

# واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه \*

د. محمود عبد المجيد عساف \*\*

---

\* تاريخ التسليم: ٢٠١٤ / ٣ / ١٥م، تاريخ القبول: ٢٠١٤ / ٥ / ٢١م.  
\*\* أستاذ الإدارة التربوية المساعد/ مدير مجمع اللغة العربية الفلسطيني المكلف/ وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية/ فلسطين.

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العملي - والجنس - و سنوات الخدمة) ، ومن ثم وضع إستراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الموارد وقدرات المؤسسة، والجودة والابتكار والتميز، والتعليم المنظمي والتحسين المستمر، والتكيف واستدامة الإبداع) وذلك على عينة مكونة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت (72,47٪) ، وقد احتل المجال الأول (الموارد وقدرات المؤسسة) المركز الأول بنسبة (77,98٪) يليه المجال الثالث: (التعليم المنظمي والتحسين المستمر) على المركز الثاني بوزن نسبي (77,23٪) يليه المجال الثاني: (الجودة والابتكار والتميز) على المركز الثالث بوزن نسبي (69,34٪) ، وأخيراً المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65,36٪)

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10 ، ولمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة، ما عدا في المجال الثالث: (التعليم المنظمي والتحسين المستمر) .

وفي ضوء النتائج وُضعت إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، والتي تكونت من: (المنطلقات، والمتطلبات، والخطوات الإجرائية) ، وأوصى الباحث بما يأتي:

1. اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمؤسسات لتحقيق الفاعلية ويكشف الآراء و الاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع.

2. ضرورة التركيز عند إدارة الموارد البشرية على المخاطر بأثرها الإيجابي التي تحد من قدرة المؤسسة على استدامة الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الإبداع - الميزة التنافسية.

## **The reality of managing creativity as a means of achieving competitive advantage in higher education institutions in Gaza governorate and a proposed strategy to enable it**

### **Abstract:**

*The study aims to identify the reality of management innovation as an input to achieve a competitive advantage in higher education in Gaza Governorate institutions from the perspective of workers, and detect whether there are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of the estimate of the sample to the reality of management innovation as an input to achieve feature competitiveness due to the variables (qualifications, sex, years of service) , and then develop a strategy for the management of creativity as an input to achieve competitive advantage in higher education institutions.*

*The researcher follows the descriptive method application questionnaire which consists of 50 items distributed on four areas: (resources and capabilities of the organization, quality, innovation and excellence, education, psychology and continuous improvement, adaptation and sustainability of creativity) .The sample consists of 154 of the personnel working in institutions Higher Education in Gaza Strip. **The study found the following results:***

- 1. The total degree of the reality of management innovation as an input to achieve competitive advantage was (72.47%) .Resources and capabilities of the organization is on first place by (77.98%) .Education organization and continuous improvement with (77.23%) is on the second place. Quality, innovation and excellence with (69.34%) comes third. Finally, adaptation and sustainability of creativity comes with (65.36%) .*
- 2. There are significant differences in the college class for the views of respondents on the reality of managing creativity as a means of achieving competitive advantage due to variables for qualifications, years of service for more than 10 years, gender variable for males in college class, except in the third field (education organization and continuous improvement) .*

*In light of the results, the researcher proposed to develop a strategy for the management of creativity as an input to achieve competitive advantage in higher education institutions, which consists of (premises , requirements , and procedural steps) . **The researcher recommended the following:***

- 1. Adoption of the future scenario planning for organizations to achieve efficiency and reveals the views and future trends and tendencies toward creativity.*
- 2. The need to focus, when managing human resources, on its positive impact risks that limit the institution's ability to sustain competitive advantage.*

**Keywords:** *Managing Creativity, Competitive Advantage*

## مقدمة:

تتسابق المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية، والحفاظ عليها في المجتمع الفلسطيني ذي الخصوصية السياسية والاقتصادية معتمدة على الكفاءات البشرية والإبداع الإداري لديها باعتبار ذلك من مصادر القوة. فمؤسسات التعليم العالي بأشكالها تهدف إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك مصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية.

وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها الإبداع وإدارته، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين مؤسسات التعليم العالي، والدور الذي يمكن أن يؤديه ويقدمه لها، وكذا علاقتها بالرأس المال البشري خاصة والطاقة الفكرية التي يحملها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن هذه المؤسسات تعمل على بناء وتنمية القدرات الإبداعية والمهارية لديها عن طريق جذب الكفاءات، والإعداد المتميز لعقول بهدف تفعيل طاقاتها (المقادمة، ٢: ٢٠١٣).

وحيث إن قضية الإبداع من القضايا التي أخذت جلّ اهتمام الباحثين في عالمنا المعاصر، واتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها، وما يؤثر فيها من دوافع نفسية، وعوامل بيئية خارجية، فقد اهتم السيكولوجيون اهتماماً بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية، وارتاد هذا الميدان نخبة من المتخصصين في الجامعات، ومراكز البحوث في مختلف أنحاء العالم.

وبما أن مؤسسات التعليم العالي في فلسطين تمرّ بفترة تحول فرضتها التغيرات المعاصرة، وقد ظهر ذلك من خلال النمو الكمي الملحوظ والإقبال الكبير من قبل الطلبة، وتعدد التخصصات الأكاديمية، فإن هناك حاجة ملحة إلى إدارة الإبداع فيها كونها متغيراً مهماً في بناء الإنسان الذي يعدّ المحور الأساسي في أية مسيرة حضارية، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق التميز. (الزهري، ٢٣١: ٢٠٠٢).

واعتماداً على ما سبق، وفي ظل الجهود التي يبذلها الباحثون في دراسة متطلبات الميزة التنافسية واستدامتها، ودور الكفاءات والإبداع في تحقيقها، مثل دراسة (المقادمة، ٢٠١٣) ودراسة (علي، ٢٠١٣)، ودراسة (الدهدار، ٢٠٠٦)، (صيام، ٢٠١٣) كان من الضروري النظر في وضع إستراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

## مشكلة الدراسة:

في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي في محافظات غزة، والتوسع في مؤسساته وجهودها في البحث عن آليات لتحقيق ميزتها التنافسية، وتطوير آليات عملها بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقي ومواكبة المستجدات على الساحة المحلية والإقليمية في الوقت الذي يعيش فيها الشعب الفلسطيني حالة من ضعف الاستقرار على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي، جاءت الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما الإستراتيجية المقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟**  
ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العملي - والجنس - وسنوات الخدمة)؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها.

٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغيرات: (المؤهل العملي - والجنس - وسنوات الخدمة)

٣. وضع إستراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

## أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من:

١. أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية باعتباره ضرورة حتمية تفرضها حركة

التوسع الجامعي في محافظات غزة، لما لها من دور في المحافظة على فرص المؤسسة في البقاء والاستمرار.

٢. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع إطار فلسفي ومنهجي لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

٣. قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على وحدات الجودة في المؤسسات من خلال تحسين أداء العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.

## فرضيات الدراسة:

ينبثق عن السؤال الثاني مجموعة من الفرضيات:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دراسات عليا - بكالوريوس).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة: (أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

## مصطلحات الدراسة:

◀ إدارة الإبداع:

يعرفها (العواد، ٢٠٠٥) بأنها: «مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير» (العواد، ٤١: ٢٠٠٥)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: «استخدام الإجراءات والسلوكيات الإبداعية في استنباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكارية واستثمار أمثل لإمكانات المؤسسة بهدف تطوير أدائها الذي ينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها، والتي تقاس بالدرجة التي يقدرها أفراد العينة للأداة في هذه الدراسة».

### ◀ الميزة التنافسية:

يعرفها (المعاضيدي، ٢٠٠٧) بأنها: «خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتحفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها تحقيق التفوق على المنافسين» (المعاضيدي، ٢٠١٣: ٢٠٠٧)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: «مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة».

### الخلفية النظرية والأدب التربوي:

يعتمد نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات على الإبداع إذ لن يصبح للمؤسسات وجود إذا لم تتوافر الأفكار بشكل مستمر وسليم، وعليه يواجه مديرو المؤسسات تحدياً رئيساً ألا وهو كيفية تحقيق الاستفادة من القدرات الفردية وتعزيزها بهدف الوصول إلى الابتكار والتميز المؤسسي.

ومن قبيل المفارقة أن الإنسان مبدع بالفطرة، ولكنه ينأى بالجانب المبدع في شخصيته عن خير العمل في العديد من المؤسسات. وعلى أحسن الفروض، يعد هذا عاملاً سلبياً يكفي لتثبيط عزم الأفراد، وعلى أسوأ الفروض، يسبب ذلك خسارة فادحة في الفرص المتاحة للمؤسسات. وفي عصر التغيير المستمر، لم يعد ذلك وضعاً مقبولاً للأمور، حتى إن المؤسسات الريادية أصبحت تدرك قيمة إسمهم الإبداع في كل من العمليات الداخلية والنتائج الخارجية. (كوك، ٢٠٠٧: ١٥).

وفي مجلة هارفارد (Harvard Business Review) عدد مارس ٢٠٠٧ مقال بعنوان «عظم عائدك من الأفراد» يرى الكاتبان بأن المديرين مولعون بمقولة أن: مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية، في حين أن كثيراً من المسؤولين يعدون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف، وهذا خطير لأنه بالنسبة لكثير من المؤسسات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمؤسسات التي لا تستثمر في موردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها. (Bassi & McMurrer, 2007: 116)

لذلك؛ فإن عملية ابتكار شيء مختلف (الإبداع) تثير التساؤل الآتي: «إلى أي مدى يكون هذا الشيء مختلفاً؟» حيث تنطوي معظم الابتكارات المؤسسية على إدخال تحسينات أو إعادة ترتيب الخدمات الموجودة بالفعل، وذلك بشكل متزايد، وبالتالي يمكن القول إن الإبداع المؤسسي غالباً ما يكون مجرد تكييف وتطوير أكثر منه تطبيق تغيير جذري عليها.

لذلك؛ كان من الضروري ظهور مصطلح (إدارة الإبداع) أو (إدارة الموهبة البشرية) باعتبار أن هذه العملية ما هي إلا اجتياز لمجموعة من المراحل حتى نصل إلى النجاح والتمثل في: (شاهين، وزايد، ٣٢: ٢٠٠٩)

- الفكرة المبدئية/ اكتشاف تحديد الفرص وإعادةتها.
- الإعداد/ غالباً ما يتم وضع الأسس والقواعد في هذه المرحلة.
- التطوير/ في معظم الأحيان، تؤدي العمليات التي تتم في اللاشعور دوراً مهماً في هذه المرحلة.
- مرحلة التنوير/ عادة ما يتم التيقن من الفكرة في هذه المرحلة.
- مرحلة التصديق/ حيث توثق الفكرة وتُقبل من الآخرين.

## الحاجة إلى إدارة الإبداع:

توجد أسباب عدة أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بإدارة الإبداع أهمها:

١. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: حيث إن التكنولوجيا الحديثة أصبح لها آثار متزايدة على الاتجاهات الاجتماعية، مثل الاتجاه نحو تشكيل قوة عاملة أكثر استقلالية والميل نحو تطوير أشكال أكثر مرونة من جهة والبحث عن التخصصات الدقيقة من جهة أخرى.
٢. ارتفاع مستويات التعليم وزيادة الإقبال على التعليم العالي: حيث شهدت الأربعون سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، وهذا يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم الأقل تعليماً منهم بكثير. أضف إلى ذلك أن زيادة الإقبال على التعليم الجامعي قد وفر كثيراً من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها أي بمعنى آخر (ارتفاع نسبة البطالة). (سلطان، ١٣: ٢٠٠٣)
٣. تعقد المهمات الإدارية: وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة المحلية، والتطوير التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات، وتزايد الابتكارات، وعدم الاستقرار البيئي.
٤. زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب القوانين وتشريعات العمل المعاصر في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي تمييزية أخرى. (عباس، ٢٦: ٢٠١١)

## مفهوم إدارة الإبداع:

اختلف الباحثون والكتّاب في تحديد مفهوم إدارة الإبداع، ولكنها في معظمها ركزت على إدارة القيمة العالية للأفراد، ومصطلح إدارة الإبداع عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

فيعرّفها (Heinen & Onell (2004) نقلاً عن (كوك، ٢٠٠٧) بأنها: «مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، التحسين المستمر، التعلم النظمي، وتخطيط التعاقب الوظيفي» (كوك، ١٢١:٢٠٠٧).

أما (Snell (2007) نقلاً عن (أبو شيخة، ٢٠١٠) فيعرّفها بأنها: «سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة في تحديد الإبداعات والكفاءات والمواهب، واستقطابها ونشرها وتطويرها». (أبو شيخة، ٦٧:٢٠١٠)

وثمة من يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الإبداع، ولكن ثمة فرق واضح رغم التداخل في العمليات، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة الإبداع هي عملية متواصلة توصل المورد البشري المثالي إلى مكان العمل الحقيقي. (العززي وآخرون، ١٠٠:٢٠١١)

ولعل ذلك يدفع إلى القول بأن إدارة المبدعين هي - بلا شك - أصعب من إدارة العاديين، وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للمواهب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقلباً في الموظف العادي، وأقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم المبدعون. كما يرجع إلى طبيعة المهام التي تستند إلى طبيعية الموظفين العاديين، وكثيراً ما يكون المبدع مسؤولاً عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤسائه من الأقسام كافة. (عرفة، ٧١:٢٠١٠)

## أهمية إدارة الإبداع في المؤسسات:

عندما تلبي أي مؤسسة حاجات المبدعين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار الذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها، وتظهر أهمية إدارة الإبداع من حيث: (Meyer, 2005).

١. التكاليف/ تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة كبيرة؛ لأنها ليست متاحة بالشكل اليسير، وهذا يعني أن هناك حاجة من أجل البحث للعثور على مثل هذه الإبداعات والمواهب.

٢. المخاطرة/ على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفاعلية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ ما هو متوقع منهم، ما لم يمتلكوا مواهب تمكنهم من ذلك.

٣. خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة/ حيث يشعر العملاء بالثقة والارتياح عن وجود المبدعين داخل المؤسسة، وذلك لإيمانهم بمدى جودة الخدمة التي سيحصلون عليه، فنقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة المسؤولية على المؤسسة، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل مهمة المؤسسات أمام عملائها والقدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بالإبداع درب من الصعوبة. (Meyer, 2005: 2-4).

لذلك تمثل الميزة جوهر أداء المؤسسة والقاعدة الأساسية التي تركز عليها لتحقيق النجاح، فالميزة التنافسية ينصرف معناها إلى الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز بها نفسها، وتحقق التفوق والتميز عليه، وتحقيقها هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها.

### مفهوم الميزة التنافسية:

توجد تعريفات متعددة للميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية، حيث نجد أن هناك ثلاثة مستويات لتحليل القدرة التنافسية، وهي:

♦ مستوى المؤسسة/ وهي قدرتها على تحقيق منافع من خلال إنتاج الخدمات ذات الجودة العالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل وأكثر فاعلية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.

♦ مستوى الصناعة/ تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء زراعي أو صناعي أو خدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية.

♦ المستوى القومي/ وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفراده، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو. (عدنان، ٥٦: ٢٠٠٣).

ومن أمثلة التعريفات:-

يعرفها (الزعبي، ٢٠٠٥) بأنها: ”خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع“. (الزعبي، ١٣٨: ٢٠٠٥).

أما (السلمي، ٢٠٠١) فيعرفها بأنها: ”المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز“ (السلمي، ١٠٤: ٢٠٠١).

## علاقة الكفاءات في الميزة التنافسية:

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات الاقتصادية بتجديد وتفعيل مواردها وكفاءاتها البشرية باعتبارها الخزان الدائم للرأس المال البشري، والمدخل الأساسي للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الإبداع التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين. (المرسي، ١٢٣: ٢٠٠٣).

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة مورداً استراتيجياً مسئولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بالخصائص نفسها التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية ومن هذه الخصائص:

١. خاصية القيمة/ وذلك من خلال تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات من حيث استثمار وقت العمل، وتخفيض الفاقد في الموارد، والتركيز على رضا العميل.

٢. خاصية الندرة/ حيث إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال. (الخزامي، ١٣٣: ٢٠٠٣).

## الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي على أنها: ”قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته

المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها.“ (ابراهيم، ١٥: ٢٠٠٩)

## مؤشرات قياس الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

لقد ركزت العديد من المحاولات العالمية والمحلية، لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، من خلال عقد المؤتمرات والندوات، وتشكيل اللجان العليا لوضع وتحديد مؤشرات ومعايير محددة لقياس الجودة في هذه المؤسسات.

ويمكن القول بأنه لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته وهناك العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها: الهيكل التنظيمي، والمدرسي، والمنهاج والوسائل والأساليب. (عليما، ١٥: ٢٠٠٤). ولكن بصورة متكررة في الدراسات السابقة، فإن قياس أداء مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تشمل ثلاثة مجالات، هي:

♦ **المجال الأول/ البحث والاكتشاف** الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات وبرامجها، والجوائز التي حصلت عليها الكلية.

♦ **المجال الثاني/ يرتبط بالخدمة العامة** المتعلقة برضا المجتمع، ومشاركتها في الأنشطة العامة.

♦ **المجال الثالث/ هو التعليم والتعلم** ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلاب وتنوعهم، ومخرجات الطلاب. (المقادمة، ٤٢: ٢٠١٣).

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية سواء كان على مستوى إدارة الإبداع أم مستوى الميزة التنافسية، وفيما يأتي عرض متخصص لبعض هذه الدراسات بما يفيد موضوع الدراسة الحالية:

## أولاً- الدراسات التي تناولت إدارة الإبداع:

دراسة (صيام، ٢٠١٣) هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظام إدارة المواهب والإبداع من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا

والوسطى بالجامعة الإسلامية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت الأداة على عينة قوامها (١١٣) من العاملين في الجامعة باختلاف مسمياتهم الوظيفية. وقد أظهرت النتائج أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة الموهبة والإبداع لدى العاملين وبخاصة فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموهبة البشرية وإدارة الإبداع ودورها في توفير ميزة تنافسية.

دراسة (الصالح، ٢٠١١) هدفت إلى التعرف إلى دور إدارة الإبداع المؤسسي في تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١) مؤسسة غير حكومية في عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ومن أبرز نتائجها:

- العاملون في المنظمات يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وأن لإدارة الإبداع بشكل إيجابي و متميز أثراً كبيراً في تنميتهم.
- لمساهمة العاملين الإبداعية دور فعّال في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتجارب إدارة الإبداع المؤسسي للمنظمات غير الحكومية الموجودة في الدول الأخرى.

دراسة (Ricchio,2010) هدفت إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل: الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب وقد أوضحت الدراسة أن: هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الإستراتيجية واتباع منهج شامل لتطوير الإبداعات على جميع المستويات في المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم الموارد البشرية ومحترفي التعليم العالي بشكل عام.

على الرغم من التقدم الذي أُجري في العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، فإنّ كيفية استثمار الوقت في إدارة المواهب والإبداعات هو أهم ما يحقق النجاح في المؤسسات.

دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٠) هدفت إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة المواهب الإبداعية، والأداء العالي وقد أجريت الدراسة في جامعتي الكوفة والقادسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٨) من القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- الموهبة والإبداع هما المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المؤسسات بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب والإبداع، تعزى إلى متغير الجامعة على مستوى الأبعاد والبنية التحتية.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال إدارة الموهبة والإبداع في تحسين تنافسية الجامعات وأدائها.

دراسة (العاجز وشلدان، ٢٠١٠) التي هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع وإدارته لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٠٣) معلماً وقد أظهرت النتائج: أنّ القيادة المدرسية تشجع المعلمين على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية، وتعزز تنمية العلاقات الانسانية والعمل بروح الفريق.

دراسة (الخواوي، ٢٠٠٨) التي هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي وإدارته لدى معلميه وسبل تطويره، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٤) معلماً ومعلمة وأبرزت النتائج: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية وإدارة الإبداع الجماعي كانت ٦٥,٦٪ وهي درجة متوسطة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور مديري المدارس في تنمية وإدارة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث. وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة مديري المدارس للخبرات اللازمة لإدارة الإبداع.

دراسة ميدينا (Medina, 2000) التي هدفت إلى استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس، وشملت عينة الدراسة (١٣٢) معلماً اختيروا من (١٨) مدرسة في منطقة كارولينا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج عن: أنّ الإبداع لدى المعلمين يخضع لمؤثرات عدة من أهمها الدعم التقني والإدارة الحكيمة، ومستوى الدافعية، وأنّ قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعوق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم.

### ثانياً - الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

دراسة (علي، ٢٠١٣) التي هدفت التعرف إلى متطلبات استدامة الخبرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وهي كدراسة حالة على الجامعة الإسلامية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١١) من مديري الوحدات والدوائر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأثبتت النتائج أنّ متطلبات استدامة الخبرة التنافسية للجامعة تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات: (تقويم موارد وقدرات الجامعة - والتعليم المنظمي - والتحسين المستمر -

والتكيف المنظمي) حيث كان الأقوى هو التكيف المنظمي بوزن نسبي ٧٧,٣٧٪ والأضعف هو معرفة قدرات المنافسين بنسبة ٦٤,٨٥٪.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة في تقديم خدماتها، وأن تتبنى الابتكارات والإبداعات لأنها تعدّ من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية.

دراسة (المقادمة، ٢٠١٣) هدفت إلى التعرف إلى دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية كدراسة حالة وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (١٣٠) مديراً دائرة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين توافر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بين توافر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة توظيف واستقطاب الكفاءات المبدعة والحد من المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء أو التهميش.

دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦) هدفت إلى تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (١١٨) من العاملين في الإدارة العليا بالجامعات في محافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة بين اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة بين التحسين المستمر والاهتمام بالعنصر البشري وبين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي، وبالحفاظ على معدل الإبداع لدى الموظفين.

دراسة (بريش، ٢٠٠٥) هدفت إلى التعرف إلى المفهوم الشامل للميزة التنافسية، وعلى مصدرها الحقيقي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسات عن بعضها؛ لأنّ قدراته الإبداعية هي الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تدرك المؤسسات أهمية قدراتها المحورية والابداعية المتمثلة في الأصول الفكرية، والعمل على بنائها وتفعيلها.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية نجد أنها في أغلبها قد اتبعت المنهج الوصفي، واتفقت على أن العنصر البشري المبدع وحسن إدارته هو أساس تحقيق التنافسية واستدامتها مثل دراسة (صيام، ٢٠١٣)، (الدهدار، ٢٠٠٦) ودراسة (بريش، ٢٠٠٥)، و (الصالح، ٢٠١١) ودراسة (الكرعاوي، ٢٠١٠) وذلك رغم التنوع في خختيار العينات المبحوثة، فدراسة (العاجز، وشلدان، ٢٠١٠)، و (الخواوي، ٢٠٠٨)، (Me- dina, 2000) كانت على المعلمين، أما دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٠)، (المقادمة، ٢٠١٣)، (علي، ٢٠١٣)، (الدهدار، ٢٠٠٦) فكانت على القيادات الجامعية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تأصيل فكرة البحث، والتعرف إلى مجالات الأداة المستخدمة، والاستناد إلى نتائجها في تفسير النتائج.

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها أنها تناولت إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بعد التعرف إلى الواقع الفعلي.

### إجراءات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث المنهجية المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتا الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدم في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم جمع البيانات من العينة الكلية للتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك كما يأتي:

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، ٢٠٠٢: ٤٣).

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع الأصلي من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي وقد اختار الباحث عينة قوامها (١٦٠) بطريقة عشوائية، ممن أتيح له الفرصة لمقابلتهم، في حين

كانت الاستبانة الصالحة للتحليل هي (١٥٤) ، والجدول الآتي يبين توزيع العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية:

### الجدول (١)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية

المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	الكلية	
العدد	٧٦	٧٨	١٥٤	
النسبة المئوية	٤٩,٣٥	٥٠,٦٥	١٠٠	
الجنس	ذكر	أنثى	الكلية	
العدد	١٣٠	٢٤	١٥٤	
النسبة المئوية	٨٤,٤٢	١٥,٥٨	١٠٠	
سنوات الخدمة	اقل من ٥	(٥ - ١٠)	أكثر من ١٠	الكلية
العدد	٤٦	٤٣	٦٥	١٥٤
النسبة المئوية	٢٩,٨٧	٢٧,٩٢	٤٢,٢١	١٠٠

### أداة الدراسة:

أعدت استبانة مكونة من (٥٥) فقرة في صورتها الأولية موزعة على أربعة أبعاد: (الموارد وقدرات المؤسسة - الجودة والابتكار والتميز - التعليم المنظمي والتحسين المستمر - التكيف واستدامة الإبداع)

### صدق وثبات الأداة:

١. صدق المحكمين: عُرِضت الاستبانة في صورتها الأولية على (١١) من أساتذة الجامعات من المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظتهم على فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من الأبعاد الأربعة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء أُستبعدت بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية، والتي قدمت لعينة الدراسة (٥٠) فقرة.

٢. صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفاً في مؤسسات التعليم العالي دون النظر إلى صفاتهم السيموتيرية، وحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد

والدرجة الكلية للاستبانة ، كما هو موضح في الجدول (٢)

الجدول (٢)

يبين معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية

الرقم	البعد	المجموع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
١	الأول	٠,٩٤٣	٠			
٢	الثاني	٠,٩٦٦	٠,٨٧٤	٠		
٣	الثالث	٠,٩٥٤	٠,٨٦٤	٠,٨٨٥	٠	
٤	الرابع	٠,٩٣٥	٠,٨٠٨	٠,٨٩٠	٠,٩٠٩	٠

### ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق:

حساب معامل ألفا كرونباخ: حيث حُسب معامل الثبات لجميع العبارات ، حيث يشير إلى أنّ معاملات الثبات أعلى من (٠,٩٨٥) وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة كما هو موضح في جدول (٣)

الجدول (٣)

يبين معامل ألفا كرونباخ

م	اسم البعد	عدد العبارات	معامل الفا
١	الأول	١٧	٠,٩٤٧
٢	الثاني	١٦	٠,٩٦٧
٣	الثالث	٩	٠,٩٥٧
٤	الرابع	٨	٠,٩٣٦
	الاستبانة ككل	٥٠	٠,٩٨٥

### المعالجات الإحصائية:

استعان الباحث ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي لليكارث وهي الموافقة بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً) ، وللإجابة على

تساؤلات الدراسة اعتمد الباحث المعيار التالي للحكم علي الدرجة والوزن النسبي لكل الاستبانة، وفق سلم (ليكرت الخماسي) وبالإضافة لاستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية حيث رُمزت البيانات وأدخلت إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حُسب المدى ( $٥ - ١ = ٤$ )، قُسم على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي ( $٤ / ٥ = ٠,٨$ )، بعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا، والجدول الآتي يوضح أطوال الفترات كما يأتي:

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الوزن	١	٢	٣	٤	٥
الفترة	١ - ١,٨٠	١,٨٠ - ٢,٦٠	٢,٦٠ - ٣,٤٠	٣,٤٠ - ٤,٢٠	٤,٢٠ - ٥,٠٠
الوزن النسبي	٢٠ - ٣٦	٣٧ - ٥٢	٥٣ - ٦٨	٦٩ - ٨٤	٨٥ - ١٠٠

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: «ما واقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين؟»

وللإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، كما في الجدول الآتي:

### الجدول (٤)

المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية للأداة ككل

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	البعد
كبيرة	١	٧٧,٩٨	١٣,٠٤	٦٦,٢٩	١٠٢٠٨	١٧	الموارد وقدرات المؤسسة
كبيرة	٣	٦٩,٣٤	١٦,٣٩	٥٥,٤٧	٨٥٤٣	١٦	الجودة والابتكار والتميز
كبيرة	٢	٧٧,٢٣	٨,٣٤	٣٤,٧٥	٥٣٥٢	٩	التعليم المنظمي والتحسين المستمر
متوسطة	٤	٦٥,٣٦	٨,٤١	٢٦,١٤	٤٠٢٦	٨	التكيف واستدامة الإبداع
كبيرة		٧٢,٤٧	١١,٥٤	٥٠,٧٢	٢٨١٢٩	٥٠	الدرجة الكلية

من خلال الجدول السابق نجد أنّ الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت (٧٢,٤٧٪) وهي درجة كبيرة، وقد احتل المجال الأول (الموارد وقدرات المؤسسة) على المركز الأول بنسبة (٧٧,٩٨٪) يليه المجال الثالث (التعليم المنظمي والتحسين المستمر) على المركز الثاني بوزن نسبي (٧٧,٢٣٪) يليه المجال الثاني (الجودة والابتكار والتميز) على المركز الثالث بوزن نسبي (٦٩,٣٤٪) ، وأخيراً المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٥,٣٦٪)

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتنظيم مواردها، واستثمارها لتلك الموارد من وجهة نظر المبحوثين، إلا أننا نرى أنّ هذا الاهتمام يحتاج إلى تطوير من خلال وضع الآليات، وتطوير القدرات التنظيمية والإدارية التي تضمن حسن استثمار الموارد بكفاءة. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (الدهار، ٢٠٠٦)، (علي، ٢٠١٣)

أما عن تراجع درجات التقدير لمجال (التكيف واستدامة الإبداع) ، فقد يعزى السبب في ذلك إلى إجراء التغيير في أنظمة هذه المؤسسات ومكوناتها الداخلية وفقاً لمتطلبات البيئة الفلسطينية المتغيرة، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (المقادمة، ٢٠١٣) ، (المعاضدي، ٢٠٠٧) التي رأت أنّ عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق الميزة التنافسية. وفيما يأتي عرض ومناقشة كل مجال من مجالات الاستبانة:

حيث حسب الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية.

#### • المجال الأول- الموارد وقدرات المؤسسة:

##### (٥) الجدول

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
١	تحرص المؤسسة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.	٧٠٦	٤,٥٨	٠,٧٩	٩١,٦٩	٢	كبيرة جدا
٢	تقوم المؤسسة بدراسة وتقويم مواردها وفقاً لأهميتها الاستراتيجية.	٦٢٥	٤,٠٦	٠,٩٦	٨١,١٧	٦	كبيرة
٣	تسعى المؤسسة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة	٥٤٧	٣,٥٥	١,٢٢	٧١,٠٤	١٦	كبيرة

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٤	تستحوذ المؤسسة على موارد لا تتوافر لدى منافسيها.	٥٧٥	٣,٧٣	٠,٩٠	٧٤,٦٨	١١	كبيرة
٥	تمتلك المؤسسة نظاماً يشجع على استقطاب الكوادر المتميزة	٦٢٩	٤,٠٨	٠,٩٤	٨١,٦٩	٥	كبيرة
٦	تتسم القدرات المتعلقة بالأنماط والقواعد التي تدير بها المؤسسة أنشطتها بصعوبة التقليد.	٥٤٨	٣,٥٦	١,١٩	٧١,١٧	١٥	كبيرة
٧	تهتم المؤسسة بالموارد البشرية باعتبارها قدرة إستراتيجية.	٥٩٩	٣,٨٩	١,١٩	٧٧,٧٩	١٠	كبيرة
٨	تتبني المؤسسة إستراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة.	٦٦٩	٤,٣٤	٠,٨٢	٨٦,٨٨	٣	كبيرة جدا
٩	تتمتع المؤسسة بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	٥٥٨	٣,٦٢	١,٢٠	٧٢,٤٧	١٣	كبيرة
١٠	تهتم المؤسسة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.	٦٢١	٤,٠٣	٠,٩٥	٨٠,٦٥	٧	كبيرة
١١	تحرص إدارة المؤسسة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار.	٧١١	٤,٦٢	٠,٧٥	٩٢,٣٤	١	كبيرة جدا
١٢	تقوم المؤسسة بالمشح الدوري للبيئة التنافسية وللخدمات التي يقدمها المنافسون.	٦٥٠	٤,٢٢	٠,٨٧	٨٤,٤٢	٤	كبيرة
١٣	تدرك الجامعة أن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية.	٦١٢	٣,٩٧	١,٠٨	٧٩,٤٨	٨	كبيرة
١٤	تقوم المؤسسة بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوي بهدف التحسين.	٦٠٨	٣,٩٥	٠,٩٨	٧٨,٩٦	٩	كبيرة
١٥	تتبني المؤسسة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	٥٧٣	٣,٧٢	١,١٧	٧٤,٤٢	١٢	كبيرة
١٦	تنفرد المؤسسة بموارد يصعب تقليدها.	٤٢٦	٢,٧٧	١,٤٤	٥٥,٣٢	١٧	متوسطة
١٧	توافر المؤسسة الموارد والقدرات التي تطور أدائها وتدعم تميزها.	٥٥١	٣,٥٨	١,٢٧	٧١,٥٦	١٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	١٠٢٠٨	٦٦,٢٩	١٣,٠٤	٧٧,٩٨		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (١١) ” تحرص إدارة المؤسسة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار“

حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٩٢,٣٤٪) والفقرة (١) ” تحرص المؤسسة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.“ حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩١,٦٩٪) ويرجع السبب في ذلك إلى حرص المؤسسات على تقويم مواردها وقدراتها لتحقيق الميزة التنافسية باستمرار، ومعرفة قدرات المنافسين في امتلاكهم القدرة على محاكاة المزايا التنافسية وتقليدها، وإحلال مزاياهم بدلاً عنها، وكذلك إلى توافر قاعدة البيانات حول المؤسسات الأخرى، والتي توضح قدرات المنافسين. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (المعاضدي، ٢٠٠٧) حيث أوصت بضرورة الحد من قدرات المنافسين من خلال بناء إستراتيجية قائمة على تحليل الموارد وتحديد قدرات المنافسين. في حين كانت أدنى الفقرات في المجال:

- الفقرة (١٦) ” تنفرد المؤسسة بموارد يصعب تقليدها.“ حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٥,٣٢٪) ، والفقرة (٣) ” تسعى المؤسسة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة“ حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (٧١,٠٤٪) ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن المنافسة المحتملة من وجهة نظر أفراد العينة لا تستلزم امتلاك المؤسسة أو الاحتفاظ بموارد تتسم بالندرة، حيث إن بإمكانها الاحتفاظ بطاقتها كاملة دون الموارد النادرة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، وارتفاع معدل البطالة بين الخريجين. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (علي، ٢٠١٣) ، ودراسة (المقادمة، ٢٠١٣).

### • المجال الثاني- الجودة والابتكار والتميز:

#### الجدول (٦)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
١	تؤمن المؤسسة بان الجودة المتميزة هي طريقها في إدارة أعمالها.	٥٩٨	٣,٨٨	١,٠١	٧٧,٦٦	٢	كبيرة
٢	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع أقسامها.	٦١٥	٣,٩٩	١,٠٢	٧٩,٨٧	١	كبيرة
٣	تتميز الخدمات التي تقدمها المؤسسة بكونها ذات نوعية عالية قياسا بخدمات المنافسين	٥٣١	٣,٤٥	١,٢١	٦٨,٩٦	١١	كبيرة
٤	يتوافر في المؤسسة نظام متكامل لضمان الجودة.	٥٤٩	٣,٥٦	١,٤١	٧١,٣٠	١٠	كبيرة

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٥	تضع المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة لضمان الجودة.	٥٦٤	٣,٦٦	١,٢٥	٧٣,٢٥	٥	كبيرة
٦	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى المحلي والإقليمي.	٥٥٣	٣,٥٩	١,١٦	٧١,٨٢	٨	كبيرة
٧	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.	٥٧٢	٣,٧١	١,١٨	٧٤,٢٩	٤	كبيرة
٨	لدى المؤسسة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة.	٥٥٢	٣,٥٨	١,١٦	٧١,٦٩	٩	كبيرة
٩	تتسابق المؤسسة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات.	٥٥٤	٣,٦٠	١,٠٨	٧١,٩٥	٧	كبيرة
١٠	تعمل المؤسسة باستمرار على استحداث وتطوير برامج نوعية وابتكارية.	٤٥٦	٢,٩٦	١,٣٥	٥٩,٢٢	١٤	متوسطة
١١	تخصص المؤسسة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار.	٤٤٠	٢,٨٦	١,٣٧	٥٧,١٤	١٦	متوسطة
١٢	تتضمن رسالة المؤسسة التزاما بخدمة المجتمع بكافة شرائحه	٥١٢	٣,٣٢	١,١٩	٦٦,٤٩	١٢	متوسطة
١٣	تدرك المؤسسة أن الاستجابة للفئات المستهدفة تعد من الأسس الإبداعية لعملها.	٥٧٣	٣,٧٢	١,٢١	٧٤,٤٢	٣	كبيرة
١٤	تراعي إستراتيجية وسياسة المؤسسة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.	٤٤٤	٢,٨٨	١,٤٠	٥٧,٦٦	١٥	متوسطة
١٥	تستعين المؤسسة بجهات خارجية لتوفير أوعية الإبداع والموهبة.	٥٦٢	٣,٦٥	١,٠١	٧٢,٩٩	٦	كبيرة
١٦	توافر المؤسسة نظام للترقيات والمكافآت بناء على الإبداع والموهبة.	٤٦٨	٣,٠٤	١,٣٦	٦٠,٧٨	١٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٨٥٤٣	٥٥,٤٧	١٦,٣٩	٦٩,٣٤		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٢): " تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع أقسامها." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٩,٨٧٪) والفقرة (١): " تؤمن المؤسسة بان الجودة المتميزة هي طريقها في إدارة أعمالها." حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٧,٦٦٪)

ويرجع السبب في ذلك إلى عمق التجربة لهذه المؤسسات، وإنشائها لوحدات خاصة بالجودة تهتم برفع كفاءة العمليات في وحداتها الداخلية من خلال مراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة بهدف تحسينها، وكذلك تحقيق التميز في البرامج الأكاديمية القائمة، وتعزيز الطاقم الأكاديمي.

في حين كانت أدنى الفقرات في المجال:

- الفقرة (١١): " تخصص المؤسسة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار." حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٧,١٤٪)، والفقرة (١٤): " تراعي إستراتيجية وسياسة المؤسسة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة." حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (٥٧,٦٦٪)

ويُعزى السبب في ذلك إلى ضعف تطبيق هذه المؤسسات لعمليات نظام إدارة الإبداع، حيث يوجد غموض في الممارسة الفعلية لمثل هذا النظام، فما زالت تعامل المبدعين ضمن باقي العاملين، ولا تُخصص لهم ميزانيات لجذبهم أو استقطابهم، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (صيام، ٢٠١٣) التي رأت أنّ عمليات إدارة الإبداع والموهبة ما زالت غير واضحة، وتساوي المبدعين والموهوبين بغيرهم من حيث الرواتب والمكافآت.

### • المجال الثالث- التعليم المنظمي والتحسين المستمر

#### (٧) الجدول

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
١	تتيح المؤسسة للعاملين فيها جميع الوسائل والإمكانات التي تدعم عملية التعلم.	٦٠٥	٣,٩٣	١,٠٧	٧٨,٥٧	٤	كبيرة
٢	تتبنى المؤسسة مفهوم التعلم النظمي بوصفه مصدراً مهماً من مصادر المعرفة.	٦١٧	٤,٠١	١,١١	٨٠,١٣	٣	كبيرة
٣	توافر المؤسسة لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر.	٥٥٥	٣,٦٠	١,٢٢	٧٢,٨٠	٨	كبيرة
٤	توافر المؤسسة ديناميكيات التعلم المنظمي من تشجيع وتحفيز ومنح الفرص للتميزين.	٥٦٣	٣,٦٦	١,١٠	٧٣,١٢	٦	كبيرة
٥	تساعد المؤسسة موظفيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.	٦٢٩	٤,٤٩	٠,٧٤	٨٩,٨٧	١	كبيرة جداً

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٦	يتوافر لدى المؤسسة نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها	٦١٤	٤,١٦	٠,٨٧	٨٣,٢٥	٢	كبيرة
٧	تعتمد المؤسسة عملية التحسين المستمر.	٥٩٨	٣,٨٢	١,١٧	٧٦,٤٩	٥	كبيرة
٨	تهتم المؤسسة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر (استقطاب الكفاءات- تدريب العاملين...)	٥٢٩	٣,٤٤	١,٤٣	٦٨,٧٠	٩	متوسطة
٩	تنظر إدارة المؤسسة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير.	٥١٦	٣,٦٤	١,٢٢	٧٢,٨٦	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٥٣٥٢	٣٤,٧٥	٨,٣٤	٧٧,٢٣		كبيرة

### يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (٥) : « تساعد المؤسسة موظفيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة. » حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٩,٨٧٪) وهذا يدل على اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتوفير فرص التعلم لموظفيها وإتاحة جميع الوسائل والإمكانات التي من شأنها النهوض بعملية التعلم، والسماح لهم بتطبيق ما تم اكتسابه من معرفة، إلى جانب الاهتمام المتزايد في مجال البحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق ميزة تنافسية، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة (علي، ٢٠١٣) ودراسة (المعاضبي، ٢٠٠٧) حيث توصلت إلى أن التعلم المنظومي يمثل أحد أشكال القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، لدوره في إكساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (٨) : « تهتم المؤسسة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر (استقطاب الكفاءات- تدريب العاملين) » حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٨,٧٠٪) ويعزى السبب في ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي، واكتفائها بالقدرات التشغيلية الحالية.

## • المجال الرابع- التكيف واستدامة الإبداع

### الجدول (٨)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
١	لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.	٥٩٢	٣,٨٤	١,١٨	٧٦,٨٨	٣	كبيرة
٢	لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية.	٥١٦	٣,٦٤	١,١٩	٧٢,٨٦	٤	كبيرة
٣	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.	٣٦٧	٢,٣٨	١,٢٩	٤٧,٦٦	٨	قليلة
٤	تجرى إدارة المؤسسة تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الإبداع.	٣٨٣	٢,٤٩	١,٣٣	٤٩,٧٤	٧	قليلة
٥	تحرص المؤسسة على تحقيق التفوق الدائم على منافسيها من خلال بصماتها الإبداعية.	٦١١	٣,٩٧	١,٠٠	٧٩,٣٥	١	كبيرة
٦	تستثمر المؤسسة قدرات العاملين فيها ومعارفهم في تعزيز مزاياها التنافسية.	٤٦٦	٣,٠٣	١,٤٥	٦٠,٥٢	٥	متوسطة
٧	تحرص المؤسسة للحصول على مراكز تنافسية مرتبطة بالإبداع والموهبة فيها.	٦٠٩	٣,٩٥	١,١٥	٧٩,٠٩	٢	كبيرة
٨	تحرص المؤسسة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.	٤٣٧	٢,٨٤	١,٣٨	٥٦,٧٥	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٤٠٢٦	٢٦,١٤	٨,٤١	٦٥,٣٦		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (٥) « تحرص المؤسسة على تحقيق التفوق الدائم على منافسيها من خلال بصماتها الإبداعية.» حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٩,٣٥٪)

ويعزى السبب في ذلك إلى إيمان أفراد العينة بأهمية الحفاظ على الموقع التنافسي لمؤسساتهم، وأن الكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، حيث إنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة (بريش، ٢٠٠٥) ودراسة (المقادمة، ٢٠١٣) التي أثبتت أن العنصر البشري المبدع هو أهم مصدر من مصادر الاختلاف بين المؤسسات، فهو الأصل المالك للمعارف التي تمثل الثروة المحققة للميزة التنافسية.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (٣): «يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.» حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٤٧,٦٦٪) وقد يعزى السبب في ذلك إلى طبيعة كون إجراء التغيير بشكل مستمر ليس بالأمر الهين، كما أن التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق الميزة التنافسية لما يحمله من مخاطر.

◀ نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال على: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - الجنس - سنوات الخدمة)؟» وللإجابة على هذا السؤال صاغ الباحث فرضيات، وفيما يأتي التحقق من هذه الفرضيات:

■ الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)؟

وللتحقق من هذه الفرضية استخدمت نتائج اختبار T - test بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)

#### الجدول (٩)

المتوسطات والانحرافات وقيمة (ت) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعده	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول	دراسات عليا	٧٨	٧٠,٤٦٢	١١,٩٣٦	٤,٢٤٣	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠١
	بكالوريوس	٧٦	٦٢,٠٠٠	١٢,٨٠٤			
الثاني	دراسات عليا	٧٨	٦١,٣٢١	١٤,١٦٧	٤,٧٩٦	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠١
	بكالوريوس	٧٦	٤٩,٤٧٤	١٦,٤٣٠			

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الثالث	دراسات عليا	٧٨	٣٧,٣٤٦	٧,٢٩٧	٤,١٠٧	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠١
	بكالوريوس	٧٦	٣٢,٠٩٢	٨,٥٤٤			
الرابع	دراسات عليا	٧٨	٢٩,٠٢٦	٧,٣٩٤	٤,٥٨٠	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠١
	بكالوريوس	٧٦	٢٣,١٨٤	٨,٤١٤			
الدرجة الكلية	دراسات عليا	٧٨	١٩٨,١٥٤	٣٨,٥٦١	٤,٧١٩	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠١
	بكالوريوس	٧٦	١٦٦,٧٥٠	٤٣,٩٢٠			

دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) ودرجات حرية (١٥٢) عند قيم جدولية (١,٩٦)

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن قيمة (T) المحسوبة في الدرجة الكلية للاستبانة كانت (٤,٧١٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، ويعزى السبب في ذلك إلى أن حملة الشهادات العليا أكثر قدرة على تحديد إجراءات إدارة الإبداع وموقع المؤسسة التنافسي بين المؤسسات الأخرى، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة (الصالح، ٢٠١١)

■ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

وللتحقق من هذا الفرض استخدمت نتائج اختبار T- test بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)

#### الجدول (١٠)

المتوسطات والانحرافات وقيمة (ت) تبعا لمتغير الجنس

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول	ذكر	١٣٠	٦٧,٢٢٣	١٢,٨٨٦	٢,٠٩٩	٠,٠٣٧	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	٢٤	٦١,٢٠٨	١٢,٩٥١			

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الثاني	ذكر	١٣٠	٥٦,٨٩٢	١٦,٩٥١	٢,٥٤٣	٠,٠١٢	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	٢٤	٤٧,٧٩٢	١٦,٠١٠			
الثالث	ذكر	١٣٠	٣٥,١٣٨	٨,٥٠٦	١,٣٣٨	٠,١٨٣	غير دالة إحصائياً
	أنثى	٢٤	٣٢,٦٦٧	٧,١٦١			
الرابع	ذكر	١٣٠	٢٦,٧٥٤	٨,٢١٥	٢,١٢١	٠,٠٣٦	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	٢٤	٢٢,٨٣٣	٨,٨٨٤			
الدرجة الكلية	ذكر	١٣٠	١٨٦,٠٠٨	٤٣,٥٧٩	٢,٢٢٥	٠,٠٢٨	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	٢٤	١٦٤,٥٠٠	٤٣,١٢٤			

تبدأ حدود الدلالة الاحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  ودرجات حرية (١٥٢) عند قيم جدولية (١,٩٦)

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أنّ قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية في المجال الثالث والمتعلق ب (التعليم المنظمي والتحسين المستمر) ، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لعامل الجنس في هذا المجال. بينما كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية في باقي المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور. ويعزى السبب في ذلك إلى أنّ الذكور أكثر احتكاكاً بالعمل الجماهيري وخدمة المجتمع، كما أنّ طبيعة عمل الإناث في مؤسسات التعليم العالي يندرج تحت البنود التنفيذية أكثر من البنود التخطيطية، وهذا يختلف مع ما جاءت به دراسة (الخواوي، ٢٠٠٨) ، ويتفق مع دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦).

أما فيما يخص المجال الثالث الذي لم تظهر من خلاله فروق دالة إحصائية، ويعزى السبب في ذلك إلى أنّ كون هذه المؤسسات تعتمد الكفاءة والجودة في تقديم خدماتها، لذلك فهي تحرص وباستمرار على عملية التحسين المستمر، وهذا التحسين يشمل كلا الجنسين من حيث النوعية، والسعي إلى تطبيق ما هو أفضل.

■ **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، وإيجاد قيم (ف) لاستجابة أفراد عينة الدراسة، والجدول (١١) يوضح النتائج.

### الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	النوع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٦٧٢,٩٠	٢	٣٣٦,٤٥١	٢,٠٠٤	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٥٣٤٨,٥٣	١٥١	١٦٧,٨٧١		
	المجموع	٢٦٠٢١,٤٣	١٥٣			
الثاني	بين المجموعات	٢٦٠٦,٨١	٢	١٣٠٣,٤٠٣	٥,١١٣	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٣٨٤٩٥,٥٩	١٥١	١٥٤,٩٣٨		
	المجموع	٤١١٠٢,٤٠	١٥٣			
الثالث	بين المجموعات	٥٧٣,٣٦	٢	٢٨٦,٦٨٠	٤,٣٠٢	دالة عن ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٠٠٦٣,٢٦	١٥١	٦٦,٦٤٤		
	المجموع	١٠٦٣٦,٦٢	١٥٣			
الرابع	بين المجموعات	٥٩٥,٥٤	٢	٢٩٧,٧٦٩	٤,٣٠٢	دالة عن ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٠٢٣٧,٣٢	١٥١	٦٧,٧٩٧		
	المجموع	١٠٨٣٢,٨٦	١٥٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٥٥٩٦,٥٨	٢	٧٧٩٨,٢٨٨	٤,١٨٣	دالة عن ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٨١٥٣٢,١٨	١٥١	١٨٦٤,٤٥٢		
	المجموع	٢٩٧١٢٨,٧٦	١٥٣			

قيم (ف) عند درجات حرية (٢, ١٥٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) يساوي ٣,٠٦

وعليه يتبين من جدول تحليل التباين الأحادي One –Way ANOVA أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في المجال الأول المتعلق بـ (الموارد وقدرات المؤسسة)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويتضح من الجدول السابق أن قيمة « ف » المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في باقي المجالات والدرجة الكلية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولمعرفة دلالة الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي، حسب ما هو موضح في الآتي:

الجدول (١٢)

اختبار شيفيه في المجال الثاني لمتغير سنوات الخدمة

	أقل من ٥ سنوات	(١٠ - ٥) سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	٠,٠٠		
(١٠ - ٥) سنوات	٠,٧٤	٠,٠٠	
أكثر من ١٠ سنوات	*٧,٩٥	*٨,٧٠	٠,٠٠

الجدول (١٣)

اختبار شيفيه في المجال الثالث لمتغير سنوات الخدمة

	أقل من ٥ سنوات	(١٠ - ٥) سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	٠,٠٠		
(١٠ - ٥) سنوات	٠,٥٠	٠,٠٠	
أكثر من ١٠ سنوات	*٤,١٣	٣,٦٣	٠,٠٠

الجدول (١٤)

اختبار شيفيه في المجال الرابع لمتغير سنوات الخدمة

	أقل من ٥ سنوات	(١٠ - ٥) سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	٠,٠٠		
(١٠ - ٥) سنوات	٠,٥٥	٠,٠٠	
أكثر من ١٠ سنوات	٣,٦٩	*٤,٢٤	٠,٠٠

الجدول (١٥)

اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لمتغير سنوات الخدمة

	أقل من ٥ سنوات	(١٠ - ٥) سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	٠,٠٠		
(١٠ - ٥) سنوات	٠,٣٣	٠,٠٠	
أكثر من ١٠ سنوات	*٢٠,٢١	*٢٠,٥٥	٠,٠٠

\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجداول السابقة وجود فروق بين (أقل من ٥ سنوات) و (أكثر من ١٠ سنوات) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات)، وبين (٥-١٠) سنوات) وفئة (أكثر من ١٠ سنوات) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات)، ولم تتضح فروق في عدد سنوات الخدمة الأخرى. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنّ عدد سنوات الخدمة الأكثر توهل الموظف للقيام بأعماله بسهولة، وتساؤه على التوافق الوظيفي، حيث إنهم استفادوا من التغذية الراجعة في أثناء عملهم السابق، وهذا يتفق مع أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٠)، (الدهدار، ٢٠٠٦)، (علي، ٢٠١٣)، (المعاضيدي، ٢٠٠٧) مما يدل على أنّ هناك أثراً لسنوات الخدمة الأكثر على مستوى الأداء والعمل، وتحقيق الميزة التنافسية بشرط التدريب المستمر والتحسين الدوري للعمليات.

◀ إجابة السؤال الرئيس:

ينص السؤال على: « ما الإستراتيجية المقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟ »

تشير المؤشرات الإحصائية لقطاع التعليم العالي بمحافظة غزة خلال السنوات الخمس الأخيرة إلى تزايد كبير ومضطرد في هذه المؤسسات والعاملين فيها، كما تشير البيانات وجود تنوع في مؤهلات وقدرات العاملين فيها. وعليه تنطلق هذه الإستراتيجية من المنطلقات الفكرية الآتية:

١. لا تخلو أي مؤسسة مهما كانت من العاملين المبدعين فيها.
٢. لا يعد الإبداع حلاً شاملاً لكل المشكلات المؤسسية، بل هناك مجالات معينة يمكنها تحقيق أعلى استفادة ممكنة من خلال إدارة الإبداع.
٣. أنّ المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية.
٤. لا يوجد مؤشر يستطيع أن يصف بصورة كاملة وشاملة نظام العمل في مؤسسات التعليم العالي.

### متطلبات الإستراتيجية:

وفقاً لما ورد ذكره من منطلقات فكرية، تعتمد الإستراتيجية على المتطلبات الآتية:

١. المناخ: تهيئة الظروف المناسبة للإبداع والتفكير الفعال، مع توفير الوقت والمجال لذلك.

٢. تحديد الفرص: فهم طبيعة الفرص الحقيقية المتاحة واستثمارها في سبيل إدارة الإبداع وضمان عدم هدره.
٣. الفصل بين المراحل الأساسية لإدارة الإبداع.
٤. المرونة وهو تناول الفرص المتاحة من مختلف الزوايا واستخدام أنماط التفكير كلاً، وكذلك المرونة في تطبيق النظام.
٥. التشجيع: تشجيع مجموعة الأفراد الذين يفتقرون إلى الخبرة، وتوعيتهم بأهمية الميزة التنافسية لمؤسستهم.
٦. احترام استقلالية الأفراد ودعمها هو السبيل الوحيد لإدارة الإبداع.

### الخطوات الإجرائية:

١. ضرورة وضع لوائح تنظيمية حول أهمية إدارة الإبداع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ورش العمل والمؤتمرات.
٢. ضرورة توضيح الفرق بين إدارة الإبداع وإدارة الموارد البشرية من خلال إنشاء وحدة متخصصة بالمبدعين.
٣. الاهتمام بتحفيز المبدعين وتشجيعهم عن طريق الرواتب والحوافز غير المباشرة.
٤. تعديل الأفكار وتغييرها على مستوى المؤسسات من خلال:
  - الاستعانة بالموظفين الذين يمكنهم تحدي الوضع الراهن ويستطيعون العمل تحت الضغط.
  - اتباع بعض السلوكيات غير المألوفة للتوصل إلى الإبداع.
  - إيجاد سبل لتغيير المؤسسة دون إضافة المزيد من عناصر الهيكل المؤسسي الرسمي.
  - تخصيص تمويل خاص لدعم الأنشطة التي تشوبها المخاطرة.
  - وضع قائمة أفكار خاصة بالمبدعين على النحو الآتي:

أفكار مبدعة	أفكار مرنة
كيف يمكن تطوير الفكرة.	ما طبيعة الخبرة التي تمتلكها؟ كيف يمكنك استثمار هذه الخبرة لتغيير الأفكار في مؤسستك؟
ما الطريقة التي تساعدك في تطبيق أفكارك على المؤسسة.	في حال عدم ملاءمة الفكرة التي أقترحت، ما القاعدة التي تعتمد عليها هذه الفكرة؟ وهل يمكنك تعديل هذه القاعدة وتحويلها إلى فكرة أكثر ملاءمة.

أفكار مبدعة	أفكار مرنة
هل توجد طريقة أكثر فعالية لتحقيق هذه النتيجة؟	ما مدى ملاءمة هذه الفكرة مع ثقافة المؤسسة؟
كم عدد من الطرق يمكنك تغيير هذه الفكرة تغييراً ضرورياً حتى يمكن قبولها داخل المؤسسة؟	ما العقبات التي تحول دون تطبيق هذه الفكرة؟ وكيف يمكنك إزالة هذه العقبات؟
	ما أفضل طريقة منطقية يمكن أن تساعد في التقدم؟

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، والإستراتيجية المقترحة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمؤسسات لتحقيق الفاعلية وكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع.
2. ضرورة التركيز عند إدارة الموارد البشرية على المخاطر بأثرها الإيجابي التي تحد من قدرة المؤسسة على استدامة الميزة التنافسية.
3. تبني الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد في المؤسسات؛ لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق المزايا التنافسية.
4. التأكيد على أهمية امتلاك المؤسسات لموارد تتسم بالندرة بغض النظر عن التكلفة، لما لها من أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربي:

١. إبراهيم، محمد (٢٠٠٩) : المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحيث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، ١ - ٢ نوفمبر ٢٠٠٩، جامعة المنصورة.
٢. أبو شيخة، نادر (٢٠١٠) : إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٣. الأغا، إحسان (٢٠٠٢) : البحث التربوي وعناصره، مناهجه وأدواته، ط٤، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. الزهري، رندة (٢٠٠٢) : الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، العدد (٣٠) (٣)، ص٢١٨ - ٢٤٩.
٥. الزعبي، حسن (٢٠٠٥) : نظام المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
٦. الخزامي، عبد الحكيم (٢٠٠٣) : إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٧. الدهدار، مروان (٢٠٠٦) : العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٨. السلمي، على (٢٠٠١) : خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة.
٩. الصالح، أسماء رشاد (٢٠١١) : الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
١٠. العنزي، سعيد وآخرون (٢٠١١) : أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٨٩.
١١. العواد، عبد الله (٢٠٠٥) : واقع الإبداع الإداري وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٢. المقادمة، عبد الرحمن (٢٠١٣) : دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٣. المعاضيدي، معن (٢٠٠٧) : إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، مؤتمّر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
١٤. المرسي، جمال الدين (٢٠٠٣) : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن ٢١، الدار الجامعية، القاهرة.
١٥. اللخاوي، محمد فتحي (٢٠٠٨) : دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٦. الكرعائي، محمد (٢٠١٠) : البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
١٧. بريش، فايزة (٢٠٠٥) : دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة.
١٨. سلطان، محمد (٢٠٠٣) : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
١٩. شاهين عوني وزايد، حنان (٢٠٠٩) : الإبداع - دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.
٢٠. صيام، عزيزة (٢٠١٣) : واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية - دراسة حالة على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢١. عدنان، وديع محمد (٢٠٠٣) : القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، العدد ٢٤، السنة ٢، الكويت.
٢٢. علي، علي محمد (٢٠١٣) : متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٢٣. عباس، أنس (٢٠١١) : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
٢٤. عرفة، رشا (٢٠١٠) : الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد ١٥.
٢٥. عليمات، ناصر (٢٠٠٤) : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٦. كوك، بيتر (٢٠٠٧) : إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

## ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Bassi, Laurie & McMurrer, Daniel (2007) : *Maximizing your Return On People*, Harvard Business Review.
2. Medina, Phyllis (2000) : *leader social power and subordinate creativity*, Dissertation Abstract International, B61/ 03, p. 1682.
3. Meyer, Terry (2005) : *Talent Management, Disclaimer*, Arab British Academy For Higher education
4. Riccio, Steven (2010) : *Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at A private Colleagues and Universities*, University of Nebraska, Lincoln.