

أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية  
في مؤسسات التعليم العالي

إعداد

أ/ زينة بنت محمد القحطاني

أ/ العنود بنت خالد الوشمي



## أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي

أ/ العنود بنت خالد الوشمي وأ/ زينة بنت محمد القحطاني

### الملخص:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية: قياس أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. والتعرف إلى واقع الإبداع التنظيمي في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، وطبقت على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات وأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعددهم (105).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود درجة عالية من الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

وتم الخروج بعدد من التوصيات، أهمها: ضرورة استيعاب الإبداع التنظيمي من قبل أعضاء هيئة التدريس وقيادات الأقسام التربوية في تحقيق الميزة التنافسية. وتوفير المناخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وقيادات الأقسام التربوية في حل المشاكل التي تحيط بالمؤسسة. والعمل على استخدام التقية والتكنولوجيا الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع التنظيمي، الميزة التنافسية، التعليم العالي، قسم الإدارة والقيادة التربوية.

## **The Impact of Organizational Creativity on the Achievement of Competitive Advantage in Higher Education Organizations**

### **Abstract**

The study aims to measure the impact of organizational impact on achieving the competitive advantage in department of educational management in King Saud University and Imam Mohammed bin Saudi Islamic University. Moreover, we aim to identify the reality of organizational creation in department of educational management in King Saud University and Imam Mohammed bin Saudi Islamic University out of teaching staff and leaders.

In order to meet these objectives, we used the survey and descriptive methodology. We depended on the questionnaire as a tool. We distributed it on a sample on the first semester 1438/1439. Sample society is from the all leaders and teaching staff in educational management department in King Saud University and Imam Mohammed bin Saudi Islamic University, whose number is 105.

The study results are: there is high degree of organizational creation and competitive advantage in King Saud University and Imam Mohammed bin Saudi Islamic University, as there are differences with statistical evidence between averages of the samples' responses regarding to reality of organizational creation and competitive advantage. There are some recommendations; necessity of understanding the organizational creation from teaching staff and leaders of educational department in achieving the competitive advantage. There should be organizational climate for teaching staff and leaders of educational departments in solving problems surrounding. There should be dependence on technology and modern technology on achieving the competitive advantages.

**Keywords:** Organizational Creativity, Competitive Advantage, Higher Education Educational Leadership.

## المقدمة:

تعد الجامعات أحد العناصر الرئيسة في المجتمع بما تقدمه من وظائف وخدمات أكاديمية وتربوية ومجتمعية تساهم في نهضة الفرد. ومن هنا يأتي الاهتمام بجودة مخرجات هذه الجامعات وتحسين سمعتها ودورها وأدائها بشكل مستمر. فتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في الجامعات عملية تتسابق عليها المؤسسات والدول معتمدة على الكفاءات البشرية والإبداع الإداري والتنظيمي لديها باعتبار ذلك من مصادر القوة. فمؤسسات التعليم العالي بأشكالها تهدف إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار.

إن تحقيق التميز على مستوى مرتفع يتوقف على مدى امتلاك الجامعات والمؤسسات التعليمية لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والانجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية (عساف، ٢٠١٥). وبالتالي تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين مؤسسات التعليم العالي والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، وكذا علاقتها بالرأسمال 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، ٢٠١٣).

حيث أن قضية الإبداع من القضايا التي أخذت جل اهتمام الباحثين في عالمنا المعاصر، واتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها، وما يؤثر فيها من دوافع نفسية، وعوامل بيئية خارجية، فقد اهتم السيكولوجيين اهتماماً بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية، كما اهتمت بها مراكز البحوث في مختلف أنحاء العالم.

بما أن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تمر 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 هاماً في بناء الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي في أي مسيرة حضارية، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق التميز (الزهري، ٢٠٠٢). فتطوير

البيئة التنظيمية التي تعمل على بلورة التوجهات الإبداعية في منهج فكري بشكل علمي يتضح من خلال العمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. اعتماداً على ما سبق، وفي ظل الجهود التي يبذلها الباحثون في دراسة متطلبات الميزة التنافسية واستدامتها، ودور الكفاءات والإبداع في تحقيقها، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة:

في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي في قسم الإدارة التربوية، والتخطيط للتوسع في مساراته للدراسات العليا. وجهوده في البحث عن آليات لتحقيق ميزته التنافسية، وتطوير آليات عملها بما يحقق له مزيداً من التقدم والرقي ومواكبة المستجدات على الساحة المحلية والإقليمية. نجد أن هناك عدد من المشاكل تظهر بصورة متسارعة في المؤسسات التعليمية بسبب التأثير المفروض على الحركة التعليمية يستلزم استقراء ما وراء هذه المتطلبات (النشئي والدعيس، ٢٠١٧). فالنتاج من تطور المعارف الكبير يستلزم إبداع تنظيمي يضمن للمؤسسة الاستمرارية ومواجهة التحديات والتعرف على المنافسين حتى يمكن التفوق عليهم استناداً للميزة التنافسية (نصر الدين والزين، ٢٠٠٦).

فالمؤسسات التعليمية تشهد تنافساً حاداً في البيئة الخارجية بسبب متطلبات الحياة المعاصرة ورغبات الطلبة واحتياجات سوق العمل مما فرض عليها البحث عن مصادر إبداعية تستلهم منها العمل وتؤهلها للتميز (الطويل وإسماعيل، ٢٠١٦). فوجود التنافس الحاد بين أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية يتطلب منها الالتزام بضرورة تكثيف جهودها لمواجهة منافسيها ومن هنا نقيس أثر الإبداع. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

ما أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟  
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) تعرف واقع الإبداع التنظيمي في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

- ٢) رفع مستوى الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود  
وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٣) التعرف إلى العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة  
التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام.

### أهمية الدراسة:

- تتحدد أهمية الدراسة في التعرف على العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة  
التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود والعمل على تحسين مستوى  
الإبداع التنظيمي كما وكيفا لتحقيق الميزة التنافسية، والذي من خلاله يتحقق التعليم  
الفعال ذو الجودة والكفاءة والذي يؤدي إلى التطور المطلوب والشامل للتنمية  
المستدامة. وتكمن أهمية الدراسة في الاعتبارات التالية:
١. يؤمل أن تسهم في إثراء الفكر العربي والمكتبة العربية لأن الإبداع التنظيمي  
يعتبر ميدانا خصبا وله تأثيره على الميزة التنافسية.
  ٢. تسعى إلى تحديد مستوى الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية.
  ٣. حداثة وتجدد موضوع الإبداع التنظيمي.
  ٤. توقيت الدراسة يضيف أهمية خاصة حيث أنها تتوافق مع ما جاء في رؤية  
٢٠٣٠ من أهمية التنمية الشاملة، والسعي لتحقيق الميزة التنافسية ودخول  
الجامعات السعودية التصنيفات العالمية.

### أسئلة الدراسة:

- تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الأساسي للدراسة:
- ما أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية  
بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟**
- ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:
- أ. ما واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات في  
جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
  - ب. ما درجة الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة  
الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
  - ت. ما العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية  
بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

ث. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى المتغيرات (الجامعة - النوع - الدرجة العلمية)؟

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تبحث هذه الدراسة في أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. **الحدود البشرية:** تشمل هذه الدراسة مجتمع أعضاء هيئة التدريس وقيادات في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض والبالغ عددهم (١٠٥). **الحدود المكانية للدراسة:** ستطبق الدراسة ميدانياً على قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. **الحدود الزمنية:** خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٩هـ - ٢٠١٧م.

### مصطلحات الدراسة:

**الإبداع Innovate:** يشير المصطلح الانجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني "أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة" (الصرن، ٢٠٠٠). كما يعرف تورانس (Torrance, 1993:p46) الإبداع بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين". ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: عملية تفكير أو سلوك تأتي نتيجة للإحساس بمشكل معينة أو حاجة معينة تؤدي لنتائج جديدة ومختلفة عن ما هو موجود.

**الإبداع التنظيمي:** يعرف الشمري (٢٠٠٢) الإبداع التنظيمي على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية.

**ويعرف إجرائيا** في هذه الدراسة بأنه: قدرة أو مهارة تكون من خلال عملية تفكير بشكل متسلسل يتميز بمعايير محددة تصل لنتيجة جديدة تقود العمليات الإدارية لخلق منظمات متميزة.

**الميزة التنافسية:** تعددت مفاهيم الميزة التنافسية حسب تصورات الباحثين كالتالي:

- يعرف المعاضيدي (٢٠١٣) الميزة التنافسية بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتحفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها تحقيق التفوق على المنافسين".
- كما يعرف عساف (٢٠١٤) الميزة التنافسية 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".
- ويقصد بها إجرائيا في هذه الدراسة: بأنها قدرة المؤسسة على توفير خدمات ذات جودة عالية بتكلفة قليلة وبالتالي تفوق المنافسين لها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### **المبحث الأول: الإبداع التنظيمي**

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال (النفيعي، ٢٠١٠).

#### **أهمية الإبداع التنظيمي:**

ازدادت الحاجة إلى شركات الإبداع المؤسسي بشكل متزايد على الابتكار والإبداع للتنافس والبقاء على قيد الحياة (Wang,2013). حيث أن الإبداع هو أحد العناصر التي تساعد على تحقيق النجاح التنظيمي جنباً إلى جنب مع البحث والتطوير، ومعرفة الموظفين والخبرة والمؤهلات (Urbancova,2013). ويمكن القول إن الإبداع ليس طريقة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية فحسب، بل هي وسيلة لبناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن النجاح التنظيمي على المدى الطويل. ويمكن تفسير العلاقة بين الإبداع والنجاح بالعلاقة القائمة بين الإبداع والابتكار. الإبداع عندما ينفذ في نهاية المطاف يؤدي إلى الابتكار حيث

أن الابتكار هو ما يمنح المؤسسة حقا الميزة التنافسية (Teodorescu,2015). وما تعيشه المنظمات من تقدم سريع في العلوم والتكنولوجيا وما أدى اليه من تغيير طردي على جميع المستويات، الاجتماعية والاقتصادية والثقافية خلق تحدي يتطلب منها ان تواجهه وتكيف معه.

### عناصر الإبداع التنظيمي:

صنف غليفورد ومعاونوه الإبداع التنظيمي إلى عدة عناصر، وهي كما أجزها غطاس (٢٠١٦):

أ- **عنصر الطلاقة:** الطلاقة تقاس بعدد ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات، في وحدة زمنية معينة، وقد وجد في الاختبارات الكلامية وحدها ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة، وهي الطلاقة الفكرية، والطلاقة الترابطية، و الطلاقة التعبيرية.

ب- **عنصر المرونة:** وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة.

ت- **عنصر الأصالة:** وتعني الاتيان بأفكار جديدة، نادرة ومفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي انتاج غير مألوف وبعيد المدى.

ث- **الحساسية للمشكلات:** وهي الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف ويعني ذلك ان بعض الافراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها.

ج- **عنصر الكم والكيف:** هناك فرضية تقول ان الكمية تولد الكيفية، حيث انه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الافكار فانه لابد ان ينتج هذه الافكار بنوعية جيدة و في وقت محدد، في حين ان هناك فرضية اخرى تقول بانه اذا صرف الفرد وقته في اعطاء عدد كبير من الافكار، فان الافكار الجيدة بينها ستكون قليلة (إسماعيل،٢٠١٢).

### تنمية الإبداع التنظيمي:

وتتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي

تتمثل فيما يلي(غطاس،٢٠١٦):

- ١- **الانتماء والولاء التنظيمي:** اللذان يعدان من ركائز الابداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الابداع أكثر من غيره .
- ٢- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية:** بين الاشياء والاشخاص التي يعتمد عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة.
- ٣- **اتباع المنهج العلمي:** الذي يعتبر من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها الادارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي، واسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد و التكلفة .
- ٤- **الايمان بالرأي والرأي الآخر:** يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على انماط العمل الاداري .
- ٥- **الاهتمام بالعنصر الانساني في الادارة:** مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر ابداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك .
- ٦- **الايمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر:** يعد من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

### معوقات الإبداع التنظيمي:

يعاني الإبداع التنظيمي من الكثير من المعوقات ومنها:

١. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
  ٢. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها .
  ٣. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
  ٤. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- (عبد الحميد، ٢٠١٣)

وقد أضافت الزهري (٢٠١٠) بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي مثل: الخوف من الفشل، وتجنب المخاطر، وعدم توافر الحرية، وجمود القوانين، وفقدان التحفيز، والتوبيخ العلني.

### المبحث الثاني- الميزة التنافسية:

#### الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها Porter (٢٠١٢) كالتالي: الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع (عمرابي، ٢٠١٦).

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).

#### الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي على أنها: "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابيا 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." (إبراهيم، ١٥: ٢٠٠٩) و (عساف، ٢٠١٤).

#### علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية:

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 الاستراتيجية 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).

### خصائص الميزة التنافسية:

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بالخصائص نفسها التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية ومنها:

١. **خاصية القيمة والمنفعة:** من خلال تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات من حيث استثمار وقت العمل، وتخفيض الفاقد في الموارد، والتركيز على رضا العميل.
٢. **خاصية الندرة وتحقيق الأفضلية:** حيث إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار يحقق لها أساسا للتفوق في مجالها.
٣. **القابلية للتجديد والتطوير** وفق منظور استراتيجي على أساس الإبداع والابتكار بهدف التحسين.
٤. **الاستمرارية** بمعنى المحافظة عليها واستدامتها (الخزامي، ١٣٣: ٢٠٠٣) و(عراوي، ٢٠١٦).

### مؤشرات قياس الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن 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، 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، ٢٠١٣).

### أنواع الميزة التنافسية:

- هناك ثلاثة أنواع رئيسية للمزايا التنافسية وهي: ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار الوقت. وسنتطرق إلى كل ميزة على حدة فيما كالتالي:
- **ميزة التكلفة الأقل:** نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة. -ميزة تميز المنتجات (الجودة): هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة.
  - **ميزة اختصار الوقت:** هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون.

### عناصر الميزة التنافسية

١. **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول لتعزيز حصة المنافسة في السوق.
٢. **المعرفة:** تمثل مصدرا أساسيا لاكتساب الميزة التنافسية.
٣. **المرونة:** وهي القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط حيث تستوجب الاستجابة للتطور والتغير.
٤. **الجودة:** وتتضمن ثلاثة أبعاد وهي: المطابقة، الاستجابة، الصلاحية؛ حيث تعتمد المؤسسة على الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.
٥. **الوقت:** يمثل مصدرا للميزة التنافسية من حيث وصوله للمستفيد بسرعة قبل منافسيه.
٦. **الإبداع:** التطوير المستمر للخدمات والمنتجات لاكتساب مزايا تنافسية (عمرابي، ٢٠١٦).

### العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية:

توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين الإبداع بأشكاله وتحقيق الميزة التنافسية. حيث توصلت دراسة خيرة (٢٠١٥) إلى أن الإبداع التنظيمي يؤدي نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وكذلك تنمية وتطوير المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية لديها. ويؤكد إسماعيل والطويل (٢٠١٦) على وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين الإبداع والميزة التنافسية من حيث الأنواع والأبعاد. ويضيف كل من كاترزانيا وبرانكا (٢٠١٣) أن الإبداع

التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء، كما أنه محرك مهم لأداء المؤسسة، بغض النظر عن نوع البيئة مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات.

### الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة من الأحدث للأقدم والتي تناولت الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية:

### أولاً- الدراسات العربية:

- دراسة غطاس (٢٠١٦) بعنوان "دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة": غطاس (٢٠١٦) هدف إلى التعرف على واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتأثيره و دوره في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف موضوع الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة تدوين الخشب ومشتقاته ورقلة الذي بلغ (٣٢) عينة وقد تم تصميم استبيان للدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينات الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي واستخدمت الاختبارات الاحصائية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في معرفة تأثير الإبداع التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين. وتمثلت نتائج الدراسة في أنه يوجد مستوى عالي من الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين إلا أنه ليس هناك تأثير كبير للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي نتيجة وجود عوامل اخرى أكثر تأثيراً.

- حجاج (٢٠١٥) بعنوان " دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية": هدف حجاج الى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية .حيث كان الاختيار لمجتمع الدراسة لعدة أسباب منها :بروز النشاطات الإبداعية فيها من جهة، ودرجة التنافسية العالية للقطاع الذي تنشط فيه من جهة أخرى. اعتمدت الدراسة على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية من خلال وصف وتحليل المداخل العامة للميزة التنافسية والإبداعات التكنولوجية على مستوى المؤسسة، والعلاقة فيما بينهما. بالإضافة الى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للبحث، والمتمثلة أساساً في

أسلوب تحليل مغلف البيانات، وذلك من خلال الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة. وقد كانت أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي أن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما: مصادر داخلية متمثلة أساساً في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وأخرى خارجية: متمثلة أساساً في استراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة الأقل، تمييز المنتج، التركيز). كذلك أن الميزة التنافسية نوعان رئيسيان وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز.

- **عساف (٢٠١٥)** بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي واستراتيجية مقترحة لتمكينه": هدف عساف (٢٠١٥) إلى التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة (٠.٠٥)  $(\alpha \geq)$  بني متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - الجنس - سنوات الخدمة)، ومن ثم وضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

- **العبيدي و العزاوي (٢٠١٠)** بعنوان "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج": هدف العبيدي والعزاوي (٢٠١٠) إلى تسليط الضوء على الأثر الذي يترتب على الإبداع التنظيمي باعتباره أبرز أشكال الإبداع في المؤسسة، والذي يعد من أهم العوامل التي تتحكم في قرار الزبائن لاختيار منتج ما، وذلك لإشباع حاجات ورغبات وتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في الأسواق. اعتمد الباحثان أسلوب الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وحدد مجتمع الدراسة على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وتم توزيع الإستبانات على مفردات عينة البحث والتي بلغت ٣٦ استمارة. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أ. يدرك المدراء في الشركة المبحوثة اهمية الإبداع التنظيمي بنوعيه (التكنولوجي والإداري) لانعكاسهما المباشر

على مستوى أداء عملهم واهمية تحسين جودة المنتج، إضافة على ذلك يرى أصحاب الدراسة بأنه يمكن القول بأن سعي أي شركة لتحسين جودة منتجا ما لا بد أن يرافقه اهتمام بالإبداع التنظيمي. ب. بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير إحصائية ذات دلالة معنوية بين الإبداع التنظيمي وتحسين جودة المنتج وهو ما يؤكد من أن الإبداع التنظيمي يعد عامل ملازم لتحسين جودة المنتج. ت. وجود حاجة الى الإبداع في الشركات من أجل تحسين جودة المنتج.

### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

- دراسة كاترزانيا و برانكا (Katarzyna Bratnicka, 2013) بعنوان "الإبداع التنظيمي": هدف كاترزانيا و برانكا (٢٠١٣) إلى التعرف على أثر التحفيز على الأبداع للتأثير الإيجابي على الأداء وقد تم تصميم البحوث التجريبية التي أجريت في هذه الرسالة لاختبار وبناء النظرية وقد تم اختيار استطلاع الرأي كأسلوب بحث أولي لجمع البيانات اللازمة على عينة عشوائية من الأعمال الفردية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من منطقة سيليسنا العليا. حيث استجاب ٢٥٠ من أفراد مجتمع العينة، مما يجعل معدل العائد الإجمالي ٦٢٪. واستنادا إلى نتائج الاستطلاع، تم إعداد مسح شامل لمقياس ليكرت ٧ درجات، تهدف إلى جمع البيانات على البنى الرئيسية: الإبداع، قيادة الأعمال، والبيئة، والأداء. وأرسل الاستطلاع إلى ٢٥٠ من كبار مديري المنظمات التي استوفت معايير البحث في المرحلة الأولى من البحث. ١٥٨ استمارة. وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي: أ. أن الإبداع التنظيمي يرتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء، ب. أن الإبداع التنظيمي هو محرك مهم لأداء الشركة، بغض النظر عن نوع البيئة.

- دراسة بيجون وفارد وبيهشتفار (Begom Fard & Beheshtifar, 2013) بعنوان "الإبداع التنظيمي: عامل كبير للنمو": هدف بيجون وفارد وبيهشتفار (٢٠١٣) إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تميز المنظمات الى جانب التعرف على مفهوم الأبداع التنظيمي كعملية، ومنتج ، وشخص . استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي للحصول على المعلومات اللازمة. اعتمدت على الأدبيات السابقة والمستندات المتوفرة لمنظمات ومؤسسات اقتصادية. وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية: أ. أن الإبداع مهم جدا لبقاء

المنظمات على المدى الطويل لأنها تمكن المنظمات من البقاء قادرة على المنافسة في بيئة سريعة التغير وتحقيق ميزة تنافسية. ب. يشجع المناخ الإبداعي الناس على توليد أفكار جديدة ويساعد المنظمة على النمو وزيادة كفاءتها وفي الوقت نفسه تمكن الأعضاء من توليد وتنفيذ الأفكار الإبداعية بشكل أكثر فعالية.

- دراسة ثوبيا وساليم وهاشم (Thawabieh, Saleem and Hashim) بعنوان "الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية: منظور دول مجلس التعاون الخليجي": هدف ثوبيا وساليم وهاشم (٢٠١٦) إلى التعرف على الحاجة إلى الإبداع في التنظيم وكيفية اكتساب ميزة تنافسية. وقد استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي في الحصول على المعلومات اللازمة من خلال النظر في تقرير مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠١٥. وقد توصلت الدراسة الى أنه من المتوقع أن يتباطأ النمو الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي، الذي يواجه بالفعل تباطؤًا بسبب استمرار انخفاض أسعار النفط، على المدى القصير بالنسبة لصندوق النقد الدولي. وقد أجبر ذلك العديد من دول مجلس التعاون الخليجي على تنويع اقتصاداتها من خلال تطوير القطاعات القائمة والجديدة. ولكي تتفوق هذه القطاعات في بيئة عالمية متغيرة باستمرار، فإنها تحتاج إلى تطوير ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك، لا يمكن لهذه البلدان أن تتغاضى عن المساهمة الهامة التي يمكن أن يقدمها الإبداع والابتكار. لذلك، تحتاج الحكومات الوطنية وكذلك المنظمات إلى فهم حواجز الإبداع ووضع آليات للتغلب على هذه الحواجز. بعض هذه الحواجز المتعلقة بالثقافة والبيئة، يجب معالجتها على أعلى المستويات في الحكومات وغيرها على المستوى التنظيمي.

- دراسة أليس أوبنتشين (٢٠٠٢) بعنوان "الإبداع التنظيمي وثقافة المنظمة في مؤسسات التعليم العالي غير الربحية": هدف أليس وأوبنتشين (٢٠٠٢) إلى تعرف العلاقة بين نمط الثقافة التنظيمية ونمط الإبداع التنظيمي والتعرف على مفهوم الإبداع من حيث البرامج والخدمات الفنية والإدارية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في الحصول على المعلومات من خلال استبانة تم توزيعها على مجتمع العينة والذين شملت جميع القيادات الأكاديمية

في جامعة نونفا الجنوبية عام ٢٠٠٢. وقد توصلت الدراسة الى أنه توجد علاقة ايجابية بدرجة عالية بين نمط الثقافة التنظيمية وبين الإبداع التنظيمي والتي تؤثر بشكل ملحوظ على نوعية البرامج المقدمة وجودة الخدمات الفنية والإدارية. وأن تعزيز نشر الثقافة التنظيمية والتطبيق الفعلي للممارسات الفنية والإدارية والأكاديمية يمنح العاملين في المؤسسة التربوية حافز ليصل بهم لممارسات الإبداع التنظيمي والرفع من مستوى الاعمال والخدمات المقدمة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الباحثين العرب والغرب تناولوا موضوع الإبداع على حد سواء. كما وجدت الباحثان ندرة الدراسات حول هذا الموضوع؛ حيث كانت أغلب الدراسات تركز على الإبداع الإداري والذي كان محط اهتمام غالبية الباحثين والذي يختلف مفهومه عن مفهوم الإبداع التنظيمي مما يدل على حداثة الاهتمام بموضوع الإبداع التنظيمي. بالرغم من أن معظم الدراسات السابقة كانت عن الإبداع التنظيمي وهو موضوع الدراسة، لكن كانت حول المجال الاقتصادي والصناعي باستثناء دراسة أليس أوبنتشيت (٢٠٠٢). وقد تناولت دراسة أليس أوبنتشيت (٢٠٠٢) الإبداع التنظيمي في مجال التعليم العالي -جامعة نونفا الجنوبية. إلا أن جميع الدراسات قابلة للتطبيق على المؤسسات التربوية وخاصة الجامعات. اضافة الى أن جميع الدراسات الموجودة عن الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية ناقشت الابداع التنظيمي في منظمات الاقتصاد والاعمال والصناعة وهذا طبيعي لان هذا المفهوم بدأ في هذه المجالات. كما تبين من الدراسات السابقة أن ممارسات الابداع التنظيمي تشكل تحدياً كبيراً لكثير من المديرين. وقد تنوعت استراتيجيات وأساليب تحفيز الأبداع التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع المنظمات ذات نفس المجال في الخدمة. وقد بحثت الدراسات السابقة إما في الإبداع التنظيمي واثره على تحسين المنتج مثل دراسة العبيدي ٢٠١٠ ودراسة حجاج (٢٠١٥) . أو بحثت في دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي كما في دراسة غطاس ٢٠١٦ ودراسة (Katarzyna & Bratnicka, 2013). كما بحثت في الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية كما في دراسة (Thawabieh, Saleem and Hashim, 2016) ، ودراسة (Beheshtifar & Fateme-Begom Fard, 2013). كما تعتبر دراسة هاشم وآخرون (٢٠١٦) أقرب الدراسات السابقة للدراسة الحالية حيث تتشابه معها

في الهدف العام للدراسة وهو التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية. واختلفت عنها في مجال الدراسة ومجتمع الدراسة حيث كانت الدراسة في مجال اقتصادي وأيضاً اختلفت عنها في اعتماد دراسة هاشم وآخرون على المنهج التحليلي. وبالمثل دراسة أليس أونثشتين (٢٠٠٢) حيث تتشابه مع الدراسة الحالية في مجال الدراسة وهو الجامعات مع الاختلاف في الهدف العام والذي هو التعرف على العلاقة بين نمط الثقافة التنظيمية ونمط الإبداع التنظيمي. ورغم بعض التشابهات في الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية إلا أن الدراسة الحالية تميزت عنها في كونها الأولى التي تبحث دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. كما تنوعت المناهج البحثية في الدراسات السابقة ما بين منهج دراسة الحالة، والمنهج المسحي، والمنهج التحليلي النظري لتعرف دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثيره على الأداء الوظيفي والإنتاجية وبالتالي نجاح المنظمات والتعرف على البيئة وعوامل نموها في ظل تحفيز الإبداع التنظيمي. وأكدت الدراسات السابقة على ضرورة فهم الإبداع التنظيمي وتوفير وسائله والعوامل المساعدة على تحقيقه وفهم استراتيجياته لتحقيق الميزة التنافسية. وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري للدراسة، وفي بناء الاستبانة وربطها بالواقع.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الفصل توضيحاً لمنهج الدراسة المتبع وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات الأداة (الاستبانة). كما يعرض أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

**منهج الدراسة:** اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لأنه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م). ولتقييم أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام بالرياض.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرّاء وأعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود بالرياض وجامعة الإمام، وكذلك جميع

الدراسات والوثائق (المصادر الأولية و الثانوية) ومنها: التقارير الرسمية، والكتب، والمقالات، والأبحاث. بحيث يتم دراستها وتحليلها وتحديد جوانبها واستخراج الأدلة والبراهين التي تساعد على الإجابة على أسئلة البحث.

**عينة الدراسة:** تم اختيار قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام. وبلغ عدد العينة (١٠٥) مدراء ووكلاء وأعضاء هيئة تدريس، بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام - من الأقسام الرجالية والأقسام النسائية- تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية أو الغرضية للوصول إلى المعلومات التي تدعم البحث من خلال خبرة أفراد العينة ومعلوماتهم المتعمقة التي يمكن أن تخدم البحث (Cohen, Manion, Morrison, 2011). وقد تم اختيار هذه الجامعات لأن قسم الإدارة التربوية فيها له دور تنافسي على الصعيد المحلي.

### خصائص عينة الدراسة:

المعلومات الشخصية: وفيما يلي عرض البيانات الأولية لعينة الدراسة التي تختص بالمعلومات الشخصية لعينة العينة (١٠٥) في الإجابة علي الجزء الأول من الاستبانة، وتم تصنيفهم علي النحو التالي:

جدول (١) توزيع افراد الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٢٧	٢٥.٧
	أنثى	٧٨	٧٤.٣
	المجموع	١٠٥	١٠٠%
الدرجة العلمية	أستاذ	٠	٠
	أستاذ مشارك	٢٠	١٩
	أستاذ مساعد	٤٩	٤٦.٧
	محاضر	٣٦	٣٤.٣
	المجموع	١٠٥	١٠٠%
الجامعة	جامعة الملك سعود	٥٦	٥٣.٣
	جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية	٤٩	٤٦.٧
	المجموع	١٠٥	١٠٠%

يبين الجدول اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تبين أن غالبية افراد الدراسة من الإناث بنسبة (٧٤.٣%) بينما كانت نسبة الذكور (٢٥.٧%). ويبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي، حيث أن (١٩%) من عينة الدراسة كانت الدرجة العلمية لديهم أستاذ مشارك، بينما

(٤٦.٧%) كانت الدرجة العلمية لديهم أستاذ مساعد، و(٣٤.٣%) كانت الدرجة العلمية لديهم محاضر. و(٥٣.٣%) كانوا من أعضاء وقادة جامعة الملك سعود، في حين ان (٤٦.٧%) كانوا من أعضاء وقادة جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

**أداة الدراسة:** استعانت الباحثان بأداة الاستبانة في عملية جمع البيانات، والتي تعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات مرتبطة بواقع معين عن طريق عدد من الأسئلة يجاب عليها (عبيدات وآخرون، ٢٠١٠: ١٠٤) وسيتم تصميمها بناءً على أهداف، وتساؤلات الدراسة، ومتغيراتها، والإطار النظري، ونتائج بعض الدراسات السابقة، والاستمارات المعدة في هذا المجال، وتم اختيار أداة الاستبانة لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، وتتيح الحرية لعينة الدراسة في اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجابة عليها، ولكونها من أكثر الوسائل اعتمادية نظرا لإعداده مسبقا وتطبيقه تجريبيا، تتكون من جزئين وهما:

**-الجزء الاول: البيانات الشخصية.**

**-الجزء الثاني: ويتكون من محاور الدراسة وتتمثل في:**

**أولاً- الإبداع التنظيمي ويشمل على أربعة نقاط وهي المشاركة والطلاقة والمخاطرة والتنظيم لمواجهة المشكلات. ثانياً: الميزة التنافسية وتشمل خمسة نقاط وهي التكلفة-المرونة-الجودة-الوقت-الإبداع.**

**إجراءات تطبيق الدراسة وصدق وثبات الدراسة:** لقد استخدمت هذه الدراسة الاستبانة للوصول للنتائج عن طريق أخذ آراء أفراد عينة البحث، فقد تم تصميم أسئلة الاستبانة، وتحكيمها من قبل أساتذة الجامعات ووزارة التعليم. ثم تم توزيعها على أفراد العينة بشكل منظم من خلال المقابلة الشخصية والرسالة الالكترونية، ثم بعد ذلك تم تفرغ الأجوبة وتصنيفها حسب أسئلة البحث. وتعتبر هذه الطريقة من الطرق التي تستخدم لتحليل البيانات (Merriam، ٢٠٠٩).

**إجراءات الصدق والثبات: صدق الاتساق الداخلي:** هناك طرقاً عدة يمكن أن تستخدم للوصول إلى هذا النوع من الصدق منها حساب درجة ارتباط العبارات بالدرجة الكلية، ودرجة الارتباط ستكون المحك للحكم على مدى صدق كل فقرة والتي تسعى الدرجة الكلية إلى قياسها.

للتأكد من سلامة أداة الدراسة وصدقها البنائي قامت الباحثتان بحساب معامل ارتباط عبارات المحور بالدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة، وذلك لكل محور من محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) معامل ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الاول

الميزة التنافسية		الابداع التنظيمي	
معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	المحور	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	المحور
٠.٧٥٢**	التكلفة	٠.٨١٦**	المشاركة
٨٣٥.**	المرونة	٠.٨٧٦**	الطلاقة
٠.٤٥١**	الجودة	٠.٨٣٦**	المخاطرة
٠.٩٢٥**	الوقت	٠.٤١١**	التنظيم لمواجهة المشكلات
٠.٦٥٥**	الابداع		

\*\* عند مستوى معنوية ٠.٠٥ أو أقل.

يتضح من الجدول السابق أن العبارات ترتبط بالمحاور التي تنتمي إليها ارتباطاً يتراوح ما بين (٠.٤١١ الي ٠.٩٢٥) كما أن جميع معاملات الارتباط الواردة في الجدول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى الصدق البنائي لأداة الدراسة وبالتالي سلامة النتائج.

**ثبات الأداة:** لقياس مدى أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمت الباحثتان (معادلة الفا كرونباخ Cronbacha Alpha) للتأكد من ثبات اداة الدراسة، حيث طبقت الباحثتان المعادلة لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (٣) يوضح معامل ثبات الدراسة.

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة

عبارات الاستبانة	عدد العبارات	ثبات العبارات
مجموع العبارات	٣٨	٠.٨٨٨

يتضح من الجدول اعلاه ان معامل الثبات لأسئلة الدراسة عالي حيث بلغ (٠.٨٨٨) وهذا يدل علي أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة

الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات العبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة. وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي (mean):** وذلك لمعرفة مدي ارتفاع او انخفاض استجابات عينة الدراسة عن اسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- **الانحراف المعياري (standard deviation):** وذلك من للتعرف علي مدى انحراف أو تشتت استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور.

- **تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " person correlation "**: لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.

- **معامل الفا كرونباخ (cronbacha Alpha):** لاختبار مدي ثبات أداة الدراسة.
- **اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في إجابات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية.

### عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات عينة الدراسة علي أسئلة الاستبانة وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول أدناه:

**التساؤل الأول:** ما واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ أولاً: واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر القيادات:

جدول (٤)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري من وجهة افراد الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد	الترتيب
<b>المشاركة</b>					
1	أساهم بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل.	2.88	0.33	موافق	١
2	أمتلك مهارة في الحوار.	2.65	0.48	موافق	٤

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد	الترتيب
3	أحرص على تقديم اقتراحات لها قيمة.	2.77	0.42	موافق	٣
4	أساهم بتقديم حلول للمشاكل التي تواجه إدارة قسم الإدارة التربوية.	2.88	0.33	موافق	٢
<b>الطلاقة</b>					
5	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	2.56	0.50	موافق	٥
6	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة.	2.67	0.47	موافق	٢
7	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري.	2.77	0.50	موافق	١
8	أمتلك الرغبة في معرفة كل ما يخص قسم الإدارة التربوية.	2.67	0.66	موافق	٤
9	أمتلك القدرة على استلام الأعمال الجديدة التي لم يسبق لها العمل بها.	2.67	0.47	موافق	٣
<b>المخاطرة</b>					
10	أتحمل مسؤولية الأعمال الجديدة ونتائجها.	2.67	0.47	موافق	١
11	أمتلك القدرة على الخروج من المشكلة مهما كبرت.	2.44	0.50	موافق	٣
12	أمتلك المبادرات بتبني الأساليب الجديدة للحصول على حلول للمشكلات التي تواجهني.	2.42	0.49	موافق	٤
13	يمكن أن أتقبل الفشل في سبيل تحقيق الهدف للمؤسسة التعليمية.	2.46	0.68	موافق	٢
<b>التنظيم لمواجهة المشكلات</b>					
14	أحاول التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	2.54	0.504	موافق	١
15	أعمل على التخطيط المسبق لمواجهة مشكلات العمل.	2.54	0.504	موافق	٢
16	أمتلك رؤية تساعد على اكتشاف مشكلات العمل.	2.44	0.501	موافق	٣
<b>المتوسط العام للمحور = ٢.٦٠ ***** الانحراف المعياري للمحور = ٠.٢٦</b>					

يتضح من الجدول اعلاه أن محور واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر القيادات في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يتضمن (١٦) عبارات حيث جاءت جميع عبارات المحور جاءت تشير الي موافق بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (٢.٨٢-٢.٤٢) وهذه المتوسطات تقع في المدي (٢.٣١-٣) في الفئة الاولي من فئات المتدرج الرباعي ويشير الى موافق، مما يعني وجود درجة عالية من الابداع التنظيمي لدى قسم الادارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الامام محمد بن سعود الاسلاميه، حسب وجهة نظر القيادات.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة غطاس (٢٠١٦) بعنوان "دور الابداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة": غطاس

(٢٠١٦) هدف إلى التعرف على واقع الابداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيره ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين فيها، وتمثلت نتائج الدراسة في أنه يوجد مستوى عالي من الابداع التنظيمي للعاملين. يتضح من المتوسط العام وهو (٢.٦٠) موافقة أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر القيادات في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من حيث المشاركة والطلاقة والمخاطرة والتنظيم لمواجهة المشكلات.

**المشاركة** حيث جاء ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالمشاركة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٨٨-٢.٦٥) كما يلي: فقد جاءت الفقرة (أساهم بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل) هي الأولى، والفقرة (أمتلك مهارة في الحوار) هي الأخيرة.

**الطلاقة** أتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالطلاقة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٧٧-٢.٥٦) كما يلي: فقد جاءت الفقرة (أمتلك القدرة على التعبير عن أفكار) هي الأولى ثم تلتها (أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة).

**المخاطرة** تراوحت متوسطات الموافقة في الفقرات ما بين (٢.٦٧-٢.٤٢) وقد احتلت الفقرة التالية (أتحمل مسؤولية الأعمال الجديدة ونتائجها) المركز الأول. **التنظيم لمواجهة المشكلات** أتضح أن ترتيب متوسطات الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالتنظيم لمواجهة المشكلات ما بين (٢.٥٤-٢.٤٤) وجاءت الفقرة (أحاول التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها) في الصدارة.

ثانياً- واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

#### جدول (٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري من وجهة أفراد الدراسة

الترتيب	الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
<b>المشاركة</b>					
١	موافق	0.25	2.93	تسهم إدارة قسم الإدارة التربوية بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل.	1
٢	موافق	0.28	2.91	تمتلك إدارة القسم مهارة في الحوار.	2

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد	الترتيب
3	تحرص إدارة القسم على تقديم اقتراحات وأفكار لها قيمة.	2.70	0.46	موافق	٣
4	تسهم إدارة القسم بتقديم حلول للمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.	2.56	0.50	موافق	٤
<b>الطلاقة</b>					
5	تمتلك إدارة القسم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	2.63	0.48	موافق	٢
6	إدارة القسم لديها القدرة على اقتراح الحلول السريعة	2.56	0.50	موافق	٣
7	تمتلك إدارة القسم القدرة على التعبير عن أفكاره	2.36	0.65	موافق	٥
8	تمتلك إدارة القسم الرغبة في معرفة كل ما يخص قسم الإدارة التربوية ومجالاته	2.70	0.46	موافق	١
9	تمتلك إدارة القسم القدرة على استلام الأعمال الجديدة التي لم يسبق لها العمل بها	2.56	0.50	موافق	٤
<b>المخاطرة</b>					
10	تتحمل إدارة القسم مسؤولية الأعمال الجديدة ونتائجها	2.70	0.46	موافق	١
11	تمتلك إدارة القسم القدرة على الخروج من المشكلة مهما كبرت	2.63	0.48	موافق	٢
12	تمتلك إدارة القسم المبادرات بتبني الأساليب الجديدة للحصول على حلول للمشكلات	2.31	0.46	موافق	٤
13	يمكن أن تتقبل إدارة القسم الفشل في سبيل تحقيق الهدف للمؤسسة التعليمية	2.33	0.63	موافق	٣
<b>التنظيم لمواجهة المشكلات</b>					
14	تحاول إدارة القسم التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	2.42	0.49	موافق	٢
15	تعمل إدارة القسم على التخطيط المسبق لمواجهة مشكلات العمل	2.37	0.61	موافق	٣
16	تمتلك إدارة القسم رؤية تساعد على اكتشاف مشكلات الزملاء والعمل	2.86	0.35	موافق	١
<b>المتوسط العام للمحور = ٢.٥٠*** الانحراف المعياري العام = ٠.٢٩</b>					

يتضح من الجدول أعلاه أن محور واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يتضمن (١٦) عبارات حيث جاءت جميع عبارات المحور جاءت تشير إلى موافق بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (٢.٩٣-٢.٣١) وهذه المتوسطات تقع في المدي (٢.٣١-٣) في الفئة الأولى من فئات المتدرج الرباعي ويشير إلى موافق، مما يعني وجود درجة عالية من الإبداع التنظيمي لدى قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة غطاس (٢٠١٦) بعنوان "دور الابداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة": غطاس (٢٠١٦) هدف إلى التعرف على واقع الابداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيره ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وتمثلت نتائج الدراسة في أنه يوجد مستوى عالي من الابداع التنظيمي للعاملين.

يتضح من المتوسط العام وهو (٢.٥٠) موافقة أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من حيث المشاركة والطلاقة والمخاطرة والتنظيم لمواجهة المشكلات.

**المشاركة** حيث جاء ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالمشاركة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٩٣-٢.٥٦) وجاءت الفقرة (تساهم إدارة قسم الإدارة التربوية بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل) هي الأعلى.

**الطلاقة** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالطلاقة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٧٠-٢.٣٦) واحتلت الفقرة (تمتلك إدارة القسم الرغبة في معرفة كل ما يخص قسم الإدارة التربوية ومجالاته) المركز الأول.

**المخاطرة** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالمخاطرة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٧٠-٢.٣١) وجاءت الفقرة (تتحمل إدارة القسم مسؤولية الأعمال الجديدة ونتائجها) هي الأولى.

**التنظيم لمواجهة المشكلات** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالتنظيم لمواجهة المشكلات حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٨٦-٢.٣٧) وجاءت الفقرة (تحاول إدارة القسم التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها) هي الأولى.

**التساؤل الثاني:** ما درجة الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

## أولاً- من وجهة نظر القيادات:

## جدول (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري من وجهة أفراد الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد	الترتيب
<b>التكلفة</b>					
1	يسعى القسم لخفض تكلفة تطوير البرامج باستخدام الخبرات الموجودة في القسم فقط.	2.44	0.50	موافق	٣
2	يقوم القسم بتخفيض التكاليف من خلال توزيع العمل على أعضاء القسم دون الاستفادة من الخبراء الخارجيين.	2.56	0.50	موافق	١
3	يلجأ القسم إلى البحث والتطوير للوصول للأهداف بأقل التكاليف.	2.54	0.50	موافق	٢
4	يسعى القسم ليكون من الأقسام المنتجة لخفض التكاليف المادية.	2.42	0.71	موافق	٤
<b>المرونة</b>					
5	يتأثر القسم بما يحدث في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية الأخرى.	2.34	0.88	موافق نوعاً ما	٤
6	يغير القسم أنظمتهم وقراراته استجابة لما يحدث من تطورات محلية.	2.52	0.70	موافق	٢
7	القسم لديه القدرة السريعة لعمل التغييرات في خطته وأنظمتهم لمواجهة المنافسين.	2.88	0.32	موافق	١
8	يستجيب القسم لطلبات وحاجات أعضائه.	2.38	0.49	موافق	٣
<b>الجودة</b>					
9	للقسم رؤية ورسالة وأهداف واضحة.	2.88	0.32	موافق	١
10	للقسم سياسته وأنظمتهم الواضحة.	2.88	0.32	موافق	٢
11	يطبق القسم سياسته وأنظمتهم على الجميع.	2.38	0.49	موافق	٥
12	يستخدم القسم عدة أساليب لتحقيق الجودة.	2.64	0.48	موافق	٣
13	يسعى القسم لخفض نسب المشكلات باستمرار.	2.64	0.48	موافق	٤
14	يسعى القسم للتحسين المستمر لجذب الكفاءات العالية.	2.36	0.48	موافق	٦
<b>الوقت</b>					
15	يلتزم القسم بتأدية الأعمال في الوقت المحدد.	2.36	0.48	موافق	٤
16	يمتلك القسم القدرة على رفع مستوى جودة المخرجات أعلى من المنافسين المحليين.	2.50	0.48	موافق	٣
17	الوقت يشكل ميزة تنافسية في عمل إدارة القسم.	2.88	0.50	موافق	١
18	يشكل الوقت أحد أهم عوامل الإبداع والإنجاز.	2.62	0.32	موافق	٢
<b>الإبداع</b>					
19	يسعى القسم إلى تطوير المخرجات بشكل يفوق ما تقدمه الأقسام المنافسة محلياً.	2.62	0.49	موافق	٢
20	يقوم القسم بالشراكات الفعالة مع الخبراء والمستشارين لتحقيق الإبداع.	2.45	0.73	موافق	٤
21	يتمتع القسم بقدرة ومهارات أعضائه في مجال البحث العلمي.	2.74	0.44	موافق	١
22	يتم التطوير والتحسين بناء على الخبرات الموجودة في القسم.	2.48	0.50	موافق	٣
المتوسط العام للمحور = ٢.٤٩					

يتضح من الجدول اعلاه ان محور درجة الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية من وجهة نظر القيادات بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يتضمن (٢٢) عبارات حيث أتضح أن جميع عبارات المحور جاءت تشير الي موافق بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (٢.٨٨-٢.٣٤) وهذه المتوسطات تقع في المدي (٢.٣١- ٣) في الفئة الاولى من فئات المدرج الثلاثي، مما يشير الى درجة عالية من الميزة التنافسية في قسم الادارة التربوية من وجهة نظر القيادات بجامعة الملك سعود وجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

يتضح من المتوسط العام وهو (٢.٤٩) موافقة القادة على عبارات محور درجة الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

**التكلفة:** أتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالتكلفة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٥٦-٢.٤٢) وجاءت الفقرة (يقوم القسم بتخفيض التكاليف من خلال توزيع العمل على أعضاء القسم دون الاستفادة من الخبراء الخارجيين) هي الأولى.

**المرونة:** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالمرونة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٨٨-٢.٣٤) واحتلت الفقرة (القسم لديه القدرة السريعة لعمل التغييرات في خطته وأنظمته لمواجهة المنافسين) المركز الأول.

**الجودة:** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالجودة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٨٨-٢.٣٨) وجاءت الفقرة (للقسم رؤية ورسالة وأهداف واضحة) هي الأولى، والفقرة (يسعى القسم للتحسين المستمر لجذب الكفاءات العالية) هي الأخيرة.

**الوقت:** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالوقت حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٨٨-٢.٣٦) وجاءت الفقرة (الوقت يشكل ميزة تنافسية في عمل إدارة القسم) الأولى ثم الفقرة (يشكل الوقت أحد أهم عوامل الإبداع والإنجاز) الثانية.

**الإبداع:** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالإبداع حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٧٤-٢.٤٥) وجاءت الفقرة (ينمي القسم قدرات ومهارات أعضائه في مجال البحث العلمي) في الصدارة.

**ثانياً - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:**

جدول (٧)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري من وجهة أفراد الدراسة

الترتيب	الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
<b>التكلفة</b>					
١	موافق	0.82	2.51	تسعى إدارة القسم لخفض تكلفة تطوير البرامج باستخدام الخبرات الموجودة في القسم فقط.	1
٣	موافق	0.86	2.44	تقوم إدارة القسم بتخفيض التكاليف من خلال توزيع العمل على أعضاء القسم دون الاستفادة من الخبراء الخارجيين.	2
٤	موافق نوعاً ما	0.50	2.23	تلجأ إدارة القسم إلى البحث والتطوير للوصول للأهداف بأقل التكاليف.	3
٢	موافق	0.70	2.44	تسعى إدارة القسم ليكون من الأقسام المنتجة لخفض التكاليف المادية	4
<b>المرونة</b>					
٢	موافق نوعاً ما	0.48	2.28	تتأثر إدارة القسم بما يحدث في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية الأخرى	5
٣	موافق نوعاً ما	0.75	2.28	تغير إدارة القسم أنظمتها وقراراته استجابة لما يحدث من تطورات محلية.	6
٤	موافق نوعاً ما	0.59	2.16	إدارة القسم القدرة السريعة لعمل التغييرات في خطته لمواجهة المنافسين.	7
١	موافق نوعاً ما	0.25	2.30	تستجيب إدارة القسم لطلبات وحاجات أعضائه.	8
<b>الجودة</b>					
١	موافق	0.41	2.93	للقسم رؤية ورسالة وأهداف واضحة.	9
٢	موافق	0.49	2.79	للقسم سياسته وأنظمتها الواضحة.	10
٦	موافق	0.48	2.58	يطبق القسم سياسته وأنظمتها على الجميع.	11
٤	موافق	0.42	2.72	يستخدم القسم عدة أساليب لتحقيق الجودة.	12
٣	موافق	0.48	2.77	يسعى القسم لخفض نسب المشكلات باستمرار.	13
٥	موافق	0.62	2.63	يسعى القسم للتحسين المستمر لجذب الكفاءات العالية.	14
<b>الوقت</b>					
٢	موافق	0.48	2.44	تلتزم إدارة القسم بتأدية الأعمال في الوقت المحدد.	15
٣	موافق نوعاً ما	0.46	2.37	تمتلك إدارة القسم القدرة على رفع مستوى جودة المخرجات أعلى من المنافسين المحليين.	16

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي السائد	الترتيب
17	الوقت يشكل ميزة تنافسية في عمل إدارة القسم.	2.30	0.46	موافق نوعاً ما	٤
18	يشكل الوقت أحد أهم عوامل الإبداع والإنجاز.	2.70	0.46	موافق	١
<b>الإبداع</b>					
19	تسعى إدارة القسم إلى تطوير المخرجات بشكل يفوق ما تقدمه الأقسام المنافسة محلياً.	2.65	0.48	موافق	٢
20	تقوم إدارة القسم بالشراكات الفعالة مع الخبراء والمستشارين لتحقيق الإبداع.	2.07	0.79	موافق نوعاً ما	٤
21	تتمى إدارة القسم قدرات ومهارات أعضائه في مجال البحث العلمي.	2.51	0.63	موافق	٣
22	تقوم إدارة القسم بالتطوير والتحسين بناء على الخبرات الموجودة في القسم.	2.79	0.41	موافق	١
<b>المتوسط العام للمحور = ٢.٤٩</b>					

يتضح من الجدول أعلاه أن محور درجة الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يتضمن (٢٢) عبارات حيث أتضح أن عبارات المحور جاءت تشير إلى موافق وموافق نوعاً ما بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (٢.٩٣-٢.١٦) وهذه المتوسطات تشير الى الموافقة أو الموافقة نوعاً ما على عبارات المحور، مما يشير الى درجة عالية من الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ويتضح من المتوسط العام وهو (٢.٤٩) موافقة أعضاء هيئة التدريس على عبارات محور درجة الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام.

**التكلفة:** أتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالتكلفة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٥١-٢.٢٣) وجاءت الفقرة (تسعى إدارة القسم لخفض تكلفة تطوير البرامج باستخدام الخبرات الموجودة في القسم فقط) هي الأولى.

**المرونة:** أتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالمرونة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٣٠-٢.١٦) وكانت الفقرة (تستجيب إدارة القسم لطلبات وحاجات أعضائه) هي الأولى.

**الجودة:** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالجودة حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٩٣-٢.٥٨) وكانت الفقرة (للقسم رؤية ورسالة وأهداف واضحة) هي الأولى.

**الوقت:** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالوقت حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٧٠-٢.٣٠) وجاءت الفقرة (يشكل الوقت أحد أهم عوامل الإبداع والإنجاز) الأولى ثم تلتها الفقرة (تلتزم إدارة القسم بتأدية الأعمال في الوقت المحدد).

**الإبداع:** اتضح أن ترتيب الفقرات حسب أعلى درجات الموافقة في الجزء الخاص بالإبداع حيث تراوحت متوسطات الموافقة ما بين (٢.٧٩-٢.٠٧) وجاءت الفقرة (تقوم إدارة القسم بالتطوير والتحسين بناء على الخبرات الموجودة في القسم) في المركز الأول.

**التساؤل الثالث: ما العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ للإجابة على التساؤل هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) في ما إذا كانت هنالك علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون، وبحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي :**

**جدول (٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية**

الميزة التنافسية			
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي	مستوى الدلالة
٠.٥٧١**	٠.٠٠٠	توجد علاقة طردية	دالة إحصائية

**\*\* دلالة عند مستوى معنوية ٠.٠١ .**

من خلال بيانات الموضحة بالجدول اعلاه تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٧١) ومستوى الدلالة (٠.٤٥١) أي أكبر من ٠.٠١ لذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، مما يعني زيادة الإبداع التنظيمي يؤدي الى ارتفاع الميزة التنافسية لدى قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العبيدي والعزاوي (٢٠١٠) بعنوان "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج": بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير إحصائية ذات دلالة معنوية بين الإبداع التنظيمي وتحسين جودة المنتج وهو ما يؤكد من أن الإبداع التنظيمي يعد عامل ملازم لتحسين جودة المنتج. كما اتفقت أيضاً مع دراسة كاترزانيا وبرانكا (Katarzyna Bratnicka, 2013) بعنوان "الإبداع التنظيمي"، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي: أ. أن الإبداع التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة غطاس (٢٠١٦) بعنوان "دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة": والتي هدفت إلى تعرف واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تأثيره بدوره في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين فيها، وتمثلت نتائج الدراسة في أنه يوجد مستوى إلا أنه ليس هناك تأثير كبير للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي نتيجة وجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً.

التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)  $\alpha \leq$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى المتغيرات (الجامعة - النوع - الدرجة العلمية)؟  
 أولاً: الفروق باختلاف متغيري الجامعة: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية وفقاً لمتغيري الجامعة والنوع، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما يوضح الجدول (٩).

جدول (٩)

المحاور	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	الملك سعود	٥٦	٢.٥٣	٠.٣١	٢.٧٨-	٠.٠٠٦
	جامعة الامام محمد بن سعود	٤٩	٢.٦٧	٠.١٦		
الميزة التنافسية	الملك سعود	٥٦	٢.٥٥	٠.٣٢	٢.١٨	٠.٠٣١
	جامعة الامام محمد بن سعود	٤٩	٢.٧٢	٠.٢٣		

يتضح من الجدول السابق أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى النوع حيث بلغت قيمة اختبار (ت) (-٢.٧٨)، ومستوى دلالة (٠.٠٠٦) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) أي أنها دالة إحصائية، أي يوجد تأثير لنوع الجامعة حول واقع الإبداع التنظيمي، حيث كانت الفروق لصالح من هم من جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

أيضا تبين توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى النوع حيث بلغت قيمة اختبار (ت) (٢.١٨)، ومستوى دلالة (٠.٠٣١) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) أي أنها دالة إحصائية، أي يوجد تأثير لنوع الجامعة حول الميزة التنافسية، حيث كانت الفروق لصالح من هم من جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

**ثانياً- الفروق باختلاف متغيري النوع:** لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية وفقاً لمتغيري الجامعة والنوع، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لإيجاد الفروق ذات الدلالة الاحصائية حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى متغيري الجامعة والنوع وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٠).

جدول (١٠)

المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	٢٧	٢.٥٩	٠.٢٥	-	٠.٩٤
	٧٨	٢.٦٠	٠.٢٦	٠.٠٦٦	
الميزة التنافسية	٢٧	٢.٤٧	٠.٣٥	-	٠.٦٦
	٧٨	٢.٥٠	٠.٢٧	٠.٤٤١	

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى النوع حيث بلغت قيمة اختبار (ت) (-٠.٤٤١-٠.٠٦٦)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) أي لا يوجد تأثير لنوع المبحوث حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

ثانياً - الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية: للتعرف ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى الدرجة العلمية، استخدم الباحثات اختبار "تحليل التباين الاحادي one way anova" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى الدرجة العلمية كما يوضحها الجدول (١١):

جدول (١١)

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الاحصائي
الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	٠.١٧٩	٢	٠.٠٩٠	١.٣٢	٠.٢٧١
	داخل المجموعات	٦.٨٩	١٠٢	٠.٠٦٨		
	المجموع	٧.٠٧	١٠٤			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	١.٣٧	٢	٠.٦٨٥	٩.٢٧	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٧.٥٣	١٠٢	٠.٠٧٤		
	المجموع	٨.٩٠	١٠٤			

يتضح من خلال النتائج في الجدول اعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي وفقاً لمتغير الدرجة العلمية حيث كانت قيمة ف (١.٣٢) ومستوى الدلالة (٠.٢٧١) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم تأثير واقع الإبداع التنظيمي بالدرجة العلمية. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عساف (٢٠١٥) بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي واستراتيجية مقترحة لتمكينه، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع تعزى لمتغيري المؤهل العلمي. أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية حيث كانت قيمة ف (٩.٢٧) ومستوى الدلالة (٠.٠٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى تأثير الميزة التنافسية بالدرجة العلمية لأفراد الدراسة.

### نتائج الدراسة:

١. اتضح من خلال النتائج وجود درجة عالية من الإبداع التنظيمي لدى قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، حسب وجهة نظر القيادات.
٢. اتضح من خلال النتائج وجود درجة عالية من الإبداع التنظيمي لدى قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الامام محمد بن سعود، حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. تبين من خلال النتائج وجود درجة عالية من الميزة التنافسية لدى قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
٤. إن محور درجة الميزة التنافسية جاء عاليا في قسم الإدارة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود.
٥. وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود، مما يشير إلى وجود علاقة طردية تعني زيادة الإبداع التنظيمي يؤدي الى ارتفاع الميزة التنافسية.
٦. توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى النوع، أي يوجد تأثير لنوع الجامعة حول واقع الإبداع التنظيمي، حيث كانت الفروق لصالح من هم من جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
٧. توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول الميزة التنافسية يعزى إلى النوع، أي يوجد تأثير لنوع الجامعة حول الميزة التنافسية لصالح جامعة الامام.
٨. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعزى إلى النوع، أي لا يوجد تأثير لنوع المبحوث حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية.

٩. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٥ بمتوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، مما يشير إلى عدم تأثر واقع الإبداع التنظيمي بالدرجة العلمية.

#### توصيات الدراسة:

- ضرورة استيعاب الإبداع التنظيمي من قبل أعضاء هيئة التدريس وقيادات الأقسام التربوية في تحقيق الميزة التنافسية.
- توفير المناخ التنظيمي لقيادات الأقسام التربوية في حل المشاكل التي تحيط بالمؤسسة.
- العمل على استخدام التنقية والتكنولوجيا الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية.
- عمل أعضاء هيئة التدريس وقيادات الأقسام التربوية في توليد أفكار يقترحها بدرجة عالية في تحقيق الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

#### مقترحات الدراسة:

- دراسة أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في أقسام وجامعات أخرى.
- دراسة علاقة الإبداع التنظيمي بالتغيير التنظيمي في المؤسسات والأقسام التربوية.
- دراسة دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.
- دراسة الميزة التنافسية وفعاليتها في أداء الموارد البشرية في الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد. (٢٠٠٩). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع واتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي): جامعة المنصورة.
- إسماعيل، شريف. (٢٠١٢). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية. جامعة القدس المفتوحة: فلسطين.
- الزهري، رندة. (٢٠٠٢). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. مجلة عالم الفكر: العدد (٣٠) (٣)، ٢١٨ - ٢٤٩.
- الزعيبي، حسن. (٢٠٠٥). نظام المعلومات الاستراتيجية. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
- السلمي، علي. (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للنشر: القاهرة
- الطويل، أكرم؛ إسماعيل، رعد. (٢٠١٦). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.
- العبيدي، بشار؛ العزاوي، سحر. (٢٠١٠). الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعة. مجلة الإدارة والاقتصاد: ٨٤.
- القطاني، سالم وآخرون. (٢٠٠٤). منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- المقادمة، عبد الرحمن. (٢٠١٣). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة. الجامعة الإسلامية في غزة: رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة في الجامعة الإسلامية: غزة.
- المعاضدي، معن. (٢٠٠٧). إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية. مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة: الأردن.
- المرسي، جمال الدين. (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن ٢١. الدار الجامعية: القاهرة.

- النشمي، مراد؛ الدعيس، هدى. (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي: اليمن. مجلد ١٠ (٢٩).
- حجاج، عبدالرؤوف. (٢٠١٥). دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية: ورقلة.
- خيرة، الجوزي. (٢٠١٥). الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: ورقلة.
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. عساف، محمود. (٢٠١٤). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية: القدس. المجلد الثالث (٩).
- عساف، محمد. (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي: استراتيجية مقترحة لتمكينه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية. ٣ (٩).
- عليما، ناصر. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن.
- عمراوي، محمد. (٢٠١٦). أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية في جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
- عيسى، حسن. (١٩٩٠). الإبداع في الفن والعلم. سلسلة كتب الثقافية علم المعرفة: الكويت
- غطاس، ألياس. (٢٠١٦). دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية في جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
- كردي، أحمد. (٢٠١٦). قوى التنافسية واستراتيجيات بورتر. على الرابط <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/851882>

نصر الدين، بن نذير؛ الزين، منصورى. (٢٠٠٦). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية. جامعة البليدة: الجزائر.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Beheshtifar, M. & Begon, F. & Fard, K. (2013). Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth. International Journal of Academic Research in Business and social services. 3 (3).
- Daft, R. (2010). Organizational Theory and Design. Ed 10. USA.
- Cohen, L. & Manion, L. & Morrison, K. (2011). Research Methods in Education. Seventh Edition. London and New York: Routledge.
- Marriam, B. (2009). Qualitative Reaserch: A Guide to Design and Implementation. Jossy-bass, Second Edition, united states of America.
- Thawabieh, F. & Saleem, M. & Hashim, M. (2016). Organizational Creativity and Competitive Advantage. Oman
- Bratnicka, K. (2013). Organizational Creativity. Katowice.