

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت
كلية إدارة المال
والأعمال
قسم إدارة الأعمال

الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية
الأردنية

**Managerial Innovation and Competitive
Advantage
at Jordanian Public Universities**

إعداد

علي خالد الخالدي

إشراف

الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

١٢ / ٢٠١٣ م

تفويض

أنا **علي خالد الخالدي**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: ١١٢٠٥٠٥٠٣
الكلية: إدارة المال والأعمال

أنا الطالب: علي خالد الخالدي
التخصص: إدارة عامة

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ / ٢٠١٣/

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

نوقشت هذه الرسالة
(الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية)

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٣/ /

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

..... الدكتور سليمان إبراهيم الحوري، (رئيساً) المشرف
أستاذ مشارك –

..... الدكتور بدر يوسف بدر عبيدات ، عضواً

..... الدكتور وليد مجلي العواودة، عضواً

الإهداء

إلى من علمني السلوك والأدب والأخلاق والعطاء وسهر على راحتى طوال السنين
..... والذي حفظه الله.

إلى من سهرت الليالي في تربيته وزرعت في نفسي الكرامة
..... والدتي حماها الله.

إلى من وقف بجانبى ومنحني العزيمة والصبر
..... إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إليهم جميعاً،،،،

أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع.

الشكر والتقدير

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة، وإلى كل من قام بالإرشاد والمساعدة على إخراجها بهذه الصورة التي نأمل أن تكون إضافة إلى البحث العلمي في جامعتي الحبيبة آل البيت، وأخص بالشكر مشرفي الدكتور سليمان إبراهيم الحوري على ما قدمه من جهود جبارة لإتمام الرسالة حيث كانت إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه النبراس الذي يضيء لي الدرب ويسهل على الصعاب، كما وأشكر أيضاً لجنة المناقشة المكونة من على توجيههم وملاحظاتهم القيمة، كما أشكر أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً دون استثناء في قسم إدارة الأعمال في جامعة آل البيت، كما أخص بالشكر

علي خالد الخالدي

قائمة المحتويات

Contents

ملخص.....	ل
المقدمة.....	١
تمهيد.....	٢
مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها.....	٣
مخطط الدراسة.....	٣
فرضيات الدراسة.....	٣
التعريفات الإجرائية.....	٤
حدود الدراسة.....	٥
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة.....	٦
١-١ تمهيد.....	٧
٢-١ المبحث الأول: الإبداع الإداري.....	٧
١-٢-١ تمهيد:.....	٧
٢-٢-١ مفهوم الإبداع:.....	٨
٣-٢-١ مفهوم الإبداع الإداري ومداخله:.....	٩
٤-٢-١ مبادئ الإبداع الإداري:.....	١١
٥-٢-١ عناصر وأبعاد الإبداع الإداري.....	١١
٦-٢-١ مستويات الإبداع الإداري:.....	١٤
٧-٢-١ مراحل الإبداع.....	١٥
٨-٢-١ فوائد الإبداع:.....	١٦
٩-٢-١ نظريات الإبداع.....	١٧
١٠-٢-١ معوقات الإبداع.....	١٨
٣-١ المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....	١٨
١-٣-١ تمهيد:.....	١٨
٢-٣-١ مفهوم الميزة التنافسية.....	١٩
٣-٣-١ خصائص الميزة التنافسية.....	٢٠
٤-٣-١ الإستراتيجيات التنافسية.....	٢١

٢٢	٥-٣-١ عناصر الميزة التنافسية
٢٢	٦-٣-١ الإبداع الإداري والميزة التنافسية
٢٣	٤-١ المبحث الثالث: الدراسات السابقة
٢٣	١-٤-١ الدراسات السابقة العربية
٢٥	٢-٤-١ الدراسات السابقة الأجنبية
٢٨	٥-١ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
٢٩	الفصل الثاني : نتائج التحليل الإحصائي
٣٠	١-٢ الطريقة والإجراءات
٣٠	أسلوب الدراسة:
٣٠	مصادر البيانات:
٣١	مجتمع الدراسة وعينتها
٣١	الأساليب الإحصائية
٣٢	٢-٢ الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
٣٢	١-٢-٢ صدق أداة الدراسة:
٣٢	٢-٢-٢ ثبات أداة الدراسة Reliability Test:
٣٣	٣-٢-٢ وصف خصائص عينة الدراسة:
٣٤	٣-٢ مناقشة نتائج التحليل
	١-٣-٢ تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بالإبداع الإداري لدى الجامعات الرسمية
٣٤	الأردنية في إقليم الشمال
	٢-٣-٢ تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بالميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية
٣٦	الأردنية في إقليم الشمال
٣٨	٤-٢ اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):
٣٨	٢-٤-٢ اختبار قوة النموذج:
٤٠	٥-٢ اختبار الفرضيات
٤٥	الفصل الثالث : مناقشة النتائج والتوصيات
٤٦	١-٣ مناقشة النتائج:
٤٦	أولاً: مستويات الإبداع الإداري
٤٦	ثانياً: اتجاهات عينة الدراسة نحو مجالات الإبداع
٤٧	ثالثاً: اتجاهات عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية
٤٨	رابعاً: أثر الإبداع الإداري على الميزة التنافسية

٤٨.....	خامساً: فرضيات الدراسة.....
٤٩.....	٢-٣ التوصيات.....
٥١.....	قائمة المراجع.....
٥٢.....	أ) المراجع باللغة العربية:.....
٥٤.....	ب) المراجع باللغة الأجنبية:.....
٥٧.....	الملاحق.....
٦٣.....	ABSTRACT.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١-٢	مقياس التحليل	٤٢
٢-٢	معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)	٤٣
٣-٢	توزيع أفراد عينة الدراسة (الطلبة) على متغيراتها	٤٤
٤-٢	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الإبداع الإداري لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال	٤٦
٥-٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الطلاقة	٤٧
٦-٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المرونة	٤٧
٧-٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأصالة	٤٨
٨-٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التنبؤ	٤٨
٩-٢	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال	٤٩
١٠-٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستجابة	٥٠
١١-٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الجودة	٥٠
١٢-٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التمايز	٥١
١٣-٢	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة Kolmogor-Smirnov test	٥١
١٤-٢	مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)	٥٢
١٥-٢	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	٥٣
١٦-٢	المتغيرات الداخلة/ الخارجة (Variable Entered/ Remove)*	٥٤
١٧-٢	جدول ملخص النموذج (Model Summary)	٥٤
١٨-٢	نتائج تحليل التباين	٥٥
١٩-٢	جدول المعاملات (Coefficient)	٥٦

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
٥	مخطط الدراسة	١

الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية

إعداد
علي خالد الخالدي

المشرف
الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

ملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، وشملت عينة الدراسة (١٥٦) موظف من موظفي الجامعات الرسمية في منطقة الشمال، والذين يعملون بالوظائف الإدارية في الدوائر المختلفة في الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (أبعاد الإبداع الإداري، والميزة التنافسية) والتحليلي لتحليل العلاقات بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع واختبار أثر مجموعة من الأبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والقدرة على التنبؤ) في الميزة التنافسية، من خلال إجراء دراسة ميدانية كانت أدواتها الرئيسية الاستبانة

بينت نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال، حيث كانت اتجاهات عينة الدراسة من الموظفين إيجابية نحو الإبداع الإداري كمتغير مستقل، كما بينت النتائج تحقيق متغير الميزة التنافسية متوسط حسابي متوسط حسب مقياس التحليل الذي اعتمده الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن المجالات المكونة للإبداع الإداري تفسر ما نسبته (٦٩.٥%) من التغير في الميزة التنافسية، بمعنى أن مجالات الإبداع الإداري تؤثر بشكل إيجابي في زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأردنية مجال البحث.

وبناء على النتائج أوصت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها تشجيع الجامعات الأردنية على تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها بحيث تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة قدر الإمكان، والتركيز على مجالات الإبداع الإداري كعنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية. إضافة إلى تبني وتطبيق الاستراتيجيات التنظيمية التي تحفز الإبداع الإداري بين الموظفين الإداريين في الوظائف الإشرافية.

المقدمة

تمهيد

إن التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم هي نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري (بحر والعجلة، ٢٠٠٩، ص ٩).

إن التعامل مع معطيات الألفية الثالثة يتطلب أن يتوجه الباحثون إلى دراسة السلوك الإبداعي، باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المؤسسة وبنائها وتعزيز مقدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل المتدفقات التكنولوجية وعولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً، ولكونه وسيلة المنظمات في عصر العولمة إلى التغيير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتتمكن من الاستمرارية والمنافسة والتميز والتفوق والتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية (ابو جامع، ٢٠٠٩، ص ٣).

لقد أصبحت منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" كأساس للنجاح التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، الأمر الذي قد يساهم في تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي (السويطي، ٢٠٠٩، ص ١).

تعتبر الجامعات اليوم إحدى أهم منظمات الأعمال، ويعتبر الإبداع أداة هامة تمكن القيادات الأكاديمية من مواجهة التحديات المختلفة والتعامل مع الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة لهم، لذا اتجهت الجامعات نحو الإبداع كاستراتيجية أساسية للنجاح، حيث أن اتجاه الجامعات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للقيادات الأكاديمية السابق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون الجامعات (خلف، ٢٠١٠، ص ٣٧).

إن لدراستنا هذه أهميتها الحيوية كونها تتناول موضوعاً حيوياً ومهماً في الوقت الحاضر وهو اثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، ولما للإبداع الإداري الدور الهام في تقدم الجامعات وتطورها، وإعداد قيادات قادرة على إحداث التنمية المستدامة في خدمة المجتمع والمساهمة في التحرر والبعد عن التفكير بنمطية وخلق أجواء تساعد على الإبداع والابتكار، من خلال تزويدهم بأفراد متعلمين سيساهمون في إحداث التغيير الإيجابي في مختلف القطاعات العامة والخاصة. كما تساهم في حث القيادات في الجامعات الرسمية الأردنية على التركيز على الشخص المبدع واكتشاف القدرات والطاقات الإبداعية لدى موظفي القطاعات العامة واستثمارها. كما تأتي أهمية الدراسة كونها من الدراسات النادرة حسب علم الباحث التي تربط بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية على الجامعات الرسمية الأردنية، لأن معظم الدراسات التي بهذا الجانب كانت تطبق على الشركات الخاصة ذات الطبيعة الاقتصادية. وبذلك تنبثق من أهمية الدراسة أهدافها التي تسعى بشكل عام إلى التعرف على ما يلي:

أولاً: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، الطلاقة، المرونة، التنبؤ، لدى إدارات الجامعات الرسمية الأردنية.

ثانياً: مستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية.
ثالثاً: بيان اثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية.

مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها

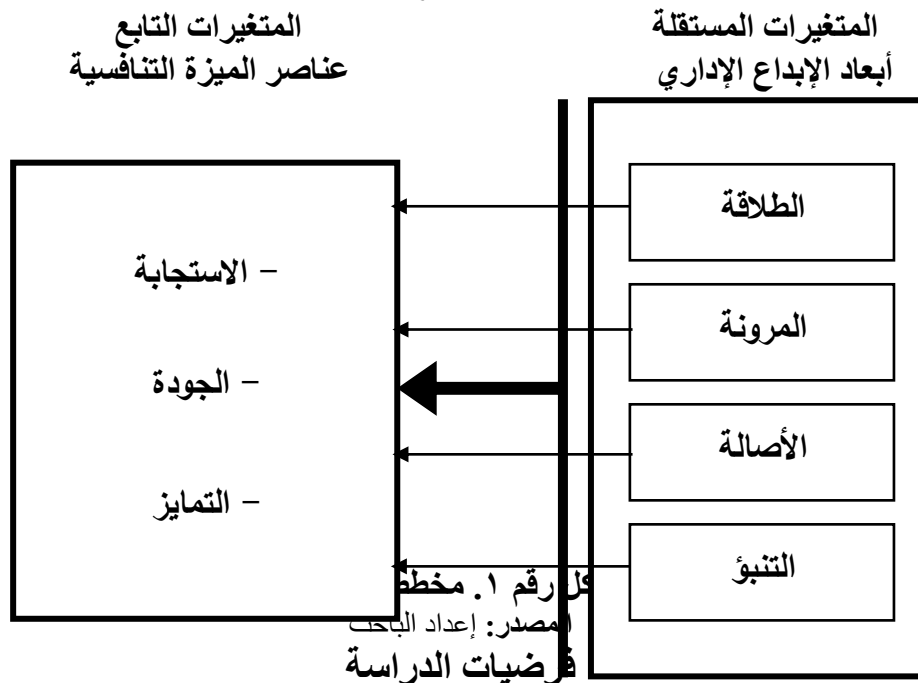
إن القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات التعليمية وأهمها الجامعات، تواجه العديد من التحديات وخصوصاً فيما يتعلق باتخاذ القرارات المختلفة، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بالعاملين في الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس وتنمية الطلاب وإقامة علاقات إيجابية مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني (خلف، ٢٠١٠، ص ٣).

وتبرز المشكلة الرئيسية في مؤسسات التعليم الرسمية في الأردن وخصوصاً الجامعات الرسمية، والتي تتمثل في الممارسات الإدارية العقيمة التي تعتمد على الروتين القاتل والبيروقراطية الجامدة، فيصبح الموظفون معتادون على مجموعة من الأساليب والإجراءات يقومون بها يومياً دون إطلاق العنان للعقل في التميز والابتكار والإبداع، لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: ما اثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:
أولاً: ما مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، المرونة، التنبؤ، لدى إدارات الجامعات الرسمية الأردنية؟

ثانياً: ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟
ثالثاً: ما اثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟

مخطط الدراسة



من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة والوصول إلى الهدف المرجو منها تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للإبداع الإداري في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى:
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للطلاقة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.
- الفرضية الفرعية الثانية:
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للمرونة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.
- الفرضية الفرعية الثالثة:
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للأصالة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.
- الفرضية الفرعية الرابعة:
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتنبؤ في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

التعريفات الإجرائية

أولاً: المتغيرات المستقلة:

الإبداع الإداري: يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل الجامعات الأردنية وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والقدرة على التنبؤ، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي، (تم قياسه في الاستبانة في الأسئلة من ١-٢١).

الطلاقة: وتعني القدرة على خلق أفكار أو بدائل جديدة وبسرعة ومن أنواعها الطلاقة اللفظية والطلاقة الفكرية، (تم قياسها في الاستبانة في الأسئلة من ١-٥).

المرونة: وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، (تم قياسها في الاستبانة في الأسئلة من ٦-١١).

الأصالة: وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات جديدة ومتنوعة، ونعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، (تم قياسها في الاستبانة في الأسئلة من ١٢-١٦).

التنبؤ: وهو قدرة الفرد على توقع النتائج والحلول المتقدمة والبدائل الممكنة، (تم قياسه في الاستبانة في الأسئلة من ١٧-٢١).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

الميزة التنافسية: تشير الميزة التنافسية بشكل عام إلى مجموعة العوامل التي تكسب المنظمة إمكانية المنافسة في السوق، وفي هذه الدراسة يقصد بها الميزة التي تحققها الجامعات الأردنية، من خلال تبنيها للإبداع الإداري بعناصره وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والتنبؤ، (تم قياسها في الاستبانة في الأسئلة من ٢٢-٣٥).

التمييز: قدرة الجامعة على أن تتميز على الجامعات الأخرى بما يتلاءم مع متطلبات العصر، (تم قياسه في الاستبانة في الأسئلة من ٢٢-٢٦).

الجودة: قدرة الجامعة على تطوير مدخلاتها، وخاصة رأس المال البشري من خلال تحفيزه ومشاركته بالقرار ونشر وتطبيق وتشجيع الأفكار الإبداعية وتعزيزها، (تم قياسه في الاستبانة في الأسئلة من ٢٧-٣٠).

الاستجابة: قدرة الجامعات على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ، (تم قياسه في الاستبانة في الأسئلة من ٣١-٣٥).

حدود الدراسة

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال.

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة أثر الإبداع الإداري بعناصره (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتنبؤ) على الميزة التنافسية والتي شملت (التمايز، والجودة، والاستجابة) في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإبداع الإداري
المبحث الثاني: الميزة التنافسية
المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

١-١ تمهيد

يحتوى هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والذي يشمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول موضوع الإبداع الإداري، والمبحث الثاني يتناول موضوع الميزة التنافسية، والمبحث الثالث وهو متعلق بالدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ويحتوى المبحث الأول على مفهوم الإبداع الإداري، ومبادئ الإبداع الإداري، وعناصر الإبداع الإداري التي تم تحديدها في هذه الدراسة بالطلاقة والمرونة والأصالة والبصيرة إضافة الى عناصر أخرى تم التطرق إليها، كما تم الحديث عن مستويات الإبداع الإداري، ومراحل الإبداع الإداري ومعوقاته.

أما في المبحث الثاني الذي يتناول موضوع الميزة التنافسية فقد تم الحديث عن مفهوم الميزة التنافسية، وخصائص الميزة التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية، وتم الحديث أيضاً عن الإبداع الإداري والميزة التنافسية، ويتضمن المبحث الثالث عرضاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الإبداع الإداري وأثره وعلاقته بمتغيرات مختلفة كالميزة التنافسية، والأداء التنظيمي على سبيل المثال.

٢-١ المبحث الأول: الإبداع الإداري

١-٢-١ تمهيد:

يقوم المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة على مدى تطويرها لبيئتها التنظيمية بهدف حفزها على بلورة الاتجاهات الإبداعية الإدارية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس إيجابياً على المنظمة، حيث أن النظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين يساعد على تنمية السلوك الإداري الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء (نصير، ٢٠١١، ص:١). ويساهم الإبداع الإداري بشكل رئيسي في تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة من منظمات الأعمال إلى عملائها، مما يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من تثبيت هويتها في الميدان منافسة بذلك المنظمات المماثلة وتساعدها على البقاء والاستمرار من خلال النمو المستمر وتحقيق عناصر الاستدامة (خير الله، ٢٠٠٩، ص:٣).

ويبين Schermerhorn (٢٠٠٠، ص:٦٧) أن الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. ويتعدى الإبداع المنظمات إلى الأفراد حيث أنه لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً (رشيد، ٢٠٠٤، ص:٢٢٥).

كما أن عملية الإبداع تدعم وبشكل رئيسي قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى المنافسة، حيث أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب معروفة في تراجع أداء الأفراد وبالتالي المنظمة، فالإدارة التقليدية تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهري، ٢٠٠٢، ص:٢٣١).

أن التطورات المتسارعة والتغيرات في الاقتصاد العالمي والنتيجة من التطور السريع لعالم المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات، إضافة إلى استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات، يتطلب النظر بجدية نحو تطوير الأساليب الإدارية في المنظمات لتشجيع الإبداع خاصة في منظمات الدول النامية، لذلك فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً لكي تتمكن تلك المنظمات باللاحق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني، ويمثل الموظف أحد أهم عناصر العملية الإبداعية بما يمتلكه من قدرات إبداعية تمكن المنظمة من الانطلاق نحو الإبداع الإداري (عيد، ٢٠٨٨، ص: ٣٣).

وتتعدد مجالات الإبداع وتتراوح بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص، وبين إدخال تحسينات طفيفة أو تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض المتناقضات، إلى اكتشاف علمي نادر أو ابتكار نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة جعلتها بحاجة ماسة إلى تبني الإبداع الإداري، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز بهدف تحقيق أهداف المنظمة في بيئة إبداعية (السويطي، ٢٠٠٩، ص: ١).

إن العلاقة التي يعيشها الإنسان مع البيئة المحيطة به تخلق مشكلات تتطلب منه البحث عن حلول لها، ولا بد لهذه الحلول من الفعالية من خلال التميز في طرحها بحيث تكون حلولاً فيها الكثير من مظاهر الجودة والمخالفة للمعرف لدى الأفراد العاديين أو أنها على الأقل تنجح في التوافق مع حلول مألوفة، والإبداع حتماً يكون في الحلول المبتكرة والأساليب الجديدة (حسين، ٢٠٠٤، ص: ١٢).

٢-٢-١ مفهوم الإبداع:

لقد حظي الإبداع بشكل عام على اهتمام الكتاب والباحثين لذا نجد العديد من التعاريف الخاصة بالإبداع والإبداع الإداري، فيمكن تعريف الإبداع على أنه الأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة في المنظمة، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال جديدة ومميزة، ويشمل الإبداع عناصر متعددة في المنظمة ولا يقتصر على جانب محدد فهو ليس مقتصر على العناصر الفنية كالمنتجات والآلات والعمليات التصنيعية وإنما يشمل الأساليب الإدارية وغيرها (الصرن، ٢٠٠٠، ص: ٢٨).

كما يقصد بالإبداع ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة (القيوتي، ٢٠٠٣، ص: ٢٩٨)، ويعرفه Drucker (١٩٨٣) بأنه "تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة" (ص: ٣٠). كما عرفه Thompson & Daft (١٩٦٥) بأنه "الأفكار والسلوكيات الجديدة التي تختلف عن الأفكار والسلوكيات الموجودة حالياً، وإمكانية تغيير السلوك نتيجة لهذه الأفكار بما يسهم في إيجاد حلول للمشاكل وزيادة وتطوير أداء المنظمة" (ص: ١-٢٠).

ويعرف سميث (Smith) الإبداع على أنه العملية التي يمكن من خلالها إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات، كما يعرف ماكينون (Makenon) عملية الإبداع بأنه تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير (السليم، ٢٠٠٢، ص: ١٧).

ويعرف إيفان Evan (١٩٩٣) الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء أكانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة، وكانت الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة إذا طبقتها.

كما يعرف الإبداع بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، ٢٠٠٢، ص:٢٢).

إن مصطلح "الإبداع" يُعد من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الراهن، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بمؤسسة أو الإدارة "كالإبداع الإداري"، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، فالباحثون والمدرّبون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة؛ هذه العوامل تضم الخصائص أو السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين إلى جانب الخصائص أو المتغيرات المؤسسية التي تميز كل منظمة عن غيرها، والتي تؤثر بدورها على مستوى الإبداع ونوعه فيها (ابو جامع، ٢٠٠٩، ص:١٨).

فقد عُرف الإبداع على أنه سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتج جديد أو استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة عليها (King & Kilgler, ٢٠٠٠, P: ٤٨٦)، وعرف أيضاً بأنه يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة (Kotler, ٢٠٠٠, P: ٣٥٥). ويعرف الإبداع أيضاً بأنه التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمة تساعد على الاستجابة السريعة للزبائن ومتطلبات السوق (Cropley, ٢٠١١, P: ١١).

ومن الناحية العملية فإن الإبداع ظاهرة معقدة جداً تتضمن أبعاد ومحاور مختلفة تتعلق بنظرة الكاتب أو الباحث نحو الإبداع أو الزوايا التي يرغب بالتركيز عليها ولهذا وجد اختلاف في التعاريف الخاصة بالإبداع، وهذا يعود بالأصل إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، ويمكن تقسيم المحاور التي تناولتها التعاريف والمفاهيم الخاصة بالإبداع بالمحاور التالية (الشقاء، ٢٠٠٤، ص:٤٠):

- النظر إلى الإبداع من زاوية أنه عملية، أي عملية ينتج عنها عمل جديد.
- النظر إلى الإبداع من زاوية الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.
- النظر إلى الإبداع من زاوية السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.
- النظر إلى الإبداع من زاوية الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية والكامنة لدى المبدعين.
- النظر إلى الإبداع من زاوية المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.

٢-١-٣ مفهوم الإبداع الإداري ومداخله:

بالرغم من تعدد التعاريف الخاصة بمفهوم الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص، إلا أنه ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للإبداع، حيث أن مرتكزات العمل الإبداعي بالنظر إلى مفهومه وعناصره ترتبط بالشخص المبدع نفسه، وبما يجب أن يتمتع به من خصائص وصفات لتمكّنه من أداء عمله بشكل إبداعي، في حين يرتبط بعضها الآخر بالبيئة المؤسسية، وما يجب أن تحمله من خصائص لتعّين المبدع وتسهم في إبداعه (ابو جامع، ٢٠٠٩، ص:٢٠-٢١):

ويعرف الإبداع الإداري على أنه الموهبة الكامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل مشكلة وإنتاج جديد،

ويتصف الأفراد المبدعون بالحساسية والطلاقة والمرونة والأصالة والبصيرة (نصير، ٢٠١١، ص:٤).

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات والإجراءات والسلوكيات والتي تعمل على تحسين المناخ العام للمنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه بطرق أكثر إبداعاً وبطرق غير مألوفة في التفكير (العواد، ٢٠٠٥، ص:١٦). والإبداع الإداري هو البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة (السويطي، ٢٠٠٩، ص:٦).

وعُرف الإبداع الإداري أيضاً على أنه مجموعة من الإجراءات، السياسات والأشكال التنظيمية الجديدة التي للمنظمة على التعامل مع المشكلات والتحديات الناتجة عن البيئة السوقية الخارجية، فالإبداع الإداري يعد أحد العوامل المهمة الدافعة التي تساعد الشركة في تحقيق النجاح طويل الأمد في الأسواق التي تتصف بالديناميكية. ويصبح الإبداع الإداري أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية للشركة، أداء الشركة على المدى القصير وعلى المدى الطويل، نجاح الشركة، الاستدامة التنظيمية للشركة في بيئة العمل التي يسودها التغيير المستمر. ويمكن القول أن الإبداع الإداري هو عبارة عن عمليات تشغيلية إبداعية في عمليات التخطيط، التنظيم، استقطاب وجذب العاملين، الإدارة، القيادة وتدفق المعلومات (Liao et al., ٢٠٠٨, P:٢٨)

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه مجموعة الإجراءات والاستراتيجيات والسياسات التي يقصد بها التحسين المستمر والفائق عن العادة لأساليب العمل وهو أيضاً استحداث وابتكار طرق جديدة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف بشكل أسرع وتكلفة أقل ما يمكن.

ويمكن حصر مفاهيم الإبداع في خمسة مداخل وهي (ابو جامع، ٢٠٠٩، ص:٢٠-٢١):

- مدخل المبني على أساس أن الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني: ويحدد هذا المدخل بالنظر إلى الإبداع من حيث كونه نوعاً من أنواع النشاط الإنساني، الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات.
- المدخل المبني على أساس أن الإبداع ناتج جديد: ويحدد هذا المدخل في ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد وأصيل في مكان وزمان محددين، وأنه إنتاج روابط جديدة بين أشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى العامل أو المؤسسة أو المجتمع.
- المدخل المبني على أساس أن الإبداع عملية عقلية: ويحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء العملية التي يتم من خلالها، والتي ينتج عنها نتائج ابتكاريه.
- المدخل المبني على أساس أن الإبداع علاقة تفاعلية بين المقدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة: ويحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء التفاعل بين العامل والعوامل البيئية المحيطة به، وأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها العامل بما يتوافر لديه من مقدرات عقلية وفكرية.
- المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع: يعد هذا المدخل من أهم المداخل في تحديد مفهوم الإبداع، لأنه ينظر نظرة تكاملية إلى الإبداع، دون الاقتصار على مدخل دون آخر.

كما وضع عدد من الكتاب مداخل أخرى كالتالي ذكرها (عيد، ٢٠٠٨) والتي حدد فيها بعض المداخل وهي (بحر والعجلة، ٢٠١٠، ص:٣٣):

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقييم والتجريب.

٤-٢-١ مبادئ الإبداع الإداري:

هناك العديد من المبادئ الخاصة بالإبداع الإداري وأشهرها ما وضعه Drucker (١٩٨٥) من مبادئ خاصة بالإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها وفيما يلي أهم مبادئ الإبداع الإداري (نصير، ٢٠٠٩، ص: ٤-٥):

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

٥-٢-١ عناصر وأبعاد الإبداع الإداري

تعددت تصنيفات الباحثين لعناصر الإبداع، وأشتملت هذه التصنيفات على عناصر عديدة مكونة للإبداع منها "الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف" (السويطي، ٢٠٠٩،

ص ٧). تتكون العملية الإبداعية من عناصر مختلفة يعترف الفرد فيها حجر الزاوية للمنظمة للإطلاق نحو الإبداع الإداري من خلال ما يمتلكه من قدرات إبداعية مختلفة، ويتصف الفرد المبدع بالعديد من القدرات الإبداعية التي تميزه عن غيره من الأفراد، وقد ذكر عدد من الباحثين عدد من القدرات الإبداعية والتي تشمل على الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي (بحر والعجلة، ٢٠١٠، ص ٥):

أولاً: الطلاقة (Fluency):

وتتمثل الطلاقة غالباً بقدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار، وبعبارة أخرى فإن الطلاقة تعني القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، فالشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، فإنه وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعاً في طرح الأفكار ذات الجدوى والتي يمكن للمنظمة أن تبني عليها خطاً ثابتة، ومن هذا المنطلق فإن الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع وتنقسم الطلاقة إلى عدة أقسام هي (الشقاء، ٢٠٠٣، ص: ٤٣):

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

ثانياً: المرونة (Flexibility):

ونقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص: ١٨). وهي القدرة التي يتمتع بها الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يواجهها أو يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وتعتبر المرونة أيضاً المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، إضافة إلى النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة عن الأفراد العاديين، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السرور، ٢٠٠٢، ص: ١١٨)، ويمكن تصنيف المرونة إلى قسمين رئيسيين (إبراهيم، ٢٠٠٢، ص: ٢٥):

- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.
- المرونة التكوينية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة.

والمرونة بشكل رئيسي تمكن المنظمة من التكيف والتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة من جهة ومع التغيير بتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به (هيجان، ١٩٩٩، ص: ٤٥).

ثالثاً: الأصالة (Originality):

والأصالة تعني القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والمبتكرة، حيث أن الهدف من تلك الحلول الجديدة هو عدم تكرار ما يقوم به الآخرون من حلول تقليدية، لذا فالأصالة هي ابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات بحيث يبتعد الفرد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. كما تعني الأصالة تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو رفض المنظمة أو الفرد للحلول الجاهزة والمألوفة، والعمل على الإبداع في اتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طُلقت إنتاجية هادرة غير موجهة (السرور، ٢٠٠٢، ص: ١١٩). تتضمن الأصالة عدة جوانب هي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

رابعاً: البصيرة (Insight):

وهي قدرة الشخص على أن يرى المشكلات والمواقف التي تحتاج إلى حلول قبل حدوثها، وهذه المقدرة تمكن الفرد المبدع من رؤية المشكلات من زوايا متعددة قد لا ينتبه لها الأفراد العاديين في المنظمة. وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة (الشقحاء، ٢٠٠٤، ص: ٤٤).

تعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة عليها وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة (خلف، ٢٠١٠، ص: ٤١).

خامساً: التنبؤ (Predict):

يقصد به الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر معينة تضعف من موقف المنظمة أو بيئة العمل، لذا فضمن هذا المفهوم وقف ويعني ذلك أن هناك بعض الأفراد في المنظمة أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من احتمالية وجودها والتعامل مع المواقف المختلفة من خلال التعرف على المشكلة من جميع جوانبه، حيث أنه وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة والتعامل معها زادت فرصة التوصل إلى أفكار جديدة ومبدعة (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص: ١٩).

سادساً: الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

تتمثل بإدراك الفرد بوجود مشكلة أو حاجة أو الشعور بوجود ضعف بالموقف أو البيئة، وهذا يعني إن بعض الأفراد أسرع من غيرهم بهذا الشعور أو الإدراك وملاحظة المشكلة أو الضعف، حيث إن الشعور بالمشكلة واكتشافها عبارة عن أولى الخطوات في حل هذه المشكلة، ويرتبط هذا بقدرة الفرد على ملاحظة الأشياء الشاذة والغير عادية المحيطة به (جروان، ٢٠٠٢، ص: ١٥٧).

سابعاً: الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:

وتتمثل بقدرة الفرد على عدم تنازله عن أفكاره وقراراته والإصرار على ما يراه مناسباً من الأهداف، والشخص المبدع لديه نسبة من المرونة بحيث يستغني بعض الأفكار التي يكتشف أنها لا حاجة لها خلال مراحل تحقيق الأهداف الإبداعية، ولا يعتبر ذلك تنازلاً عن أهدافه بل يتمسك بأهدافه ويسعى لتحقيقها (إبراهيم، ٢٠٠٢، ص: ٢٩).

ثامناً: قبول المخاطرة (Risk Taking):

وتتمثل باستثمار طاقات الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، ومدركين حاجة هؤلاء الموظفين للدعم والمساندة للتغلب على التردد في تحمل النتائج التي تترتب عليها هذه المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع الحوافز والمكافآت التي تشجعهم على قبول هذه المخاطرة وتحمل النتائج التي تنتج عنها (الشمري، ٢٠٠٢، ص: ١٩٦).

تاسعاً: التحليل والربط (Analysis & Synthesis):

ويقصد بالتحليل قدرة الفرد على تفكيك الأشياء المركبة إلى عناصرها الأولية، وعزلها عن بعضها البعض، وهذا يعني إن الموضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً ومؤلفاً من أجزاء بعضها غامض وملتبس بالجزء الآخر. حيث إن أول عمل في حل المشكلة هو تحليل هذه المادة المجمعمة وتفكيكها إلى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد والربط هو قدرة الفرد على تكوين عناصر الخبرة (رشوان، ٢٠٠٢، ص: ٤٣).

٦-٢-١ مستويات الإبداع الإداري:

هناك مستويات متعددة للإبداع الإداري، وهي في غالبها خمسة مستويات في الأدبيات الإدارية كالتالي وضعها (Taylor, ١٩٩٣) وغيره بخصوص مستويات الإبداع، وتعتبر مستويات الإبداع المختلفة عن مدى قدرة الإداري المبدع في ربط الأفكار المختلفة والقدرة على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات المختلفة، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة، ويمكن تقسيم مستويات الإبداع إلى المستويات التالية (السويطي، ٢٠٠٩، ص: ٨):

- الإبداع التعبيري والذي يتضمن تطوير فكرة أو نتاجات فريدة كالرسومات العفوية على سبيل المثال.

- لإبداع الابتكاري والمتمثل بالمرونة في إدراك علاقات جديدة تكون غالباً غير معروفة ودرجة مسبقاً، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض من خلال الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب.
- الإبداع التجديدي، وغالباً ما يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء.
- الإبداع المنتج أو التقني، وهو قدرة الإداري إلى التوصل إلى نتائج وأعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية.
- الإبداع التخيلي، وهو عبارة عن أعلى مستويات الإبداع ويتحقق ذلك بالوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية.

١-٢-٧ مراحل الإبداع

إن عملية الإبداع تشمل تلك اللحظات والآليات والخصائص النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة التي تواجهها المنظمة وصياغة الفرضيات الأولية، ومن ثم تحقيق النتائج الإبداعي، وتشمل عملية الإبداع نشاطات التفكير، ونقل المعلومات، ورؤية شبكة العلاقات بين العناصر المعرفية، هذا بالإضافة إلى العواطف والانفعالات، والعوامل الشخصية بكاملها، فعملية الإبداع تعبر عن تلك التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من إرهاصات تنتهي بتحقيق النتائج الإبداعي المطلوب، ومن أشهر النماذج التي تحدد مراحل الإبداع هو نموذج (Kreitner and Kinicki, 1992) الذي يقسم عملية الإبداع إلى المراحل التالي (ابو جامع، ٢٠٠٩، ص: ١٨):

- مرحلة الإعداد: وتتضمن المدة التي يقضيها العامل في التعلم والقراءة والتدريب بهدف الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإلمام بها.
- مرحلة التركيز: حيث يركز العامل كل تفكيره واهتماماته وجهوده على المشكلة.
- مرحلة الحضانة: حيث ينخرط العامل في مزاولة أعماله اليومية، في حين يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
- مرحلة الإضاءة أو الإلهام: فبينما يبحث العامل عن المعلومات، فإنه يعمل جاهداً على رؤية شبكة العلاقات لتضيء له ما يبسر عليه تعرف العلاقات ما بين الظواهر والمتغيرات.
- مرحلة الإثبات أو التحقق: وتتضمن إعادة العملية بكاملها، وذلك بغرض إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

وتحتاج كل منظمة إلى تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها من خلال تدريب الأفراد المبدعين على مراحل الإبداع المختلفة وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، جنب إلى جنب مع العمل على تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن عدم الاهتمام بعنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز، ويمكن تنمية الإبداع الإداري من خلال (السويطي، ٢٠٠٩، ص: ٩):

- تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، والذي يعد من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

- العمل على تحفيز الأفراد على إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص، يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تعزيز إتباع المنهج العلمي، والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة.
- تحفيز الإيمان بالرأي والرأي الآخر بهدف المساهمة في توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة بهدف رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر والتي هي من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية.

بالرغم من المراحل التي تم ذكرها إلا أن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات بالتطابق مع المراحل السابقة بشكل متتابع، حيث أن المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، وهي كذلك ليست دائماً تتمثل بالعمليات العقلية للفرد، فهي في عدد كبير من الحالات تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة، فعلى سبيل المثال تعتبر البيئة في عملية الإبداع في غاية الأهمية حيث أن البيئة تؤثر في عملية الإبداع بطرق ثلاثة كما يشير Robry (١٩٩١، ص:٤٣٠):

- أن مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء.
- البيئة هي مصدر المعلومات الفني (الأفكار التقنيات).
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة.

١-٢-٨ فوائد الإبداع:

إن قيمة المشاركة الإبداعية لا تقتصر على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً (رشيد، ٢٠٠٤، ص:٢٢٥)، حيث أن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهري، ٢٠٠٢، ص:٢٣١).

تنبثق أهمية الإبداع من جانبين أساسيين، يتمثل الجانب الأول بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالإبداع، حيث أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات في عالم اليوم سريع الأحداث والتقلبات، سواء أكانت تلك الظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، فهي تدفع المنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، فضلاً عن إن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يتطلب ذلك من تغييرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة

وبطرق إبداعية. أما الجانب الأساسي الثاني فيتبل بالفوائد التي تحققها عملية الإبداع في المنظمات (الشلبي وحمدان، ٢٠٠٩، ص: ١٥).

ويتضمن الإبداع في المنظمات تحقيق العديد من الفوائد التي يمكن إجمالها بالتالي (Jones, ١٩٩٥, P: ١٧-١٨; Schermerthorn et al., ١٩٩٤, P: ٤١٠; Subramanian & Nilakanta, ١٩٩٦, P: ٦٤٤):

- وجود تحولات وتغيرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات العملاء.
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة مع المنظمات المماثلة من خلال السرعة في تقديم منتج جديد وتقليل كلف التشغيل.
- سهولة التأثير على أذواق العملاء بسبب التنوع في البرامج الإعلامية.
- زيادة فاعلية الاتصالات.
- نجاح المنظمة بشكل كبير ويمكن إن تكون قائدة للسوق.
- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
- تحسين الجودة.
- تحسين صورة المنظمة وجعل مكانتها مقبولة للعملاء.
- قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياجات.
- تعزيز وتنشيط أداء المنظمة بشكل عام.

٩-٢-١ نظريات الإبداع

لقد ظهرت في فترات مختلفة من القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر كتابات ودراسات مختلفة حول الإبداع، وطرح العديد الأفكار التي تحولت فيما بعد إلى نظريات بأسماء الباحثين والكتاب الذين تبناها ووضعوها، ويمكن تنفيذ بعض هذه النظريات حسب (الصرايرة، ٢٠٠٣، ص: ٢٠٥-٢٠٣) (نصير، ٢٠١١، ص: ٥) كما يلي:

نظرية (March & Simon, ١٩٥٨): لقد قامت هذه النظرية بتفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فمن خلال عملية البحث يتم خلق بدائل متعددة، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل تتمثل بـ (فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، وبدائل، إبداع)، فمن خلال هذه النظرية تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

نظرية (Burns & Stalker, ١٩٦١): وتؤكد هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون تكون فاعلة في حالات مختلفة ومتعددة، فمن خلال هذه النظرية تعتبر الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فالنمط الآلي يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

نظرية (Wilson, ١٩٦٦): تبين هذه النظرية أن عملية الإبداع تتكون من ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغيرات في المنظمة، والمرحلة الثلاثة هي (إدراك التغير، إقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه) وتكون عملية الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد

المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، فكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما إزدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

نظرية (Harvey of Mill, ١٩٧٠): تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فمن خلال هذه النظرية تم وصف أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية(المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.

نظرية (Zaltman et al., ١٩٧٣): تصنف هذه النظرية العملية الإبداعية إلى مرحلتين هما (مرحلة البدء ومرحلة التطبيق) ولهذه المراحل عدة مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبئي، حيث تصف هذه النظرية الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية.

١-٢-١ معوقات الإبداع

إن على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمات يتأثر بعدد من العوامل التي تحتم على القيادات الإدارية في المنظمات مسئولية كبيرة في تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي في المنظمات، فالمشكلة ليست بالدرجة الأولى عدم توفر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغيير، ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات التي تحد من تلك القدرات بسبب أنظمة إدارية أو اجتماعية محددة تعمل على الحد من توفير المناخ الإبداعي المناسب، فالإبداع يواجه نفس التحديات والمعوقات التي يواجهها دعاة التغيير، ويمكن تنفيذ عدد من المعوقات التي تواجه الإبداع وهي (خلف، ٢٠١٠، ص:٤٤) (السويطي، ٢٠٠٩، ص:١٠):

- معوقات تتعلق بسوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة، والمتعلقة بالعلاقات داخل الجهاز الإداري وأسلوب الإدارة السائد والذي يؤثر على أنظمة التقييم والحوافز وغيرها.
- معوقات إدراكية، وهي تتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتشدد في رأي معين على أساس انه هو الصواب والآخرين هم الخطأ.
- معوقات بيئية، وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد زملاء للأفكار، والنمط القيادي السائد وغيره.
- معوقات تعبيرية، وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط بسبب عدم قدرته على التواصل في المنظمة داخلياً وخارجياً كعمق اللغة.
- معوقات نفسية وعاطفية، وهي الخوف من الفشل للأفكار الجديدة، أو نقص الثقة بالنفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسئولية تنفيذ الأفكار الجديدة.

٣-١ المبحث الثاني: الميزة التنافسية

١-٣-١ تمهيد:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية، واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات (Porter, 1980, 1990) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد بشأن إستراتيجية التنافسية ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمجدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها (الدهدار، ٢٠٠٦، ص:٩٣).

وتتميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية نذكر منها : تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، والتنافسية غير السعرية، وتشمل : التنافسية النوعية التي تشمل، إضافة إلى النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم، عنصر الابتكارية، كما تميز الأدبيات أيضاً بين التنافسية الأساسية الظرفية أو الجارية والتي تركز على مناخ العمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها بينما تركز التنافسية المستدامة أو الكامنة على الابتكار ورأس المال البشري والفكري (الوادي والزعبي، ٢٠١١، ص:٧٨).

٢-٣-١ مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية على المستوى الأكاديمي والعلمي من المواضيع الهامة والرئيسية في عالم إدارة الأعمال، فلم يعد ينظر للإدارة كموضوع داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد إستراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم، وعلى المستوى العملي يحرص الإداريين في المنظمات على العمل بجد للتعرف على الميزة التنافسية للمنظمة وتحليلها والمحافظة والاستثمار فيها (عجيلة، ٢٠١٠، ص:١٨).

وتعتبر الميزة التنافسية للمنظمة أو المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق (Liu, 2003, P:15).

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين (Heizer and Render, 1999, P:36). وتعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين، حيث أن منظمات الأعمال تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Macmillan and Tampo, 2000, P:88).

ويمكن القول بأن الميزة التنافسية هي إعلان المنظمة قدرتها على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمنظمة من خلال أن الإدارة العليا يجب أن تحدد حاجات ورغبات العملاء واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتلبية تلك الحاجات للعملاء في الوقت المناسب (Evans and Collier, 2007, P:118).

والميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (ادريس، جمال، ٢٠٠٢، ص:٥٨). عرفها Porter (٢٠٠٦) بأنها اكتشاف طرق

جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين والقدرة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، وهي تؤدي أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين، وتعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأها، فالمنظمات " بل والأفراد " تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال (بندقجي، ٢٠٠٦، ص: ٢٢).

وقد عرف العلي (٢٠٠٦) الميزة التنافسية بأنها "المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها العميل من خلال ذلك المنتج، ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء العملاء كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أية منظمة أخرى" (ص: ٤٠).

كما عرفها Evans and Collier (٢٠٠٧) إنها "إعلان قدرة المنظمة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمنظمة من خلال كون الإدارة العليا يجب أن تحدد حاجات ورغبات العملاء وكيفية إيصالها لهم عبر سلسلة التوريد" (ص: ١١٨).

وعرفها Warson (٢٠٠٤) بأنها "مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع للتفوق على المنافسين من خلال التسوق الأفضل والتنوعية والتقنية العالية لجذب المشتريين للسلعة بعلامة فارقة يدركها الزبون (Costumer) في المنشأة أو في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها" (ص: ٣١).

وعرفها Kotler (٢٠٠٠) بأنها "قدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل يصعب تقليده من قبل المنافسين، وبما انه ينظر إلى الميزة التنافسية من وجهة نظر الزبائن وكيفية تحقيق ميزة تنافسية لهم، لذا يجب على المنظمة خلق واستحداث قيمة للزبون، لتحقيق المنظمة فعالية اكبر وبالتالي تحقق ميزتها التنافسية والتي تقود بالنهاية إلى زيادة الأرباح" (ص: ٣٣).

ومما تقدم من التعريفات السابقة يمكن للباحث استخلاص تعريف للميزة التنافسية بأنها الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات ويصعب تقليدها أما بطريقة تقديم الخدمة أو بشكل المنتج أو من ناحية السعر أو بكل ذلك معاً، وقدرة المنظمة على اختيار الطريقة التي تحقق فيها ميزتها التنافسية تنبع من تحليلها لبيئتها الداخلية والبيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الدخول في المنافسة والوصول إلى الميزة المرغوبة.

٣-٣-١ خصائص الميزة التنافسية

إن من أهم خصائص الميزة التنافسية هو الاستدامة، والميزة التنافسية المستدامة هي ليس فقط أن تهدف إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضاً المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في الاقتصاد اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك أنه تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقاً ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم (سادلر، ٢٠٠٨، ص: ٣٠). وعلى العموم فإن الميزة التنافسية تتصف بعدد من الخصائص من أهمها (الغالبى وادريس، ٢٠٠٩، ص: ٣٠٩):

- أن تكون مستمرة و مستدامة أي أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

- إن الميزات التنافسية تتميز بالنسبية عند مقارنتها بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون الميزة التنافسية، أي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات المنظمة.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.

١-٣-٤ الإستراتيجيات التنافسية

تستطيع المنظمة من التفوق على منافسيها بفضل الميزة التنافسية، فمن خلال الميزة التنافسية تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، و تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال، في عام ١٩٨٠ وضع (Porter) ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل عامة للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة، وتشمل الإستراتيجيات التنافسية ما يلي (الغالبى وادريس، ٢٠٠٩، ص:٣٠٩):

١. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية على تخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول (الصميدعي وعثمان، ٢٠١٣، ص:٣٦٧).

٢. إستراتيجية التمييز:

وضمن هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها عن ما يقدمه المنافسون، وتعتمد هذه الإستراتيجية على أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.

٣. إستراتيجية التركيز:

وتستند هذه الإستراتيجية بشكل رئيس على اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي

مستهدف، و تحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.

إن النموذج الذي وضعه (Porter) في استراتيجيات التميز لم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و نما تم إضافة تحسينات مهمة للنموذج لزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديداً بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين (الغالبى وادريس، ٢٠٠٩، ص: ٤٢١).

١-٣-٥ عناصر الميزة التنافسية

استعرض العلماء والكتاب العديد من عناصر الميزة التنافسية، ويمكن القول بأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال العديد من الإستراتيجيات التنافسية، حيث انه يوجد تباين في آراء الكتاب حول هذه الإستراتيجيات أو النماذج، وللتعرف على هذه الاستراتيجيات لا بد من عرض عناصر الميزة التنافسية وهي (التكلفة الأقل، التمايز، التركيز، الاعتمادية، المرونة، الإبداع، السعر، التحالفات، سعة التكلفة، القوى النسبية التنافسية)، حيث يركز الكتاب من خلال النماذج والاستراتيجيات على ثلاث عناصر رئيسية هي (التلبناني وآخرون، ٢٠١٢، ص: ٢١٢):

١. التمايز: ويعرف التمايز بأنه فريد في النوع وبتدع ورائع وجديد في شاكلته والسباق دائماً إلى الجديد في مجال العمل (السكران، ٢٠٠٥، ص ٤٤). ويتكون التميز في منظمة الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو ببيعة الموارد التي تمتلكها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليده (Johnson, ٢٠٠٢, p1٥٥).
٢. الإبداع: ويتمثل الإبداع بالقدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة (Daft, ٢٠٠٢, ١٢٠).
٣. التكلفة الأقل: وتتمثل بقدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة للمنظمة والتي تعد (value chain) فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة والتي تعتبر مصدراً رئيسياً للتميز في انخفاض التكلفة (الدهدار، ٢٠٠٦، ص: ٩٧).

١-٣-٦ الإبداع الإداري والميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من عوامل نجاح المنظمات، وتبني المنظمة الميزة التنافسية عندما تبعد وتتخذ خطوات تمكنها من امتلاك ميزة محددة تميزها عن منافسيها لجذب المشتريين، وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة، وكذلك إبداع الخدمة الأفضل للعميل، والإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، وبغض النظر عن الطريق الذي تتخذه المنظمة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المنظمات المنافسة وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمنظمة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المنظمات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو

خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية فارقة نسبياً مع المنافسين (بيتس، ٢٠٠٨، ص: ٣٠١).

يساهم الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لكونه يعمل على وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأنشطة الإبداعية لابد من توفر عدد من العوامل أهمها (نعمة وعبد القادر، ٢٠١٠، ص: ٦):

- أن لا تكون الأفكار الإدارية الإبداعية سهلة التقليد أو يصعب على المنظمات المشابهة تقليده بسهولة.
- أن تكون الأفكار الإبداعية انعكاساً لحاجات العملاء.
- أن تستفيد المنظمة من عامل التوقيت المناسب للدخول بالأفكار الإبداعية إلى السوق.
- أن تكون الأفكار الإبداعية قائمة على إمكانيات متوفرة للمنظمة (إمكانيات: مالية وفنية وتكنولوجية).

٤-١ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

١-٤-١ الدراسات السابقة العربية

١. دراسة بدر (٢٠٠٣)، بعنوان: "دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، كما تهدف إلى معرفة مستوى استخدام نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية وعلى العلاقة بين المتطلبات والتكنولوجية لنظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية بإبعادها (جودة المنتجات، الأداء المالي للشركات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات) لهذا الشركات. فقد استخدم الباحث أسلوبين لجمع البيانات وهما الاستبانة والبيانات المالية من سوق عمان المالي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٤) شركة لصناعة الأدوية منتمة للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، وقام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نظم المعلومات التنظيمية والتكنولوجية، وبين تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات. يلاحظ من هذه الدراسة السابقة أن نظم المعلومات تساهم في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وذلك خلال تأثيرها على أهم المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية وهي جودة المنتجات، الأداء المالي للشركات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات.

٢. دراسة الفرا (٢٠٠٧)، بعنوان: "مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية. وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ القرارات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية كما أن هناك تعطيل

لانسحاب الأفكار. إضافة أن الهيكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات.

٣. دراسة السكارنة (٢٠٠٨)، بعنوان: "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)".

٤. جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من الملخص ذلك فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمتغيرات المستقلة تكونت من استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة). وتكون المتغيران التابعان من: الميزة التنافسية المكونة من (التمايز، قيادة التكلفة، التحالفات). وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات. إضافة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

٥. دراسة الليثي (٢٠٠٨)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وعلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، إضافة أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. كما أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

٦. دراسة الطويل وإسماعيل (٢٠٠٩)، بعنوان: "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/ دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى".

هدف البحث إلى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في محافظة نينوى بعامة وفي جامعة الموصل بخاصة، فقد سعى الباحثان إلى تضمين بحثهم الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما.

وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث، ووجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

٧. دراسة العجلة (٢٠٠٩)، بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكان من أهم نتائجها يمتلكون المديرين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. كما أن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

٨. دراسة السويطي (٢٠٠٩)، بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، حيث بينت نتائج الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

٩. دراسة عبوة (٢٠١١)، بعنوان: "أثر الإبداع في المنتجات الجديدة على نية الشراء من وجهة نظر المستهلك الأردني: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الحكومية في إقليم الشمال".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر عناصر الإبداع في المنتج الجديد (الحداثة، المعنى، قابلية النقل والإبلاغ) في نية الشراء من وجهة نظر المستهلك الأردني، وتمثل مجتمع الدراسة بطلبة الجامعات الرسمية في إقليم الشمال والبالغ عددها (١٧٩٣٠٣) طالب وطالبة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٥٠٠) طالباً وطالبة، وتوصلت الباحثة أن هناك أثراً للإبداع في نية الشراء من خلال الربط بين الإبداع في المنتج الجديد ونية المستهلك الأردني في الشراء ممثلاً بطلبة الجامعات الرسمية في إقليم الشمال.

١-٤-٢ الدراسات السابقة الأجنبية

١. دراسة Ekvall (١٩٩٦)، بعنوان: "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار".

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي. وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
- النزعة الرسمية لها أثر ممانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي.
- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.
- أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقمع الإبداع والابتكار.

- أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.
٢. دراسة Jezycki (١٩٩٧)، بعنوان: "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:
- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين ٩٥.٤ مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ ٩٦. وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التلقيني.
 - أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.
 - أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الأنية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.
٣. دراسة Jay (٢٠٠٣)، بعنوان: "دور القدرات التسويقية في الميزة التنافسية واستراتيجية الابتكار".
- تهدف الدراسة للتعرف على دور القدرات التسويقية في الإبداع وسلوك المنظمة الريادية ضمن إستراتيجية التنافس من أجل تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، إما المتغيرات المتعلقة بالدراسة فهي النموذج الريادي والقدرات التسويقية، وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الباحث استبانة خاصة بذلك، وكانت عينة الدراسة مكونة (١٢٧٢) شركة أعمال في استراليا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:
- أ- يوجد علاقة قوية بين القدرات التسويقية النموذج الريادي حيث أن المنظمة التي تمتلك المبادأة والإبداع واخذ المخاطرة لديها قدرات تسويقية.
 - ب- النموذج الريادي لديه قدرات أكثر في الأنظمة الريادية والإنتاج والعمليات وطرق التسويق.
 - ج- القدرات التسويقية لها علاقة طردية مع الاستدامة في الميزة التنافسية.
٤. دراسة Tin (٢٠٠٤)، بعنوان: "المنظمة الريادية: من منظور الابتكار والإدارة الاستراتيجية".
- وتهدف هذه الدراسة للتعرف على الكيفية التي يؤثر بها الإبداع في تكوين منظمة ريادية وذلك في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات العالمية. وقد أوضح الباحث في هذه الدراسة كافة المظاهر المرتبطة بمفاهيم الدراسة وناقش عدة جوانب منها:
- أ- المنظمة الريادية والإبداع وتطوير الأعمال وكيفية الاستفادة من عمليات البحث والتطوير والاستفادة من التكنولوجيا في تحسين مستوى الخدمة للزبائن.
 - ب- المنظمة الريادية والمنظمة المغامرة حيث إن المنظمة الريادية تبحث في تطوير الخدمات والمنتجات والموارد والأسواق، واغتنام الفرص واخذ المخاطرة وعلى العكس المنظمة المغامرة.

ج- الإبداع وتطوير المنافسة والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية عن بقية الشركات المنافسة.

٥. دراسة Gunday, et al. (٢٠٠٥)، بعنوان: "آثار أنواع الإبداع على أداء الشركة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف آثار أنواع الإبداع (التنظيم، العملية، المنتج، التسويق) على جوانب مختلفة من أداء الشركة (الإنتاج، السوق، الأداء المالي)، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) شركة من شركات الصناعات التحويلية في تركيا، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد هناك آثار إيجابية للإبداع على أداء الشركة في الصناعات التحويلية.

٦. دراسة Camarero and Garrido (٢٠٠٨)، بعنوان: "دور الإبداع التكنولوجي والتنظيمي في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في المنظمات الثقافية".

هدفت الدراسة إلى تقديم أدلة على اثر الإبداع التكنولوجي والإداري على الربط بين التوجه نحو السوق والأداء الاقتصادي والاجتماعي في المتاحف، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) متحف (١٣٥ في إسبانيا و١٤١ في فرنسا)، واعتمد الباحث على نموذج (MKTOR) للتوجه نحو السوق والمتمثل بالأبعاد التالية: التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس، التنسيق الداخلي بين الوظائف، وأظهرت هذه الدراسة أدلة ارتباط إيجابية وهامة داعمة بين التوجه نحو السوق والأداء الاقتصادي والاجتماعي في المتاحف.

٧. دراسة Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (٢٠١١)، بعنوان: "الإبداع التعلم التنظيمي والأداء والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع والأداء".

استهدفت الدراسة مجتمع الشركات الواقعة في جنوب شرق إسبانيا والتي تمتلك موظفين بعدد أكثر من ١٥ موظف وهي ١٦٠٠ شركة وقد وقع الاختيار على ٤٥١ شركة منها بحيث هنالك ٥٥% من العدد الإجمالي للشركات المختارة هي من القطاع الصناعي، بينما هنالك نسبة ٤٥% منها تنتمي للقطاع الخدمي.

هذا وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة مساهمة إيجابية لكل من التعلم التنظيمي والإبداع على الأداء، بالإضافة إلى تأثير التعلم التنظيمي على الإبداع، وأظهرت النتائج أيضاً وجود عوامل وسيطة لهذه العلاقة وهي حجم وعمر الشركة ومدى الاضطراب في البيئة التي تعمل فيها الشركة.

٨. دراسة Suliyanto (٢٠١١)، بعنوان: "أثر التوجه للتعلم على الميزة التنافسية من خلال الإبداع".

هدفت الدراسة إلى توضيح اثر التوجه نحو التعلم على الإبداع الفني والإداري بالإضافة إلى تحليل أثر الإبداع الفني والإداري على الميزة التنافسية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية والمشروبات في منطقة بانجوماس، وأظهرت نتائج هذه الدراسة بان التوجه للتعلم له أثر إيجابي على الإبداع الفني والإداري، وان الإبداع الفني له اثر إيجابي على الميزة التنافسية.

٩. دراسة García-Morales et al. (٢٠١٢)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي والإبداع".

حيث تظهر أهمية هذه الدراسة من ندرة الأبحاث التي تدرس هذه العلاقة بين المتغيرات التي تطرحها هذه الدراسة والتي توجهت إلى مجتمع قطاع السيارات والكيميائيات حيث تم اختيار ١٦٨ شركة لتمثلها وتوجه الباحث بالاستبانة للمدراء

التنفيذيين في تلك الشركات وذلك عن طرق بريدهم الإلكتروني لما لهذه الطريقة من تقليل للتكلفة والوقت والجهد في الإرسال والاستلام وحتى في تفريغ المعلومات منها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هنالك أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي والإبداع ذلك بالإضافة للتأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر للتعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي من خلال الإبداع، وختم النتائج بأثر الإيجابي للإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي.

١-٥ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، فقد تبين أن هذه الدراسات تناولت موضوع الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص، وقد أختارت هذه الدراسات عناصر مختلفة للإبداع لدراساتها فعلى سبيل المثال قام (عبوة، ٢٠١١) باختيار (الحدثة، المعنى، قابلية النقل والإبلاغ) كعناصر للإبداع للمنتجات الجديدة، بينما ركزت دراسة (العجلة، ٢٠٠٩) على السمات الشخصية للفرد المبدع، وقامت دراسة (الليثي، ٢٠٠٨) باستخدام الثقافة الإبداعية والثقافة المساندة كعناصر ومتغيرات للإبداع الإداري، أما دراسة (الفرا، ٢٠٠٧) فقد حددت عناصر الإبداع بالتوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ القرارات، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت عناصر أخرى للإبداع الإداري والتي تمثلت بـ (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والقدرة على التنبؤ).

وفيما يتعلق بالميزة التنافسية فقد أختارت هذه الدراسة أبعاداً للميزة التنافسية هي (الاستجابة، والجودة، والتمايز) لتطبيقها على الجامعات الرسمية الأردنية، بنما قامت معظم الدراسات السابقة بدراسة الميزة التنافسية في مجتمعات الأعمال والقطاعات الصناعية والتجارية كدراسة (الطويل وإسماعيل، ٢٠٠٩) التي درست العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، على سبيل المثال، ودراسة (السكرانة، ٢٠٠٨) التي درست استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دارسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن).

الفصل الثاني : نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني

نتائج التحليل الإحصائي

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى اختبار دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال"، مع إيضاح المعالجة الإحصائية لتلك البيانات من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، ثم عرض البيانات وتحليل فقرات الاستبيان وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

٢-١ الطريقة والإجراءات

أسلوب الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (أبعاد الإبداع الإداري، والميزة التنافسية) والتحليلي لتحليل العلاقات بين المتغير المستقل بأبعاده و المتغير التابع واختبار أثر مجموعة من الأبعاد (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والقدرة على التنبؤ) في الميزة التنافسية، والمنهج الميداني من خلال توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بغرض الحصول على معلومات عن أثر أبعاد الإبداع الإداري في الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية.

لقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، تم اعتماد مستوى الدلالة (٠.٠٥) الذي يقابله مستوى ثقة (٩٥%) لتفسير نتائج الاختبارات.

مصادر البيانات:

تم الاعتماد على البيانات التالية:

- البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الكتب العلمية والمجلات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة.
 - البيانات الأولية: لغايات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانته مؤلفة من ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني يتمثل بالمتغير المستقل (الإبداع الإداري) وتتكون من أربعة أبعاد و تم الأقتصار على هذه الأبعاد بما يتناسب و مجتمع الدراسة و طبيعة المنتج الذي يتقدمه تلك المنظمات، و تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد هذه الأبعاد و هي على النحو التالي: (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والقدرة على التنبؤ)، دراسة (Jackson & Messick, ١٩٩٥) ودراسة (Besemer & O'Quin, ١٩٩٩) ودراسة (Besemer & Treffinger, ١٩٨١) ودراسة (Haberland & Dacin, ١٩٩٢) و تم قياسها بالعبارات (١- ٢١).
- أما الجزء الثالث يتمثل بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، فقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد هذه الأبعاد وهي على النحو التالي: (الاستجابة، والجودة، والتمايز) و تم قياسها بالعبارات (٢٢- ٣٥).

حيث تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال مجموعة من الأسئلة تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة في نفس المجال لغرض قياس المتغيرات، وتعديل بعض الفقرات ليتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث سيتم منح الدرجات من (١, ٢, ٣, ٤, ٥) بدءاً بالبدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بدرجة عالية).

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ورؤساء الأقسام والشعب العاملين في وظائف إشرافية في الوحدات الإدارية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال (جامعة اليرموك، جامعة آل البيت وجامعة العلوم والتكنولوجيا). وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وبعدها ٢٩٨ استبانة تم استرداد ١٨٣ صالح للتحويل الإحصائي ١٥٦ وبذلك تصبح حجم عينة الدراسة ١٥٦.

الأساليب الإحصائية

بعد تطوير الاستبانة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لها بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والمستفاد من الرزمة الإحصائية (SPSS)، والتي تتمثل بـ:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- اختبار ثبات الأداة (Reliability Test): عن طريق اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها .
- حساب معامل الارتباط المصحح (Corrected Item- Correlation) لفقرات الأداة، والذي يقيس درجة تناسق وترابط الفقرات ببعضها ضمن المجال الذي تنتمي إليه، وتناسق الفقرات ببعضها على مستوى الأداة ككل.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution): لبيانات الدراسة باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov TEST)، للتأكد من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.
- حساب مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون (Correlation Matrix Person) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عال Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression analysis": لاختبار معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع .

ولتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية:

درجة (١) تعبر عن: لا أوافق أبداً.

درجة (٢) تعبر عن: لا أوافق.

درجة (٣) تعبر عن: موافق بدرجة متوسطة.

درجة (٤) تعبر عن: موافق.

درجة (٥) تعبر عن: موافق بشدة.

وتم تعديل مقياس التحليل بناء على متوسطات إجابات أفراد العينة على النحو التالي:

جدول ٢-١ مقياس التحليل

الوسط الحسابي	درجة الموافقة
---------------	---------------

ضعيفة	من ١ إلى أقل من أو يساوي ٢.٤٩
متوسطة	من ٢.٥٠ إلى أقل من أو يساوي ٣.٤٩
عالية	من ٣.٥٠ إلى ٥

Source: (Al-Hawary and Al-Zeaud, ٢٠١١, P:١٠٩-١٤٧).

٢-٢ الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة وذلك بتوضيح أنها تقيس فعلا ما ينبغي قياسه، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الاختبار، ولتحقيق هذا تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

٢-٢-١ صدق أداة الدراسة:

تمثل صدق أو صحة أو صلاحية الأداة، بحيث يتم التأكد من أن مضمون الفقرات شامل ومع الوصف الدقيق في مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وللتأكد من ذلك كان ذلك عن طريق:

• **الصدق الظاهري للأداة:** وتم ذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين " من أعضاء الهيئة التدريسية من مختلف الجامعات الأردنية"، حيث قاموا بمراجعة محتوى فقرات ومدى ملائمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث فيه، وبناء على ملاحظاتهم، تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية في الملحق (١).

٢-٢-٢ ثبات أداة الدراسة Reliability Test:

ثبات أداة الدراسة، يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة، إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويبدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (٠ و ١) ويكون قيمته مقبولة عند (٦٠%) وما فوق (Sekaran, ٢٠٠٣)، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٢-٢).

جدول ٢-٢ معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
الطلاقة	٥	.٧٥٢٩
المرونة	٦	.٧٠٧٠
الأصالة	٥	.٦٦٩١
التنبؤ	٥	.٧٧٨٣
الإبداع الإداري ككل	٢١	.٨٩٤٤
الاستجابة	٥	.٦١٠٣
الجودة	٤	.٦٧٢٥
التمايز	٥	.٦٦٢٥
الميزة التنافسية ككل	١٤	.٨٦٠٧

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٢-٢) أن معاملات الثبات لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من (٦٠%) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات، وبالتالي

يدل هذا على أن فقرات الاستبانة كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد صلاحية ومدلوليه الاستبانة في اختبار الفرضيات.

٢-٢-٣ وصف خصائص عينة الدراسة:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من، حيث "الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة والمسمى الوظيفي والمستناة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستنادا على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

جدول ٢-٣ توزيع أفراد عينة الدراسة (الطلبة) على متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	١١٣	٧٢.٤
	أنثى	٤٣	٢٧.٦
	المجموع	١٥٦	١٠٠.٠
العمر	أقل من ٢٥ سنة	١١	٧.١
	٢٥ سنة - أقل من ٣٥ سنة	٥٢	٣٣.٣
	٣٥ سنة - أقل من ٤٥ سنة	٦٦	٤٢.٣
	٤٥ سنة فأكثر	٢٧	١٧.٣
	المجموع	١٥٦	١٠٠.٠
المستوى التعليمي	بكالوريوس	١٤٣	٩١.٧
	ماجستير	١١	٧.١
	دكتوراة	٢	١.٣
	المجموع	١٥٦	١٠٠.٠
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢	١.٣
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣٤	٢١.٨
	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٧٨	٥٠.٠
	١٥ سنة فأكثر	٤٢	٢٦.٩
	المجموع	١٥٦	١٠٠.٠
المسمى الوظيفي	مدير وحدة	١	.٦
	نائب مدير	١	.٦
	مساعد مدير	١	.٦
	رئيس قسم	٢٣	١٤.٧
	رئيس شعبة	١٣٠	٨٣.٣
	المجموع	١٥٦	١٠٠.٠

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من، حيث "الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة والمسمى الوظيفي والمستناة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستنادا على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

• متغير الجنس:

يتضح أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (١١٣) فردا أي ما نسبته (٧٢.٤%)، بينما بلغ عدد الإناث (٤٣) أنثى أي ما نسبته ٢٧.٦%.

• **متغير العمر:**
يُشير الجدول رقم (٢-٣) أن ما يقارب نصف عدد أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (٣٥ سنة - أقل من ٤٥ سنة) والبالغ عددهم (٦٦) موظفا قدرت بنسبة (٤٢.٣%)، بينما أن (٥٢) منهم يمثلون ما نسبته (٣٣.٣%) قد كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية (٢٥ سنة - أقل من ٣٥ سنة)، في حين (٢٧) فردا يمثلون ما نسبته (١٧.٣%) من إجمالي العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (٤٥ سنة فأكثر)، أما باقي أفراد العينة والبالغ عددهم (١١) ممثلون بنسبة (٧.١%) من إجمالي العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) وهي أدنى عددا.

• **المستوى التعليمي:**
يتضح من الجدول رقم (٢-٣) أن أكبر نسبة للمستجيبين كانت ضمن من لديهم شهادة بكالوريوس والبالغ عددهم (١٤٣) قدرت بـ (٩١.٧%)، تليها نسبة المستجيبين ممن لديهم ماجستير حيث بلغ عددهم (١١) مستجيبا وذلك بنسبة بلغت (٧.١%)، وبلغ عدد المستجيبين الحاملين لشهادة الدكتوراه (٢) مستجيب ممثل بـ (١.٣%) وهي أقل نسبة ومن الملاحظ أن معظم حاصلين على شهادة البكالوريوس وهذا يعكس قدرة أفراد العينة على فهم فقرات الإستبانة والإجابة عليها بدقة، مما يدعم هذا موثوقية الاعتماد عليها عند إجراء التحليل.

• **عدد سنوات الخبرة:**
يُبين الجدول رقم (٢-٣) أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة إذ بلغ عدد الذين خبرتهم من (١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة) بـ (٧٨)، أي ما نسبته (٥٠%)، بينما بلغ من هم ضمن الفئة (١٥ سنة فأكثر) بـ (٤٢) فردا أي ما يعادل بنسبة (٢٦.٩%) من مجموع المستجيبين، كما بلغ عدد المستجيبين (٣٤) الذين هم ضمن المجال (٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات) أي ما يعادل (٢١.٨%)، بينما بلغ (٢) مستجيب من هم ضمن الفئة (أقل من ٥ سنوات) أي ما يعادل نسبة ١.٣% وهي أقل نسبة.

• **المسمى الوظيفي:**
يُبين الجدول رقم (٢-٣) أن معظم أفراد العينة يحملون مسمى وظيفي (رئيس شعبة) إذ بلغ عددهم (١٣٠)، أي ما نسبته (٨٣.٣%)، بينما بلغ من هم يحملون مسمى وظيفي (رئيس قسم) بـ (٢٣) فردا أي ما يعادل بنسبة (١٤.٧%) من مجموع المستجيبين، كما بلغ عدد المستجيبين (٣) الذين يحملون مسمى وظيفي (مدير وحدة، مساعد مدير ونائب مدير) أي ما يعادل بنسبة (١.٨٥%) وهي أقل نسبة.

٣-٢ مناقشة نتائج التحليل

١-٣-٢ تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بالإبداع الإداري لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال

بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الإبداع الإداري، كما هو موضح في الجدول رقم (٢-٤) كما يلي:

جدول ٢-٤ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الإبداع الإداري لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	الطلاقة	٣.٠٣	١.٠٠٥	متوسطة	٤
٢	المرونة	٣.٠٥	.٨٦٠	متوسطة	٣
٣	الأصالة	٣.٢٦	.٩٤٠	متوسطة	٢

٤	التنبؤ	٣.٤١	٧٩٥	متوسطة	١
	الإبداع الإداري ككل	٣.١٨	٧٨٠	متوسطة	

يبين الجدول (٤-٢) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣.٤١ - ٣.٠٣] وبانحراف معياري ما بين [١.٠٠٥ - ٠.٧٩٥] وبدرجة تقدير متوسطة، وعالية، كما يتبين من الجدول (٤-٢) أن متوسط تقديرات العينة على أداة الدراسة (الإبداع الإداري) ككل (٣.١٨) بانحراف معياري (٠.٧٨٠) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المجال الرابع (التنبؤ) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٤١) بانحراف معياري (٠.٧٩٥) وبدرجة تقدير متوسطة. تلاه المجال الثالث (الأصالة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٢٦) بانحراف معياري (٠.٩٤٠) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء المجال الثاني (المرونة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٠٥) بانحراف معياري (٠.٨٦٠) وبدرجة تقدير متوسطة. وفي المرتبة الأخيرة جاء المجال الأول (الطلاقة) بمتوسط حسابي (٣.٠٣) بانحراف معياري (١.٠٠٥) وبدرجة تقدير متوسطة وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري:

• فيما يتعلق بفقرات مجال الطلاقة:

جدول ٥-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الطلاقة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	يملك الموظفون المهارات الكافية التي في إقناع المتعاملين معهم.	٣.١٢	١.٣٦٣	متوسطة
٢	ينوفر لدى متخذي القرار مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.	٣.٢٩	١.٤٦٠	متوسطة
٣	يقوم الموظفون بالتعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل.	٣.٠١	١.٤٤٤	متوسطة
٤	يقوم المدير بتفويض السلطات للمرؤوسين.	٣.٠٤	١.٣٦٧	متوسطة
٥	يتم تقديم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة و الأخرى.	٢.٧٢	١.٤٤٩	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٠٣		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (٥-٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الطلاقة تراوحت ما بين [٣.٢٩ - ٢.٧٢] وبانحراف معياري ما بين [١.٤٤٩ - ١.٣٦٣] وبدرجة تقدير (متوسطة).

• فيما يتعلق بفقرات مجال المرونة:

جدول ٦-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	يهتم المدراء بالأراء التي تخالف آرائهم والاستفادة من آراء الآخرين.	٣.١٠	١.٢٧١	متوسطة
٢	تسعى الإدارات العليا للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل الجامعي.	٣.٣٠	١.٢٧٢	متوسطة
٣	يحرص المدراء على الاستفادة من انتقاد الآخرين لهم.	٣.٣١	١.٤٦٦	متوسطة
٤	تعمل المؤسسة على تطبيق الدوام المرن	٢.٦٩	١.٣٨٥	متوسطة
٥	تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.	٣.٠٤	١.٣٥٨	متوسطة
٦	يتاح قدر مناسب من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة.	٢.٨٤	١.٣٤٢	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٠٥		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (٦-٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المرونة تراوحت ما بين [٢.٦٩ - ٣.٣١] وبانحراف معياري ما بين [١.٢٧١ - ١.٤٦٦] وبدرجة تقدير (متوسطة).

• فيما يتعلق بفقرات مجال الأصالة:

جدول ٧-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأصالة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تحاول الجامعة تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجهها.	٣.١٢	١.٤١١	متوسطة
٢	ينجز الموظفون الأعمال الموكلة إليهم بأساليب متطورة.	٣.١٢	١.٤٠٩	متوسطة
٣	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة بالأعمال الإدارية.	٣.٤١	١.٤٤١	متوسطة
٤	يتم استخدام أسلوب فرق العمل القائم على الإبداع الإداري.	٣.٥١	١.٣٦٥	عالية
٥	يتم تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح أهداف الإدارة العامة لوحدها.	٣.١٦	١.٥٣٠	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٢٦		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (٧-٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأصالة تراوحت ما بين [٣.١٢ - ٣.٥١] وبانحراف معياري ما بين [١.٣٦٥ - ١.٥٣٠] وبدرجة تقدير متوسطة.

• فيما يتعلق بفقرات مجال التنبؤ:

جدول ٨-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التنبؤ

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تقوم الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.	٣.٥٢	١.٢٤٧	عالية
٢	تدعم الإدارة العليا الأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة.	٣.٤٩	١.٤٥٧	متوسطة
٣	تشارك الإدارات المرؤوسين في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها.	٣.٤٠	١.١٩٠	متوسطة
٤	يقوم المدراء باستدراك المشاكل قبل وقوعها.	٣.١٩	١.٣٢٥	متوسطة
٥	تعمل الإدارات على سماع الرأي والرأي الآخر من أجل التطوير.	٣.٤٣	١.٢٨١	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٤١		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (٨-٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التنبؤ تراوحت ما بين [٣.١٩ - ٣.٥٢] وبانحراف معياري ما بين [١.١٩٠ - ١.٤٥٧] وبدرجة تقدير متوسطة.

٢-٣-٢ تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بالميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال

يهدف التعرف على آراء عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الميزة التنافسية ، كما هو موضح في الجدول رقم (٩-٢) كما يلي:

جدول ٩-٢ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	الاستجابة	٣.٣٨	.٨٠٤	متوسطة
٢	الجودة	٣.٤٠	.٨٨٤	متوسطة
٣	التمايز	٣.٤٢	.٨٥٩	متوسطة
	الميزة التنافسية ككل	٣.٤٠	.٧٦٧	متوسطة

يبين الجدول (٩-٢) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [٣.٣٨ - ٣.٤٢] وبانحراف معياري ما بين [٠.٨٠٤ - ٠.٨٨٤] وبدرجة تقدير متوسطة، كما يتبين من الجدول (٩-٢) أن متوسط تقديرات العينة على أداة الدراسة (الميزة التنافسية) ككل (٣.٤٠) بانحراف معياري (٠.٧٦٧) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المجال الثالث (التمايز) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٢) بانحراف معياري (٠.٨٥٩) وبدرجة تقدير متوسطة. تلاه المجال الثاني (الجودة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٠) بانحراف معياري (٠.٨٨٤) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء المجال الأول (الاستجابة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) بانحراف معياري (٠.٨٠٤) وبدرجة تقدير متوسطة. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مجال من مجالات الميزة التنافسية:

• فيما يتعلق بفقرات مجال الاستجابة:

جدول ١٠-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستجابة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تستجيب الجامعة لجميع فئات المجتمع الجامعي بإيجابية.	٣.٥٢	١.١٩٤	عالية
٢	تتجاوب الجامعة مع المتغيرات المجتمعية بما يسهم في تطورات سوق العمل.	٣.٦٩	١.٢٠١	عالية
٣	تقوم الجامعة بتعديل أساليب عملها بما يتوافق مع التغيرات الطارئة.	٣.٤٠	١.٢٢٨	متوسطة
٤	تقوم الجامعة بتخفيض الرسوم الجامعية تمشياً مع الأوضاع الاقتصادية.	٢.٧٢	١.٤٣٩	عالية
٥	تستقطب الجامعة كوادر إدارية جديدة لتطوير العملية الإدارية.	٣.٥٩	١.٣٤٨	عالية
	المتوسط العام	٣.٣٨		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (١٠-٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستجابة تراوحت ما بين [٣.٤٠ - ٣.٧٢] وبانحراف معياري ما بين [١.١٩٤ - ١.٤٣٩] وبدرجة تقدير متوسطة.

• فيما يتعلق بفقرات مجال الجودة:

جدول ١١-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تلتزم الجامعة بتطوير نوعية مخرجاتها وتحسينها.	٣.٥٣	١.٤٣٤	عالية
٢	تقوم الجامعة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز العاملين.	٣.٧٦	١.١٢٧	عالية
٣	تطبق الجامعة سياسة تفويض السلطات والعمل	٣.٦٣	١.١٥٩	عالية

			بالمشاركة لغايات الإبداع.
متوسط	١.٢٣٦	٢.٦٧	تخصص الجامعة الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة وتعمل على نشرها.
متوسط	٣.٤٠		المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول (١١-٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الجودة تراوحت ما بين [٣.٥٣ – ٣.٧٦] وبانحراف معياري ما بين [١.١٢٧ – ١.٤٣٤] وبدرجة تقدير (متوسطة).

• فيما يتعلق بفقرات مجال التمايز:

جدول ١٢-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التمايز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تستخدم الجامعة أساليب عمل جديدة ومتطورة.	٣.٤٠	١.٣٧٢	متوسطة
٢	تستخدم الجامعة الأساليب الإلكترونية بالأعمال الإدارية بشكل فعال.	٣.٥٣	١.٣٧٥	عالية
٣	تساهم الجامعة في تكوين ثقافة جامعية خاصة.	٣.٥٤	١.٣٢١	عالية
٤	تدعم الجامعة الأفكار الابتكارية المتميزة.	٢.٩٨	١.٣٩٨	متوسطة
٥	ترسم الجامعة خطط مستقبلية قائمة على الابتكار والإبداع.	٣.٦٢	١.٠٩٢	عالية
	المتوسط العام	٣.٤٢		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (١٢-٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التمايز تراوحت ما بين [٢.٩٨ – ٣.٦٢] وبانحراف معياري ما بين [١.٠٩٢ – ١.٣٩٨] وبدرجة تقدير متوسطة.

٤-٢ اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

١-٤-٢ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov

في اختبار (Kolmogorov-Smirnov) يجب ان تكون (Sig) اكبر من (٥%) لتكون البيانات موزعة طبيعياً وبالنظر للجدول (١٣-٢) فإن جميع المتغيرات اكبر من ٥% وهذا يعني ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً تحت المنحنى (الهيئي، ٢٠٠٤).

جدول ١٣-٢ اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة Kolmogor-Smirnov test

Sig	K-S	المجال
.٠٨٧	١.٢٥١	الطلاقة
.١٠١	١.٢٢١	المرونة
.٠٨٢	١.٢٦٣	الأصالة
.١١٥	١.١٩٥	التنبؤ
.٠٧٨	١.٢٧٤	الاستجابة
.٠٨٤	١.٢٦٠	الجودة
.١٠٥	١.٢١٥	التمايز

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

٢-٤-٢ اختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

(١) نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (٢-١٤) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالتالي:

جدول ١٤-٢ مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

المتغيرات	الطلاق	المرونة	الأصالة	التنبؤ
الطلاق	١	.٧٧٥(**)	.٤٠٢(**)	.٦٨٢(**)
المرونة		١	.٦٧١(**)	.٨٠٢(**)
الأصالة			١	.٧٠٩(**)
التنبؤ				١

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

بالاعتماد على نتائج جدول (٢-١٤) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث تبين أن أقوى ارتباط كان بين المجالين (المرونة والتنبؤ)، كما توضح النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة ولم تتجاوز قيمة الارتباط ٩٠%. وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر (Hair et al., ١٩٩٨).

٢) اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (٠.٠٥)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (٢-١٥) كالتالي:

جدول ١٥-٢ اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الطلاق	.٣٤٣	٢.٩١٧
المرونة	.٢٢١	٤.٥٣٤
الأصالة	.٤١٢	٢.٤٢٥
التنبؤ	.٢٧٩	٣.٥٩٠

يبين الجدول (٢-١٥) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (١٠)

وتتراوح قيمه ما بين [٢.٤٢٥ - ٤.٥٣٤]، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (٠,٠٥) وتتراوح قيمه ما بين [٠.٢٢١ - ٠.٤١٢]، وبالتالي يمكن القول إنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

٥-٢ اختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية، بحيث تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (الطلاقة، المرونة، والأصالة، والتنبؤ) على المتغير التابع "الميزة التنافسية".

(١) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار (Stepwise).

جدول ١٦-٢ المتغيرات الداخلة/ الخارجة (Variable Entered/ Remove)*

النموذج	المتغيرات الداخلة	المتغيرات الخارجة	الطريقة
١	الطلاقة	-	Stepwise
٢	المرونة	-	Stepwise
٣	الأصالة	-	Stepwise
٤	التنبؤ	-	Stepwise

* مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للدخول في المعادلة، ومستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.10$) للخروج منها

يبين الجدول (١٦-٢) أن جميع المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتنبؤ)، كما أن يتبين أنه لا يوجد متغيرات مستبعدة، بينما الطريقة المستعملة (Stepwise).

(٢) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول ١٧-٢ جدول ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	R	R ^٢	Adjusted R ^٢	Std. Error of the Estimate
١	.٨٣٨(a)	.٧٠٣	.٦٩٥	.٤٢٤

a Predictors: (Constant), المرونة، الأصالة، الطلاقة، التنبؤ

b Dependent Variable: الميزة التنافسية

يتبين من الجدول (١٧-٢) أن جميع المتغيرات المستقلة الأربعة والتي أدخلت في المعادلة فسّرت التباين في الميزة التنافسية، حيث استطاعت هذه المتغيرات معاً تفسير ما نسبته

(٦٩.٥%) من التباين في الميزة التنافسية لدى عينة الدراسة والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

(٣) اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (١٨-٢) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول ١٨-٢ نتائج تحليل التباين

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
١	Regression	٦٣.٩٨٣	٤	١٥.٩٩٦	٨٩.١٦٩	.٠٠٠(a)
	Residual	٢٧.٠٨٧	١٥١	.١٧٩		
	Total	٩١.٠٧٠	١٥٥			

a Predictors: (Constant), المرونة، الأصالة، التنبؤ، الطلاقة، الإصالة، المرونة
b Dependent Variable: الميزة التنافسية

يوضح جدول (١٨-٢) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ولكل متغير مستقل (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتنبؤ) عن طريق إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (١٨-٢) فإنه يتضح ما يلي:

- وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (٨٩.١٦٩)، وقيمة مستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = ٠.٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتنبؤ) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

وهكذا يمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

٤) اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (١٩-٢) يوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول ١٩-٢ جدول المعاملات (Coefficient)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model ^c
		Beta	Std. Error	B	
.٠٠٠	٥.٣٣٢		.١٥١	.٨٠٧	(Constant) الحد الثابت
.٠٠٠	٤.٦٣٤	.٣٥١	.٠٥٨	.٢٦٨	الطلاقة
.٠٤٢	٢.٠٤٩	.١٩٤	.٠٨٤	.١٧٣	المرونة
.٢٥٤	١.١٤٤	.٠٧٩	.٠٥٦	.٠٦٤	الأصالة
.٠٠٠	٣.٧٧٥	.٣١٧	.٠٨١	.٣٠٦	التنبؤ

a Dependent Variable: الميزة التنافسية

من خلال الجدول (١٩-٢) فإن:

اختبار (t) يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت":

وبالتالي من خلال ما هو موضح في الجدول رقم (١٩-٢) فإن معلمة الحد الثابت (Sig = ٠.٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) ولهذا تُقبل الفرضية والتي تنص أن "قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر"، وعليه فإن ظهور معلمة الميل معنوية يعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج وإدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار وحيث بلغت قيمته (٠.٨٠٧).

(١) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للإبداع الإداري في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

يتضح من خلال الجدول رقم (٢-١٩) أن قيمة (T) بلغت (٥.٣٣٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,01$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) وعليه فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أن " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للإبداع الإداري في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

ومن خلال ما تقدم سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي أثبتت أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (الإبداع الإداري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للطلاقة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

يوضح الجدول (٢-١٩) أن قيمة (T) بلغت (٤.٦٣٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,00$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) وبالتالي سوف تُقبل الفرضية والتي تنص على أن " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للطلاقة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال"، كما أن الجدول (٢-١٩) يُظهر قيمة (B) بلغت (٢٦٨) والتي تعكس مقدار النقصان المتوقع في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال) نتيجة نقصان المتغير المستقل (الطلاقة) بوحدة واحدة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للمرونة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

يوضح الجدول (٢-١٩) أن قيمة (T) بلغت (٢.٠٤٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,0٤٢$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) وبالتالي سوف تُقبل الفرضية والتي تنص على أن " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للمرونة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال"، كما أن الجدول (٢-١٩) يُظهر قيمة (B) بلغت (١٧٣) والتي تعكس مقدار النقصان المتوقع في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال) نتيجة نقصان المتغير المستقل (المرونة) بوحدة واحدة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للأصالة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

يوضح الجدول (٢-١٩) أن قيمة (T) بلغت (١.١٤٤) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,٢٥٤$) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) وبالتالي سوف يتم رفض الفرضية والتي تنص على أن " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للأصالة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال"، كما أن الجدول (٢-١٩) يُظهر قيمة (B) بلغت (٠.٦٤) والتي تعكس مقدار

النقصان المتحقق في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال) نتيجة نقصان المتغير المستقل (الأصالة) بوحدة واحدة.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتنبؤ في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

يوضح الجدول (١٩-٢) أن قيمة (T) بلغت (٣.٧٧٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,00$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) وبالتالي تُقبل الفرضية والتي تنص على أن "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للتنبؤ في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال"، كما أن الجدول (١٩-٢) يُظهر قيمة (B) بلغت (٠.٣٠٦) والتي تعكس مقدار النقصان المتحقق في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال) نتيجة نقصان المتغير المستقل (التنبؤ) بوحدة واحدة.

الفصل الثالث : مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الثالث

مناقشة النتائج والتوصيات

١-٣ مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، وشملت عينة الدراسة على (١٥٦) موظف من موظفي الجامعات الرسمية في منطقة الشمال، والذين يعملون بالوظائف الإشرافية في الإدارات الجامعية للكليات المختلفة، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج هي:

أولاً: مستويات الإبداع الإداري

بينت نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال، حيث كانت اتجاهات عينة الدراسة من الموظفين ايجابية نحو الإبداع الإداري كمتغير مستقل الذي حقق متوسط حسابي متوسط حسب مقياس التحليل الذي اعتمده الدراسة بقيمة بلغت (٣.١٨)، وبالنسبة للأبعاد التي تكون منها الإبداع الإداري فقد حققت مستويات متوسطة أيضاً، وحصل مجال التنبؤ على المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٣.٤١)، والأصالة على المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٣.٢٦) والمرونة على المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (٣.٠٥) والطلاقة على المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (٣.٠٣).

وهذا يبين وجود مستوى من الإبداع لدى موظفي الجامعات في منطقة الشمال، وعلى الرغم من انه بمستوى متوسط وغير عال، إلا إن ذلك يتفق مع المبادئ الخاصة بالإبداع الإداري التي وضعها (Drucker, ١٩٨٥) والتي تتمثل بالأعمال والدراسات والممارسات التي يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وهذا يشير إلى توفر الحد الأدنى المطلوب من الأعمال والممارسات الإدارية من قبل موظفي الجامعات في الوظائف الإشرافية التي تقود إلى الإبداع الإداري.

ثانياً: اتجاهات عينة الدراسة نحو مجالات الإبداع

بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات الموظفين كانت إيجابية نحو مجال الطلاقة بنسبة متوسطة، فالموظفين يعتقدون بامتلاكهم المهارات الكافية في إقناع المتعاملين معهم، وأن متخذي القرار يتوفر لديهم مهارات النقاش المتعلقة بالعمل، كما يعتقد الموظفون بنسبة متوسطة بقيامهم بالتعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل، كما أن المدراء يقومون بتفويض السلطات للمرؤوسين، ويعتقد الموظفون بأن الأعمال تقدم بأسلوب متجدد بين الفترة والأخرى.

أما فيما يتعلق ببعد المرونة، فاتجاهات الموظفين كانت إيجابية أيضاً نحو مجال المرونة بنسبة متوسطة، حيث بينت النتائج أن الموظفين يعتقدون بأن المدراء يهتدون بالآراء التي تخالف آرائهم والاستفادة من آراء الآخرين، كما بينت النتائج أن الإدارات العليا تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل الجامعي، إضافة إلى أن المدراء يحرصون على الاستفادة من انتقاد الآخرين لهم، كما يعتقد الموظفون بأن الجامعة تعمل على تطبيق الدوام المرن وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، كما أنه يتاح قدر مناسب من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة.

وبينت النتائج أن اتجاهات الموظفين إيجابية نحو مجال الأصالة بنسبة متوسطة، لذا فإن الموظفين يعتقدون بأن الجامعة تحاول تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجهها، كما أن الموظفين ينجزون الأعمال الموكلة إليهم بأساليب متطورة، كما تحرص الجامعة على تقديم الأفكار الجديدة بالأعمال الإدارية، إضافة إلى استخدام أسلوب فرق العمل القائم على الإبداع الإداري، كما أن الجامعات تشجع التخطيط الشامل الذي يوضح أهداف الإدارة العامة لوحداتها.

كما بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات الموظفين كانت إيجابية نحو مجال التنبؤ بنسبة متوسطة ولكن أعلى من المجالات الأخرى للإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة)، حيث يعتقد الموظفين بأن الإدارة تقوم ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها، إضافة إلى دعم الإدارة العليا للأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة، كما يعتقد الموظفين أن الإدارات تشارك الرؤوسين في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها، كما أن المدراء يقومون باستدراك المشاكل قبل وقوعها، وسماع الرأي والرأي الآخر من أجل التطوير.

فمن النتائج المتعلقة بأبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التنبؤ) يمكن القول أن عينة الدراسة تعتقد بأن أهم بعد في مجال الإبداع الإداري هو التنبؤ والذي يعمل بشكل كبير على تعزيز الوعي لدى الأفراد من العاملين في الجامعات المشمولة بالدراسة وخصوصاً من يصنعون القرار بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر معينة تضعف من موقف الجامعة مستقبلاً أو بيئة العمل الجامعة، مما يعني العمل على ابتكار الحلول المناسبة لتلك المشكلات والحاجات.

وتتوافق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (العجلة، ٢٠٠٩) التي بينت أن المدراء المبحوثين يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، وبينت دراسة (السويطي، ٢٠٠٩) أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت دراسة (الفر، ٢٠٠٧) وجود مستويات إبداع لدى عينة الدراسة من موظفي الوزارات.

ثالثاً: اتجاهات عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية

فيما يتعلق بالميزة التنافسية فقد كانت اتجاهات الموظفين إيجابياً نحو الميزة التنافسية كمتغير تابع بنسبة متوسطة، حيث بينت النتائج تحقيق متغير الميزة التنافسية متوسط حسابي متوسط حسب مقياس التحليل الذي اعتمده الدراسة بقيمة بلغت (٣.٤٠)، وحققت المجالات المكونة لمتغير الميزة التنافسية (الاستجابة، الجودة، التمايز) متوسط حسابي متوسط أيضاً هو (٣.٤٢) للتمايز، ٣.٤٠ للجودة، ٣.٣٨ للاستجابة).

فالنسبة لمجال الاستجابة، فقد بينت النتائج أن الموظفين يعتقدون بأن الجامعة تستجيب لجميع فئات المجتمع الجامعي بإيجابية، وتتجاوب مع المتغيرات المجتمعية بما يسهم في تطورات سوق العمل، كما تقوم الجامعة بتعديل أساليب عملها بما يتوافق مع التغيرات الطارئة، وأيضاً تقوم الجامعة بتخفيض الرسوم الجامعية تمشياً مع الأوضاع الاقتصادية، وتستقطب الجامعة كوادر إدارية جديدة لتطوير العملية الإدارية.

أما بالنسبة لمجال الجودة، بينت نتائج الدراسة أن الموظفين يعتقدون بأن الجامعة تلتزم بتطوير نوعية مخرجاتها وتحسينها، وأن الجامعة تقوم بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز العاملين، كما بينت النتائج أن الموظفين يعتقدون بأن الجامعة تطبق سياسة تفويض السلطات والعمل بالمشاركة لغايات الإبداع، إضافة إلى تخصيص الجامعة الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة وتعمل على نشرها.

وفيما يتعلق بمجال التمايز فقد بينت النتائج أن الموظفين يعتقدون بأن الجامعة تستخدم أساليب عمل جديدة ومتطورة، وأن الجامعة تستخدم الأساليب الإلكترونية بالأعمال الإدارية بشكل فعال، وتساهم الجامعة في تكوين ثقافة جامعية خاصة، إضافة إلى أن الجامعة تدعم الأفكار الابتكارية المتميزة، كما ترسم الجامعة خطط مستقبلية قائمة على الابتكار والإبداع.

لقد بين الغالبي وادريس (٢٠٠٩) أن المنظمة تستطيع التفوق على منافسيها بفضل الميزة التنافسية، فمن خلال الميزة التنافسية تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكّنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها. كما بين Porter (٢٠٠٦) بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين والقدرة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (بدر، ٢٠٠٣) التي بينت أن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، يكون من خلال تأثيرها على أهم المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية وهي جودة المنتجات، الأداء المالي للشركات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات.

رابعاً: أثر الإبداع الإداري على الميزة التنافسية

بينت نتائج الدراسة أن المجالات المكونة للإبداع الإداري تحدد ما نسبته (٦٩.٥%) من التغيير في الميزة التنافسية، بمعنى أن مجالات الإبداع الإداري تؤثر بشكل إيجابي في زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأردنية مجال البحث. وتدل هذه النتيجة على أهمية الأبعاد التي اختارتها الدراسة الحالية للإبداع الإداري، حيث يمكن القول أن حوالي (٧٠%) من أية تغيير في الميزة التنافسية للجامعة يعزى إلى التغيير في عناصر الإبداع الإداري الأربعة وهي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التنبؤ) بنسب متفاوتة، فقد بين نعمه وعبد القادر (٢٠١٠) بأن الإبداع يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لكونه يعمل على وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ، من خلال تطبيق الأنشطة الإبداعية، كما بين بيتس (٢٠٠٨) أن الميزة التنافسية تعتبر من عوامل نجاح المنظمات، فالمنظمة تبني الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكّنها من امتلاك ميزة محددة تميزها عن منافسيها.

تتفق الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من حيث تأثير الإبداع بشكل عام والميزة التنافسية، فقد توصل الطويل وإسماعيل (٢٠٠٩) إلى وجود علاقة بين أنواع الإبداع التقني والميزة التنافسية، كما توصل السكارنة (٢٠٠٨) إلى وجود علاقة بين تطبيق استراتيجيات الريادة والتي تتضمن الإبداع وبين تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت دراسة بدر (٢٠٠٣) وجود علاقة إيجابية بين متطلبات نظم المعلومات التنظيمية والتكنولوجية التي تتضمن الإبداع وبين تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت دراسة Suliyanto (٢٠١١) بأن التوجه للتعلم له أثر إيجابي على الإبداع الفني والإداري، وأن الإبداع الفني له أثر إيجابي على الميزة التنافسية. كما أظهرت دراسة Jay (٢٠٠٣) وجود علاقة قوية بين القدرات التسويقية النموذج الريادي الذي يركز على المبادرة والإبداع واخذ المخاطرة لديها قدرات تسويقية، من جهة وبين الاستفادة في الميزة التنافسية.

خامساً: فرضيات الدراسة

دعمت نتائج الدراسة الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وهذا يدل على أهمية تبني الجامعات الأردنية لفلسفة الإبداع الإداري لما له من نتائج إيجابية على مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المنشودة، وتكون الإبداع الإداري في هذه الدراسة من الأبعاد التالية: (الطلاقة،

المرونة، الأصالة، التنبؤ)، فقد بينت نتائج الدراسة أن بعدي الطلاقة والمرونة من الأبعاد الرئيسية والهامة للإبداع الإداري والتي تساهم إلى حد كبير في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، حيث دعمت نتائج الدراسة الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. كما دعمت نتائج الدراسة الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

لقد توافقت نتائج الدراسة في هذا الجانب مع ما توصل إليه الطويل وإسماعيل (٢٠٠٩)، و بدر (٢٠٠٣)، و Sulyanto (٢٠١١)، و Jay (٢٠٠٣)، و Gunday et al. (٢٠٠٥)، و Tino (٢٠٠٤)، حيث بينت جميع هذه الدراسات بوجود أثر للإبداع الإداري على الميزة التنافسية للمنظمة، كما أكدت على أهمية تطبيق وتشجيع الإبداع كوسيلة فعالة في مواجهة التحديات وزيادة قدرات وأداء المنظمة ككل وبالتالي الميزة التنافسية.

أما فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى الأصالة والتنبؤ، فقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر فعال لبعدي الأصالة والتنبؤ في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، حيث دعمت نتائج الدراسة الفرض القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. كما دعمت نتائج الدراسة الفرض القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنبؤ في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، وهذا لا يعني عدم فعالية الأصالة والتنبؤ كمكون من مكونات الإبداع الإداري، إلا أن تلك النتائج ربما تدل على عدم إيلاء الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال الاهتمام الكافي لبعدي الأصالة والتنبؤ، مما عكس وجه نظر عينة الدراسة في النتائج.

٢-٣ التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، فإن التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

- تشجيع الجامعات الأردنية على تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها بحيث تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة قدر الإمكان، والتركيز على مجالات الإبداع الإداري كعناصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية.
- تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية التي تحفز الإبداع الإداري بين الموظفين الإداريين في الوظائف الإشرافية.
- نشر ثقافة الإبداع بين العاملين في الجامعات وتشجيعها من خلال برامج محددة تحفز الإبداع الإداري، كجائزة الأداء المتميز والمبدع التي تمنحها المؤسسات لموظفيها سنوياً أو شهرياً وفق معايير محددة.
- تنفيذ البرامج التي من شأنها اكتشاف الأشخاص المبدعين في المستويات الإدارية المختلفة، وخصوصاً أن بعض الأشخاص لا تظهر قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في المستوى الإداري الذي ينتمي إليه.
- تنفيذ البرامج التدريبية التي تؤهل القيادات الإدارية وتطوير قدراتها الإبداعية، بالتركيز على مجالات الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التنبؤ)، مما يمكن القيادات الإدارية من استثمار قدراتها الإبداعية لتطوير العمل وزيادة المكتسبات.

- تبني مفهوم اللامركزية في منهجية الإدارة، وتفويض السلطات عبر السلم الإداري، مما يساهم في سرعة الإنجاز وإيجاد حلول سريعة للمشاكل الإدارية التي تعترض تقدم الجامعات على المستوى العلمي والإداري.
- العمل على دراسة أثر الأبعاد الأخرى المكونة للإبداع الإداري على الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية كأبعاد (البصيرة، وقبول المخاطرة، والحساسية للمشكلات، والتحليل والربط) لبيان مدى تأثير تلك الأبعاد على تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ) المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، عبد الستار (٢٠٠٢)، الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
إدريس، ثابت وجمال الدين (٢٠٠٢)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية.

ابو جامع، ابراهيم (٢٠٠٩)، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

بتس، روبرت (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخازمي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

بدر، فادي محمود (٢٠٠٣)، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد.

بندقجي، محمد (٢٠٠٦)، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لمدرء شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، الأردن. مجلة دراسات، ٢٣ (٢)، ١٤٦-١٣٢.

التلباني، نهاية والأغا، مروان وشراب، شراب (٢٠١٢)، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ١٤ (٢)، ٢٠٩-٢٨٤.

جروان، فتحى (٢٠٠٢)، الإبداع مفهومه- معايير- نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

حسن، ماهر (٢٠٠٤)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، إربد: دار الكندي.

حسين، مالك (٢٠٠٤)، الإبداع في رحلة الفائدة والإمتاع، دمشق: دار علاء الدين للنشر.

خلف، محمد كريم (٢٠١٠)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

خير الله، جمال (٢٠٠٩)، الإبداع الإداري، (ط١)، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

درويش، مروان (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.

الدهدار، مروان (٢٠٠٦)، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

رشوان، حسين (٢٠٠٢)، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الزعيبي خالد والعزب، حسين (٢٠٠٧)، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. **مجلة المنارة**، ١٣ (٢)، ٦٥-١١١.

الزهري، رندة (٢٠٠٢)، **الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية**. الكويت: عالم الفكر، ٣٠. سادلر، فيلب (٢٠٠٨)، **الإدارة الإستراتيجية**، (ط١)، ترجمة علا إصلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

السرور، ناديا (٢٠٠٢)، **مقدمة في الإبداع**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر. السكارنة، بلال (٢٠٠٨)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن). **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، (١٧)، ٧٧-١١٢.

السليم، عبد الله (٢٠٠٢)، **أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السويطي، شبلي (٢٠٠٩)، **واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة**.

الشقاء، عادل (٢٠٠٤)، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشليبي، فراس وحمدان، خالد (٢٠٠٩)، **أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي شركة توليد الكهرباء المركزية - دراسة حالة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة**.

الشمري، فهد (٢٠٠٢)، **المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري**. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصريرة، أكثم (٢٠٠٣)، **العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة**، ١٨ (٤)، ١٥٦-٥٥١.

الصرن، رعد (٢٠٠٠)، **إدارة الإبداع والابتكار**، (ط١)، دمشق: دار الرضا. الصميدعي، محمود وعثمان ردينه (٢٠١٣)، **تسويق الخدمات**، (ط١)، عمان، الأردن: دار المعارف.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٣)، **الإدارة الرائدة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. الطويل، أكرم وإسماعيل رغيد (٢٠٠٩)، **العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، بحث منشور المؤتمر العلمي الثالث (إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة)**، ٢٧-٢٩ نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية.

عبوة، توجان (٢٠١١)، **أثر الإبداع في المنتجات الجديدة على نية الشراء من وجهة نظر المستهلك الأردني: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الحكومية في إقليم الشمال**. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العجلة، توفيق (٢٠٠٩)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

بحر، يوسف، والعجلة، توفيق (٢٠١٠)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

عجيلة، محمد وبن نوى، مصطفى (٢٠١٠)، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية - أفكار ومناهج -، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، ٢٠١٠.

العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٦)، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، (ط٢)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العواد، عبد الله بن محمد (٢٠٠٥)، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عيد، سيد (٢٠٠٨)، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (٢٠٠٩)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، (ط٢)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

الفرا، ماجد (٢٠٠٧)، مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العلوم الإنسانية، فلسطين، ٢١ (٤)، ١١٦٣-١١٨٦.

القر يوتي، محمد (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (ط٣)، عمان: دار الشروق.

الليثي، محمد (٢٠٠٨)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

نصير، طلال والعزاوي، ونجم (٢٠١١)، أثر الإبداع الإداري على تحسین مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر.

هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٩)، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، (ط١)، الرياض.

الوادي، محمود و الزعبي، علي (٢٠١١)، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (٨)، ٦٠-٧٥.

ب) المراجع باللغة الأجنبية:

Al-Hawary, S. and Al-Zeaud, H. (٢٠١١), The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment in Cellular Communication Companies in Jordan from Workers Perspective: A Field Study. *Al Manara Journal for Research and Studies, Economy and Managerial Sciences*, ١٧(٥), ١٠٩-١٤٧.

- Besemer, S. P. & O'Quin, K. (١٩٩٩), Confirming the three-factor creative product analysis matrix model in an American sample. **Creativity Research Journal**, ١٢, ٢٨٧-٢٩٦.
- Besemer, S. P. & Treffinger, D. J. (١٩٨١), Analysis of creative products: Review and synthesis. **Journal of Creative Behavior**, ١٥, ١٥٨-١٧٨.
- Camarero, Carmen and Garrido, Mari'a Jose (٢٠٠٨), The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. **European Journal of Innovation Management**, ١١(٣), ٤١٣-٤٣٤.
- Daft, Richard L. (٢٠٠١), **Organization Theory and Design**, (٧th ed.). USA: South Western College Publishing.
- Drucker, F. P. (١٩٨٥), **Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles**, New York: Harper and Row.
- Ekvall, Goran, "Organizational Climate For Creativity and Innovation.", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol. ٥, ١٩٩٦, pp.١٢٣-١٠٥.
- Evans, D., and Collier, J. (٢٠٠٧), *Operation Management an Integrated Goods and services, Approach*, Thomson, South, Western, U.S.A. International, student edition, www.swlearning.com.٢٠٠٧.
- García-Morales, Víctor Jesús, Jiménez-Barrionuevo, María Magdalena & Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez (٢٠١٢), Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, ٦٥, ١٠٤٠-١٠٥٠.
- Gunday, Gurhan et al. (٢٠٠٥), **Effects Of Innovation Types On Firm Performance**. Unpublished Ph.D. Thesis, Faculty of Engineering and Natural Sciences, Sabanci University, Turkey.
- Haberland, Gabriele S. & Dacin, Peter A. (١٩٩٢), The Development of a measure to assess viewers", Judgments of the Creativity of an Advertisement. **Advances in Consumer Research**, ١٩(١), ٨١٧-٨٢٥.
- Heizer, Jay and Render, Barry (٢٠٠١), **Principles of Operations Management**, (٤th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Jackson, Philip W. and Messick, Samuel (١٩٦٥), The Person, the Product, and the Response: Conceptual Problems in the Assessment of Creativity. **Journal of Personality**, ٣٣, ٣٠٩-٣٢٩.
- Jay, W. (٢٠٠٣), The Role Marketing Capabilities in Competitive Advantage and Innovation Strategy. **Journal of Strategic Management**, ١١, ١٥-٣٥.
- Jezycki, Andrew (١٩٩٧), **An Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools**.

Unpublished Ph.D. Dissertation, Submitted to the University of San Francisco, San Francisco.

- Jiménez-Jiménez, Daniel & Sanz-Valle, Raquel (٢٠١١), Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, ٦٤(٤), ٤٠٨-٤١٧.
- King, W.R. and Kugler, J. (٢٠٠٠), The Impact of Rhetorical Strategies on Innovation Decisions: An Experimental Study. **OMEGA-INT J.**, ٢٨(٥), ٤٨٥-٤٩٩.
- Kotler, Philip (٢٠٠٠), Marketing Management, (The Millennium Edition). New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- Liu, Tsai-Lung (٢٠٠٣), Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic Capabilities Advantage. www.hicbusiness.org.
- Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen (٢٠٠٠), Strategic Management: Process, Content, and Implementation, Great Britain: Oxford University Press.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (٢٠٠٠), **Organizational behavior**, (٥th ed.). John Wiley
- Sekaran, U. (٢٠٠٣), **Research Methods For Business**, (٤th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Suli, Yanto (٢٠١١), The Effect Of Learning Orientation On Competitive Advantage Through Innovation: Study On Small And Medium Enterprises. **Business and Management Review**, ١(٧), ٢٨-٣٦.
- Thompson, V.A. (١٩٦٥), Bureaucracy and innovation managerial. **Science Quarterly**, ٥, ١-٢٠.
- Tino, Michalski (٢٠٠٤), Entrepreneurship Organization through Innovation and Strategic Management Perspective. www.EBSCO.host.com.cited.٧/٩/٢٠٠٤.

الملاحق

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

* يرجى التكرم بوضع إشارة X في المربع المناسب لإجابتك.

(١) الجنس:

أنثى	ذكر

(٢) العمر:

أقل من سنة ٢٥	سنة ٢٥ - أقل من سنة ٣٥	سنة ٣٥ - أقل من سنة ٤٥	سنة ٤٥ فأكثر

(٣) المستوى التعليمي:

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

(٤) الخبرة:

أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر

(٥) المسمى الوظيفي:

مدير وحدة	نائب مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة

الجزء الثاني: الاستبانة
على ضوء معرفتك يرجى الإجابة بوضع علامة X في الحقل الذي تراه مناسباً.
أ- الإبداع الإداري

لا أوافق أبداً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	عناصر الإبداع الإداري
					الطلاقة	
					يمتلك الموظفون المهارات الكافية التي في إقناع المتعاملين معهم.	الطلاقة
					يتوفر لدى متخذي القرار مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.	
					يقوم الموظفون بالتعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لروئسائهم بالعمل.	
					يقوم المدير بتفويض السلطات للمرؤوسين. يتم تقديم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة و الأخرى.	
					المرونة	
					يهتم المدراء بالأراء التي تخالف آرائهم والاستفادة من آراء الآخرين.	المرونة
					تسعى الإدارات العليا للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل الجامعي.	
					يحرص المدراء على الاستفادة من انتقاد الآخرين لهم.	
					تعمل المؤسسة على تطبيق الدوام المرن تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع. يتاح قدر مناسب من اللامركزية في تقديم الخدمات الجامعية المقدمة.	
					الأصالة	
					تحاول الجامعة تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجهها.	الأصالة
					ينجز الموظفون الأعمال الموكلة إليهم بأساليب متطورة.	
					نحرص على تقديم الأفكار الجديدة بالأعمال الإدارية.	
					يتم استخدام أسلوب فرق العمل القائم على الإبداع الإداري. يتم تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح أهداف الإدارة العامة لوحداتها.	
					التنبؤ	
					تقوم الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.	التنبؤ
					تدعم الإدارة العليا الأهداف التي تخدم الرؤية والرسالة.	
					تشارك الإدارات المرؤوسين في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها.	
					يقوم المدراء باستدراك المشاكل قبل وقوعها. تعمل الإدارات على سماع الرأي والرأي الآخر من اجل التطوير.	

ب - الميزة التنافسية:

عناصر الميزة التنافسية	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	لا أوافق أبدا
	الاستجابة					
الاستجابة	تستجيب الجامعة لجميع فئات المجتمع الجامعي بإيجابية.					
	تتجاوب الجامعة مع المتغيرات المجتمعية بما يساهم في تطورات سوق العمل.					
	تقوم الجامعة بتعديل أساليب عملها بما يتوافق مع التغيرات الطارئة.					
	تقوم الجامعة بتخفيض الرسوم الجامعية تمشيا مع الأوضاع الاقتصادية.					
	تستقطب الجامعة كوادر إدارية جديدة لتطوير العملية الإدارية.					
	الجودة					
الجودة	تلتزم الجامعة بتطوير نوعية مخرجاتها وتحسينها.					
	تقوم الجامعة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز العاملين.					
	تطبق الجامعة سياسة تفويض السلطات والعمل بالمشاركة لغايات الإبداع.					
	تخصص الجامعة الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة وتعمل على نشرها.					
	التمايز					
	تستخدم الجامعة أساليب عمل جديدة ومتطورة.					
	تستخدم الجامعة الأساليب الإلكترونية بالأعمال الإدارية بشكل فعال.					
	تساهم الجامعة في تكوين ثقافة جامعية خاصة.					
	تدعم الجامعة الأفكار الابتكارية المتميزة.					
	ترسم الجامعة خطط مستقبلية قائمة على الابتكار والإبداع.					

شكرا لتعاونكم ،،،،،

ملحق (٢)
أسماء السادة محكمي الاستبانة

ت	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
١.	أ.د. سالم سفاح العون	أستاذ	جامعة آل البيت
٢.	د. زياد الصمادي	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٣.	د. بهجت الجوازنة	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٤.	د. وليد العواودة	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٥.	د. مرعي بني خالد	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت

Managerial Innovation and Competitive Advantage of Jordanian Public Universities

**By
Ali Khaled Al-Khaldi**

**Supervisor
Dr. Sulieman I. Al-Hawary**

ABSTRACT

This study aimed to examine the role of managerial innovation on achieving competitive advantage of the Jordanian public universities located in north governorates. The study sample consisted of ١٥٦ employees who work in managerial positions in different departments , the study adopted the descriptive approach to describe the variables of the study (the elements of the managerial innovation and competitive advantage) and the analytical approach to analyze the relationship between independent variables and dependent variable and to test the impact of managerial innovation elements (originality, fluency, flexibility and the ability to predict) on competitive advantage, and this is by conducting a field study which was its main tool a questionnaire.

The results of the study showed that there are intermediate levels of managerial innovation in the official universities in the north governorates; the attitudes of the employee of the study sample were positives towards the managerial innovation as an independent variable, the results also showed that the variable of the competitive advantage achievement has a medium average according to the analysis scale used in the study. The study results showed also that the constituent areas of managerial innovation have determine about ٦٩.٥ % of the change in the competitive advantage, which means that the areas of managerial innovation affected positively in increasing the competitive advantage of the Jordanian universities in this area.

Based on study results, the study recommended to encourage the Jordanian universities to build a sustainable competitive advantage by focus on the areas of managerial innovation as a key element in achieving the competitive advantage. In addition to adopting and implementing the organizational strategies which stimulate the managerial innovation within the managerial staff in supervisory and non-supervisory positions.