



## دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك

The role of administrative creativity of academic leaders in  
improving the competitive advantage at Tabuk University

إعداد

صباح هويلم عويظه البلوي  
Sabah S AlBalawi

قسم سياسات و اقتصاديات التعليم بجامعة طيبة

د. يوسف بن عبدالله العنزي  
DR. Yousef Al anzi

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بجامعة طيبة

**Doi: 10.21608/jasep.2025.418600**

استلام البحث: ١٣ / ٢ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٣ / ٣ / ٢٠٢٥

البلوي، صباح هويلم عويظه و العنزي، يوسف بن عبدالله (٢٠٢٥). دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٧)، ٤١٧ – ٤٥٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للإبداع الإداري، والتعرف على درجة التحقق للميزة التنافسية بجامعة تبوك، كما هدفت إلى معرفة دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها وقد أجاب على العينة ٣٥٤ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. ولمعالجة البيانات استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية هي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار "ت" للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين ممارسة القيادات الأكاديمية للإبداع الإداري ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك بمعامل ارتباط (٠.٦١٩)، كما توصلت الدراسة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية للإبداع الإداري بجامعة تبوك بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، حساسية المشكلات) بدرجة متوسطة، وقد جاءت درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك لمجالات (الجودة في التعليم والتدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) بدرجة تحقق متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في جميع الأبعاد لمتغير الجنس لصالح الذكور، و متغير التخصص لصالح الأدبي و متغير الرتبة العلمية لصالح أستاذ مساعد وأستاذ، واختتمت الدراسة نتائجها ببناء تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك.

### Abstract

The current study aimed to discover the relationship between the administrative creativity of academic leaders and achieving competitive advantage at the University of Tabuk from the university faculty members' point of view. The questionnaire tool was used and 354 individuals responded to the sample. To process the data, a number of statistical methods were used: frequencies, percentages, arithmetic averages, the T test for independent samples, the Single Analysis of Variance Test (ANOVA), and the LSD test for dimensional comparisons. The

study found a positive and strong correlation between the practice of academic leaders for administrative creativity and the degree of achieving competitive advantage at Tabuk University with a correlation coefficient of (0.619). The study also found that the academic leaders practice administrative creativity at Tabuk University in its dimensions (originality, flexibility, fluency, sensitivity to problems) with an average degree and an arithmetic mean of (3.23) and a standard deviation of (0.48), and the degree of achieving competitive advantage at Tabuk University for the fields of (quality in education and teaching, scientific research, community service) came with an average degree of verification and an arithmetic average of (3.12) and a standard deviation of (0.92). The study also found that there were statistically significant differences at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) level of significance between the averages of the study sample's members responses about the degree of achieving competitive advantage at Tabuk University in all dimensions of gender, specialization, and Academic rank variables. The study concluded its findings by building a proposed vision to improve the Tabuk University's competitive advantage. The study, based on the findings, recommended benefiting from prestigious local and international universities in training and qualifying academic leaders and attracting faculty members with leadership experience by contracting or secondment, and benefiting from independent universities administratively and financially to follow in their footsteps, and cooperation with local institutions and major companies in Tabuk to meet the labor market and sustainable development requirements.

#### المقدمة

تسعى المملكة العربية السعودية لمنافسة الدول المتقدمة في شتى المجالات وتحقيق الريادة العالمية على كافة الأصعدة ليشارك المواطن في التنمية الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية وينافس في الأسواق العالمية، وفي ظل التغيرات المتسارعة أعدت المملكة رؤيتها ٢٠٣٠ لتسارع الزمن وتقلص الفجوة وتكون في مصاف الدول العشر الأكثر تنافسية عالمياً بحلول ٢٠٣٠.

ولتحقيق رؤية ٢٠٣٠ واستكمال المشاريع التنموية تعول المملكة على الجامعات في هذا الشأن، حيث تعتبر الجامعات ركيزة للتطور والتنمية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة والشاملة، وهي إحدى المؤسسات التي تمتلك كوادر مؤهلة مدربة كما أنها تغذي سوق العمل والمجتمع بالمخرجات. وتعتبر جامعة تبوك أحد الجامعات السعودية التي تسعى لتحقيق أهدافها ووظائفها الرئيسية وتساعد المملكة كغيرها من الجامعات على تحقيق التنمية ورؤية المملكة، ونظراً لقرب نيوم جغرافياً من جامعة تبوك مما يجعل التحدي أكبر على القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في كيفية الاستفادة من مشروع نيوم والتنافس مع الجامعات المحلية والعالمية.

وتعد جامعة تبوك من الجامعات الناشئة حيث تأسست في ٢٠٠٦م وتشتمل الجامعة على ١٣ كلية و ١٢ عمادة و ٤ مراكز بحثية هي: مركز أبحاث شبكات الاستشعارات والأنظمة الخلوية، ومركز الأبحاث والطاقة المتجددة، ومركز الابتكار الصناعي والروبوتي، ومركز اللغة الإنجليزية، وتضم كرسيي أبحاث وهما كرسي الأمير فهد بن سلطان لأبحاث التقنيات المتقدمة في الكشف عن الأمراض ومسبباتها والمساهمة في علاجها، وكرسي الأمير فهد بن سلطان لدراسة قضايا الشباب وتنميتهم (موقع جامعة تبوك، ٢٠١٨).

وحيث أن الإبداع الإداري سمة من سمات المؤسسات في هذا العصر وأحد أساسيات نجاح المؤسسات المعاصرة لحل مشكلاتها والتنبؤ بمستقبلها، وبالرغم من تعدد التحديات التي تعاني منها مؤسسات التعليم الجامعي، فإنه يمكن القول بأن موضوع الإبداع الإداري في الجامعات قد أخذ يفرض نفسه باعتباره أحد المراحل الرئيسية لتطوير وتجديد مؤسسات التعليم الجامعي، فضلاً عن كونها الأداة الفاعلة لتمكين هذه المؤسسات من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩).

#### مشكلة الدراسة

تأتي رؤية جامعة تبوك "جامعة متميزة تعليمياً وبحثياً ومساهمة في خدمة المجتمع" لتؤكد أهمية تحقيق الميزة التنافسية، ويساندها في ذلك رسالة جامعة تبوك والتي تسعى لتخريج كوادر بشرية مؤهلة لتلبية حاجات المجتمع والمشاريع التنموية الكبرى (موقع جامعة تبوك، ٢٠١٨م) وبالرغم من أن جامعة تبوك الأقرب جغرافياً والجامعة الحكومية الوحيدة في نطاق مشروع نيوم إلا أن جامعة تبوك تواجه معوقات كبيرة جداً لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على تدويل التعليم العالي وبما يتوافق مع

متطلبات أهداف مشروع نيوم (الفوز، ٢٠١٩م)، كما لم تغير الكثير من برامجها عدا الشروع في بناء كلية السياحة (عبده، ٢٠٢٠) وسوف تبدأ الدراسة بكلية السياحة ببداية العام الدراسي ١٤٤٥ حسب دليل القبول بجامعة تبوك ١٤٤٥هـ (موقع جامعة تبوك، <https://www.ut.edu.sa>).

كما توصل حسين (٢٠١٨) إلى أن دور جامعة تبوك في تفعيل أهداف رؤية المملكة تتحقق بدرجة متوسطة، وعلى الرغم من أهمية البحث العلمي للجامعة كأحد مجالاتها ووظائفها الرئيسية وأهميته في خدمة المجتمع وحل مشكلاته إلا أن تقرير التنافسية العالمي للعام ٢٠١٨ يشير إلى ضعف البحث العلمي والإنتاجية العلمية في الدول العربية (World Economic Forum, 2018).

وبالرغم من وجود علاقة إيجابية وطيدة بين الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (الخالدي، ٢٠١٣م، وعثمان، ٢٠١٧م، والمصري وعابدين، ٢٠١٧م، والنشمي والدعيس، ٢٠١٧م، والوشمي والقحطاني، ٢٠٢٠م)، إلا أن الإبداع الإداري لرؤساء أقسام جامعة تبوك يمارس بدرجة متوسطة. (العنزي، ٢٠١٥م).

لذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بعد الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للإبداع الإداري، ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك ووضع تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك.

#### أسئلة الدراسة

سوف تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟
- ٢- ما درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات: التخصص، والرتبة الأكاديمية، والجنس؟
- ٥- ما التصور المقترح لتحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك؟

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى الكشف عن:

- دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك.
  - درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري.
  - درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - وجود اختلاف بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: التخصص والرتبة الأكاديمية والجنس.
  - كما هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك.
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
- الأهمية النظرية:**

- أهمية التنافسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- أهمية الإبداع الإداري ودوره في تحسين الميزة التنافسية.
- أهمية تحسين الميزة التنافسية لجامعة تبوك وبالتالي تحسين تصنيف الجامعة في التصنيفات العالمية.
- إثراء المكتبة العربية وتعزيزها بالدراسات التي تتناول الإبداع الإداري ودوره في تحسين الميزة التنافسية.
- الأهمية التطبيقية:
- تزويد صانع القرار بالنتائج والتوصيات التي تساعد في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك.
- فتح المجال للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية وعلاقته بتحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك.
- تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك مما يؤدي بدوره إلى تحسين تصنيف جامعة تبوك في التصنيفات العالمية.

#### **حدود الدراسة**

- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٥٤ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك شطري الطلاب والطالبات.
- **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في ٤ أبعاد (الأصالة والمرونة والطلاقة وحل المشكلات)، ودور تلك الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية في مجالات (الجودة في التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع).
- **الحدود المكانية:** جامعة تبوك بما في ذلك الفروع والتي تشمل الكلية الجامعية بمحافظة أملج، والكلية الجامعية بمحافظة ضباء، والكلية الجامعية بمحافظة الوجه،

والكلية الجامعية بمحافظة حقل، والكلية الجامعية بمحافظة تيماء.

• الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٤ هـ.  
مصطلحات الدراسة

• الإبداع الإداري

يعرف أيوب (٢٠٠٠) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وقدرته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القوية وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في توصيل الأفكار والحلول الجديدة بطرق مبتكرة" (ص ٧).

ويعرف إجرائياً بهذه الدراسة: بقدرة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على ممارسة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة وحل المشكلات لتحقيق أهداف الجامعة، وتقديم منتجات، وخدمات جديدة مبتكرة.

• الميزة التنافسية

يعرف أبو الوفا (٢٠١٢) "الميزة التنافسية للجامعة بقدرتها على تقديم خدمات متنوعة وبحثية عالية الجودة تحقق مستوى رضا عالٍ للمستفيدين منها في المجتمع المحلي، وينعكس إيجابياً على مستوى خريجها، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بها، حيث يكسب الجميع قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة" (ص ٢٤١-٢٤٢).

وتعرف إجرائياً بهذه الدراسة: بجهود وعمليات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في مجالات الجودة في التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من أجل التنافس مع الجامعات المحلية والعالمية والتفوق عليها.

القيادات الأكاديمية: وتعرف إجرائياً بهذه الدراسة: أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمهام ومناصب وأعمال إدارية بدءاً من رئيس الجامعة والوكلاء وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام ومدراء المراكز البحثية والتعليمية في جامعة تبوك.

الإطار النظري:

أولاً: الإبداع الإداري

تسعى المنظمات إلى التميّز من خلال العمل على تحقيق نتائج وإنجازات غير مسبوقة من قبل والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل حيث يعتبر الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار

المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية للمنظمات والعاملين بها. ويشير المصري (٢٠١٧م) إلى أن الإبداع يولد أفكارًا جديدة، واكتشاف المشكلات يعد من أحد نقاط الدخول الأساسية للنجاح في المنافسة؛ لذلك يستخدم الاستراتيجيون خيالهم لتوليد حلول غير معروفة للمشاكل التنظيمية، واختيار الحل الأكثر إبداعًا.

#### • مفهوم الإبداع الإداري

يعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعًا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة ومن أهم الأهداف التربوية المعاصرة وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له ولكن اختلف الباحثون في تحديد هذا المفهوم، وذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة وإلى تباين الباحثين في خلفياته العلمية والثقافية من جهة أخرى.

وقد عرف (الصيرفي، ٢٠٠٣) الإبداع بأنه: "الجمع بين مفردات متناثرة لا يجمع بينها شيء واضح في الواقع ولكنها إضافة حقيقية إذا ما اجتمعت بطريقة مبتكرة ومتناسقة" (ص ٣٢).

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم" (مسلم، ٢٠١٥، ١٩). أما السكارنه (٢٠١١) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقًا" (ص ١٧). ويطلق عليه كذلك بأنه "القدرة المتميزة على تحديد الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو أيضا الاستخدام الذاتي للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تنقصر إلى الإبداع أو المبدعين" (حمادي، ٢٠١٨، ٧٤).

#### • أهمية الإبداع الإداري

ترجع أهمية الإبداع الإداري في الجامعات إلى العديد من الأسباب والتي يلخصها كلا من هانسن وبيركانشو (Hansen & Birkunshaw, 2007) في: إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي العمليات الإدارية والتكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء الموارد البشرية وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة.

كما يضيف خورساني (Khurosani, 2018) أن أهمية الأفراد المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر ترجع إلى مشاركتهم في رفع كفاءتها وإنتاجيتها فضلاً عن أهمية الأساليب الحديثة والتي تساعد المنظمة في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها وتزايد المشاكل داخل المنظمات بفرض التغيير الذي يتطلب الإبداع في إحدائه كما أن الإبداع الإداري أصبح مهمًا نظرًا لزيادة تعقيد بيئة العمل والتغيير المستمر والمتلاحق في كل جزء من أجزاء العمل وظهور التكنولوجيا الحديثة وتحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد المعرفة والمعلومات.

فالإبداع يمثل مصدرًا للتجديد والتغيير في المنظمة بهدف الحفاظ على مكانتها السوقية وهو تعبير عن درجة مقدرة الفرد على اكتشاف الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل فالمنظمة التي توظف الإبداع هي تلك القادرة على التنبؤ بالحاجات وصولاً لاستغلال الفرص (عبيد، ٢٠٢٠).

#### • أبعاد الإبداع الإداري:

اختلف الباحثون في تسمية أبعاد الإبداع الإداري حيث يطلق عليها البعض مهارات الإبداع الإداري ويشير لها البعض بمسمى عناصر الإبداع الإداري إلا أن هناك شبه اتفاق على عدد من الأبعاد حيث يرى السكارنه (٢٠١١) أن للإبداع الإداري ستة أبعاد وهي:

١- طلاقة التفكير: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.

٢- المرونة بالتفكير: ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار ويعد الانتقال بين مئات الأفكار دليلاً على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي.

٣- الأصالة بالتفكير: يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما، وتعني جودة الأفكار، والحدثة وعدم الشيعوع فيما يخص موضوع معين.

٤- الخيال الخلاق: المقصود بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.

٥- الدافعية الداخلية للإبداع: أن توفر الواقعية الداخلية للموظف وحماسه للإبداع ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.

٦- الإحساس بالمشكلات: هو الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل

حدوثها.

• أنواع الإبداع الإداري:

يميز الكثير من الباحثين في كثير من العلوم التي تناولت موضوع الإبداع الإداري في المنظمات بين عدة أنواع للإبداع الإداري من أهمها ما يأتي:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون القدرات والسمات الإبداعية وقد تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول (ديلمي، ٢٠٢٢).

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وكتب الكثير عن الشخصيات المبدعة وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع الآتي:

- ١- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- ٢- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- ٣- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ٤- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- ٥- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعها اقتصادية صعبة.

٦- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويًا على نفسه.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة ويكون إبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها وقد بينت الدراسات أن الجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولًا أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس (واعر، ٢٠١٥).

ويرى المدني (٢٠١٩) أن الإبداع الإداري هو الذي يتم بواسطة الجماعة؛ حيث تلقت أفراد الجماعة، وتتعاون مع بعضها البعض من أجل تطوير الأفكار، فقد يفوق الإبداع الذي يتم من قبل الجماعة إبداعات فردية بسبب تفاعل أفرادهم، وتبادل الأفكار، وقد تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متسلسلة، وهذا يتطلب تطوير مجموعات عمل إبداعية.

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان، وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة

واتجاهات الجماعة، ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، وجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة، وكذلك حجم الجماعة وعمرها. وأهم صفات الإبداع الإداري على مستوى الجماعة أن ينجح القادة الإداريون في خلق المناخ الإيجابي والمُشجّع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة، لكي يتراكم الفكر وتتخلق المعرفة ويصير تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، بحيث تتحقق لبعض منهم الفرص للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من تحفيز وتشجيع وخبرات وتجارب مترابطة (حمادي، ٢٠١٨).

**- الإبداع على مستوى المنظمة:** يُعرف الإبداع على مستوى المنظمة بأنه عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع (خير الله، ٢٠١٥).

وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلتها من المنظمات كالسبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستفيدين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

#### • مقومات الإبداع الإداري

لكي يحقق الإبداع الإداري غايته في تطوير المنظمة والوصول بها إلى أفضل نتائج لابد من توفر عدة مقومات، يمكن أن نجملها في:

#### ١- البناء التنظيمي:

يعني وجود الهيكل التنظيمي، مع مراعاة التصميم، والمفهوم الواضح ووضوح الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات، بالإضافة إلى وجود مناخ ملائم للعمل؛ حيث إنه بمثابة أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم، وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها (سعيدة، ٢٠١٨).

#### ٢- الاتصالات الإدارية:

تلعب الاتصالات الإدارية دورًا هامًا داخل الإدارة، فهي تحافظ على انسياب العمل داخلها، وتقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات، والمعلومات داخل المنظمات، فإن المدير باعتباره قائدًا في عمله، فهو يحتاج إلى التوجيه لكي يحقق أهداف المنظمة، وكذلك يحتاج إلى أن يرشد العاملين، ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية (سعيدة، ٢٠١٨).

### ٣- أنظمة وإجراءات العمل:

هي مجموعة من القواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وتعتمد البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية، واستخدام المركزية في تنفيذ قواعد العمل لتجنب مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين (العجلة، ٢٠٠٩م).

### ٤- نمط القيادة:

تلعب القيادة دورًا ضروريًا، وحيويًا في تنمية، وتحفيز التفكير الإبداعي في أداء العاملين، وهي تتمثل بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان مديرًا أم مشرفًا، وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها، ورسالتها، والعمل على تطويرها يعد تطورًا للعملية من أجل تحسين المناخ التنظيمي، وتشجيعها لإبداع العاملين، ولا بد من قيام القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة، وآليات توفر معاملة موضوعية مع الأفراد، وتبادل الرأي، والثقة (مكناسي، ٢٠٢١).

### ٥- الحوافز:

تعتبر الحوافز ركيزة أساسية ومقوما رئيسيا لوجود الإبداع وتنميته التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسات من خلال تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية (حمودي، ٢٠٢١).

### ٦- التدريب:

يهدف التدريب إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية احتياجات العمل، ومواكبة التطورات، والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية؛ حيث أن العوامل البيئية المتغيرة أدت إلى ارتباط أهداف المنظمة المتمثلة في البقاء والتميز والقدرة على المنافسة (إمام، ٢٠٢١م).

### ٧ - العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري

إن الإبداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، لقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفز الإبداع وتشجعه أو تعرقل تحقيق الإبداع إذ هناك من قسمها إلى ثلاث مجموعات (عودة، ٢٠١٦):

### أولاً: العوامل البشرية

يقصد بها خصائص البشر داخل المنظمة، بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة، وبما أن الإبداع ضروري لاستمرار المنظمة فإن القائد

الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع الإداري، بدءاً بالقيادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين، والرواد من أصحاب الأفكار.

### ثانياً: العوامل التنظيمية

بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها، ومن أهم جوانب تغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع الهيكل التنظيمي والثقة بالعاملين والثقافة التنظيمية وأنظمة الحوافز والتدريب.

### ثالثاً: عوامل البيئة العامة (البيئة الخارجية)

ومن عوامل البيئة الخارجية أو العامة المؤثرة على الإبداع:

- **العوامل الثقافية والاجتماعية:** إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع والتفوق والتميز، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية والإعلامية.

- **العوامل السياسية:** إن دعم القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويتمثل الدعم السياسي في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات، وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين ووضع مناهج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات الإبداعية، والاستقرار السياسي والظروف الأمنية تساعد كذلك على التطوير التنظيمي.

- **العوامل الاقتصادية:** وتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية، والفقر والبطالة والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في توفر الحوافز المادية وزيادة الأجور التي تجعل الفرد يركز وقته ويضاعف مجهوداته ويتقن عمله ولا يفكر في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية الأساسية، بينما نقص الموارد الاقتصادية يكون له أثر سلبي على الإبداع.

ولخص الليثي (٢٠٠٨) ست عوامل لتنمية الإبداع الإداري وهي كما يلي:

١- التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل

المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق الإبداعية والطاقة الابتكارية.

٢- الحرية: حيث يعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه فالأفراد لا يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون في الإدارة إلى تغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

٣- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع بها وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

٤- سمات وصفات مجموعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه الموضوعات مختلفة ومتنوعة يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.

٥- التشجيع التوجيهي والإشرافي: يعمل القادة على مدح الأفكار الإبداعية والجهود التي لا تكلل بالنجاح مما يخلق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح مع الأخطاء مما يمكن الأفراد للعمل بنجاح.

٦- الدعم المنظمي: إن الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الأخطاء هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

#### • الأساليب العلمية في تنمية الإبداع الإداري:

تتعدد وتتوسع أساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنتاجها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة الأجل تتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فبعض الأساليب يحتاج لبيئة خاصة كي ينجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والانسجام السائدة بين أفراد المنظمة ولذلك فإن من أهم أساليب تنمية الإبداع الإداري تتمثل فيما يلي (شعباني، ٢٠١٦):

- أسلوب العصف الذهني: يعتبر وسيلة من وسائل الإبداع بحيث يجتمع مجموعة أشخاص في جلسة على مرحلتين، يتم في الجلسة الأولى توليد أكبر عدد من الأفكار، وفي الجلسة الثانية تقييم الأفكار وتطور وتدمج مع بعضها البعض.

ويعتمد هذا الأسلوب على ثلاث مبادئ أساسية هي:

- الاعتماد على انتقاد الأفكار.

- تقبل كل الأفكار بغض النظر عن المستوى والنوعية.



- دمج الأفكار وتطويرها.
- أسلوب دلفي: يعتمد استخدام هذا الأسلوب على منسق ومجموعة من الخبراء بحيث يتم طرح مشكلة عليهم ثم يستلم المنسق إجاباتهم منفردة فيدرس مدى الاتفاق والاختلاف بين ردودهم ثم يقوم بإعداد ملخص عن النتائج التي توصل إليها كل خبير ويرسلها إلى خبير آخر ثم يرى مدى تفاعله ومدى تأثيره على رأيه، يكرر المنسق هذه العملية حتى يصل إلى درجة الثبات النسبي في الإجابات ثم يبدأ في حل المشكلة استناداً عليها.
- أسلوب تحليل العوامل المؤثرة: لقد تم اقتراح هذا الأسلوب من قبل علماء النفس الاجتماعي وذلك لقدرته على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق في حل المشكلة، حيث يمكنها استشارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال تحديد الهدف، وتحديد جوانب القوة في هذا الهدف والتي يمكن تدعيمها، وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغائها.
- أسلوب تداعي المعاني: بني هذا الأسلوب على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء والمعاني بصورة غير متناهية وللاستخدام هذا الأسلوب لا بد من تجزئة المشكلة إلى مفردات مستقلة تمثل رموزاً أو كلمات أو أعداد أو ربما صورة وبعد ذلك يقوم الشخص بمحاولة الربط بين هذه المفردات ببعضها أو بمفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير.

#### • مجالات الميزة التنافسية:

#### المجال الأول: الجودة في التعليم والتدريس:

تعتبر الجامعات في ظل مجتمع المعرفة من أهم المراحل التعليمية التي تعمل على إعداد الكوادر العلمية المدربة والمؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتنمية مجتمعية إنتاجية، والاستثمار فيه هو استثمار في العنصر البشري، الذي يمثل أهم ما يملكه أي مجتمع يطمح في الوصول إلى أهدافه وغاياته، ويمثل التدريس المهمة الأولى والأكثر شيوغاً، إذ يتم من خلالها تحويل المدخلات البشرية من الأشخاص العاديين إلى كفاءات ذات قدرات معينة، يمكنها ممارسة دورها في خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية، ولذلك ينبغي على الجامعات أن تقوم بخمس مهام أساسية لكي تمارس هذا الدور بنجاح وهي: تزويد الطالب بالمعارف في حقل التخصص، وتنمية التفكير العلمي لدى الطالب، وإكسابه المهارات الأساسية المناسبة في مجال تخصصه، وغرس الاتجاهات الإيجابية والاهتمامات والقيم، والمبادرة، والتعلم الذاتي، والاعتماد على النفس، وتوجد مجموعة من المعايير تعبر عن الجودة في التعليم، ومنها: مشاركة الطالب والآباء ورجال الأعمال المسؤولة

بامتلاكهم لمهارات الجودة وحل المشكلات، والمبادأة(عسيري، ٢٠١٩).

### المجال الثاني: البحوث العلمية:

يعد البحث العلمي من أحد المهارات المستقبلية الواسعة التي تفتح آفاقاً لاكتساب المعرفة واكتشاف بدائل مستقبلية تضيف للبناء العلمي والفكري لمختلف التخصصات الجامعية، وأحد الكفايات الأساسية في بناء القدرات البشرية وتأهيلها وإعدادها لمتطلبات اقتصاد المعرفة، ويعد البحث العلمي أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها الجامعات في تطوير ذاتها وإثراء المعرفة العلمية لمنسوبيها وتقديم كل ما من شأنه الارتقاء بالمجتمعات، فهو أحد مؤشرات تقدم المجتمع، كما أن التسليم بأهمية الباحث، وبأهمية الاهتمام بحسن اختياره وإعداده وتدريبه؛ وذلك لأن البحث هو الأداة المنفذة لخطط الدراسة واستراتيجياتها وبرامجها، كما أن الباحث الجيد هو المدرك لمشكلات واحتياجات مجتمعه . (خاطر، ٢٠١٥م)

### المجال الثالث: خدمة المجتمع

وهي الوظيفة الثالثة للجامعات والتي تقوم بتحديد احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع وإقامة البرامج والأنشطة التي تفي بهذه الاحتياجات، ويتبلور مفهوم هذه الوظيفة في نشاط تعليمي يعمل على جذب الأفراد من خارج الجامعة من خلال نشر المعرفة خارج حدودها، وذلك بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في المجتمع المحيط بالجامعة، والقيام بنشر الفكر العلمي الخاص بالبيئة الأكاديمية وتوعية الرأي العام بدور حقل التعليم من حيث الفكر والممارسة في تقويم مؤسسات المجتمع ومشكلاته، وتقديم الحلول والبدائل، والتصورات لعلاج تلك المشكلات (العمرى، ٢٠١٥).

### • أبعاد الميزة التنافسية:

تقوم تنافسية المؤسسات الأكاديمية على بعدين أساسيين وهما: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، والبعد الثاني هو قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح البعد الثاني متوقف على النجاح في البعد الأول، وبالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين من أنشطتها وخدماتها، وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة، حتى تستطيع العمل على توفير احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية. (Jongbloed,

2003)

ويعتمد نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه، في قدرتها على تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها، وتتعدد أبعاد الميزة التنافسية إلى ستة أبعاد وهي: جودة البرامج التعليمية، والدراسة العلمية، وخدمة المجتمع، والموارد البشرية، والتقنية، وإنتاج المعرفة وذلك باعتبارها مداخل لبناء الميزة التنافسية في الجامعات. (الأنصاري، ٢٠٠٨).

• مصادر تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:  
أولاً: الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة بالجامعة:

أصبحت الجامعات الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بإدارتها ومخرجاتها على أسس متخصصة وعلمية متطورة، بهدف تقليل الأخطاء وتحقيق التنافس لمواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية الجديدة، والتي تؤكد على ضرورة تحديث الأساليب الإدارية التي يفترض أن تأخذ بها الجامعات، والتي أثبتت فاعليتها في الارتقاء بأدائها وبقائها في دائرة التنافسية، ومن هذه الأساليب الحديثة ما يلي:

أ- إدارة الجودة الشاملة: يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تؤدي إلى بقاء المنظمة وتميزها، فهي الفكر أو الفلسفة الإدارية التي تبنى على تحقيق رغبات العميل، من خلال مخرجات مقننة تقدمها المنظمة، وهي مسئولية جميع العاملين في المنظمة بقيادة تدعم تحسين المخرجات وتحقق رسالة المنظمة ورؤيتها. (محمد، ٢٠١٥).

ب- إدارة الاعتماد الأكاديمي: أكدت العديد من الأدبيات إلى اتجاه المؤسسات التعليمية إلى الاعتماد الأكاديمي باعتباره أحد ركائز إصلاح التعليم القائمة على نشر ثقافة الجودة، وتحسين جودة عملياتها وبرامجها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية محلياً ودولياً، من خلال التشجيع المستمر لها للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، في ضوء مقارنة أدائها بالمعايير المحلية والعالمية (الدوسري، ٢٠١٨).

ج- الإدارة الاستراتيجية: وتعرف على أنها "عملية تقوم الجامعات من خلالها بتحليل بيئاتها الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، ووضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات، في محاولة لتلبية متطلبات المستقبلين من الجامعة (محمد، ٢٠١٥م)

د- التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية، ووضع خطط تنفيذية لاستراتيجيات المنظمة على المدى البعيد

(Zandi et al,2013). وتشير الصائغ وبادخن (٢٠١٣م) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية العالمية في الجامعات، ومن أهم مؤشرات القدرة التنافسية للجامعات هي: التزام الإدارة العليا بالتميز في التخطيط الاستراتيجي، كما أن هناك توافق بين مؤشرات أداء المؤسسات الواردة في تقرير التنافسية العالمي ومؤشرات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات.

٥- إدارة الأزمات: وهي موقف يتضمن قدرًا من التهديد والخطورة، ويتسم بضيق الوقت نتيجة لحصوله بشكل مفاجئ، وذلك لحدوث تغيرات بيئية مفاجئة، يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن، ومواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع أزمات مشابهة أو تكرار حدوثها (الزعيبي، ٢٠١٤).

و- الإدارة الإلكترونية: وتعتبر الإدارة الإلكترونية "منظومة متكاملة لتوظيف مصادر التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (الراضي، ٢٠١٥).

#### ثانيًا الموارد:

يعتبر مقارنة الموارد والكفاءات الداخلية من المقاربات الحديثة التي تشهد اهتمامًا متزايدًا في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد جاءت هذه المقاربة التي تبلورت حديثًا رغم جذورها التاريخية التي تعود إلى مطلع القرن التاسع عشر، بعد أن شهدت فترة السنين من القرن الماضي تركيزًا كبيرًا للفكر الاستراتيجي على العوامل الخارجية، وسيطرة لمقاربة هيكل الصناعة، فيما يتعلق بتنافسية الجامعة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية (Allan, 2009).

#### ثالثًا: الموارد البشرية والكفاءات:

إن امتلاك المنظمات للنظم التكنولوجية المتقدمة لزيادة قدرتها التنافسية وحده لا يكفي، مالم يصاحبه تدعيم القدرات البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وتعظيم الاستفادة منها.

ويرى إبراهيم (٢٠١٥) أن الأهمية الاستراتيجية زادت للموارد والكفاءات البشرية في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، المعتمد على معارف ومهارات وقدرات الكفاءات البشرية، فباتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها ولم تعد الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك اتجهت

المنظمات إلى التركيز على الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها. وبالتالي فإن المصدر الحقيقي لتحقيق التميز في أداء المنظمة ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة، وإيجاد الميزة التنافسية لها وتعزيزها، هو توفير كفاءات بشرية تمتلك المهارات والمعارف المتميزة وتطويرها، وإعادة تأهيلها بمهارات جديدة.

#### رابعاً: الإبداع:

هو استجابة لضغوط التصنيفات العالمية للجامعات وبذل المزيد من الجهود والمهارات الإبداعية للوصول إلى تصنيف يحقق المكانة التنافسية المتقدمة (عيد، ٢٠١٥).

#### • أسباب تطوير الميزة التنافسية:

على المنظمة الراغبة في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة تبحث عن أسباب تطوير هذه الميزة والتمثلة فيما يلي (عبد الرحمن، ٢٠٠٦):

- ١- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق تسويق عبر الإنترنت وهذا ما سيدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.
- ٢- ظهور حاجات جديدة للمجتمع أو غيرها: عندما يرغب المجتمع في تلبية حاجات جديدة لديه أو تغيير أولوياته فإن هذا يدفع بالجامعة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة خاصة وأن العلاقة هي علاقة تأثير وتأثر متبادل لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة ونظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين الجامعات للتسابق على تلبية احتياجات المجتمع.
- ٣- تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

#### الدراسات السابقة:

هدفت السلمي، وحاداد (٢٠٢٢) إلى التعرف على علاقة محيط العمل الداخلية بالإبداع الإداري بجامعة عبد العزيز بجدة، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي،

والاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كافة الوظائف الأكاديمية في كلية الاقتصاد والإدارة في جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، وقد بلغ عددهم (٣٢٦) موظف أكاديمي من كلا الجنسين، وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين التقني وظروف وطبيعة العمل وإمكانية التشارك في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري، مما يدل على أن بيئة العمل عاملاً أساسياً في التأثير على المنظمة وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري.

**بينما سعت الحضرمي (٢٠٢٢)** إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة؛ في تحقيق ميزة تنافسية بالجامعات السعودية، جامعة تبوك "نموذجاً"، وذلك باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، تكونت من (١٩٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت لمجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (الكلية) في جامعة تبوك، قد جاءت ضمن مستوى التطبيق المرتفع؛ كما أن مستوى تحقيق ميزة تنافسية بشكل عام في جامعة تبوك، قد جاء ضمن المستوى المرتفع أيضاً، كما أشارت النتائج إلى أن ممارسات جامعة تبوك في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وبخاصة في البعد البشري، والبعد التنظيمي، تساهم في تحقيق ميزة تنافسية بشكل عام في جامعة تبوك، في حين أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في البعد التقني، لا تساهم في تحقيق ميزة تنافسية بشكل عام في الجامعة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات، والاتصال الحديثة بجامعة تبوك بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة، تعزى لمتغير الدرجة العلمية كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول مستوى تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة، تعزى لمتغيري الجنس والدرجة العلمية؛ وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر بتوظيف البعد التقني لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما يخدم تحقيق ميزة تنافسية لجامعة تبوك من خلال العديد من الإجراءات.

**وهدفت العوفي، وجبر (٢٠٢٢)** إلى معرفة دور الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وذلك باستخدام النهج الوصفي الارتباطي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لتطبيقها على (٣١٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم

اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن القادة الأكاديميين يمارسون الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، كما أن مستوى تنمية رأس المال الفكري للقادة الأكاديميين جاء بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري ترجع لاختلاف الجنس وسنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للدرجة العلمية فيما يتعلق ببعدي الأصالة وقبول المخاطرة، وتوجد فروق بالدرجة الكلية وبعد المرونة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنمية رأس المال الفكري فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد (صناعة وتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري) ترجع لاختلاف الجنس، كما توصلنا الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق ببعد استقطاب رأس المال الفكري لصالح الإناث، ولا فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

وسعى يانج وآخرون (Yang et al, 2021) الى بيان تأثير روح الدعاية للقائد على إبداع الموظفين، وذلك بانتهاج المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من (٣٠٢) فرداً كعينة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لروح الدعاية عند القائد على إبداع الموظف.

كما سعى إدمير، وأوزتورن، وبايجوموج (Elidemir, Ozturen & Bayighomog, 2020) إلى معرفة أهم السلوكيات والأساليب المبتكرة والميزة التنافسية المستدامة وإبداع الموظفين، وذلك بانتهاج المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات لعينة من (٣٢٣) موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأساليب المبتكرة التي يمتلكها العاملون وتحقيق الميزة التنافسية، بحيث تؤثر المهارات والأفكار الإبداعية على تطور المنظمة وتحقيق ميزة خاصة بها. وأوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات وأبحاث توضح الدور الذي تساهم به السلوكيات والأساليب الإبداعية للموظفين في متغيرات أخرى.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ١- تمثل أهم أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:  
اكتشاف العلاقة بين الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك، والتعرف على درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك، والتعرف على إمكانية وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة.
- ٢- من حيث الحدود الموضوعية تميزت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة بأنها

اقتصرت على موضوع العلاقة بين الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك.

من حيث الحدود المكانية تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باقتصار حدودها المكانية على جامعة تبوك. من حيث مجتمع وعينة الدراسة، تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باختيار أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتم اختيار عينة الدراسة العينة الطبقية العشوائية.

٣- بناء تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

#### أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي .

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٣/١٤٤٤ هـ والبالغ عددهم ١٦٥٩ عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (٣٥٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٣/١٤٤٤ هـ، وهو ما يمثل ٢٠% من مجتمع الدراسة.

#### رابعاً: أداة جمع البيانات

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعتمد في أسلوب جمع البيانات على أكثر من أداة ومنها الاستبانة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** يتعلق بمعلومات عن طبيعة الدراسة وتعريف بأهدافها لأفراد عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على محورين رئيسيين حيث تشمل مجموعة من العبارات بلغت (٨٧) عبارة مقسمة كالتالي:

• **المحور الأول:** " الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية " ويتكون من (٤٧) عبارة تقيس مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم توزيعها على أربعة أبعاد وقد كانت على النحو التالي (الأصالة، المرونة، الطلاقة، حساسية المشكلات).

• **المحور الثاني:** " الميزة التنافسية " ويتكون من (٤٠) عبارة تقيس درجة تحقق

الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم توزيعها على ثلاثة مجالات وقد كانت على النحو التالي (الجودة في التعليم والتدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

وقد صيغت جميع عبارات المحاور في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية من السمة والدرجة المنخفضة تدلُّ على وجود درجة منخفضة، وفق تدريج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### سادساً: صدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من صدق عبارات الاستبانة كالتالي:

#### ١- الصدق الظاهري صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في كلية التربية بالجامعات السعودية، والملحق رقم (١) يوضح قائمة بأسماء السادة المحكمين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، ومدى انتماء العبارات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد عبارات الاستبانة (٨٧) عبارة

٢- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). والجداول (٥) و(٦) التالية توضح ذلك.

جدول (١) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور

#### الاستبانة الأولى (الإبداع الإداري)

الطلاقة			الأصالة		
معامل الارتباط العبارة بالمحور	معامل الارتباط العبارة بالبعد	م	معامل الارتباط العبارة بالمحور	معامل الارتباط العبارة بالبعد	م
**٠.٥٨٧	**٠.٦٧٨	١٣	**٠.٦١٧	**٠.٧٦٧	١
**٠.٦١٧	**٠.٧٦٧	١٤	**٠.٧٥٩	**٠.٧٨٢	٢
**٠.٧٥٩	**٠.٧٨٢	١٥	*.٧٦٦	**٠.٧٨٥	٣
**٠.٧٦٦	**٠.٧٨٥	١٦	**٠.٦٨٢	**٠.٧٦٩	٤
**٠.٥٨٧	**٠.٦٧٨	١٧	**٠.٦٧٥	**٠.٧١٥	٥
**٠.٦١٧	**٠.٧٦٧	١٨	**٠.٥٨٧	**٠.٦٧٨	٦
**٠.٧٥٩	**٠.٧٨٢	١٩	**٠.٧٨١	**٠.٧٩٩	٧
**٠.٧٦٦	**٠.٧٨٥	٢٠	**٠.٣٧٩	**٠.٤٢٣	٨
**٠.٧٨١	**٠.٧٩٩	٢١	**٠.٧١٧	**٠.٧٩٤	٩

**٠.٣٧٩	**٠.٤٥٣	٢٢	**٠.٧٦٣	**٠.٨٠٢	١٠
**٠.٧٣٧	**٠.٨٠٢	٢٣	**٠.٧٨٩	**٠.٨١٣	١١
**٠.٦٢٢	**٠.٦٢٠	٢٤	**٠.٦١٨	**٠.٦٤٠	١٢
**٠.٧٩١	**٠.٨٣٥	٣٧	**٠.٧٩٧	**٠.٧٨٧	٢٥
**٠.٧٥١	**٠.٨٠١	٣٨	**٠.٦٨٢	**٠.٧٦٩	٢٦
**٠.٨٣١	**٠.٨٦١	٣٩	**٠.٦٧٥	**٠.٧١٥	٢٧
**٠.٧٦٦	**٠.٧٦٩	٤٠	**٠.٧١٧	**٠.٧٩٤	٢٨
**٠.٧٦٣	**٠.٧٩٢	٤١	**٠.٧٥٢	**٠.٧٧٠	٢٩
**٠.٧٦٦	**٠.٧٦٩	٤٢	**٠.٧٤٥	**٠.٧٨٠	٣٠
**٠.٧٦٣	**٠.٧٩٢	٤٣	**٠.٥٤٨	**٠.٧٢٢	٣١
**٠.٤٨٥	**٠.٦٦٤	٤٤	**٠.٥٣٤	**٠.٧٠٦	٣٢
**٠.٥٣٨	**٠.٧١٢	٤٥	**٠.٧٣٢	**٠.٨١٣	٣٣
**٠.٥٣٤	**٠.٧٢٦	٤٦	**٠.٧٣٧	**٠.٨٠٢	٣٤
**٠.٧٤٢	**٠.٨٠٣	٤٧	**٠.٦٢٢	**٠.٦٢٠	٣٥
			**٠.٧٩٧	**٠.٧٨٧	٣٦

### \*\* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١).

يبين الجدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في الاستبانة، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة في المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه. والوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

### جدول (٢) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة الثاني (الميزة التنافسية)

خدمة المجتمع		البحث العلمي			الجودة في التعليم والتدريس			
معامل الارتباط العبارة بالمحور	معامل الارتباط العبارة بالبعد	م	معامل الارتباط العبارة بالمحور	معامل الارتباط العبارة بالبعد	م	معامل الارتباط العبارة بالمحور	معامل الارتباط العبارة بالبعد	م
**٠.٥٨١	**٠.٦٧٢	٢٩	**٠.٧٧٧	**٠.٨٤٤	١٣	**٠.٧٨١	**٠.٧٩٩	١
**٠.٣٧٦	**٠.٥٦٣	٣٠	**٠.٧٢١	**٠.٨٠١	١٤	**٠.٣٧٩	**٠.٤٥٣	٢
**٠.٤٢٠	**٠.٦١٥	٣١	**٠.٨٣٢	**٠.٨٥١	١٥	**٠.٧٣٧	**٠.٨٠٢	٣
**٠.٤٥٢	**٠.٥٣٥	٣٢	**٠.٧٥٦	**٠.٧٦٨	١٦	**٠.٦٢٢	**٠.٦٢٠	٤
**٠.٥١٦	**٠.٥٤٥	٣٣	**٠.٧٦٣	**٠.٧٨١	١٧	**٠.٧٩٧	**٠.٧٨٧	٥
**٠.٧٣١	**٠.٧٦١	٣٤	**٠.٤٩١	**٠.٦٥٤	١٨	**٠.٧٥٢	**٠.٧٧٠	٦
**٠.٧١٨	**٠.٥٣٢	٣٥	**٠.٣٩٦	**٠.٥٧٤	١٩	**٠.٧٤٥	**٠.٧٨٠	٧

دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية ... صباح البلوي- د. يوسف العنزي

خدمة المجتمع			البحث العلمي			الجودة في التعليم والتدريس		
معامل الارتباط العبارة بالمحور	معامل الارتباط العبارة بالبعد	م	معامل الارتباط العبارة بالمحور	معامل الارتباط العبارة بالبعد	م	معامل الارتباط العبارة بالمحور	معامل الارتباط العبارة بالبعد	م
**٠.٥١٢	**٠.٧٣٤	٣٦	**٠.٤٠٠	**٠.٦٠٥	٢٠	**٠.٥٤٨	**٠.٧٢٢	٨
**٠.٥٦٥	**٠.٧٧٣	٣٧	**٠.٥٥٢	**٠.٤١٥	٢١	**٠.٥٣٤	**٠.٧٠٦	٩
**٠.٥٠٦	**٠.٧٠٢	٣٨	**٠.٥٢٦	**٠.٥١٥	٢٢	**٠.٧٣٢	**٠.٨١٣	١٠
**٠.٧٣٧	**٠.٦٥٣	٣٩	**٠.٧٣٧	**٠.٨٠٢	٢٣	**٠.٧٦٨	**٠.٨٣٢	١١
**٠.٤٧٣	**٠.٧٢١	٤٠	**٠.٦٢٢	**٠.٦٢٠	٢٤	**٠.٦٣٣	**٠.٦١٢	١٢
			**٠.٤٧٨	**٠.٦٣٤	٢٥			
			**٠.٨١١	**٠.٨٦١	٢٦			
			**٠.٦٢٢	**٠.٧٧٤	٢٧			
			**٠.٧٤٣	**٠.٧٧٢	٢٨			

يبين الجدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في الاستبانة، وينضح أن جميع معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة في المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه. والوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

### ٣- صدق الاتساق الداخلي للمجالات:

تم التحقق من صدق التكوين الفرضي للاستبانة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور التي ينتمي إليه، ثم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة كما تتبين النتائج بجدول (٣).

### جدول (٣) قيم معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية بالاستبانة

ارتباط المحور الدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط مع المحور	البعد
**٠.٩٣٢	**٠.٨٩٧	الأصالة
	**٠.٨٩٥	الطلاقة
	**٠.٨٦٤	المرونة
	**٠.٨٨٤	حساسية المشكلات
**٠.٨٩٤	**٠.٨٢٣	الجودة في التعليم والتدريس
	**٠.٧٥٠	البحث العلمي
	**٠.٨٨١	خدمة المجتمع

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)



يتبين من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمحور التي ينتمي اليه ومعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠.٧٥٠ - ٠.٩٣٢) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق التكوين الفرضي للاستبانة.

#### سابعا: ثبات اداة الدراسة

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي للأداة ككل، ولكل محور من محاور أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٤) الآتي:

#### جدول (٤) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

معامل الثبات للمحاور	معامل الثبات للأبعاد	البعد
٠.٨٦٨	٠.٨٠١	الأصالة
	٠.٧٩٦	الطلاقة
	٠.٨١٩	المرونة
	٠.٨٧٢	حساسية المشكلات
٠.٨٥٣	٠.٨٣٥	الجودة في التعليم والتدريب
	٠.٧٦٢	البحث العلمي
	٠.٧٢٣	خدمة المجتمع
٠.٨٨٩	الثبات الكلي للاستبانة	

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات حيث بلغ الثبات الكلي للمحور الأول (٠,٨٦٨) وبلغ الثبات الكلي للمحور الثاني (٠,٨٥٣)، والثبات الكلي للاستبيان (٠,٨٨٩)؛ مما يدل على تمتع أداة الدراسة بثبات عالٍ يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: والذي نصه: "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الاستبانة الأول والذي يقيس ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، حساسية المشكلات) من وجهة نظر عينة الدراسة. ويبين جدول (٥) ترتيب الأبعاد لإجابة السؤال وقد تم ترتيبها تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية.

**جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة**

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة	ترتيب في الاستبانة	البعد
٣.٣٠	٠.٥١	١	متوسطة	٢	الطلاقة
٣.٢٥	٠.٤٨	٢	متوسطة	١	المرونة
٣.٢١	٠.٤٧	٣	متوسطة	٣	الأصالة
٣.١٦	٠.٥٢	٤	متوسطة	٤	حساسية المشكلات
متوسطة		٣.٢٣	٠.٤٨		ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري

يتضح من جدول (٥) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، حساسية المشكلات) من وجهة نظر عينة الدراسة، جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٤٨) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، حساسية المشكلات).

وفيما يتعلق بترتيب أبعاد ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري من وجهه نظر عينة الدراسة فقد جاء بعد "الطلاقة" بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسط حسابي (٣.٣٠) وبدرجه متوسطة، ثم تبعه بعد "المرونة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥) وبدرجه متوسطة، ثم بعد "الأصالة" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٢١) وبدرجه متوسطة، يليه في المرتبة الرابعة والاخيرة بعد "حساسية المشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦) وبدرجه متوسطة ايضا. والشكل التالي يوضح ترتيب أبعاد ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للإبداع الإداري من وجهه نظر عينة الدراسة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: والذي نصه: "ما درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الاستبانة الثاني والذي يقيس درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك بمجالات (الجودة في التعليم والتدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) من وجهة نظر عينة الدراسة. ويبين جدول (٦) ترتيب المجالات لإجابة السؤال وقد تم ترتيبها

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

**جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر عينة الدراسة**

الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة	ترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي
١	متوسطة	البحث العلمي	٣.٢٦	٠.٨٤	٢
٢	متوسطة	الجودة في التعليم والتدريس	٣.١٨	٠.٨٣	١
٣	متوسطة	خدمة المجتمع	٢.٨٨	١.١٣	٣
متوسطة		٣.١٢	٠.٩٢	درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك	

يتضح من جدول (٦) أن درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك بمجالات (الجودة في التعليم والتدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) من وجهة نظر عينة الدراسة، جاءت بدرجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٢) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك بمجالات (الجودة في التعليم والتدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

وفيما يتعلق بترتيب أبعاد الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهه نظر عينة الدراسة فقد جاء مجال " البحث العلمي " بالمرتبة الاولى حيث بلغ متوسطة (٣.٢٦) وبدرجه تحقق متوسطة، ثم تبعه مجال " الجودة في التعليم والتدريس " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٨) وبدرجه تحقق متوسطة، يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال " خدمة المجتمع " بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٨) وبدرجه تحقق متوسطة ايضا. والشكل التالي يوضح ترتيب مجالات تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهه نظر عينة الدراسة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت له دراسة المالكي (٢٠٢١) والتي أظهرت أن درجة توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية قد جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك اتفقت مع دراسة الحارثي (٢٠١٩) والتي أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف كانت بدرجة متوسطة، واتفقت أيضًا مع دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى توفر ممارسات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في ضوء الميزة التنافسية للجامعات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، واتفقت كذلك



مع دراسة بزادوغ (٢٠١٥) والتي أظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً. واختلفت نتائج الدراسة الحالي مع ما توصلت إليه نتائج دراسة المحمدي (٢٠٢٠)، والتي أظهرت أن متوسط توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك قد جاءت بتقدير عالٍ، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة الفواز (٢٠٢٠) والتي أظهرت أن جامعة تبوك أظهرت توجهاً مرتفعاً لتحقيق الميزة التنافسية، كما اختلفت مع دراسة الوشمي والقحطاني (٢٠٢٠) والتي أظهرت وجود درجة عالية من الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: والذي نصه: " ما دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"**

للإجابة عن السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين (الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية) وكلّ بعد من أبعادها و(الميزة التنافسية بجامعة تبوك) على المستوى الكلي والبعد المنفرد والجدول رقم (٧) يوضح نتائج ذلك.

**جدول (٧) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين (الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية) وكلّ بعد من أبعادها و(الميزة التنافسية بجامعة تبوك) على المستوى الكلي والبعد المنفرد**

الميزة التنافسية	خدمة المجتمع	البحث العلمي	الجودة في التعليم والتدريس	المتغيرات	
**٠.٥٣٣	**٠.٥٤٣	**٠.٥٣٦	**٠.٤٩٢	معامل الارتباط	الأصالة
دال	دال	دال	دال	مستوى الدلالة	
**٠.٥٧٢	**٠.٥٧١	**٠.٥٧٣	**٠.٥٤٦	معامل الارتباط	الطلاقة
دال	دال	دال	دال	مستوى الدلالة	
**٠.٥٩٦	**٠.٦٢٠	**٠.٥٨٦	**٠.٥٥٠	معامل الارتباط	المرونة
دال	دال	دال	دال	مستوى الدلالة	
**٠.٧١٠	**٠.٧٢٢	**٠.٧٠٩	**٠.٦٦٣	معامل الارتباط	الحساسية للمشكلات
دال	دال	دال	دال	مستوى الدلالة	
**٠.٦١٩	**٠.٦٣٠	**٠.٦١٧	**٠.٥٧٨	معامل الارتباط	الإبداع الإداري
دال	دال	دال	دال	مستوى الدلالة	

يبين الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية والميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل وبمعامل ارتباط (٠.٦١٩) وهي علاقة إيجابية قوية بمعنى كلما كان مستوى الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية عالي كانت درجة الميزة التنافسية بجامعة تبوك بدرجة عالية وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية جميعها والميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل وكانت العلاقة على النحو التالي:

- العلاقة بين بعد " الحساسية للمشكلات" والميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل في المرتبة الأولى وبمعامل ارتباط (٠.٧١٠) وهي علاقة إيجابية قوية بمعنى كلما كان بعد " الحساسية للمشكلات" بدرجة عالية كانت الميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل بدرجة عالية.

- العلاقة بين بعد " المرونة" والميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل في المرتبة الثانية وبمعامل ارتباط (٠.٥٩٦) وهي علاقة إيجابية قوية بمعنى كلما كان بعد " المرونة" بدرجة عالية كانت الميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل بدرجة عالية.

- العلاقة بين بعد " الطلاقة" والميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل في المرتبة الثانية وبمعامل ارتباط (٠.٥٧٢) وهي علاقة إيجابية قوية بمعنى كلما كان بعد " الطلاقة" بدرجة عالية كانت الميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل بدرجة عالية.

- العلاقة بين بعد " الأصالة" والميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل في المرتبة الثانية وبمعامل ارتباط (٠.٥٣٣) وهي علاقة إيجابية قوية بمعنى كلما كان بعد " الأصالة" بدرجة عالية كانت الميزة التنافسية بجامعة تبوك ككل بدرجة عالية.

ويعزى ذلك إلى أن ممارسات أبعاد الإبداع الإداري هي ممارسات تساهم في بناء الميزة التنافسية للجامعة، فهي تعمل على تحسين جودة التعليم والتدريس، وكذلك تساهم في زيادة الإنتاج البحثي من حيث الكم والنوع، كما أنها تعمل تساهم في تقديم الجامعة لخدمات مميزة للمجتمع. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات الوشمي والقحطاني (٢٠٢٠) الحمادي وسعيد (٢٠٢١) وجوهر (٢٠٢٠) والنشمي والدعيس (٢٠١٧) وإلمير وآخرون (Elidemir et al, 2020) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية، واتفقت كذلك مع دراسة بزادوغ والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الإبداع الإداري ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: والذي نصه: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة حول

درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، والرتبة الأكاديمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك وفقاً لمستويات كل متغير من المتغيرات المستقلة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك حسب كل متغير من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Test) للكشف عن الفروق بين المتوسطات، تبعاً لمتغير الجنس والتخصص. وكذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدراسة الفروق تبعاً لمتغير (الرتبة العلمية). وفيما يلي عرضاً لنتائج الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات المستقلة على النحو التالي:

#### ١- الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس وقد تم الكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Test) كما تتبين النتائج في الجدول (٨).

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجودة في التعليم والتدريس	ذكر	٣.٥٢	٠.٣٥	٨.٥٧٢	٣٥٢	٠.٠٠٠
	أنثى	٢.٨٢	١.٠٣			
البحث العلمي	ذكر	٣.٥٣	٠.٣٣	٦.٤٧٢	٣٥٢	٠.٠٠٠
	أنثى	٢.٩٨	١.١٠			
خدمة المجتمع	ذكر	٣.١٥	٠.٦٩	٤.٧٧٥	٣٥٢	٠.٠٠٠
	أنثى	٢.٥٩	١.٤٢			
الميزة التنافسية ككل	ذكر	٣.٤١	٠.٤٤	٦.٤٥١	٣٥٢	٠.٠٠٠
	أنثى	٢.٨١	١.١٧			

يُظهر الجدول رقم (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي وفقاً لمتغير الجنس

ولصالح الذكور.

## ٢- التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك وفقا لمتغير التخصص وقد تم الكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Test) كما تتبين النتائج في الجدول (٩).

جدول (٩) نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك وفقا لمتغير التخصص

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجودة في التعليم والتدريس	علمي	٢.٩٨	٠.٩٣	٤.٧١١-	٣٥٢	٠.٠٠٠
	أدبي	٣.٣٩	٠.٦٦			
البحث العلمي	علمي	٣.١١	٠.٩٦	٣.٤٧٧-	٣٥٢	٠.٠٠٠
	أدبي	٣.٤٢	٠.٦٦			
خدمة المجتمع	علمي	٢.٦٥	١.٢٧	٣.٩٨٩-	٣٥٢	٠.٠٠٠
	أدبي	٣.١٢	٠.٩٢			
الميزة التنافسية ككل	علمي	٢.٩٣	١.٠٣	- ٤.٠٤٧	٣٥٢	٠.٠٠٠
	أدبي	٣.٣٢	٠.٧٣			

يُظهر الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي وفقا لمتغير التخصص ولصالح الأدبي.

## ٣- الرتبة العلمية

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك وفقا لمتغير الرتبة العلمية، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الجودة في التعليم والتدريس	بين المجموعات	٥٢.٨٣٥	٢	٢٦.٤١٨	٤٨.٠١٣	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٩٣.١٢٥	٣٥١	٠.٥٥٠		
	الكلية	٢٤٥.٩٦١	٣٥٣			
البحث العلمي	بين المجموعات	٦٢.٦٩٧	٢	٣١.٣٤٩	٥٨.٧٥٢	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٨٧.٢٨٦	٣٥١	٠.٥٣٤		
	الكلية	٢٤٩.٩٨٣	٣٥٣			
خدمة المجتمع	بين المجموعات	٤+٨٦.٢٦	٢	٤٣.١٣٢	٤١.١٨٣	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٦٧.٦١٠	٣٥١	١.٠٤٧		
	الكلية	٤٥٣.٨٧٥	٣٥٣			
الميزة التنافسية ككل	بين المجموعات	٦٦.١٤٨	٢	٣٣.٠٧٤	٥٠.٥١٦	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٢٩.٨٠٥	٣٥١	٠.٦٥٥		
	الكلية	٢٩٥.٩٥٣	٣٥٣			

\*دال احصائياً

- يُظهر الجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية. حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي قيم أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودالة إحصائياً. ولتحديد اتجاه الفروق، تم استخدام الاختبار البعدي (Scheffe)؛ ويوضح الجدول التالي اتجاه هذه الفروق:

جدول (١١) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق الدالة والتي تعزى لمتغير الرتبة العلمية

البعدي	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الجودة في التعليم والتدريس	أستاذ	٣.٦٣	-	*٠.٩٣٠٧٦	٠.١٤٤٦٣
	أستاذ مشارك	٢.٦٩	-		*٠.٧٨٦١٣
	أستاذ مساعد	٣.٤٨	-		-
البحث العلمي	أستاذ	٣.٦٤	-	*٠.٩١٣٠٥	٠.٠٥٠٣٠

البعد	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
خدمة المجتمع	أستاذ مشارك	٢.٧٣	-	-	٠.٨٦٢٧٥-
	أستاذ مساعد	٣.٥٩	-	-	-
	أستاذ	٣.٣٧	-	-	٠.١٠٣٤٥
	أستاذ مشارك	٢.٢٥	-	*١.١٢٢٩٩*	*١.٠٠٩٥٤-
الميزة التنافسية لكل	أستاذ مساعد	٣.٢٦	-	-	-
	أستاذ	٣.٥٦	-	-	٠.٠٩٤٥٤
	أستاذ مشارك	٢.٥٨	-	٠.٩٧٨٣٥	٠.٨٨٣٨٠-
	أستاذ مساعد	٣.٤٦	-	-	-

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الرتبة العلمية بين فئة (أستاذ) وفئة (أستاذ مشارك) في جميع الأبعاد ولصالح فئة (أستاذ).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الرتبة العلمية بين فئة (أستاذ مشارك) وفئة (أستاذ مساعد) في جميع الأبعاد ولصالح فئة (أستاذ مساعد).

#### التوصيات:

على الرغم من أهمية الإبداع الإداري وعلاقته الإيجابية في تحسين الميزة التنافسية إلا أن الدراسة كشفت عن ممارسة القيادات الأكاديمية للإبداع الإداري في جامعة تبوك بدرجة متوسطة وفي كل الأبعاد، كما أن درجة تحقق الميزة التنافسية متوسطة وفي كل المجالات، لذلك توصي الدراسة متخذي القرار بما يلي:

- تبني التصور المقترح لتحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك.
- تفعيل الشراكة مع الجامعات المحلية والعالمية المرموقة لتشارك الخبرات وتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.
- تصميم برامج وتخصصات نوعية بالشراكة مع الشركات والجامعات العالمية لتلبية متطلبات سوق العمل.
- استقطاب الكوادر البشرية المميزة وأعضاء التدريس أصحاب الخبرات القيادية.

#### المقترحات:

للإبداع الإداري دور إيجابي في تحسين الميزة التنافسية للجامعات، وفي ظل سعي الجامعات السعودية للتنافس مع الجامعات العالمية وتحقيق أحد مستهدفات رؤية

المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بدخول خمس جامعات سعودية ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في التصنيف العالمي.  
وبما أن الدراسة الحالية قد اكتفت بدراسة دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك، فمن الممكن إجراء دراسة على الجامعات السعودية، ومقارنة الجامعات المحلية التي تصدر التصنيف العالمي للجامعات المحلية مع الجامعات الأقل تصنيفاً.  
وكذلك إجراء دراسة عن اسهام التصنيفات العالمية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات السعودية.

## المراجع:

### أولاً : المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد الصديق العطايا (٢٠١٥) تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أبو الوفا، جمال. (٢٠١٢، يوليو ٢-٣). متطلبات تحقيق التعليم الجامعي المفتوح للميزة التنافسية في ضوء بعض النماذج العالمية دراسة تحليلية ورؤية مستقبلية. المؤتمر العلمي بجامعة بنها "التعليم المفتوح والمواد".
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير ممارسات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في ضوء الميزة التنافسية للجامعات. مجلة التربية، ١٨٧٤، ج ٤، ٢٥٧ - ٣١٠.
- إمام، رانيا محمد السيد، وعبد اللطيف، تامر حمدي؛ و عيد، نيفين جلال إبراهيم. (٢٠٢١). أثر المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري على القيادة الإبداعية في شركات السياحة بالتطبيق على شركات السياحة في محافظات القناة، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج ٥، ع ٢٤، ١١١ - ١٢٥.
- الأنصاري، خلود أحمد (٢٠٠٨) الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية
- أيوب، ناديا حبيب. (٢٠٠٠). العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة العامة. ٤٠ (١)، ص ١ - ٥١.
- بزاوغ، دينا سعيد عبد الحميد؛ والناظر، ملك صلاح إبراهيم. (٢٠١٥). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- جامعة تبوك، موقع جامعة تبوك. مسترجع بتاريخ أكتوبر ٢٠، ٢٠٢١، من موقع <https://www.ut.edu.sa>.
- الحارثي، سعود بن عبد الجبار هويدي. (٢٠١٩). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. المجلة التربوية، ع (٦٦)، ١٢٩ - ١٧٧.

جوهر، علي صالح حامد؛ والسبع، باهر رزق. (٢٠٢٠). الإبداع الإداري مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية: تربية دمياط نموذجاً. مجلة كلية التربية بدمياط، ج٧٤، ٣٢٧ - ٣٦٦.

حسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل دور جامعة تبوك في تحقيق الأهداف التعليمية للرؤية الوطنية السعودية ٢٠٣٠ في ضوء بعض التجارب الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، م٢. ١٨٤. ص ٣٦-١٢.

الحضرمي، نوف بنت خلف محمد. (٢٠٢٢). تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك أنموذجاً. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٣٠، ٤٤، ٦٥٠ - ٦٨٦.

الحمادي، أمين عبد الوهاب سيف؛ وسعيد، فيصل هزاع قايد. (٢٠٢١). أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٤١، ٣١ - ٦٨.

حمادي، نبيل علي مبخوت حسن. (٢٠١٨). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري، دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.

حمودي، عائشة. (٢٠٢١). دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر.

خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم. (٢٠١٥). تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. دراسات تربوية ونفسية، ع٨٧٤، ٢٢٣ - ٢٧٨.

الخالدي، علي خالد. (٢٠١٥). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. {رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت- الأردن} <https://search.emarefa.net/detail/BIM-416802>.

الخطيب، أحمد محمود؛ ومعايعه، عادل سالم. (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة). دار جدار للكتاب العالمي. عمان.  
خير الله، جمال. (٢٠١٥). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان.

- الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٨). دور الإبداع الإداري في إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مج ٤، ع ١٧، ٤٠٧ - ٤٥٦.
- ديلمي، فارس (٢٠٢٢ م). الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، (٣)، ٢٣١ - ٢٥٢.
- الراضي، خالد بن عبدالعزيز. (٢٠١٥). برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام: الواقع والمعوقات. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٤، ع ٢٤، ١١٩ - ١٣٩.
- الزعيبي، ميسون طلاع. (٢٠١٤) درجة توفير عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، "مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، ٤١ (ملحق ١)، ٣٧٩ - ٣٩٧.
- السكرانه، بلال خلف. (٢٠١١). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- السلمي، خالد عبد الله؛ و حداد، محمد عبد الكريم أحمد بخاري. (٢٠٢٢). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري: بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع ٢٣، ٢٢١ - ٢٤٩.
- الصانع، نجاة محمد سعيد، و بادخن، ماجدة حسن عمر. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للتربية، مج ٣٣، ع ٢٤، ١٤٥ - ١٨٠.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة، ط ١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبده، هاني سعيد محمود. (٢٠٢٠). "دور الجامعات السعودية في تنمية خريجها وفقا لمتطلبات مشروع نيوم: دراسة حالة جامعة تبوك "مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي، ٢٠ (١)، ص ص ٢٢ - ٣٧. مسـتـرـجـعـ مـن <http://search.mandumah.com/Record/1056080>
- عبيد، شاهر محمد (٢٠٢٠ م). تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ١٦ (٣)، ٥٦٠-٥٣٤.

عثمان، مزمل علي محمد. (٢٠١٧). اختبار أثر استراتيجيات الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارتين العليا والتنفيذية في مجموعة "باجعفر الطبية" السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، ١(٣)، ص ص ١٠١ - ١١٧.

العجلة، توفيق عطية توفيق. (٢٠٠٩م). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. عسيري، عائشة علي مسعود محمد. (٢٠١٩). واقع تطبيق البرامج التعليمية بجامعة الملك خالد لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية التربية، مج ٧٤، ٢٤، ٦٥٢ - ٦٨٠.

العمرى، نورة علي مديس. (٢٠١٥). تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الأهلية السعودية: "دراسة حاله بجامعة الأمير سلطان". المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ١٤، ١١٨ - ١٥٣.

العنزي، أحمد مسعود. (٢٠١٥). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تبوك.

عودة، نصر الدين. (٢٠١٦). العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ٢(٦)، ١٨٣ - ٢٠٢.

العوفي، عواطف علي السيف، و الجبر، عروب عبدالرحمن عبدالله. (٢٠٢٢). الإبداع الإداري للقيادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. مجلة كلية التربية، مج ٣٨، ١٤، ٢٢٥ - ٢٨٩.

الفواز، نجوى. (٢٠٢٠). توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية: جامعة اليرموك - عمادة البحث العلمي، ١٦(٤)، ص ص ٣٩٩ - ٤١٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1106165>.

الليثي، محمد بن علي بن حسن. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- المالكي، عبد الرحمن بن دخيل. (٢٠٢١). *الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- محمد، رضوان. (٢٠١٥). *درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، مج ٢٩، ع ٤٤، ٦٠٩ - ٦٣٦.
- محمد، سحر محمد أبو راضي. (٢٠١٥). *تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ٨، ع ١٩٤، ٩٥ - ١٣٣.
- المحمدي، سميرة دخيل دليم. (٢٠١٩). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تبوك.
- المدني، معن بن محمد. (٢٠١٩). *بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية*. مجلة التربية، ع ١٨١، ج ٣، ٢٩٩ - ٣٦٢.
- المركز الوطني للتنافسية. *مسترجع بتاريخ أكتوبر ٢٠، ٢٠٢١، من موقع <https://ncc.gov.sa>*
- مسلم، عبدالله حسن. (٢٠١٥). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المعزز للنشر والتوزيع*.
- المصري، نضال حمدان مصطفى؛ وعابدين، إبراهيم. (٢٠١٧). *دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة*. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٧، ع ٣٤، ٩٧ - ١١٧.
- مكناسي، سارة. (٢٠١٧). *دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- النشمي، مراد محمد؛ والدعيس، هدى أحمد. (٢٠١٧). *الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا، ١٠ (٢٩)، ص ص ١٨١-١٩٩.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/819678>

واعر، وسيلة. (٢٠١٥). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

الوشمي، العنود بنت خالد؛ والقحطاني، زينة بنت محمد بن فالح. (٢٠٢٠). أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٨(٤)، ص ٣٩٩ - ٤٣٩.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allan Afuah, (2009) *Strategic Innovation: new game strategies for competitive advantage*, Rutledge, New York.
- Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295.
- Hansen, M.& Birkinshaw, J. (2007). *The innovation value chain. Harvard business review*, 85 (6), 121:130.
- Jongbloed, B. (2003). Marketisation in Higher Education, Clark's Triangle, and the Essential Ingredients of Markets. *Higher Education Quarterly*, 57, 110-135.
- Khurosani, A. (2018). Transformational leadership, employee creativity and organizational innovation: The intervening role of organizational learning culture. *Advanced science letters*, 24 (4), 2557-2560.
- World Economic Forum(2018) The Global Competitiveness Report 2018.Geneva, Switzerland.retrieved on29-01-2019from: <http://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness>.
- Zandi, G., Sulaiman, M., Al Atiyat, H. M., & Naysary, B. (2013). The strategic planning process and current practices: A comparative empirical study of UMW Toyota

motor and chemical company of Malaysia. *Asian Social Science*, 9(9), 185-196.