

استراتيجيات قيادة الفريق وعلاقتها بمقومات بيئة الابتكار د. احسان دهش جلاب / مدرس / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

managers who are responsible of managing creativity activities.

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية باستكشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين الاستراتيجيات المعتمدة في قيادة فريق الإدارة على وفق أنموذج (Goestch & Davis,1997) وتوافر مقومات بيئة الابتكار في الكليات التابعة لجامعة القادسية لكونها أحد المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي-جمهورية العراق. وتحددت الدراسة بثلاث فرضيات اهتمت الأولى و الثانية منها بالتأكد من توافر خصائص الفريق في المجموعات المدروسة و توافر مقومات بيئة الابتكار في كليات الجامعة، في حين اهتمت الفرضية الثالثة بالتأكد من وجود العلاقة بين استراتيجيات القيادة و مقومات بيئة الابتكار . واعتمادا على عدد من الوسائل الاحصائية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الارتباط الرتبتي Spearman ثبت صحة فرضيات الدراسة الواردة أنفا". وتوصلت الدراسة إلى امتلاك الفرق المدروسة لغرض مشترك فضلا عن وجود قواعد محددة تحكم السلوك، وكذلك تأكد وجود دور لقادة الفرق في خلق ثقافة ابتكارية تتسجم مع أغراض التركيب التنظيمي و الدعم المقدم من لدن الإدارة العليا لاسيما استقطاب الموارد البشرية الكفوءة و المحافظة عليها. و أوصت الدراسة

Absract

This study concerns with exploring the relationship between team leading strategies (Goetsch & Davis,1997) & creativity environment sustentions in Al-Qadissiya University .Three hypotheses have been tested ,the first & the second ensured that the groups under study were teams & the creativity environment sustentions were exist,While the third concerned with the relationships between team leading strategies & creativity environment sustentions. So many of statistical tools have been used e.g.,mean,standard division & spearman correlation coefficient .The present study declared that the team has common purpose behavior rules & the team leaders has been created creativity culture that conform with organizational structure purposes & managerial support .Finally the study recommended with structuring local organizations based on teams work principles & these organizations must have creativity

لرعاية الابتكار و المبتكرين في هذه
المنظمات.

— علمية دورية فصلية محكمة تصدرها كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية —

قياسه على أنموذج (Goetsch& Davis, 1997:235) لكونه من اشمل النماذج المطروحة و أكثرها ملاءمة لأغراض الدراسة الحالية.

2-5- المتغير التابع: بيئة الابتكار، وقد تم قياسها على وفق الأبعاد الآتية:

1-2-5- الثقافة الابتكارية: و تم تشخيص أبعاد هذا النمط الثقافي على وفق أنموذج (Drummond, 2000:233-234).

2-2-5- التركيب التنظيمي : و تم اعتماد الأغراض التي حددتها

Huczynski&Buchanan, 2001:44
449-8) لكونها الأكثر ملاءمة لأغراض الدراسة الحالية.

2-3-5- دعم الإدارة العليا: وتم الاعتماد فيه على عدد من وجهات النظر ذات العلاقة.

6- مجتمع الدراسة و عينتها: تم اختيار الجامعات و المعاهد التقنية التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي في جمهورية العراق المجتمع الهدف للدراسة الحالية Target Population، في حين تم اختيار جامعة القادسية كمجتمع ممكن الوصول إليه Accessible Population. أما عينة الدراسة فتمثلت بفريق الإدارة العليا في الكليات التابعة للجامعة، و بصورة أكثر تحديدا وزعت استمارة الاستبانة على (8) عمدا و (23) رئيس قسم استرجع منها (27) استبانة صالحة للتحليل أي أن نسبة الاسترجاع بلغت (87%) في حين أهملت الاستمارات المتبقية اما لنقص فيها أو عدم أعادتها .

ثانياً :تأثير مفاهيمي للفرق و استراتيجيات قيادتها:

قوى داخلية عدة تتحمل الإدارة العليا مسؤولية ادارتها و السيطرة عليها.

3-أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الآتي:-

3-1- بيان مدى اهتمام قادة المنظمة المبحوثة بالفرق و محاولة ايجاد السبل الكفيلة بالاستفادة من حالات التفاعل الحادثة بين أعضائها لخلق حالة من التنسيق و التكامل داخل هذه المنظمة.

3-2- تبصير قادة المنظمة المبحوثة بوجود عدد من الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في قيادة من يعملون بمعيتهم تمهيدا لإرساء دعائم منظمات متعلمة و ذات صنف عالمي في البيئة المحلية و بما يسهم في تقليص الفجوة المتصلة بهذا الجانب.

3-3- السعي صوب إبراز الجوانب المتصلة بخلق بيئة ابتكارية سعيًا وراء تدعيم المتوافر منها و تشخيص النتائج السلبية المترتبة على غياب بعضها الآخر.

4-فرضيات الدراسة:

4-1- تتوافر خصائص الفريق في مجاميع العمل المبحوثة.

4-2- تتوافر مقومات بيئة الابتكار في المنظمة المبحوثة.

4-3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات قيادة فريق الإدارة و توافر مقومات بيئة الابتكار في المنظمة المبحوثة.

5-متغيرات الدراسة:

5-1- المتغير المستقل: استراتيجيات قيادة فريق الإدارة العليا ،وقد تم الاعتماد في

1- ماهية الفرق و أنواعها:

وردت في الأدبيات الإدارية مفاهيم عدة للفريق Team إذ قصد به (Goetsch&Davis, 232: 1997) مجموعة أفراد ممن يمتلكون هدفاً مشتركاً. وأشار له (Hertog, 2000: 1706) بمجموعة العلاقات الشخصية بين عدد من الأفراد الهادفة لتحقيق غاية محددة. و شخصه (Macmillan & Tampoe, 2000: 254) بمجموعة من الأفراد ممن يجتمعون بغية إنجاز غرض معين (رتيب أو غير رتيب) على وفق عدد من المعايير (نهايات، أموال، نتائج، موارد). مما ورد أنفاً يلاحظ اقتران مفهوم الفريق بمفهوم آخر هو مفهوم المجموعة Group التي أشير إليها (Macmillan&Tampoe, 2000: 254) على أنها مجموعة من الأفراد يجتمعون معاً بغية إنجاز وظيفة محددة (عاد ما تكون رتيبة) مؤشراً بذلك عمومية المفهوم الأول و شموليته. وفي سياق متصل ميز (Goetsch & Davis, 1997: 233) بين الفريق و المجموعة في إشارة إلى أن المجموعة يمكن أن تكون فريقاً متى ما توافر بين أعضائها آتالي:

أ- وجود اتفاق بشأن غرض المجموعة فضلاً عن استيعاب هذا الغرض من لدن الجميع.

ب- الإخلاص للقواعد الأساسية لعمل المجموعة.

ج- التوزيع العادل للمسؤولية و السلطة.

د- قبول التغيير و مساعدة الآخرين على تبنيته و على نحو إيجابي.

و بصدد أنواع الفرق فقد وردت تصنيفات عدة نذكر منها تصنيف (Turban et al., 1999: 140):

الذي صنف الفرق إلى :

أ- الفرق الدائمة (الفرق الموجهة ذاتياً أو الفرق المستقلة): وهي فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين و مهم من أجزاء العمل يمتلكون الحرية فيما يتصل بكيفية تنفيذ العمل و أسلوب توزيع المهام و المسؤوليات.

ب- فرق حل المشكلات: وهي فرق متعددة الاختصاصات، متعددة المهارات، ومصممة خصيصاً لحل المشكلات ذات الصلة بعمل الفريق أو المنظمة.

ج- حلقات الجودة: و هي فرق معدة خصيصاً لحل المشكلات المتصلة بالجودة إذ يلتقي أفراد هذه المجموعة من ذوي الاختصاصات المختلفة دورياً خارج الأوقات الرسمية للعمل والتباحث بشأن هذه المشكلات.

د- فرق الإدارة: تتكون من المديرين الرئيسيين من مختلف الاختصاصات و يكون الهدف منها تنسيق عمل الفرق الأخرى. وسيتم تناولها في موضع لاحق لصلتها الوثيقة بفكرة الدراسة.

هـ- الفرق الافتراضية (الفرق المنتشرة): تجمعات من الأفراد (من منظمات مختلفة) يتمتعون باستقلالية نسبية يقومون بتشكيل الأشياء للوفاء بمتطلبات المهام و الأهداف التي تفيدوا بها. و عادة ما يستخدمون الحاسوب أو شبكات الاتصال لأداء التزاماتهم المتبادلة.

فان النجاح يقاس بلغة الزبائن(داخليين أم خارجيين). وهذا يعني وجوب فهم أعضاء الفريق لحاجات الزبائن و رغباتهم قبل تحديد معايير النجاح.

2-1-3- التركيز على التصرف: فيما يتصل بكل معيار للنجاح ينبغي على الفريق أن يطور قائمة بالسلوكيات أو الخطط التي تلبى ما مطلوب الوصول إليه من حيث الوقت أو الجهة المنفذة.

2-1-4- تحديد القواعد الأساسية: يحتاج الفريق إلى تحديد الكيفية التي سيجري فيها تنفيذ العمل. والقائد يستطيع ذلك عبر تحديد آلائي:

2-1-4-1- عقد الاجتماع متى ما كان ذلك مناسباً.

2-1-4-2- التأكد من حضور الجميع للاجتماع و هم مستعدين لذلك.

2-1-4-3- تخصيص الوقت المحدد و المناسب للاجتماع.

2-1-4-4- تشجيع المشاركة بالاجتماع.

2-1-4-5- تحديد الجهة التي تدون ما تم مناقشته في الاجتماع أو التوصل إليه.

2-1-4-6- تأجيل المشكلات التي لا تتصل بالاجتماع إلى وقت آخر.

2-1-4-7- الانتهاء من الفقرة تماماً قبل الانتقال إلى الفقرة التي تليها.

2-1-4-8- السماح بوجود وقت للتفاعل بين الأعضاء قبل الاجتماع في أثائه.

2-1-5- تقاسم المعلومات: يشترط أن تكون المعلومات متاحة لجميع أعضاء

الفريق و لجميع أفراد المنظمة. إذ ان الاتصال هو عنصر أساس في الجودة

الشاملة كما ان محاولة إشراك الجميع في المعلومات سيقصر الوقت غير المستغل

و الوقت غير المنتج او التأمل غير المجدي.

ومن جانب آخر صنف (Johnson 1990:1-5 et al.) الفرق على وفق ثلاثة أنواع هي:

أ- فرق تحسين القسم(حلقات الجودة): وهي الأكثر شيوعاً في المنظمات لكونها تؤدي وظائف محددة في المنظمة.

ب- فرق تحسين العملية: و تختص بتطوير العملية بصورتها الشاملة و يضم في عضويته أفراد من جميع المراحل.

ج- فرق قوة المهام (Task Force): ويسمى فريق المشروع وهو فريق مؤقت صمم خصيصاً لغرض معروف و محدد سابقاً يزول بزوال المشروع أو انتهاء الحاجة إليه.

2- استراتيجيات قيادة الفرق:

رحلت العديد من وجهات النظر فيما يتصل باستراتيجيات قيادة الفرق على وفق الأنواع المذكورة آنفاً. و آلائي ما أمكن الحصول عليه في هذا الجانب:

2-1- أنموذج (Goetsch & Davis, 1997; 235-236): يرى

هذان الباحثان أن هناك ست استراتيجيات لقيادة الفريق هي:

2-1-1- وجود غرض واضح للفريق: يستغل أول لقاء للفريق لتحديد الغرض الخاص به، و على الرغم من أن ذلك هو من المسؤوليات الأولى لقائد الفريق غير انه جرى اشتراك الأعضاء في ذلك. و يوضح الغرض سبب وجود الفريق و حدود سلطاته. و يعتمد غرض الفريق كمقياس لمعرفة تطور أداء الفريق مع الوقت.

2-1-2- تحديد معايير النجاح: ينبغي على الفريق تحديد الأشياء المؤدية للنجاح و تدوينها. و بموجب لغة الجودة الشاملة

التنفيذي الرئيس الذي يتولى قيادة الفريق، أو طبيعة الظروف التي تواجه المنظمة (wright et al., 1998:238). وتجدر الإشارة إلى وجود أسباب عدة تدعو المنظمات لبناء فريق الإدارة العليا أو ردها (Wright et al., 1998:238) كآلاتي:

1-3-1- تعقد مهام المدير التنفيذي الرئيس مما يتطلب العمل بصحبة أفراد من ذوي الخبرة في المنظمة.

2-3-2- يمتلك مدير الإدارة الوسطى خبرة واسعة فيما يتصل بمكونات وإجراءات العمل أكثر من المديرين التنفيذيين.

3-3-3- تكون الحلول المقدمة من قبل الفريق أكثر ابتكاراً من تلك المقدمة من شخص واحد لكونها تستند إلى مهارات وخبرات متنوعة ومعلومات شاملة.

3-4-3- حرص الإدارة التي تمتلك ممثلاً لها في فريق الإدارة العليا على تطبيق قرارات الفريق.

3-5-3- حصول المديرين الآخرين في المنظمة على خبرات وتجارب تطويرية ذات فائدة مستقبلية.

ثالثاً: الابتكار التنظيمي:

1- مفهوم الابتكار وعلاقته بالإبداع: هد مفهوم الابتكار Creativity or Invention محاولات عدة باتجاه وضع تعريف محدد له إذ عرفه (Robbins, 1988:305) بأنه أسلوب متطور لم يسبق أن تم تقديمه أو الحل الذي لم يكن جاهزاً لحل المشكلات. وربة (Griffin, 1993:528) بالمقدرة على توليد أفكار وتصورات جديدة. و أشار له (Rao & Rao, 1995:249) كمجموعة من الأفكار التي ترد في ذهن

2-1-6- المحافظة على وحدة الفريق.

2-2- أنموذج (Edmondson et al., 2001:132): يقوم الأنموذج الحالي على فكرة وجود ثلاث استراتيجيات لقيادة الفريق هي:

2-2-1- تواجد القائد في محل العمل.

2-2-2- تقاسم المعلومات.

2-2-3- الاعتذار عن الأخطاء للفريق.

2-3-3- أنموذج (Daft & Noe, 2001:409-410): ينطلق الأنموذج من منطلق وجود خمس استراتيجيات لقيادة الفريق هي:

2-3-1- عدم التظاهر بمعرفة كل شيء فضلاً عن عدم الخوف من إظهار عدم المعرفة بأشياء واستقبال الهفوات برحابة صدر.

2-3-2- العناية (الاهتمام) بأعضاء الفريق لاسيما ما يتصل بتعاملاتهم الشخصية و تعاملاتهم مع الزبائن.

2-3-3- الإصغاء الجيد المستند إلى توجيه الأسئلة المناسبة و توجيه الأنظار صوب المشكلة الحقيقية.

2-3-4- تخويل السلطة المستند إلى الثقة بقابليات الأعضاء.

2-3-5- الاعتراف بأهمية القيم عبر خلق شعور مشترك بين أعضاء الفريق بالولاء والعمل على وفق القيم المشتركة.

3- فريق الإدارة العليا.

ي مثل فريق الإدارة العليا مجموعة صغيرة من التنفيذيين تتراوح بين (3-10) أفراد يسهمون في قيادة المنظمة استراتيجياً (Piemont, 2002:7). وقد يضم فريق الإدارة العليا مديري الإدارة الوسطى اعتماداً على رغبة المدير

التوازن عبر فكرة ابتكارية جديدة (الصرن، 2000: 42).

2-2- التركيز على المقدرة الابتكارية: ينصب التركيز في هذا المدخل على طاقات الأفراد العقلية و الذهنية المؤدية الى توليد اكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة ذات الجودة العالية. وفي هذا الإطار يمكن تصنيف الأفراد في المنظمات على وفق أربعة مستويات حددها (Fleenor & Callahan, 1988) هي : الأفراد تحت التجربة Leainers وهم الذين لم يصلوا إلى مستويات الأداء المطلوبة، النجوم Stars وهم الأفراد الذين لديهم مستوى مرتفع من القابليات الابتكارية، الأفراد الاعتياديون Solid Citizens و هم الغالبية العظمى من ذوي المستوى الاعتيادي، والأفراد دون مستوى الطموح Dead Wood وهم الأفراد من غير المنتجين للأفكار. و تجدر الإشارة إلى وجود مؤشرات عدة يمكن الركون إليها في التعرف على طاقات الأفراد العقلية و الذهنية أورها (هلال، 1997: 16) تمثلت بالآتي :

2-2-1- الإحساس بالتعجب و الاستغراب و حب الاستطلاع.

2-2-2- الرغبة في التطوير المستمر و الحصول على بدائل كثيرة.

2-2-3- عدم الخوف من الأفكار الجديدة و المطورة.

2-2-4- الإقبال على المستقبل بقوة.

2-2-5- القدرة على الاختبار و التأكد من الأفكار الجديدة و المطورة.

2-2-6- المرونة في التعامل مع الأفكار الجديدة و المطورة.

2-3- التركيز على الأفراد المبتكرين: يهتم هذا المدخل بصفات الأفراد المبتكرين. إذ

الفرد و ليس بالضرورة أن يكون قادراً على تنفيذها في ميدان الواقع. و نظراً إليها (chermerhorn et al., 1997: 365) بعدها تطويراً غير مخطط له أو الاستجابة غير المألوفة للمشكلات أو الفرص المتاحة. و اتفق كل من (Ivancevich et al., 1997: 545; Hitt et al., 2001: 526) بوصفه المقدرة على الإتيان بواقع جديد على حساب حالة الواقع السابق. و من ملاحظة وجهات النظر المطروحة أففاً يتضح أن الابتكار يتصل بتوليد الأفكار الجديدة التي ترى النور لأول وهلة. و على صعيد متصل اقترن مفهوم الابتكار بمفهوم الإبداع Innovation أو مفهوم المحاكاة (Imitation) إذ يشير الإبداع إلى محاولة تضمين الأشياء الجديدة التي لم تجرب بعد في الواقع العملي، في الوقت الذي يشير التقليد إلى عملية تبني الإبداع من قبل جهة أخرى غير الجهة المقدمة له (Nonaka & Kenney, 1991: 67-83; Hitt et al., 2001: 525-526; Schermerhorn et al., 1997: 405).

2-مداخل دراسة الابتكار:

هناك مداخل عدة مطروحة بصدد التعاطي مع عملية الابتكار تناولتها المراجع ذات العلاقة يمكن إيجازها بالآتي:

1-2- التركيز على العملية الابتكارية أو آلية الابتكار: إذ تبدأ عملية الابتكار مع إحساس المبتكر بوجود مشكلة تسبب له نوعاً من عدم التوازن الذي يتسبب بالنتيجة في إبراز الحاجة إلى إعادة

ملاءمته للتطبيق بدلا من الاكتفاء بالوضع الراهن.

2-4-2- سيادة روح المبادرة: إذ ينبغي توافر قدر مناسب من الفكاهة و المرح في أجواء العمل أو الاجتماع شريطة أن لا يخرج ذلك عن الحدود الأخلاقية أو المقبولة بشكل عام.

2-4-3- التفاني (العفوية):

أي السماح و فسخ المجال أمام الأفكار بمشاهدة النور بأقرب فرصة ممكنة و عدم السماح ببقائها أكثر مما ينبغي .

و حديثاً " حدد (الصرن، 2001: 265-263) عدد من الحواجز التنظيمية التي تقف عائقا أمام توافر بيئة ابتكارية في المنظمات تتلخص بالآتي: الانهماك في الوصول إلى نتائج سريعة و مباشرة، والشك بالأفراد الابتكاريين، وفقدان الدعم و الأهداف طويلة الأمد، و عدم الاستقرار التنظيمي، والوتوقراطية و القسوة و الرسمية الزائدة، وفقدان المكافآت و الاعتراف، وتفادي المخاطرة من قبل الإدارة، والبرمجة الصارمة للوقت، وعدم فعالية نظام الاتصال.

و اتساقا مع ما ورد أنفا بشأن متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية المتصلة بالابتكار (البيئة الابتكارية) ترى الدراسة ومن وجهة نظر متواضعة أن ما ورد في حقيقته لا يتعدى ثلاث مقومات رئيسة هي: الثقافة التنظيمية ذات الأبعاد الابتكارية، التركيب التنظيمي ذو الأغراض المتناغمة مع الثقافة التنظيمية، الدعم المادي و الاعتباري من لدن الإدارة العليا.

حدد (Ginn, 1986: 69-101)

أربع صفات تميز المبتكرين عن غيرهم وهي: الصمود أمام التحديات، المخاطرة، والذكاء، و الثقة بالنفس. و شخص (Rao & Rao, 1995: 249) أربعة مؤهلات للمبتكرين تتمثل بالخبرة، والمهارة، والتفكير الخلاق، و الدافعية. و افرد (Ivancevich et al., 1997: 584) ست خصائص للأفراد المبتكرين هي المعرفة، والتعليم، والذكاء، والشخصية، والطفولة، و العادات الاجتماعية.

2-4-4- التركيز على بيئة الابتكار: ينطلق المدخل الحالي من دراسة الابتكار على وفق الخصائص التنظيمية المشجعة للمناخ الابتكاري في منظمات الأعمال. وقد وردت آراء عدة في هذا السياق إذ ركز (Shapero, 1985: 23-24) على تشجيع الإدارة العليا للأفكار الجديدة و جعلها شيئا مألوفاً قبل الحكم على جدواها من عدمه. و أشار كل من

ن) (Parker, 1998: 577; Daft, 2001: 352) إلى ضرورة وجود مراكز لقيادة الابتكار في المنظمة تمارس مهام عدة لا سيما التشجيع التنظيمي، وتشجيع العمل الجماعي، وتهيئة الموارد المناسبة، و الاستقلالية في العمل. و أضاف (Hitt et al., 2001: 545) متغير الاهتمام بنشاطات البحث و التطوير كعامل حاسم في بيئة الابتكار. و حدد (هلال، 1997: 19) صفات البيئة الابتكارية بالآتي:

2-4-1- الاتجاه التجريبي: الذي يقوم على تجربة كل ما هو جديد بهدف التأكد من

الأبعاد سألقة الذكر عبر آلائي:الحرص على وجود قيم مشتركة تحفز التغيير و تبني المخاطرة،جعل العمل ذو معنى،جعل العمل مرضيا و محفزا،تفويض الأفراد العاملين.

****التركيب التنظيمي (organizational structure):** يشير التركيب إلى تقسيم النشاطات التنظيمية و تجميعها في وحدات فرعية ثم التوجه نحو تحقيق التعاون و التنسيق و الرقابة على هذه النشاطات بقصد إنجاز الأهداف التنظيمية (Huczynski & Buchanan,2001:447) عبر تحفيز القيم الثقافية التي تدعم من هذه العمليات بين الأفراد في المنظمة (Jones,1995:190). و بدأ فان التركيب التنظيمي يمكن أن يدرس من جانبين الأول ثابت و الثاني دينامي. ففي الوقت الذي يهتم فيه الجانب الأول بأبعاد التركيب كالتعقيد و التخصص و المركزية و الرسمية،أخذ الجانب الآخر على عاتقه أهمية عدم النظر إلى التركيب كمتغير مستقل بل انه يمكن أن يكون تابعا أيضا و هذا ينسجم مع التوجهات الحديثة في الأدب الإداري لا سيما التي تنظر إلى التركيب كنمط للتفاعل الحادث بين الأفراد في المنظمة (Daft,2001:86). وبعبارة أكثر تحديدا تركز الاتجاه في الأونة الأخيرة في دراسة التركيب التنظيمي صوب الغرض من التركيب،وهو ما حاولت الدراسة الحالية الخوض فيه. إذ انطلق (Hall,1992:84-85) من العمومية في تحديده للتكيف مع البيئة كغرض للتركيب التنظيمي.و عررض (Narayanan&Nath,1993:305

****الثقافة التنظيمية ذات الأبعاد الابتكارية :** يقصد من الثقافة بشكل عام مزيج من القيم و المعتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي عادة ما تستخدم كموجة للسلوك و عملية حل المشكلات (Hodge & Anthoney,1991:443). وقد تناول الباحثون هذا المفهوم على وفق أنماط مختلفة يصعب الإحاطة بها في هذا الموضع من الدراسة،غير أن نمط الثقافة الابتكارية Entrepreneurial culture جاء نمطا ثقافيا مميزا لكثير من المنظمات الرائدة. إذ تناولها (Wallach,1983:29-36) كأحد ثلاثة أنماط ثقافية يبعث على تبني المخاطرة و التوجه صوب النتائج الغير مألوقة في السابق. و عدها (Donnelly,1984:8-12) مؤشرا لنجاح الإدارة وإيصال رسالتها إلى المستويات الإدارية الأدنى.و أشار إليها (Jones,1995:168-169) على أنها محصلة اتحاد القيم النهائية Terminal Values (النتائج المرغوب الوصول إليها) و القيم الاداتيية Instrumental Values (السلوكيات المؤدية لهذه النتائج). و قرنها (Daft,2001:319-320) بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية المتأني من المرونة في الاستجابة لحاجات الزبائن و الرغبة بالمخاطرة أو التغيير. أما (Drummond,2000:233-234) فقد ذهب إلى التأكيد من جانبه على وجود دور لقادة المنظمات في خلق أو تشكيل

شارت بعض المصادر ذات العلاقة في هذا المجال إلى وجود علاقة جدلية بين الفكرة التي يقوم عليها عمل الفريق و مقومات البيئة الابتكارية على وفق ما وردت عليه في الفقرة السابقة. إذ ربط (Shein, 1985: 191) بين الابتكار و مراحل تشكيل الثقافة في الفريق باعتبار الابتكار المرحلة الثالثة لتشكيل الثقافة لدى الفريق. و أشار (Sherwood, 1988: 4-27) في انموذج المقترح للصلة الوثيقة بين الثقافة و تميز المنظمات عبر سلوك عدد من الفرق في هذه المنظمات. و أيد كل من (McNair & Leibfried, 1992: 272) العلاقة بين خصائص المنظمات المبتكرة و امتلاك فريق العمل لغرض واضح و مشترك. و شاركته (Hatch, 1997: 236) في إشارتها للعلاقة بين ثقافة المنظمات المبتكرة و أسلوب قيادة فرق العمل المستند إلى معرفة الجميع لسلطاتهم و التزاماتهم. و حل (Turban et al., 1999: 16) العلاقة بين التركيب التنظيمي و فرق العمل و عملية إعادة الهندسة باعتبار الفريق أحد الطرائق الرئيسة للموائمة بين التركيب و عملية إعادة الهندسة. و ناقش (Macmillan & Tampoe, 2000: 254) العلاقة بين التركيب و فرق العمل بنظرة إلى التركيب على أنه يتصل بتنظيم الأفراد و /أو الفرق و بما يمكن من توحيد الجهود لتحقيق النتائج المرغوبة. و ركز (Hradesky, 1995: 195-196) على العلاقة بين مهارات قيادة الفريق الخاصة بخلق و تطوير بيئة ابتكار مناسبة و بين

غرضين للتركيب هما توضيح العلاقات بين المستويات و تسهيل عمليات الاتصال و التنسيق و التكامل. و اتفق مع

Huczynski & Buchanan, 2001: 44 (8-449) من أن التركيب يسهل عملية تدفق المعلومات و يقلل من حالة عدم التأكد في اتخاذ القرار فضلا عن أهمية التنسيق و التكامل بين النشاطات و الأقسام و الفرق. ****دعم الإدارة العليا:**

تتحمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال في عالم اليوم العديد من المسؤوليات التي تصب جميعها في جعل منظماتهم متميزة و ناجحة. إذ يسهم المديرون عبر وسائل عدة لاسيما المتصلة بالدعم المادي و المعنوي في جعل منظماتهم ابتكارية و خلاقة، و لعل تجارب المنظمات الرائدة خير شاهد في هذا الجانب ذلك أن إدارة الابتكار تتطلب بنى تحتية Infrastructure تمكن من استيعاب و تطوير الأفكار الابتكارية عبر جوانب عدة منها: تفهم الإدارة العليا لوجهات النظر المطروحة و التشجيع عليها (Shapero, 1985: 23-24; Hutt & Thomas, 1995: 311) ، تخصيص مبالغ مناسبة لنشاطات البحث و التطوير (نجم، 1999 : 5-4: الصرن، 2001: 266)، أعداد و تهيئة موارد بشرية و معلوماتية و مادية (الصرن، 2001: 267) (Amabile, 1998: 82).

رابعا: العلاقة بين الفريق و استراتيجيات قيادة و مقومات بيئة الابتكار.

انطباق خصائص الفريق على مجموعة العمل التي تم اختيارها لغرض الدرس و التحليل، وهو ما عبرت عنه الفرضية الأولى للدراسة. وبناءً على ما جاء في استجابات عينة الدراسة الخاصة بالقسم الأول من استمارة الاستبانة تمت صياغة الجدول (1) الذي يهتم بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات ذات الشأن.

حتمية امتلاك القادة لمهارات التحفيز و التفويض و الاتصال. وأخيراً ربط (Krajewski, 1996:147) بين تماسك الفريق و نجاحه في تحقيق أهدافه وبين الدعم المادي و المعنوي من قبل ألا داره العليا في المنظمة.

خامساً: الجانب التطبيقي للدراسة .

1- عرض و تحليل استجابات عينة الدراسة المتعلقة بخصائص الفريق:

بغية التثبت من صحة الفرضيتان الثالثة و الرابعة تقتضي الضرورة التأكد من

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بخصائص الفريق N=27

رقم العبارة الممثلة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1	3.26	1.4
2	2.21	0.5
3	2.8	0.71
4	2.97	0.3
5	3.26	1.1
6	3.5	0.82
	3.00	0.63

بانحرافات معيارية (1.1-1.4) على التوالي، و(2.21) كحد أدنى بشأن امتلاك الجميع لصورة واضحة عما يراد تحقيقه مستقبلاً و بانحراف معياري بلغ (0.5) .

2- توافر مقومات بيئة الابتكار في المنظمة المبحوثة:

أفضت النماذج المطروحة بخصوص مقومات بيئة الابتكار، حسبما أشار الجانب النظري للدراسة، إلى العديد من الجوانب المهمة غير أن الدراسة اختطت

يلاحظ من الجدول في أعلاه أن خصائص الفريق متوافرة في المجموعة قيد الدرس بدرجة "متوسط" وذلك عبر حصول الفقرات الممثلة على متوسط متوسطات بلغ (3) و بانحراف معياري أجمالي قدرة (0.63) مؤشراً بذلك الانسجام بين الاستجابات الواردة في هذا الجانب. كما و يلاحظ إن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (3.26) كحد أعلى فيما يتصل بسعي الجميع لتحقيق الغرض المشترك و تحمل الجميع للمسؤوليات المنوطة بهم و ذلك

بلغ (1)، في حين حصلت الفقرة الخاصة بمكافأة المبتكرين من أعضاء الفريق ماديا و معنويا على أدنى المتوسطات الحسابية (1.6) و بانحراف معياري قدره (0.9).

3- العلاقة بين استراتيجيات قيادة الفريق و مقومات بيئة الابتكار:

سفرت الفرضية الثالثة للدراسة إلى وجود علاقة بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل قادة فرق العمل و توافر مقومات بيئة الابتكار. و تأسيسا على ذلك اهتمت الفقرة الحالية بإثبات وجود العلاقة المقصودة من عدمه عبر اللجوء إلى استخدام معامل الارتباط الرتبي Spearman كما يوضح ذلك الجدول (3).

باعتقاد أعضاء الفريق بعدم وجود تعارض بين عمل الوحدات و الأقسام في الكلية على أعلى المتوسطات الحسابية (3.8) و بانحراف معياري بين الاستجابات منخفض نسبيا بلغ (0.3).

ج- دعم الإدارة العليا: بلغ متوسطات الفقرات الممثلة لدعم الإدارة العليا للعملية الابتكارية ماديا و معنويا (2.85) معلنا بذلك وجود دعم متوسط القوة للأفكار الابتكارية المطروحة و بانحراف معياري أجمالي بلغ (0.75). و حصلت الفقرة الخاصة بتوفير الإدارة العليا الموارد و المستلزمات المطلوبة لتبني الأفكار الجديدة على أعلى المتوسطات الحسابية (4.2) و بانحراف معياري

الجدول (3)

معامل الارتباط الرتبي بين استراتيجيات قيادة الفريق وابعاد بيئة الابتكار N=27

المقومات مجتمعة	دعم الإدارة العليا	التركيب التنظيمي	الثقافة التنظيمية	استراتيجيات القيادة/مقومات بيئة الابتكار
0.65*	0.21 N.S	0.35*	0.63*	استيعاب الغرض المشترك و الاتفاق بشأنه
0.25*	0.2 N.s	0.41 N.s	0.33 N.s	معايير النجاح
(0.48)**	0.35*	0.4*	(0.25)**	القواعد الرئيسة للسلوك
(0.52)*	0.82*	0.61*	0.34	التوزيع العادل للسلطة و المسؤولية
0.5*	0.41*	0.52*	0.73*	تقاسم المعلومات
0.8**	0.1 N.S	0.3 N.S	0.51*	وحدة الفريق

0.66**	0.49*	0.63*	0.72*	أجمالي الاستراتيجيات
--------	-------	-------	-------	----------------------

**معنوي عند 0.01

*معنوي عند 0.05

التنظيمية ذات الخصائص الابتكارية، التركيب التنظيمي، دعم الإدارة العليا، ومقومات بيئة الابتكار مجتمعة. وجاءت هذه العلاقات سالبة منخفضة القوة ممثلة بمعامل ارتباط (-0.25) فيما يتصل بالثقافة التنظيمية و سالبة متوسط القوة ممثلة بمعامل ارتباط (-0.48) فيما يتصل بمقومات بيئة الابتكار مجتمعة وجميعها عند مستوى معنوية (0.01).

يلاحظ انسجام النتائج أعلاه مع الأفكار المتظمنة لعدم رغبة المبتكرين التقيد بالإجراءات و القواعد المحددة للسلوك كونها لاتتمهد الطريق أمام حرية التصرف أو إبداء الرأي أمام الجهات العليا)

Wallaach,1983;Hradesky,1995; Drummond,2000 (كذلك جاءت العلاقة موجبة منخفضة القوة ممثلة بمعامل ارتباط (0.35) بشأن دعم الإدارة العليا وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

ج-وجود علاقات بين التوزيع العادل للسلطة و المسؤولية بين أعضاء الفريق وكل من الثقافة التنظيمية ذات الخصائص الابتكارية، التركيب التنظيمي، دعم الإدارة العليا، ومقومات بيئة الابتكار

ي تضح من نتائج الجدول (3) في أعلاه كثرة العلاقات ذات الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة مما يؤثر الى فعالية عمل النماذج التي تم اختبارها من قبل الدراسة الحالية. إذ يلاحظ الآتي:

أ-وجود علاقات بين استيعاب أعضاء الفريق للغرض المشترك و الاتفاق بشأنه وبين كل من الثقافة التنظيمية (ذات الخصائص الابتكارية)، التركيب التنظيمي، ومقومات بيئة الابتكار مجتمعة. غير أن هذه العلاقات جاءت موجبة قوية ممثلة بمعاملات ارتباط (0.63, 0.65) فيما يتصل بالثقافة التنظيمية ومقومات بيئة الابتكار مجتمعة، وموجبة منخفضة القوة ممثلة بمعامل ارتباط (0.35) فيما يتصل بالتركيب التنظيمي وجميعها معنوية عند مستوى (0.05). وتتفق النتائج المشار اليها مع أفكار كل من (Thompson & Strickland,1996; Goetsch & Davis,1997; Hitt et al.,2001) المتصلة بالنظر إلى الثقافة التنظيمية و التركيب التنظيمي و دعم الإدارة العليا كوسائل للتنفيذ الاستراتيجي وما لذلك من انعكاسات لعلاقة كل منها بمرحلة صياغة الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.

ب-وجود علاقات بين القواعد الرئيسة الحاكمة للسلوك وبين كل من الثقافة

الفريق في إشاعة أجواء الثقافة الابتكارية و وفاء التركيب التنظيمي بإغراضه ذات العلاقة و تأييد الإدارة العليا في هذا الجانب. وقد جاءت العلاقة قوية بين تقاسم المعلومات و الثقافة التنظيمية ممثلة بمعامل ارتباط (0.73) غير أنها جاءت متوسطة القوة معبرا عنها بمعاملات ارتباط (0.52, 0.41, 0.5) فيما يتصل بكل من التركيب التنظيمي و دعم الإدارة العليا و مقومات بيئة الابتكار مجتمعة على التوالي.

وتتفق النتيجة أعلاه مع أفكار كل من (Turban at el., 1999; Daft, 2001) (الصد

رن، 2001) من أن المعلومات تمثل في حقيقتها الأساس الذي ينطلق منه المبتكرين في أفكارهم الابتكارية وذلك لسببين الأول يتصل بشعورهم بالأهمية داخل المنظمة عندما يحصلون على المعلومات و الثاني يدور حول تشكيل الأفكار الابتكارية الذي يتطلب في العادة فهما عميقا لما تجري عليه الأمور في المنظمة وان كان ذلك بشكل بسيط.

هـ- وجود علاقات بين وحدة وتماسك الفريق وبين كل من الثقافة التنظيمية ذات الخصائص الابتكارية، التركيب التنظيمي، ومقومات بيئة الابتكار مجتمعة. وجاءت العلاقة بين وحدة الفريق و الثقافة التنظيمية موجبة متوسطة القوة ممثلة بمعامل ارتباط (0.51) ومعنوية عند

مجتمعة. وجاءت ثلاث من هذه العلاقات معنوية عند مستوى معنوية (0.05) تميزت فيها العلاقة مع التركيب التنظيمي بكونها موجبة قوية ممثلة بمعامل ارتباط (0.61) والعلاقة مع مقومات بيئة الابتكار مجتمعة بكونها سالبة متوسطة القوة (-0.52) مؤشرة بذلك الحقيقة التي أوردتها (الصرن، 2000) نقلا عن (Arnold, 1998) من أن التزام أعضاء الفريق بمسؤوليات عدة قد يتسبب في انشغال كل من قائد الفريق و الأعضاء بها على حساب سلوكياتهم المتجهة صوب الابتكار و التفكير المتحرر. و من جهة أخرى جاءت العلاقة بين التوزيع العادل للسلطة و دعم الإدارة العليا للابتكار موجبة قوية جدا ممثلة بمعامل ارتباط (0.82) معلنة بذلك رغبة الإدارات في معاملة الجميع على قدر واحد من المساواة وتتفق هذه النتيجة مع أفكار كل من (Shapero, 1985; Nonaka & Kinick, 1991; Ambile, 1998).

د- وجود علاقة بين توافر المعلومات لجميع أعضاء الفريق وكل من الثقافة التنظيمية ذات الخصائص الابتكارية، التركيب التنظيمي، دعم الإدارة العليا، ومقومات بيئة الابتكار مجتمعة. وجاءت هذه العلاقات جميعا موجبة عند مستوى معنوية (0.05) مؤشرة بذلك الدور المهم لتقاسم المعلومات بين أعضاء

مستوى معنوية (0.05) مما يتفق مع توجهات كــــل من (Jones,1995;Hatch,1997) المؤكدة لتماسك الفريق الذي يعتنق عضاؤه ذات الثقافة. كما وجاءت العلاقة بين وحدة الفريق ومقومات بيئة الابتكار مجتمعة موجبة قوية جدا ممثلة بمعامل ارتباط (0.8) ومعنوية عند مستوى معنوية (0.01) وعلى النحو الذي يتفق مع أفكار كل من (Johnson et al.,1990;Hertog,2000) المتضمنة تأكيد العلاقة بين خلو الفريق من المشكلات الشخصية وتلك التي لا تتصل بالعمل وبين تعاضد فرص توليد الأفكار الابتكارية من قبل أعضاء الفريق. و-وجود علاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين استراتيجيات قيادة الفريق مجتمعة وبين كل من الثقافة التنظيمية ذات الخصائص الابتكارية، التركيب التنظيمي، دعم الإدارة العليا. وجاءت العلاقات قوية موجبة ممثلة بمعاملات ارتباط (0.63;0.72) فيما يتصل بالثقافة التنظيمية و التركيب التنظيمي على التوالي و موجبة متوسطة القوة ممثلة بمعامل ارتباط (0.49) فيما يتصل بدعم الإدارة العليا. أما بشأن العلاقة بين استراتيجيات قيادة الفريق مجتمعة ومقومات بيئة الابتكار مجتمعة فقد جاءت موجبة قوية ممثل بمعامل

ارتباط (0.66) وعند مستوى معنوية (0.01).

سادسا :

٤-لاستنتاجات و التوصيات.

1-الاستنتاجات:

1-1-تتوافر خصائص الفريق في مجاميع العمل المدروسة، إذ تبين وجود اتفاق بشأن توافر غرض مشترك لهذه المجاميع التي تعمل على وفق قواعد محددة تحكم سلوكيات الأفراد. فضلا عن وجود توزيع عادل للسلطات والمسؤوليات بين أعضاء الفريق الذين يرغبون بدورهم بالتغيير.

1-2-تتوافر مقومات بيئة الابتكار في المنظمة المبحوثة، من حيث:

1-2-1-وجود دور لقادة الفرق في خلق ثقافة ابتكارية، غير أن هناك جوانب للقصور في هذا الجانب تمثل أهمها بانخفاض عمليات التفويض المطلوبة لأداء المهام المناطة بأعضاء الفريق. وتفسر الدراسة ذلك بالاعتماد على سياسة الرجل الواحد في إدارة الكثير من المنظمات لاسيما في البلدان النامية.

1-2-2-نجاح التركيب التنظيمي المعتمد وقت إجراء الدراسة في الوفاء بالأغراض التي وضع من أجلها سيما التناسق بين عمل الوحدات و الأقسام التي جاءت المواقف تجاهها على النقيض من شعور قادة وأعضاء الفرق بندرة حالة عدم التأكد في مواجهة المشكلات

عبر تشجيع هيكلية المنظمات على شكل فرق عمل بالاستفادة من تجارب بعض المنظمات الرائدة السابقة في هذا الجانب. 2-2- تدعيم السلوكيات الابتكارية بالاستفادة من المقولة "إن خير ما يمكن يكافئ به المبتكر السماح له بالابتكار لمرات عدة" مع عدم إهمال جانب التحفيز المادي لاسيما في ظل الظروف السابقة التي واجهت منظماتنا المحلية و المبتكرين فيها.

2-3- استحداث وحدات ضمن التركيب التنظيمي تناط بها مهمة البحث عن الجديد و تقييم الابتكارات ولعل الصيغة المبدئية لهذه الوحدات هي مال يعرف بالمراكز البحثية.

2-4- السعي صوب ربط الجامعة بشبكة واسعة للاتصال بين الكليات أو الأقسام (Intranet).

2-5- تشجيع إقامة المناظرات العلمية و الندوات في الاختصاصات المختلفة وعلى النحو الذي يمكن من زيادة معارف المشتركين و تنوعها.

2-6- إعلان أسماء المبتكرين و ابتكاراتهم وكتب المديح و الإطراء الخاصة بذلك على الجميع عبر لوحة مخصصة لذلك.

****المصادر العربية:**

1- الشربيني، عبد العزيز (1998)، الإدارة اليابانية في الميزان، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (24).

المطروحة. ومن وجهة نظر الدراسة تمثل هذه الحالة نتيجة طبيعية لانعدام الاستقلالية في العمل، إذ تهتم الفرق بالمشكلات الرتيبة وتحويل المشكلات غير الرتيبة إلى المستويات العليا.

1-2-3- ثبت دعم الإدارة العليا للأفكار الابتكارية، غير انه يؤثر ضعف الاعتماد على المكافآت المادية و المعنوية في دفع المبتكرين للمضي قدما" في سلوكياتهم الابتكارية.

1-3-3- ثبت وجود علاقة بين استراتيجيات قيادة الفريق منفردة و/أو مجتمعة ومقومات بيئة الابتكار منفردة و/أو مجتمعة الأمر الذي يؤثر شيئين هما:

1-3-1- اعتماد الثقافة التنظيمية و التركيب التنظيمي على الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا من حيث تشجيعها و دعمها للعمل الجماعي أو الاتجاه صوب الشخصية في القرارات المتخذة.

1-3-2- القدرة الواضحة للمنظمة المدروسة على التكيف مع البيئة لاسيما في المرحلة الراهنة وذلك عبر محاولة الخروج من الوضع السابق و الاستفادة من حالة" العمل على وفق إن كل شيء بدأ من لأن " على الرغم من بعض القيود المفروضة كصعوبة الاتصال أو غياب الأطر القانونية التي تحكم الوضع الجديد.

2-التوصيات:

1-2- محاولة الاستفادة القصوى من الشيء المتوافر بشأن العمل الجماعي

- 10- Donnely, R.M. (1984), Managerial Planning, Management, 32(6).
- 11- Daft, R.L. & Noe, R.A. (2001), Organizational Behavior, Harcourt College Publishers.
- 12- Daft, R.L. (2001), Organization Theory & Design, South-Western College Publishing.
- 13- Edmondson, A. Bohmer, R. & Pisano, G. (2001), Speeding Up Team Leading, Harvard Business Review, Oct.
- 14- Ginn, M.E. (1986), Creativity Management System & Contingencies From a Literature Review, Transactions on Engineering Management (em-33).
- 15- Goetsch, D.L. & Davis, S.B. (1997), Introduction to Total Quality: Quality Management for Production-Processing & Services, second ed., Prentice Hall.
- 16- Hradeski, J.L. (1995), Total Quality Management Handbook, McGraw-Hill, Inc.
- 17- Hutt, M. D. & Thomas, W.S. (1995), Business Marketing & organizational Management: A Strategic View of Industrial & Organizational Markets, The Dryden press
- 2- البروارى، نزار عبـد المجيد (2001)، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة و التنافسية، مجلة الإدارة و الاقتصاد/الجامعة المستنصرية، العدد (36).
- 3- الصرن، رعد حسن (2000)، إدارة الإبداع و الابتكار الاسس التكنولوجية و طرائق التطبيق، الجزء الأول سلسلة دار الرضا للمعلومات، سوريا.
- 4- الصرن، رعد حسن (2001) كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة دار الرضا للمعلومات، سوريا.
- 5- نجم، نجم عبود (1999)، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (24).
- 6- عاشور، احمد صقر (2001)، التحديات العشرة للتنمية البشرية و التدريب في المنطقة العربية، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (35).
- 7- هلال، محمد عبـد الغنى (1997)، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعا"-مهارات تطوير الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة.
- **Foreign Reference:
- 8- Ambile, T.M. (1998), How to kill Creativity, Harvard Business Review, spt-Oct.
- 9- Drummond, H. (2000), Introduction to Organizational behavior, Oxford University Press.

- 25- Jones, G.R. (1995), Organization al Theory: Text & Cases, Addison-Wesley Publishing co.
- 26- Johnson, P.L. Kanter, R. & Kikora, M.A. (1990), TQM Team Building & Problem-Solving, southfield, MI: Perry Johnson, Inc.
- 27- Krajewski, L.J. & Ritzman, L.P. (1996), Operations Management: Strategy & Analysis, 4th ed. Addison-wesely publishing co.
- 28- McNair, C.J. & Leibfried, K.H.J. (1991), Benchmarking :A Total for Continuos Improvement , John Wiley & Sons , Inc.
- 29- Macmillan H. & Tampoe, M. (2000), Strategic Management: process-content & Implementation, Oxford University Press.
- 30- Nonaka, I. & Kinicki, A. (1991), Towards a New Theory of Creativity, Journal of Engineering & technology Management, (6).
- 31- Noe, R.A. Gerhat, B. Hollenbeck, J.R. & Wright, P.M. (1996), Human Resource Management: Gaining Harcourt Brace College Publishers
- 18- Hitt, M. Duane Ireland, R. Hoskisson, R. (2001), Strategic Management :Competitiveness & Gloalization, south-westren college publishing.
- 19- Hall, R.H. (1992), Organizations: Structure- Processes & Outcoms, prentice Hall of India.
- 20- Hodge, B.J. & Anthony, W.P. (1991), Organization Theory: A Strategic Approach, Allyn & Bacon, Inc.
- 21- Hertog, F. (2000), Groups & Teams, International Encyclopedia of Business & Management (2).
- 22- Hatch, Mery J. (1997), Organization Theory: Modern-Symbolic & Postmodern Perspectives, Oxford University Press.
- 23- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001), Organizational Behaviour: An introductory text, fourth ed., Prentice- Hall.
- 24- Ivancevich, J.M. Lorenzi, P. Skinner, J.S. & Grosby, B.P. (1997), Management Quality & Competitiveness, 2ed. Chicago.

- l Culture & Leadership, San Francisco :Jossy-Bass.
- 39-Sherwood,J.J.(1988),Creating Work Culture for Competitive Advantage,Organizational Dynamics(3).
- 40-Thompson,A.A. & Stricland III,A.J.(1996),Strategic Management: Concepts & Cases,9th.Ed,Irwin-MaGraw Hill.
- 41-Turban,E.Mcleam,E. & Wetherbe,J.(1999),Information Technology for anagement:Making Connections for Strategic Advantage,2ed.Ed.John Wiley & Sons.Inc.
- 42-Wallash,E.J.(1993)•Individuals & Organizations:The Cultural Match ,Training & Development Journal(37).
- 43-Wright, P.Kroll, M.J. & Parnell,J.A.(1998),Strategic Management Concepts,Prantice Hall Upper Saddle River a Competitive Advantage,Irwin/ MaGraw-Hill co.
- 32-Nrayanan, U.K. & Nath, R. (1993), Organization Theory: A Strategic Approach,Burr Ridge,Irwin Inc.
- 33-Parker,B.(1998),Globalization & Business Practice,London,Sage Publishing LTD.
- 34-Piemont,E.(2002),The Role of Top Management Team in Strategic Management,Business Linkage program ,student no.:57121J.
- 35-Rao,M.G. & Rao,P.S.(1995),Strategic Planning & Decision Making NewDelhi,Madom Sachdeva for Kanishka Publishing.
- 36-Robins,S. P.(1997),Organizational Behavior-Concepts & Controversies & Applications,Eight Ed.,Prentice-Hall.
- 37-Shapiro,R.(1985),Managing Creative Profesionals,Research Management (2).
- 38-Shein,E.H.(1985)Organizationa

(استمارة الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد العميد/رئيس القسم المحترم
تحية طيبة.....

الاستبانة التي بين يديكم إنما هي أداة لإنجاز دراسة تبغي تحديد العلاقة المحتملة بين الاستراتيجيات المعتمدة في قيادة الفرق (مجلس الكلية أو مجلس القسم) و خصائص بيئة الابتكار المتوافرة في الكلية أو القسم العلمي. الرجاء الإجابة عن جميع الفقرات و عدم ترك أي منها، علماً أن الاستجابات على درجة عالية من السرية. مع تقديرنا و اعتزازنا بجهودكم الطيبة و المخلصة.

اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1

أولاً: خصائص الفريق.

- 1- أن ما يجمعنا معا هو تحقيق الغرض الذي نسعى إلى جميعاً دون استثناء.
- 2- نمتلك تصور واضح و محدد عما نرغب تحقيقه مستقبلاً.
- 3- هناك قواعد و ضوابط معينة نعمل بموجبها كأعضاء في الفريق.
- 4- لدى أي منا السلطات اللازمة لأداء الالتزامات المكلفين بها.
- 5- يتحمل الجميع في الفريق المسؤوليات دون استثناء.
- 6- التغيير في المناصب الإدارية أمر حتمي و مقبول.

ثانياً: بيئة الابتكار.

- 7- يحرص قائد الفريق (رئيس الجامعة أو العميد) على وجود قيم و معتقدات مشتركة بين الأعضاء.
- 8- يشعر الجميع بسعي قائد الفريق لجعل العمل ذو معنى للجميع.
- 9- نعتقد جميعاً أن عملنا في الفريق مرضي و محفز للأداء.
- 10- نمتلك الحرية الكاملة و الموارد اللازمة لأداء التزاماتنا في العمل.
- 11- ليس هناك معوقات لوصول المعلومات إلى من يحتاجها.
- 12- حالة عدم التأكد هي حالة نادرة في حل المشكلات المطروحة أمام الفريق.
- 13- اعتقد أن عمل جميع الوحدات و الأقسام في الكلية /الجامعة غير متعارض.
- 14- اشعر أن عمل الجميع يكمل بعضه البعض.
- 15- تشجع أجواء الاجتماع على طرح الأفكار الجديدة.
- 16- ليس من المقبول انتقاد الأفكار و الآراء المطروحة في الاجتماع و التعليق عليها.
- 17- عادة ما يكافئ أصحاب الأفكار الجديدة التي تطرح في الاجتماع مادياً و معنوياً.
- 18- تحرص الإدارة العليا على توفير الموارد و المستلزمات المطلوبة لتبني الأفكار الجديدة.

- ثالثاً: استراتيجيات قيادة الفريق.
- 19- يعرف أي منا بالتحديد سبب وجود الفريق.
 - 20- يتحدد أي منا بحدود السلطات الممنوحة كونها محددة و معروفة مسبقاً.
 - 21- توجد مؤشرات (معايير) لتقويم النجاح مستقاة من توقعات الطلبة بشأن خدماتنا التعليمية.
 - 22- يستطيع الجميع الاطلاع على المعايير و الرجوع إليها كونها مدونة و متاحة للجميع وفي أي وقت.
 - 23- لدينا سلوكيات محددة فيما يتصل بمؤشرات النجاح من شأنها الالتزام بالوقت و الجهة المختصة.
 - 24- يتحقق الاجتماع متى ما كان ذلك ضرورياً.
 - 25- يتأكد قائد الفريق من حضور و استعداد جميع الأعضاء للاجتماع.
 - 26- نعرف بالتحديد الوقت الذي يستغرقه الاجتماع و بشكل مسبق.
 - 27- للجميع حرية المشاركة و إبداء الرأي الصريح أثناء الاجتماع.
 - 28- تدون الأفكار المطروحة في الاجتماع بشكل دقيق للاستفادة منها مستقبلاً.
 - 29- عادة ما يطلب من أعضاء الفريق تأجيل المشكلات التي لا تتصل بموضوع الاجتماع إلى وقت لاحق.
 - 30- لدى مناقشة فقرات الاجتماع يتم الانتهاء تماماً من الفقرات المطروحة قبل الانتقال إلى التي تليها.
 - 31- يتخلل الاجتماع أوقات للراحة و التحدث مع بقية الأعضاء بموضوعات معينة.
 - 32- جميع المعلومات المطلوبة متاحة و في متناول الجميع.
 - 33- عادة ما يمتلك ذات القدر من المعلومات الذي يمتلكه بقية أعضاء الفريق.
 - 34- يحرص جميع الأعضاء على أن يكون موقفنا موحداً تجاه المشكلات المطروحة.
 - 35- وحدة الموقف و الرأي هي القاسم المشترك لنتائج جميع الاجتماعات السابقة.

