكذا 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 احد 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 تواجه عمل المنظمات ومن الجدير بالذكر أن 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، احد أهم الأنشطة التي يمارسها فريق الإدارة العليا كونه يمثل المرتكز الاساسي لنجاح المنظمات أو فشلها. ويعتقد (Locke et al.,1986: 66) أن الشراكة تشير الى القرارات التي يتم صنعها من قبل المديرين بالتعاون مع المرؤوسين. وتتفاوت درجة المشاركة في القرار من منح العاملين الفرصة لإعطاء مدخلات القرار (الصوت) الى حالة التأثير الفعلي للعاملين في عملية صنع القرار وبالنظر لصعوبة انجاز هذه العملية من قبل المدراء، فإنهم يلجئون إلى اعتماد العمل الفرقي لحل المشكلات التي تواجه عملهم وبشكل خاص تلك المشكلات غير المبرمجة والتي تحمل في طياتها حالة من عدم التأكد بالمقارنة مع المشكلات المبرمجة التي يتكرر حدوثها بين حين و آخر ، فمثل هذه المشكلات تتطلب 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 اكبر، فضلا عن أنها تحسن من عدد وجودة الحلول المطروحة لان أعضاء الفريق يعملون بتداؤبية اكبر من خلال تكامل معارفهم ومهاراتهم لتشكيل بدائل جديدة واختيار أفضلها.

ثانياً: إبداع الفريق

أستحوذ 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) أن الإبداع يتضمن تقديم وتطبيق الأفكار، العمليات، المنتجات، أو الخدمات، الأنظمة، والإجراءات الجديدة التي تسهم في تحقيق المنفعة للفرد أو المجموعة أو المنظمة، أو المجتمع بشكل عام. وعادة ما يبدأ الإبداع كما ترى (Amabile,1996)، من فكرة خلاقة يتم تنفيذها داخل المنظمة بطريقة ناجحة وهذا ما أكده (Trott,2002) بالقول أن الإبداع هو التنفيذ الناجح للأفكار المبتكرة داخل المنظمة، فيما ركز المركز الكندي للتنمية الإدارية على مفهوم التحسين بالقول أن الإبداع هو التوليد والتطبيق الخلاق للأفكار الجديدة التي تحقق تحسينات ذات قيمة في المنتجات والخدمات، البرامج، العمليات، الهيكل، السياسات (Canadian Centre for Managerial Delopment,) (2002). وتعامل معه (O'reilly,2005) بوصفة تغييراً يضيف قيمة جديدة للمنظمة، وأن هذا القيمة لا تنحصر في الجوانب المادية، إنما تتعداها إلى جوانب أخرى كجودة المنتج، رضا العاملين، رضا الزبائن وغيرها من الجوانب الأقل ملموسية. أما (Abdullah& Guaddus,2012) فقد أشارا إلى أن هناك عنصرين أساسيين لا بد من أخذهما 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 فإن 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) أن 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 أنهم يتشاركون عملية صنع القرار ويتقاسمون الأفكار والآراء دون خشية أو 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 أن العملية الإبداعية تبدأ عادة من خلال الأفكار الجديدة التي يطرحها الافراد الموهوبون، إلا أن الإبداع لا يتحقق ما لم يتم تبادل تلك الافكار ومناقشتها على مستوى الفريق الذي يتفاعل أعضائه فيما بينهم لتنفيذ تلك الافكار وتحويلها إلى أرض الواقع (Agrell&Gustafson,1996). وقد أشار كل من (Hackman,1990) و (Lin et al,2012) إلى أن اغلب النماذج التي تركز على إبداع الفريق تؤكد على الدور المهم لعمليات التفاعل بين الأعضاء كمتغيرات محددة. وقد اورد (Van oflenbeek&Koopam,1996) أربع عمليات تفاعلية داخل الفرق تعزز من إبداعه هي تبادل المعلومات، والتعلم، والدافعية، والتفاوض، 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 إلى درجة تماسك الفريق وانسجام أعضائه والعمل من أجل تجنب الصراع

وتحقيق الاجماع (Smith et al, 1994). والفريق المتكامل اجتماعيا يميل الى أن يكون ودودا واكثر تعاوناً بما يعكس ايجابيا على مستوى إبداع الفريق بسبب المرونة التي يتمتع بها الاعضاء والثقة المتبادلة فيما بينهم وهذا ما اكده (Chang, 2012) بالقول أن السلوك التعاوني فيما بين اعضاء الفريق يعد من العوامل الضرورية لتحقيق التبادل الفاعل للأفكار والآراء والذي بدوره يمثل دافعا قويا لإبداع الفريق.

اما في ما يتعلق بالاتصالات فأنها تتعلق بدرجة تفضيل فريق الادارة العليا للاتصالات غير الرسمية كالحوارات التلقائية واللقاءات غير المبرمجة. وتؤكد البحوث والدراسات ذات الصلة بنظرية المنظمة على اهمية الاتصالات غير الرسمية لنجاح جهود البحث والتطوير في المنظمات (Katz & Allen, 1995). و خلاصة القول أن العمل الفرقي يسهم تحسين جودة الجهود الفردية والوصول الى نتائج إبداعات تفوق ما يمكن أن يقدمه كل عضو في اعضاء الفريق فيما لو عمل بصورة منفردة، فروح العمل الجمعي وتبادل الافكار والمعارف والمشاركة في صنع القرار كلها عوامل تساعد على تحقيق إبداعات متميزة سواء على المستوى الفرقي أو المنظمة.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

يتناول الجانب العملي للدراسة ثلاث جوانب اساسية، 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 المقاييسين بشكل مباشر من ادبيات الدراسات السابقة، وبالتالي فانهما مقاييسين مختبرين وذا مصداقية وثبات عالية، والجدول رقم (2) يقدم توضيحاً تفصيلياً لهما. وقد حددت الدراسة مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004):

1 - 1.80: 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 إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.75) (Nunnaly & Bernstein,1994)، و هذه النسبة تدل على أنّ المقاييسين يتصفان بالاتساق الداخلي والثبات.

جدول (2) ملخص مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
التكامل السلوكي	9	Simsek(2005)	BEHINT	0.87
١. تبادل المعلومات	3	Simsek(2005)	INEX	0.76
٢. السلوك التعاوني	3	Simsek(2005)	COBE	0.79
٣. التشارك في صنع القرارات	3	Simsek(2005)	JODE	0.80
إبداع الفريق	4	West and Wallace (1991)	INTE	0.83

ثانياً: الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

قبل الخوض بعملية الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات لابد من الاشارة الى أنّ 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 فان 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 ادناه:

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 لان قيمة الوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3).

١-٢. السلوك التعاوني COBE

بلغ المتوسط الحسابي لبعد 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 لبعد السلوك التعاوني على وجود تقبل ايجابي معتدل من قبل القيادات التعليمية عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3).

١-٣. التشارك في صنع القرارات JODE

بلغ المتوسط الحسابي لبعد التشارك 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 لبعد التشارك في صنع القرارات على وجود تقبل ايجابي

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

ووفقاً لما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير التكامل السلوكي حسب ابعاده الرئيسية 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 معتدل 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 لان قيمة المتوسط الحسابي اكبر 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 إحصائية بين التكامل السلوكي بدلالة أبعاده مجتمعة وإبداع الفريق"

اعتمدت الدراسة معامل الارتباط البسيط (Pearson) أداة لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط 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 الجدولة 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

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

١-١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية 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		
				1	R	INEX
					Sig.	
				50	N	
			1	.635**	R	COBE
					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	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 هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.370$, $P < .05$) بين بعد تبادل المعلومات وإبداع الفريق. كما يعرض الجدول (4) نتائج العلاقة بين بعد السلوك التعاوني وإبداع الفريق. وتنبأ هذه الفرضية بأن بعد السلوك التعاوني سيكون له تأثير ايجابي في إبداع الفريق، إذ تُظهر النتائج بأن بعد السلوك التعاوني ($\beta = 0.289$, $P < .01$) له تأثير ايجابي ومعنوي في إبداع الفريق عند مستوى (5%). وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. كما اظهرت النتائج بأن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة غير معنوية ($\beta = 0.277$, n.s.) 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%) فأنها تعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية 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

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

* 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 أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة غالباً ما يثمر عن طرح أفكار جديدة و مفيدة تساهم في إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة في مختلف ميادين العمل. وهذا ناجم عن الاعتماد على وجهات نظر وآراء متنوعة بدلاً من الارتكاز على وجهة نظر واحدة.

2- على صعيد ذي صلة بالنقطة السابقة، أظهر أعضاء مجالس الكليات حرصاً واضحاً على مناقشة جميع الأفكار والآراء والمقترحات 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.

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

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

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

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

7- تعكس النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ميلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة لممارسة الأنشطة التي تنسجم مع السياسة العامة للكلية دون البحث عن الأنشطة ذات الصلة بالتجريب و الابتكار 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 لان تبادل المعلومات والتعاون فيما بينهم يعزز من توليد الأفكار الجديدة التي يمكن أن تسهم في تعزيز مستوى الإبداع لدى الاعضاء.

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 الافكار والطرائق الجديدة في العمل.

ثانياً: التوصيات

1- 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.

2- ضرورة تكوين فهم مشترك لدى العاملين في المؤسسات التعليمية لتوجه تلك المؤسسات من خلال إشراكهم في عملية صياغة رسالة الكلية و أهدافها الإستراتيجية وتمكينهم من اتخاذ القرارات الضرورية لإنجاز الأعمال المنوطة بهم.

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

4- أهمية تقديم الدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير عمل المؤسسات التعليمية و مؤسسات الدولة المختلفة وهذا يبدأ بدون ادنى شك من اظهار الدعم القيادي والتشجيع المستمر لأعضاء الهيئات التدريسية والباحثين لإنجاز البحوث ذات الطابع التطبيقي.

5- 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 للقاءات غير الرسمية والزيارات الاجتماعية المتبادلة الاثر الكبير في تحقيق هذا الهدف.

6- 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 ترسيخ مفهوم الجامعة المنتجة لدى القيادات التعليمية و أعضاء الهيئات التدريسية من خلال توظيف البحوث 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 Fransisco.
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 P.hD 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.