



مجلة جامعة العقبة للتكنولوجيا
للدراسات والبحوث

Journal of Aqaba University of
Technology for Research and
Studies

Volume 2, Issue 1

2023

ISSN:

5365-2790



مجلة جامعة العقبة للتكنولوجيا للدراسات و البحوث

*Journal of Aqaba University of Technology for Research
and Studies*

Volume 2, Issue 1

2023

استراتيجية مطورة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات الأردنية (أقليم الوسط).

A developed strategy to achieve competition in Jordanian universities (central region)

فرحان محمد سعيد الياصجين

Farahns947@gmail.com

جامعة الباشن العالمية-كلية التربية - قسم الصحة النفسية -امريكا

الملخص:

تهدف الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات من وجهة نظر الكادر فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس يعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - الجنس - سنوات الخدمة)، ووضع استراتيجية لإدارة الإبداع.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الموارد وقدرات المؤسسة، الجودة والابتكار والتميز، التعليم المنظم والتحسين المستمر، التكيف واستدامة الإبداع) وذلك على عينة مكونة من (154) من العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس كانت (73.47%)، وقد احتل المجال الأول (الموارد وقدرات الجامعة) على المركز الأول بنسبة (76.98%) يليه المجال الثالث (التعليم المنظم والتحسين المستمر) على المركز الثاني بوزن نسبي (77.24%) يليه المجال الثاني (الجودة والابداع ر والتميز) على المركز الثالث بوزن نسبي (69.34%)، وأخيرا المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.36%)

2-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس تعزى لمتغيري المؤهل العلمي لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10، في الدرجة الكلية للاستبانة.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة، بينما لا توجد فروق في المجال الثالث (التعليم المنظم والتحسين المستمر).

وضع استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات، والتي تكونت من (المنطلقات،

المتطلبات، الخطوات الإجرائية)، وأوصى الباحث بما يلي:

- 1- اعتماد استراتيجيات جديدة للجامعات لتحقيق الفاعلية وكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع.
- 2- ضرورة استثمار الموارد البشرية والدور الايجابي التي يحد من قدرة الجامعة على استدامة التنافس.
- 3- اعتماد الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد في الجامعات لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق التنافس.

Abstract:

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

The follow researcher descriptive analytical method application questionnaire consisting of 50 items distributed on four areas : (resources and capabilities of the organization, quality, innovation and excellence , Education, Psychology and continuous improvement, adaptation and sustainability of creativity), and so on a sample of 154 of the personnel working in institutions Higher Education in the Center Strip .

The study found the following results:

1 - the total score to estimate the sample to the reality of management innovation as an input to achieve competitive advantage was (72.47%), occupied the first area (resources and capabilities of the organization) to first place by (77.98%), followed by the third area (education Organizational and continuous improvement) for second place Posen relative (77.23%), followed by the second area (quality, innovation and excellence) finished third relative weight (69.34%), and finally the fourth area (adaptation and sustainability of creativity) ranked last with a relative weight (65.36%)

2- There were statistically significant differences in the total score of the views of respondents about the reality of creative input management to achieve competitive advantage due to the variables of academic qualification campaign in order to graduate, and years of service for more than 10 years, the total score of the questionnaire.

3 - The presence of statistically significant differences in the total score of the views of respondents about the reality of management innovation as an input to achieve a competitive advantage due to the variable sex in favor of males in the total score of the questionnaire, while there are no differences in the third area (education Organizational and continuous improvement).

In light of the results has been proposed to develop a strategy for the management of

creativity as an input to achieve competitive advantage in higher education institutions , which consisted of (premises , requirements , procedural steps), the researcher recommended the following:

- 1 - Adoption of the future scenario planning for organizations to achieve efficiency and reveals the views and future trends and tendencies toward creativity.
- 2 - Need to focus when managing human resources on its positive impact risks that limit the institution's ability to sustain competitive advantage.
- 3 - Adopting strategic resource-based institutions because it is an important theories in achieving competitive advantages.

مقدمة:

تتسابق الجامعات على تحقيق التنافس والحفاظ عليها في المجتمع الاردني ذو الخصوصية السياسية والاقتصادية معتمدة على الكفاءات البشرية والإبداع الإداري لديها باعتبار ذلك من مصادر القوة. الجامعات بأشكالها تهدف إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والانجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر التنافس.

وحيث أن قضية الإبداع من القضايا التي أخذت جل اهتمام الباحثين في عالمنا المعاصر، واتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث المنهجية، وما يؤثر فيها من الدوافع النفسية، وعوامل بيئية خارجية، فقد اهتم السيكولوجيين اهتماماً بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية، وارتاد هذا الميدان نخبة من المتخصصين في الجامعات، ومراكز البحوث في مختلف أنحاء العالم.

وبما أن الجامعات في الأردن تمر بفترة تحول فرضتها التغيرات المعاصرة، وقد ظهر ذلك من خلال النمو الكمي الملحوظ والإقبال الكبير من قبل الطلبة، وتعدد التخصصات الأكاديمية، فإن هناك حاجة ملحة إلى إدارة الإبداع فيها كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي في أي مسيرة حضارية، فالإبداع يدعم قوة أي جامعة، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق التميز.

في ظل الجهود التي يبذلها الباحثون في دراسة متطلبات الميزة التنافس واستدامته، ودور الكفاءات والإبداع في تحقيقها، مثل دراسة (المقادمة، 2013) ودراسة (علي، 2013)، ودراسة (الدهدار، 2006) كان من الضروري النظر في وضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافس.

مشكلة الدراسة: -

في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي في محافظات الوسط، والتوسع وجهودها في البحث عن آليات لتحقيق التنافس، وتطوير آليات عملها بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقى ومواكبة المستجدات على الساحة المحلية والإقليمية في الوقت الذي يعيش فيها الشعب الاردني، جاءت الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هي الاستراتيجية المطورة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات؟

ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس يعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - الجنس) (النوع الاجتماعي) - سنوات الخدمة (العمل)؟

أهداف الدراسة: -

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف إلى واقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس يعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - الجنس) (النوع الاجتماعي) - سنوات الخدمة (العمل).
- 3- وضع استراتيجية لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات.

أهمية الدراسة: -

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من:

- 1) أهمية الإبداع في تحقيق التنافس كضرورة حتمية تفرضها حركة التوسع الجامعي في محافظات الوسط، ولما لها من دور في المحافظة على فرص المؤسسة في البقاء والاستمرار.
- 2) قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع إطار فلسفي ومنهجي لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافسية في الجامعات.
- 3) قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على وحدات الجودة في المؤسسات من خلال تحسين أداء العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.

فرضيات الدراسة: -

ينبثق عن السؤال الثاني مجموعة من الفرضيات:

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دراسات عليا - بكالوريوس).
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى).
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس سنوات الخدمة (أقل من 6 سنوات، 6 - 11 سنوات، أكثر من 11 سنوات).

مصطلحات الدراسة: -

(1) إدارة الإبداع:

- يعرفها (الياصجين، 2021) بأنها: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

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

(2) التنافس: -

- يعرفها (الياصجين، 2021) بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها الجامعة وتحفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة ومنها تحقيق التفوق على المنافسين".

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

الدراسات السابقة: -

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية سواء كان على مستوى إدارة الإبداع أو مستوى التنافس، وفيما يلي عرض متخصص لبعض هذه الدراسات بما يفيد موضوع الدراسة الحالية:

أولاً/ الدراسات في الإبداع:

(1) دراسة (الصالح، 2012/2011) هدفت التعرف إلى دور إدارة الإبداع في تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (11) جامعة (كلية مجتمع، مدرسة) غير حكومية في عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأبرزت النتائج:

- العاملون في المنظمات يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع وأهميته بالنسبة للجامعة، وأن لإدارة الإبداع بشكل إيجابي ومتميز أثر كبير في تنميتهم.

- لمساهمة العاملين الإبداعية دور فعال في تعزيز وتطوير الإبداع وأرجت الدراسة بضرورة الاهتمام بتجارب إدارة الإبداع لمراكز البحث والتعليم (الجامعات) غير الحكومية الموجودة في الدول الأخرى.

(2) دراسة (Riccio, 2010) هدفت إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل: الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب وقد أوضحت الدراسة أن: هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط الجامعات الاستراتيجية وإتباع منهج شامل لتطوير الإبداعات على جميع المستويات في الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم الموارد البشرية ومحترفي التعليم العالي بشكل عام.

• على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في العديد من الجامعات في جميع أنحاء العالم، فإن كيفية استثمار الوقت في إدارة المواهب والإبداعات هو أهم ما يحقق النجاح في الجامعات.

(3) دراسة (كرعاوي، 2011، 2010) هدفت إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة المواهب الإبداعية، والأداء العالي وقد أجريت الدراسة في جامعتي الكوفة والقادسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (88) من القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- الموهبة والإبداع هما المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة الجامعات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب والإبداع تعزى إلى متغير الجامعة على مستوى الأبعاد والبنية التحتية.

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

(4) دراسة (العاجز ولشدان، 2010) التي هدفت التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية وإدارة الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (303) معلماً وقد أظهرت النتائج: أن القيادة المدرسية تشجع المعلمين على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية.

(5) دراسة (لخاوي، 2008) التي هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي وإدارته لدى معلميه وسبل تطويره، وتكونت عينة الدراسة من (354) معلماً ومعلمة وأبرزت النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية وإدارة الإبداع الجماعي 65.6% وهي درجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور مديري المدارس في تنمية وإدارة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث. وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة مديري المدارس للخبرات لإدارة الإبداع.

(6) دراسة (Medina, 2000) التي هدفت استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس، وشملت عينة الدراسة (132) معلماً تم اختيارهم من (18) مدرسة في منطقة كارولينا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج على: أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني والإدارة الحكيمة، ومستوى الدافعية، وأن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم.

ثانياً/ الدراسات المتعلقة بالتنافس: -

(1) دراسة (علي، 2016/ 2017) التي هدفت التعرف إلى متطلبات استدامة التنافس في الجامعات وهي كدراسة حالة على الجامعة الإسلامية، وقد تكونت عينة الدراسة من (111) من مدراء الوحدات والدوائر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأثبتت النتائج أن متطلبات استدامة الخبرة التنافسية للجامعة تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات (تقييم موارد وقدرات الجامعة - التعليم المنظم - التحسين المستمر - التكيف المنظم) حيث كان الأقوى هو التكيف المنظم بوزن نسبي 77.37% والأضعف هو معرفة قدرات المنافسين بنسبة 64.85%.

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

(2) **دراسة (المقادمة، 2013)** هدفت التعرف إلى دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية كدراسة حالة وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (130) مدير دائرة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق التنافس وكذلك بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق التنافس.

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

(3) **دراسة (الهدار، 2006 / 2007)** هدفت إلى تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (118) من العاملين في الإدارة العليا بالجامعات في محافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار والابداع وتحقيق الميزة التنافسية.
 - هناك علاقة بين التحسين المستمر والاهتمام بالعنصر البشري والتنافس في للجامعات.
- (4) **دراسة (بريش، 2005)** هدفت التعرف إلى المفهوم الشامل للميزة التنافسية، وعلى مصدرها الحقيقيين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن:
- العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسات عن بعضها، لأن قدراته الابداعية هي الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية.

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

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية نجد أن في أغلبها قد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وانفتحت على أن العنصر البشري المبدع حسن إدارته هو أساس تحقيق التنافس واستدامتها مثل دراسة (الهدار، 2006) ودراسة (بريش، 2005)، و(الصالح، 2011) ودراسة (القرعاوي، 2010) وذلك رغم التنوع في اختيار العينات المبحوثة، فدراسة (العاجز، ولشدان، 2010)، و(الخلاوي، 2008)، (Medina, 2000) كانت على المعلمين، أما دراسة (كرعاوي، 2010)، (المقادمة، 2013)، (علي، 2013)، (الهدار، 2006) فكانت على القيادات الجامعية.

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها أنها ناولت استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع من أجل التنافس في الجامعات بعد التعرف إلى الواقع الفعلي.

الخلفية النظرية للدراسة: -

يعتمد نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات على الإبداع. إذ لن يصبح للمؤسسات وجود إذا لم تتوفر لا

الأفكار بشكل مستمر وسليم، وعليه يواجه مديرو الجامعات تحدياً رئيساً ألا وهو كيفية تحقيق الاستفادة من القدرات الفردية وتعزيزها بهدف الوصول إلى الابتكار.

من قبيل المفارقة أن الإنسان مبدع بالفطرة، ولكنه ينأ بالجانب المبدع في شخصيته عن خير العمل في العديد من المؤسسات. وعلى أحسن الفروض، يعد هذا عاملاً سلبياً يكفي لتثبيط عزم الأفراد، وعلى أسوأ الفروض، يسبب ذلك خسارة فادحة في الفرص المتاحة للمؤسسات. وفي عصر التغيير المستمر، لم يعد ذلك وضعاً مقبولاً للأمور، حتى أن الجامعات الريادية أصبحت تدرك قيمة الإبداع في كل من العمليات الداخلية والنتائج الخارجية. (كوك، 2007:15).

وفي مجلة هارفارد (Harvard Business Review) عدد مارس 2008 مقال بعنوان "عظم عائدك من الأفراد ويرى الكاتبان بأن المدراء مولعون بمقوله أن: مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية، في حين إن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف وهذا خطير لأنه بالنسبة لكثير من المؤسسات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للتنافسية على المدى البعيد، فالمؤسسات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها.

مراحل الإبداع

- **الفكرة التمهيدية:** اكتشاف وإعادة تحديد الفرص.
- **الإعداد:** غالباً ما يتم وضع الأسس والقواعد في هذه المرحلة.
- **التطوير:** في معظم الأحيان، تلعب العمليات التي تتم في اللاشعور دوراً مهماً في هذه المرحلة.
- **التنوير:** عادة ما يتم التيقن من الفكرة في هذه المرحلة.
- **التحقق:** حيث يتم توثيق وقبول الفكرة من الآخرين.

أسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الإبداع أهمها:

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

مفهوم إدارة الإبداع:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة الإبداع، ولكنها في معظمها ركز على إدارة القيمة العالية للأفراد

ومصطلح إدارة الإبداع يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية. فيعرفها Heinen & Onell (2004) نقلاً عن (كوك، 2007) بأنها: " مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، التحسين المستمر، التعلم التنظيمي، وتخطيط الوظيفي".

أما Snell (2007) نقلاً عن (أبو شيخة، 2010) فيعرفها بأنها: "سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة في تحديد الإبداعات والكفاءات والمواهب، واستقطابها ونشرها وتطويرها" إن إدارة المبدعين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للمواهب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقلباً من الموظف العادي، أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم .

أهمية إدارة الإبداع في الجامعات:

تلبى أي جامعة حاجات المبدعين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والذي سيؤدي حتماً إلى إخراجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها، وتظهر أهمية إدارة الإبداع من حيث: (Meyer, 2005).

- (1) **التكاليف:** تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة كبيرة، لأنها ليست متاحة بالشكل اليسير، وهذا يعني أن هناك حاجة من أجل البحث للعثور على مثل هذه الإبداعات والمواهب.
- (2) **المخاطر:** على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفاعلية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ ما متوقع منهم.
- (3) **خدمات متلقي الخدمة:** حيث يشعر العملاء بالنقطة والارتياح عن وجود المبدعين داخل الجامعة، وذلك لإيمانهم بمدى الخدمة أو المنهج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة المسؤولية على المؤسسة، وانخفاض نوعية العمل.

التنافس:

توجد تعريفات متعددة للتنافس، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل مفهوم التنافس، حيث نجد أن هناك ثلاث مستويات لتحليل القدرة التنافسية، وهي:

- **الجامعة:** من خلال مستوى الخريجين ومدى مساهمتهم في الدخل الوطني ومختلف القطاعات والعائد الفردي والمجتمعي والعالمي.
- **الموارد:** تعبر عن مدى مساهمة القطاع الزراعي والصناعي وقطاع الخدمات.
- **المحلي:** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع لدخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.

ومن أمثلة التعريفات:

أورد (الزعي، 2009) بأنها: " خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها الجامعة ويمكنها الاحتفاظ بها

لمدة طويلة نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع".

أما (السلمي، 2001) فيعرفها بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للجامعة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز.

علاقة الكفاءات في التنافس:

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

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

الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية ومن هذه الخصائص:

- (1) القيمة: وذلك من خلال تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات من حيث استثمار وقت العمل، وتخفيض الفاقد في الموارد، والتركيز على رضا العميل.
- (2) الندرة: حيث إن امتلاك الجامعات للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال.

التنافس في الجامعات:

يمكن تعريف التنافس في التعليم الجامعي على أنها: " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا التنافس في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة. "

مؤشرات قياس التنافس في الجامعات:

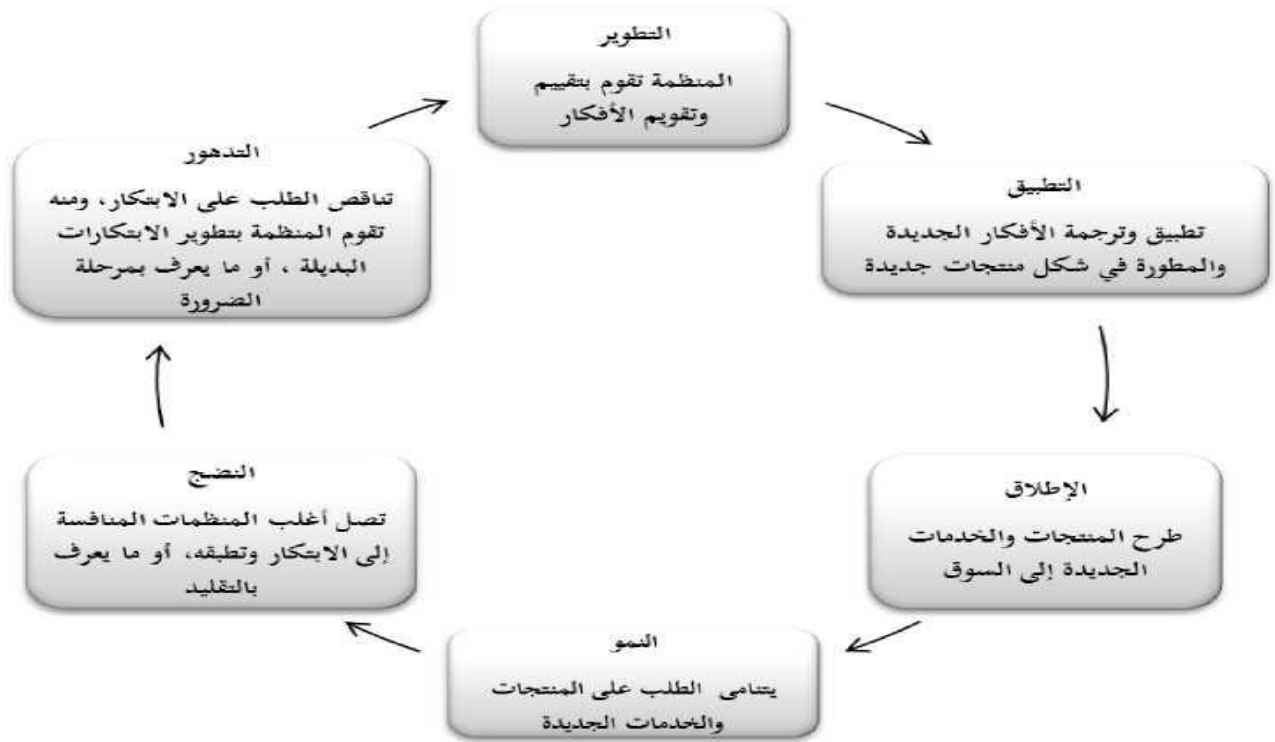
لقد ركزت العديد من المحاولات العالمية والمحلية، لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، من خلال عقد المؤتمرات والندوات، وتشكيل اللجان العليا لوضع وتحديد مؤشرات ومعايير محددة لقياس الجودة في هذه الجامعات.

فإن قياس أداء الجامعات يمكن أن تشمل ثلاثة مجالات، هي:

المجال الأول: البحث والاكتشاف الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات ودمجها، والجوائز التي حصلت عليها الكلية.

المجال الثاني/ هو التعليم والتعلم ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلاب وتنوعهم، ومخرجات الطلاب.

المجال الثالث/ يرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا المجتمع، ومشاركتها في الأنشطة العامة.



إجراءات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث المنهجية المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداتي الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدم في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم جمع البيانات من العينة الكلية كما يلي:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الزاهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع الأصلي من جميع العاملين في الجامعات وقد قام الباحث باختيار عينة أصلية قوامها (165) بطريقة عشوائية، ممن أتيح له الفرصة مقابلتهم، في حين كانت الاستبانات الصالحة للتحليل هي (155)، والجدول التالي يبين توزيع العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية:

جدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية

المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	الكلية
---------------	-----------	-------------	--------

العدد	77	78	155
النسبة المئوية	48	52	100
الجنس	ذكر	أنثى	الكلي
العدد	130	24	154
النسبة المئوية	84.42	15.58	100
سنوات الخدمة	اقل من 6	(6-11)	أكثر من 11
العدد	46	43	65
النسبة المئوية	29.87	27.92	42.21

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة مكونة من (56) فقرة في صورتها الأولية موزعة على أربعة أبعاد: (الموارد وقدرات المؤسسة - الجودة والابتكار والتميز - التعليم المنظم والتحسين المستمر - التكيف والإبداع)

صدق وثبات الأداة:

1- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من الأبعاد الأربعة للاستبانة .

2- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفاً في الجامعات دون النظر إلى صفاتهم السيموتيرية، وحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول (2)

جدول (2) يبين معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية

الرقم	البعد	المجموع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
1	الأول	0.943	0			
2	الثاني	0.966	0.874	0		
3	الثالث	0.954	0.864	0.885	0	
4	الرابع	0.935	0.808	0.890	0.909	0

ثبات الاستبانة:

المعالجات الإحصائية:

أستخدم الباحث نظام (Spss) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً على سلم التقدير الخماسي للكرات وهي الموافقة بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك

استخدام اختبار T-test للدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع إدارة الإبداع الإداري لتحقيق التنافس في الجامعات من وجهة نظر الكادر الإداري؟" ولإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، كما في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية للأداة ككل.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	البعد
1	77.98	13.04	66.29	10208	17	المصادر وطاقة الجامعة
3	69.34	16.39	55.47	8543	16	الجودة والابداع والريادة
2	77.23	8.34	34.75	5352	9	التعليم المنظم والتطوير المستمر
4	65.36	8.41	26.14	4026	8	التكيف ورعاية الإبداع
	72.47	11.54	50.72	28129	50	الدرجة العامة

من خلال الجدول السابق نجد أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع الإبداع لتحقيق التنافس كانت (72.47%)، وقد احتل المجال الأول (الموارد وابداع الجامعة) على المركز الأول بنسبة (77.98%) يليه المجال الثالث (التعليم المنظم والتحسين المستمر) على المركز الثاني بوزن نسبي (77.23%) يليه المجال الثاني (الجودة والابتكار والتميز) على المركز الثالث بوزن نسبي (69.34%)، وأخيرا المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.36%).

وقد يعزى السبب في ذلك إلى اهتمام الجامعات بتنظيم مواردها واستثمارها لتلك الموارد من وجهة نظر العاملين، إلا أننا نرى أن هذا الاهتمام يحتاج إلى تطوير من خلال وضع الآليات وتطوير القدرات التنظيمية والإدارية التي تضمن حسن استثمار الموارد بكفاءة. وهذا ما جاءت به دراسة (الهدار، 2016)، (علي، 2015).

أما عن تراجع درجات التقدير لمجال (التكيف ورعاية الإبداع) فقد يعزى السبب في ذلك إلى إجراء التغيير في أنظمة ومكونات هذه الجامعات الداخلية وفقاً لمتطلبات البيئة الأردنية المتغيرة، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (المقادمة، 2013).

وفيما يلي عرض ومناقشة كل مجال من مجالات الاستبانة:

حيث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على الابواب والدرجة الكلية.

الباب الأول: الموارد وقدرات الجامعة:

جدول رقم (6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.	705	4.57	0.80	91.70	3
2	تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لأهميتها الاستراتيجية.	625	4.06	0.96	81.17	5
3	تسعى الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة	548	3.54	1.23	71.05	15
4	تستحوذ الجامعة على موارد لا تتوفر لدى منافسيها.	575	3.73	0.90	74.68	11
5	تمتلك الجامعة نظاماً يشجع على استقطاب الكوادر المتميزة	629	4.08	0.94	81.69	5
6	تتسم القدرات المتعلقة بالأنماط والقواعد التي تدير بها الجامعة أنشطتها بصعوبة التقليد.	548	3.56	1.19	71.17	15
7	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرة استراتيجية.	599	3.89	1.19	77.79	10
8	تتبنى الجامعة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة.	669	4.34	0.82	86.88	3
9	تتمتع الجامعة بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	558	3.62	1.20	72.47	13
10	تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.	621	4.03	0.95	80.65	7
11	تحرص إدارة الجامعة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار.	711	4.62	0.75	92.34	1
12	تقوم الجامعة بالمسح الدوري للبيئة من أجل التنافس والخدمات التي يقدمها المنافسون.	650	4.22	0.87	84.42	4
13	تدرك الجامعة أن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية.	612	3.97	1.08	79.48	8

14	تقوم الجامعة بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوري بهدف التحسين.	608	3.95	0.98	78.96	9
15	تتبنى الجامعة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	573	3.72	1.17	74.42	12
16	تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها.	426	2.77	1.44	55.32	17
17	توفر الجامعة الموارد والقدرات التي تطور أدائها وتدعم تميزها.	551	3.58	1.27	71.56	14
	البعد الأول ككل	10208	66.29	13.04	77.98	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (11) " تحرص إدارة الجامعة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار " حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (92.34%) والفقرة (1) " تحرص المؤسسة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة." حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (91.69%)

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (المعاضيد، 2007) حيث أوصت بضرورة الحد من قدرات المنافسين من خلال بناء استراتيجية قائمة على تحليل الموارد وتحديد قدرات المنافسين. في حين كانت أدنى الفقرات في المجال:

- الفقرة (16) " تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها." حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (55.32%)، والفقرة (3) " تسعى الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة" حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (71.04%)

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن التنافس المتوقع من وجهة نظر أفراد العينة لا تستلزم امتلاك المؤسسة أو الاحتفاظ بموارد تتسم بالندرة، حيث أن بإمكانها الاحتفاظ بطاقتها كاملة دون الموارد النادرة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، وارتفاع معدل البطالة بين الخريجين. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (علي، 2013)، ودراسة (المقادمة، 2013).

الباب الثاني: الجودة والابتكار والتميز:

جدول رقم (7) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تؤمن الجامعة بان الجودة المتميزة هي طريقها في إدارة أعمالها.	598	3.88	1.01	77.66	2
2	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع أقسامها.	615	3.99	1.02	79.87	1
3	تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة	531	3.45	1.21	68.96	11

					بكونها ذات نوعية عالية قياسا بخدمات المنافسين	
10	71.30	1.41	3.56	549	4 يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة.	
5	73.25	1.25	3.66	564	5 تضع الجامعة خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة.	
8	71.82	1.16	3.59	553	6 تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى المحلي والإقليمي.	
4	74.29	1.18	3.71	572	7 تعطي الجامعة اهتماما كبيرا للأفكار الابداعية التي يقدمها الموظفون.	
9	71.69	1.16	3.58	552	8 لدى الجامعة توجهات حقيقية لدخول مجالات للمنافسة.	
7	71.95	1.08	3.60	554	9 تتسابق الجامعة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات.	
14	59.22	1.35	2.96	456	10 تعمل الجامعة باستمرار على استحداث وتطوير برامج نوعية وابداعية.	
16	57.14	1.37	2.86	440	11 تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع.	
12	66.49	1.19	3.32	512	12 تتضمن رسالة الجامعة التزاما بخدمة المجتمع بكافة شرائحه	
3	74.42	1.21	3.72	573	13 تدرك الجامعة أن الاستجابة للفئات المستهدفة تعد من الأسس الإبداعية لعملها.	
15	57.66	1.40	2.88	444	14 تراعي استراتيجية وسياسة الجامعة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.	
6	72.99	1.01	3.65	562	15 تستعين الجامعة بجهات خارجية لتوفير أوعية الإبداع والموهبة.	
13	60.78	1.36	3.04	468	16 توفر الجامعة نظام للترقيات والمكافآت بناء على الإبداع والموهبة.	

	69.34	16.39	55.47	8543	البعد الثاني ككل	
--	--------------	--------------	--------------	-------------	-------------------------	--

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (2) " تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة في جميع أقسامها." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.87%) والفقرة (1) " تؤمن المؤسسة بأن الجودة هي طريقها في إدارة أعمالها." حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.66%)

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

في حين 2 كانت أدنى الفقرات في المجال:

- الفقرة (11) " تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار." حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (57.14%)، والفقرة (14) " تراعي استراتيجية وسياسة الجامعة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة." حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (57.66%)

وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف تطبيق هذه الجامعات لعمليات نظام الإبداع، حيث يوجد غموض في الممارسة الفعلية لمثل هذا النظام، فلا تزال تعامل المبدعين ضمن باقي العاملين، ولا تخصص لهم ميزانيات لجذبهم أو استقطابهم، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (صيام، 2013).

الباب الثالث: التعليم المنظم والتحسين الدائم.

جدول رقم (8) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توفر الجامعات للعاملين جميع الامكانيات من أجل دعم التعلم،	605	3.93	1.07	78.57	4
2	تعتمد الجامعة مفهوم التعلم المنظم باعتباره مصدر للمعرفة.	617	4.01	1.11	80.13	3
3	توفر الجامعة لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر.	555	3.60	1.22	72.80	8
4	توفر الجامعة استراتيجيات التعلم المنظم القائم على التشجيع والمبادرة.	563	3.66	1.10	73.12	6
5	تدعم الجامعة العاملين في الحصول على مصادر المعرفة.	629	4.49	0.74	89.87	1
6	توفر الجامعة نظام متطور لحفظ البيانات وسهولة الاسترجاع.	614	4.16	0.87	83.25	2

7	تستمر الجامعة في التطوير والتحديث.	598	3.82	1.17	76.49	5
8	تستقطب الجامعة الخبرات والكفاءات.	529	3.44	1.43	68.70	9
9	تستفيد الجامعة من العقبات والمشاكل في رسم الخطط.	516	3.64	1.22	72.86	7
	المجموع	5352	34.75	8.34	76.23	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (5) " تساعد الجامعة موظفيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.87%)

وهذا يدل على اهتمام الجامعات بتوفير فرص التعلم لموظفيها وإتاحة جميع الوسائل والإمكانات التي من شأنها النهوض بعملية التعلم، والسماح لهم بتطبيق ما تم اكتسابه من معرفة، إلى جانب الاهتمام المتزايد في مجال البحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنافس، وهذا ما جاءت به دراسة (علي، 2013) ودراسة (المعاضيد، 2007) حيث توصلت إلى أن التعلم المنظم يمثل أحد أشكال القدرات الاستراتيجية للجامعة، لدوره في إكساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (8) " تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر (استقطاب الكفاءات -تدريب العاملين. . ." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (68.70%) وقد يعزى السبب في ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات، واكتفائها بالقدرات التشغيلية الحالية.

الباب الرابع: التكيف ورعاية الإبداع

جدول رقم (9) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتكيف الجامعة مع التغيرات.	592	3.84	1.18	76.88	3
2	تستطيع الجامعة أن تتكيف مع التغيرات والتطورات.	516	3.64	1.19	72.86	4
3	العاملين في الجامعة يتمتعون بالمرونة والنشاط	367	2.38	1.29	47.66	8
4	برامج الجامعة تستجيب لحاجات السوق.	383	2.49	1.33	49.74	7
5	تتنافس الجامعة من أجل تحقيق الإبداع واحتلال مراكز متقدمة.	611	3.97	1.00	79.35	1

6	تستثمر الجامعة الموارد البشرية والمادية.	466	3.03	1.45	60.52	5
7	تتبنى الجامعة سياسية الابداع والتنافس واحتضان ورعاية الطاقات الخلاقة.	609	3.95	1.15	79.09	2
8	توفر الجامعة جو جامعي يقوم على التعاون والشرابة وخلق روح المبادرة والابداع.	437	2.84	1.38	56.75	6
	البعد الرابع ككل	4026	26.14	8.41	65.36	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (5) " تحرص الجامعة على تحقيق التفوق الدائم على منافسيها من خلال العمليات وقد يعزى السبب في ذلك إلى إيمان أفراد العينة بأهمية الحفاظ على الموقع التنافسي للجامعة وأن الكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة على امتلاك الجامعة للتنافس، حيث أنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (بريش، 2005) ودراسة (المقادمة، 2013) التي أثبتت أن العنصر البشري المبدع هو أهم مصدر من مصادر الاختلاف بين الجامعات، فهو الأصل المالك للمعارف التي تمثل الثروة المحققة للتنافس. وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (3) " يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (48.66%) وقد يعزى السبب في ذلك إلى طبيعة كون أن إجراء التغيير بشكل مستمر ليس بالأمر الهين، كما أن التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق الميزة التنافسية لما يحمله من مخاطر.

نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي-الجنس - سنوات الخدمة)؟ "

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة فرضيات، وفيما يلي التحقق من هذه الفرضيات: الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع الإداري لتحقيق التنافس في الجامعات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)؟

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

جدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات وقيمة (ت) تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
1	دراسات عليا	78	70.462	12.936	5.253	0.000	دالة عند 0.01
	بكالوريوس	76	62.000	13.804			
2	دراسات عليا	78	61.321	15.167	5.786	0.000	دالة عند 0.01
	بكالوريوس	76	49.474	17.430			
3	دراسات عليا	78	37.346	7.297	5.108	0.000	دالة عند 0.01
	بكالوريوس	76	32.092	8.544			
4	دراسات عليا	78	29.026	8.394	5.480	0.000	دالة عند 0.01
	بكالوريوس	76	23.184	9.414			
المجموع	دراسات عليا	78	198.154	39.561	4.719	0.000	دالة عند 0.01
	بكالوريوس	76	166.750	42.920			

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (152) عند قيم جدولية (1.96)

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (152) عند قيم جدولية (2.58)

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن قيمة (T) المحسوبة في الدرجة الكلية للاستبانة كانت (4.719) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن حملة الشهادات العليا أكثر قدرة على تحديد إجراءات إدارة الإبداع وموقع الجامعة التنافسي بين المؤسسات الأخرى، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (الصالح، 2011)

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق التنافس في الجامعات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

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

جدول رقم (11) المتوسطات والانحرافات وقيمة (ت) تبعا لمتغير الجنس

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
1	انثى	130	67.223	12.886	2.099	0.037	دالة عند 0.05
	أنثى	24	61.208	12.951			
	انثى	130	56.892	16.951	2.543	0.012	دالة عند

0.05			16.010	47.792	24	أنثى	2
غير دالة إحصائية	0.183	1.338	8.506	35.138	130	انثى	3
			7.161	32.667	24	أنثى	
دالة عند 0.05	0.036	2.121	8.215	26.754	130	انثى	4
			8.884	22.833	24	ذكر	
دالة عند 0.05	0.028	2.225	43.579	186.008	130	انثى	المجموع
			43.124	164.500	24	ذكر	

تبدأ حدود الدلالة الاحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (152) عند قيم جدولية (1.96) تبدأ حدود الدلالة الاحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (152) عند قيم جدولية (2.58) وبالنظر الى الجدول السابق يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية في المجال الثالث والمتعلق ب (التعليم المنظم والتحسين المستمر) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة احصائية تعزى لعامل الجنس. بينما كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية في باقي المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى ان الذكور أكثر احتكاكاً بالعمل الشعبي وخدمة المجتمع، كما ان طبيعة عمل الإناث في الجامعات يندرج تحت البنود التنفيذية أكثر من البنود التخطيطية، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة (اللاخوي، 2008) ويتفق مع دراسة (الدهدار، 2006) **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الإبداع الإداري لتحقيق التنافس في الجامعات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (ف) لاستجابة أفراد عينة الدراسة.

جدول (12) مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة (ف) تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	النوع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
1	في المجموعات	672.90	2	336.451	2.004	غير دالة
	خلال المجموعات	25348.53	151	167.871		
	المجموع	26021.43	153			
2	في المجموعات	2606.81	2	1303.403	5.113	دالة عند 0.01
	خلال	38495.59	151	154.938		

					المجموعات	
			153	41102.40	المجموع	
دالة عن 0.05	4.302	286.680	2	573.36	في المجموعات	3
		66.644	151	10063.26	خلال المجموعات	
			153	10636.62	المجموع	
دالة عن 0.05	4.302	297.769	2	595.54	بين المجموعات	4
		67.797	151	10237.32	داخل المجموعات	
			153	10832.86	المجموع	
دالة عن 0.05	4.183	7798.288	2	15596.58	بين المجموعات	المجموع
		1864.452	151	281532.18	داخل المجموعات	
			153	297128.76	المجموع	

قيم (ف) عند درجات حرية (2, 153) وعند مستوى دلالة (0.05) يساوي 3.06

قيمة (ف) عند درجات حرية (2, 153) ومستوى دلالة (0.01) يساوي 4.75

وعليه يتبين من جدول تحليل التباين الأحادي One – Way ANOVA أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول المتعلق بـ (الموارد وقدرات المؤسسة)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في باقي المجالات والدرجة الكلية، .

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

جدول رقم (13) اختبار شيفيه في المجال الثاني لمتغير سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات	(5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات	
أقل من 5 سنوات	0.00		
(5-10) سنوات	0.74	0.00	
أكثر من 10 سنوات	*7.95	*8.70	0.00

جدول رقم (14) اختبار شيفيه في المجال الثالث لمتغير سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات	(5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات	
أقل من 5 سنوات			
(5-10) سنوات			
أكثر من 10 سنوات			

أقل من 5 سنوات	0.00		
(5-10) سنوات	0.50	0.00	
أكثر من 10 سنوات	*4.13	3.63	0.00

جدول رقم (13) اختبار شيفيه في المجال الرابع لمتغير سنوات الخدمة

	أقل من 5 سنوات	(5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات	0.00		
(6-11) سنوات	0.55	0.00	
أكثر من 11 سنوات	3.69	*4.24	0.00

جدول رقم (13) اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لمتغير سنوات الخدمة

	أقل من 6 سنوات	(6-11) سنوات	أكثر من 11 سنوات
أقل من 6 سنوات	0.00		
(6-11) سنوات	0.33	0.00	
أكثر من 11 سنوات	*20.21	*20.55	0.00

* داله عند 0.01

يتضح من الجداول السابقة وجود فروق بين (أقل من 6 سنوات) و(أكثر من 11 سنوات) لصالح (أكثر من 11 سنوات) وبين ((6-11) سنوات) وفئة (أكثر من 11 سنوات) لصالح (أكثر من 11 سنوات)، ولم تضح فروق في عدد سنوات الخدمة الأخرى. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن عدد سنوات الخدمة الأكثر تؤهل الموظف للقيام بأعماله بسهولة، وتساعد على التوافق الوظيفي، حيث أنهم استفادوا من التغذية الراجعة أثناء عملهم السابق، وهذا ما يتفق مع أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة (القرعاوي، 2010)، (إهدار، 2006)، (علي، 2013)، (المعاضيد، 2007) مما يدل على أن هناك أثر لسنوات الخدمة الأكثر على مستوى الأداء والعمل، وتحقيق التنافس بشرط التدريب المستمر والتحسين الدوري للعمليات.

إجابة السؤال الرئيس:

ينص السؤال على: " ما الاستراتيجية المقترضة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافس في الجامعات؟" تشير المؤشرات الإحصائية لقطاع التعليم العالي بمحافظات الوسط خلال السنوات الأخيرة إلى تزايد في

عدد هذه الجامعات والعاملين فيها، كما تشير البيانات وجود تنوع في مؤهلات العاملين فيها. وعليه تنطلق هذه الاستراتيجية من المنطلقات الفكرية التالية:

- 1- لا تخلو أي جامعة مهما كانت من كادر مبدع.
- 2- لا يعد الإبداع حلاً شاملاً لكل مشكلات الجامعات، بل هناك مجالات معينة يمكنها تحقيق أعلى استفادة ممكنة من خلال توظيف الإبداع.
- 3- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة فكرية وقدرة عملية ومصدر للمعلومات والاقتراحات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة.
- 4- لا يوجد مؤشر يستطيع أن يصف بصورة كاملة وشاملة نظام العمل في الجامعات.

متطلبات الاستراتيجية:

وفقاً لما ورد ذكره من منطلقات فكرية، تعتمد الاستراتيجية على المتطلبات التالية:

- 1- **المناخ:** تهيئة الظروف المناسبة للإبداع والتفكير الفعال، مع توفير الوقت والمجال لذلك.
- 2- **تحديد الفرص:** فهم طبيعة الفرص الحقيقية المتاحة واستثمارها في سبيل إدارة الإبداع وضمان عدم هدره.
- 3- الفصل بين المراحل الأساسية لإدارة الإبداع.
- 4- المرونة وهو تناول الفرص المتاحة من مختلف الزوايا واستخدام كل أنماط التفكير في تطبيق النظام.
- 5- الاهتمام بالأفراد الذين يفكرون إلى الخبرة، وتوعيتهم بأهمية التنافس.

الخطوات الإجرائية:

- 1- وضع لوائح تنظيمية حول أهمية الإبداع ودوره في تحقيق التنافس من خلال ورش العمل والمؤتمرات.
- 2- توضيح الفرق بين إدارة الإبداع وإدارة الموارد البشرية من خلال إنشاء وحدة متخصصة بالمبدعين.
- 3- تعزيز المبدعين وتشجيعهم عن طريق زيادة الرواتب والمكافآت.
- 4- تطوير الأفكار وتغييرها على مستوى المؤسسات من خلال:
 - إتباع السلوكيات غير المألوفة والاصيلة.
 - تخصيص تمويل لدعم الأنشطة التي تشوبها المخاطرة.
 - وضع قائمة أفكار خاصة بالمبدعين على النحو التالي:

أفكار مرنة	أفكار إبداعية
ما طبيعة الخبرة التي تمتلكها؟ كيف يمكنك استثمار هذه الخبرة لتغيير الأفكار في مؤسستك؟	كيف يمكن تطوير الفكرة.
في حال عدم ملائمة الفكرة التي تم اقتراحها، ما القاعدة التي تعتمد عليها هذه الفكرة؟ وهل يمكنك تعديل هذه القاعدة وتحويلها إلى فكرة أكثر ملائمة.	ما الطريقة التي تساعدك في تطبيق أفكارك في الجامعة.
ما مدى ملائمة هذه الفكرة مع ثقافة الجامعة؟	هل توجد طريقة أكثر فعالية لتحقيق هذه الاستراتيجية؟

ما العقبات التي تحول دون تطبيق هذه الفكرة؟ وكيف يمكنك إزالة هذه المعضلات؟	كم عد من الطرق يمكنك تغيير هذه الفكرة تغييراً ضرورياً حتى يمكن قبولها داخل الجامعة؟
ما أفضل طريقة منطقية يمكن أن تساعد في التقدم؟	الى أين نريد الوصول لتحقيق الأهداف؟

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، الاستراتيجية، يوصي الباحث بما يلي:

- 1 - اعتماد التخطيط للجامعات لتحقيق الفاعلية ولكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع.
- 2 - أهمية استثمار الموارد البشرية التي في استدامة التنافس في الجامعة.
- 3 - توظيف أدوات ومهارات تدعم وتعزز الإبداع وتحقق مفهوم التنافس.
- 4 - امتلاك الجامعات لموارد تتسم بالجودة بغض النظر عن التكلفة، لما لها من أهمية في تحقيق التنافس.
- 5- بناء علاقات داعمة وزيادة الثقة بين الجهات الفاعلة ذات الصلة والمتمثلة في: (الطلاب والموظفين والأكاديميين وموظفي الدعم وموظفي تقنية المعلومات والمديرين وأرباب العمل).

المراجع:

- 1- ابراهيم، محمد (2009): المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير الجامعات (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، 1-2 نوفمبر 2009، جامعة المنصورة.
- 2- أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- البريدي، عبد الله (1999): الإبداع يخفف الأزمات، بيت الأفكار الدولية، الرياض.
- 4- الزهري، رندة (2002): الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، العدد (30) (3)، ص 218-249.
- 5- الزعبي، حسن (2005): نظام المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 6- الخزامي، عبد الحكيم (2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 7- الهدار، مروان (2006): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8- السلمي، على (2001): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة.
- 9- الصالح، أسماء رشاد (2011): الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- 10- العنزي، سعيد وآخرون (2011): أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 89.
- 11- العواد، عبد الله (2005): واقع الإبداع الإداري وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 12- المقادمة، عبد الرحمن (2013): دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 13- المعاضيد، معن (2007): إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
- 14- المرسى، جمال الدين (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة.
- 15- الخاوي، محمد فتحي (2008): دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 16-، محمد (2010): البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- 17- بريش، فايزة (2005): دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب.
- 18-سلطان، محمد (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 19-شاهين عوني وزايد، حنان (2009): الإبداع - دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.
- 20- عدنان، وديع محمد (2003): القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، السنة 2، الكويت.
- 21-علي، علي محمد (2013): متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 22- صيام، عزيزة (2013): واقع تطبيق نظام إدارة الموهبة البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 23-عباس، أنس (2011): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
- 24-عرفة، رشا (2010): الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد 15.
- 25-عليمات، ناصر (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 26-كوك، بيتر (2007): إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 27-وقفي، راضي (2003) صعوبات التعلم النظري والتطبيقي، (الطبعة الأولى) عمان، مكتبة الأميرة ثروت.
- 28-ياصجين، فرحان (2020) التربية الخاصة (الطبعة الأولى) عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
- 29-جروان، فتحي (2008) الموهبة والتفوق والابداع (ط 3) عمان، دار الفكر عمان، الاردن.
- 30-ياصجين، فرحان (2017) موضوعات في علم نفس الخواص (الطبعة الأولى) عمان دار المعتر للنشر والتوزيع عمان.
- 31-ياصجين، فرحان (2021) الموهبة والابداع الكشف والرعاية والتنمية (الطبعة الأولى) دار يافا العالمية للنشر والتوزيع عمان.

المراجع الأجنبية:

32-Bassi, Laurie & McMurrer, Daniel (2007): Maximizing your Return on People, Harvard Business Review.

33-Medina, Phyllis (2000): leader social power and subordinate creativity, Dissertation Abstract International, B61/03, p.1682.

34-Meyer, Terry (2005):Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy For Higher education

35-Roccio, Steven (2010): Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at A private Colleagues and Universities, University of Nebraska, Lincoln.