مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
**اسم الكاتب:** د. بسام زاهر، نجوى أحمد منلا
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4875
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 19:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

# دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي(دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

**الدكتور بسام زاهر***
**نجوى أحمد منلا****

**(تاريخ الإيداع 29 / 5 / 2016. قُبِل للنشر في 15 / 8 / 2016)**

## □ ملخّص □

هدف البحث إلى التعرّف على العلاقة بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وتعزيز الميزة التنافسية في جامعة تشرين، من خلال تحديد مدى تأثير كل من أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي والأساليب المتبعة لتطبيق هذه الاستراتيجيات، على خصائص المورد البشري، وتوفر الكفاءات المتميزة، وقد اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية وعلى المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، وقامت بتوزيع الاستبيان على 350 فرد من أعضاء الهيئة التعليمية ورؤساء الشعب العاملين في جامعة تشرين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وتعزيز الميزة التنافسية، ولكن هذه العلاقة ضعيفة، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف برامج التدريب المتبعة، وخاصةً في مجال التفكير الإبداعي، وقد استعرضت الباحثة العديد من النتائج الهامة في نهاية هذا البحث، كما قدّمت العديد من المقترحات والتوصيات، والتي كان أهمها: ضرورة قيام الجامعة بإجراء دورات تدريبية للعاملين فيها، خاصة بتنمية مهارات التفكير الإبداعي، وتعريف العاملين لديها بأهمية استخدام استراتيجيات التفكير الإبداعي ضمن أعمالهم، من أجل تنمية مهاراتهم ومعارفهم بما ينعكس على تطوير أدائهم بالشكل الذي يمكن من تعزيز الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية :** استراتيجيات تدريب الموارد البشرية؛ استراتيجيات التفكير الإبداعي؛ العصف الذهني؛ القبعات الست للتفكير ؛ خرائط العقل؛ الميزة التنافسية

*أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– سورية.
**طالبة ماجستير – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

# The Role OF Creative Thinking Strategies in Enhancingthe Competitive Advantage at Higher Education Institutions (A field study in Tishreen University)

**Dr. Bassam Zaher***
**Najwa minla****

**(Received 29 / 5 / 2016. Accepted 15 / 8 / 2016)**

## □ ABSTRACT □

The research aimed to identifying the relationship between the creative thinking strategies and enhancing the competitive advantage in Tishreen university. By identifying the extent of the impact of each dimensions of creative thinking strategies and the methods used to implement these strategies on the human resource characteristic and distinctive competencies. The researcher relied on the Deductive Approach and on the descriptive approach as a general method. She has distributed the questionnaire to 350 people, they are members of the teaching staff and the heads of section, who work in Tishreen university. This study has concluded to several results, the most important one was that there were significant relationship between creative thinking strategies and enhancing the competitive advantages. But this relationship is weak, because of the weakness of training programs, especially in the field of creative thinking. The researcher reviewed many important results at the end of this research, and also presented several proposals and recommendations, and the most important of it was: the need of the university to conduct training courses for their employees, especially for development creative thinking skills, and definite their employees to the important of using creative thinking strategies in their work, in order to develop their skills and knowledge as the reflect on the develop of their performance, and enhance the competitive advantages.

**Key words:** Human Resource Training Strategies; Creative Thinking Strategies; Brain Storming; The Six Thinking Hats; Mind Maps, Competitive Advantage**.**

* **Professor in Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria**
** **Postgraduate Student, in Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria.**

## مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على محاولة حل المشكلات، وإنما محاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن، ويمتلك الإنسان من القدرات أكثر مما يتوقع أو يعتقد، حيث تعدّ قدرات العقل الواعي صغيرة جداً مقارنةً بقدرات عقلنا اللاواعي.وتُعدّ استراتيجيات التفكير الإبداعي إحدى الاستراتيجيات التدريبية التي تعمل على تحسين مهارات العاملين، وإطلاق طاقاتهم الكامنة، بما ينعكس على تحسين أداء المنظمة ككل، ويعزز من قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية.

إن الهدف من هذه الدراسة هو بيان دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، فقد كشفت البحوث والدراسات والممارسات التعليمية الأهمية الكبيرة لتطوير مهارات التفكير الإبداعي، حيث إن تحسين الأداء الأكاديمي وكذلك تحسين عملية التعلم كلاهما يرتبط بالإبداع، وقد أصبحت المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديّات المستمرة والضغوط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تتعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت التفكير الإبداعي ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية، وهذا ما دفع الباحثة إلى تناول هذا الموضوع، لمعرفة مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات في جامعة تشرين، ومعرفة مدى قدرتها على خلق مزايا تنافسية والمحافظة عليها من أجل نجاح الجامعات وتفوقها بين منافسيها.

## الدراسات السابقة:

وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

- **دراسة (الشيبان، 2015) وهي بعنوان:المعوقات الاجتماعية للتفكير الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين في التعليم العام.**

المشكلة والأهداف: تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما المعوقات الاجتماعية للتفكير الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين في التعليم العام بمدينة الرياض من منظور مشرفي ومعلمي الموهوبين بمدينة الرياض؟ وما هي المقترحات للحد منها؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات الاجتماعية التي تحدّ من التفكير الإبداعي لدى الموهوبين، وإيجاد الحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

بعض نتائج الدراسة : توصّلت هذه الدراسة إلى أن هناك عوامل عديدة مثل: (الخوف من الفشل، العجز في ايصال الأفكار، الضعف في التواصل مع الآخرين، عدم القدرة على التخطيط، العجز عن ابتكار البرامج الجديدة، الاعتماد على خطط تقليدية، ضعف برامج التدريب والتأهيل) تحدّ جميع هذه العوامل من تنمية التفكير الإبداعي لدى الموهوبين.

- **دراسة (Baser &Ersoy, 2014)وهي بعنوان:**

**The effects of problem-based learning method in higher education on creative thinking.**

**(آثار طريقة التعلم القائم على حل المشكلات في التعليم العالي على التفكير الإبداعي).**

المشكلة والأهداف: تمثّلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

هل تختلف درجات التفكير الابداعي لطلاب السنة الأولى في كلية العلوم قبل تطبيق التعلم القائم على حل المشكلات عنها بعد التطبيق؟ وهل هناك فوارق بين طلاب نفس القسم من حيث الإتقان والمرونة والأصالة؟

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار طريقة التعلم القائم على حل المشكلات PBL على مهارات التفكير الإبداعي.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مؤلفة من 73 طالب من طلاب السنة الأولى في كلية العلوم.

بعض نتائج الدراسة : يعدّ أسلوب التفكير الإبداعي واحداً من طرق التدريس التي لها آثار إيجابية في تنمية التفكير الإبداعي، كما أن تطبيق طريقة التعلم القائم على حل المشكلات يزيد من مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب، كما تختلف أبعاد مهارات التفكير الإبداعي والتي هي: (الاتقان، المرونة، الأصالة) إلى حد كبير بين الطلاب.

- **دراسة (Mahdi &Almsafir, 2014)وهي بعنوان:**

**The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment.**

**(دور القيادة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية).**

المشكلة والأهداف: تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

هل هناك علاقة بين القدرات القيادية الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية المستدامة؟ وهل يؤثر تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي على بناء الميزة التنافسية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور القدرات القيادية الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية.

منهجية البحث: استخدمت الدراسة المسحية على عينة أخذت من 44 جامعة خاصة في العراق، حيث تكونت العينة من 450 عضو من أعضاء القيادات الأكاديمية في هذه الجامعات، وتم توزيع الاستبيان عليهم.

بعض نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى أن للقدرات القيادية الاستراتيجية تأثير كبير على بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما بينت أن تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي له تأثير ايجابي كبير في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

- **دراسة (Shammot, 2014)وهي بعنوان:**

**The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage.**

**(دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في توظيف وتدريب وتحفيز العاملين لتحقيق الميزة التنافسية)**

المشكلة والأهداف: تتضح مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الآتي:

-كيف تستطيع برامج ومناهج التدريب أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية؟ وإلى أي مدى يتأثر تدفق الأفكار الإبداعية في بناء الميزة التنافسية بنظام الحوافز؟

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور مناهج التدريب في تنمية أداء العاملين وسلوكهم لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى التوصل إلى توصيات تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للقيام بهذه الدراسة.

بعض نتائج الدراسة :توجد علاقة بين توفر الموهبة والكفاءة والمؤهلات المتوفرة في الموظفين المعينين وبين تحقيق الميزة التنافسية، كما توجد علاقة بين برامج ومناهج التدريب وبين تطوير العاملين لخلق الميزة التنافسية.

**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** تدل معظم الدراسات السابقة على أهمية استراتيجيات التدريب، وخاصة التفكير الإبداعي في تحسين وتطوير أداء العاملين بما ينعكس على خلق مزايا تنافسية

والمحافظة عليها، وقد خلصت أغلب الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإبداعي والميزة التنافسية، وفي هذه الدراسة فإن الباحثة تعرض أهمية تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي على تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وتختلف دراستها عن الدراسات السابقة في محاولتها للربط بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية بشكل مباشر، كما تختلف عن دراسة(Shammot, 2014) في بيئة التطبيق.

**مشكلة البحث:**باعتبار أن الجامعات السورية في الوقت الراهن أضحت من أهم المؤسسات التي تُعنى في تكوين العنصر البشري وتأهيله بالشكل الذي يجعل منه قوة بشرية تُسهم في مشاريع التنمية والتحديث، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في كلٍ من مديرية التعليم المستمر ومركز ضمان الجودة وبعض المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، فقد توصّلت الباحثة إلى مؤشرات المشكلة والمتمثّلة بالآتي:

– ضعف برامج التدريب المتبعة في الجامعة، والتي تتم بشكل عشوائي وغير منظم ومدروس، إضافة إلى عدم وجود استراتيجيات واضحة للتدريب، وبطء في إنجاز المهام والمعاملات، وما يرافقه من استهلاك للجهد والوقت.

– على الرغم من توفّر بعض وسائل التكنولوجيا الحديثة في أماكن العمل، إلا أن هناك قصور في استخدامها.

**ومن هنا وجدت الباحثة ضرورة تناول موضوع استراتيجيات التفكير الإبداعي كأحد الاستراتيجيات التدريبية المهمة، التي تعمل على تطوير العنصر البشري وإطلاق طاقاته الكامنة، وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة،والاطلاع على الدراسات السابقة، أصبح بالإمكان التعرف على مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الآتي:**

- **ما هو دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة تشرين؟**

## أهمية البحث وأهدافه:

**الأهمية النظرية:** تكمن أهمية البحث في كونه محاولة من الباحثة لإلقاء الضوء على الدور الفعّال الذي يمكن أن تقدمه استراتيجيات التفكير الإبداعي (استراتيجية العصف الذهني، القبعات الست للتفكير، خرائط العقل) في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة تشرين.

**الأهمية العملية:** من المتوقع أن تُسهم النتائج التي ستتوصل إليها الباحثة في دعم وتشجيع أصحاب القرار في جامعة تشرين لتحسين وتفعيل استراتيجيات التفكير الإبداعي بالشكل الذي ينعكس على تحسين الأداء والارتقاء بالعاملين وتنمية مهاراتهم، وذلك بهدف تعزيز الميزة التنافسية.

**ويهدف البحث إلى:**

– التعرّف على دور أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإفاضة) في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة تشرين.

– التعرّف على دور الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي (العصف الذهني، القبعات الست للتفكير، خرائط العقل) في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة تشرين.

– التوصّل إلى النتائج والتوصيات التي من المتوقع أن تساعد في حال تم الأخذ بها في تحسين الأداء والارتقاء بالعاملين وتنمية مهاراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

**فرضية البحث الرئيسة:**توجد علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية.

ومن خلال الفرضية الرئيسة تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

– توجد علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري.

- توجد علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وتوفّر الكفاءات المتميّزة.
- توجد علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري.
- توجد علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي وتوفّر الكفاءات المتميّزة.
- توجد علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري.
- توجد علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والكفاءات المتميزة.
- توجد علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية.
- توجد علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية.

## منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية، وعلى المنهج الوصفي، حيث تمّ تصميم استبانة من خلال إطلاع الباحثة عل الأدبيات والدراسات السابقة، وتمّ توزيع 350 استبانة على عينة مأخوذة من رؤساء الشعب وأعضاء الهيئة الفنية والتدريسية في جامعة تشرين، استُردّ منها 310، كان 20 استبيان غير صالح للتحليل، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 290 استمارة.

**الإطار النظري للبحث:**

تمهيد: تسعى الجامعات كغيرها من المنظمات إلى البقاء والنمو، خاصة في ظل التحديات وظروف المنافسة القوية التي أفرزتها العولمة الحديثة والانفتاح الشديد على كافة المجالات، وقد كان المنفذ السريع لمواكبة هذه التغيرات والتطورات المتسارعة هو الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال تنمية مهاراته وتطوير وإطلاق طاقاته الكامنة، ويعدّ التفكير الإبداعي من أهم الاستراتيجيات التدريبية التي تعمل على تحفيز الفرد على زيادة نسبة تعلّمه، وتساعده على حل جميع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في عمله، بما ينعكس على تحسين أدائه، وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

**1- استراتيجيات التفكير الإبداعي(Creative Thinking Strategies):**

يعدّ التفكير الإبداعي ضرورياً ليكون الفرد ناجحاً في مواجهة المشاكل التي يتعرض لها (Ersoy, 2014)، وتُعرّف استراتيجية التفكير الإبداعي بأنها عملية ذهنية يتفاعل فيها المتعلم مع الخبرات العديدة التي يواجهها بهدف استيعاب عناصر الموقف من أجل الوصول إلى فهم جديد أو انتاج جديد يحقق حلاً أصيلاً لمشكلته(الشيبان، 2015).

**وترى الباحثة أن استراتيجيات التفكير الإبداعي عبارة عن كافة الطرق والأساليب التي تساعد الفرد على التفكير خارج نطاق الصندوق، وهذا يؤدي إلى تنمية مهاراته، وزيادة قدرته على حل جميع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها.**

**أبعاد التفكير الإبداعي:** أشهر إطار يصف أبعاد عملية التفكير الإبداعي، هو الإطار المطور من قبل Torrance (1979)، والذي وصف في نظريته الأبعاد الأربعة للتفكير الإبداعي (Ghaedi, Mahdian, & Fomani, 2015)، وهذه الأبعاد هي:

- الأصالة (originality): والتي تعني درجة أصالة الردود أو الاستجابات، والتي تكون مرتبطة بطريقة التفكير خارج الصندوق (Chen et al., 2015).

– المرونة ( flexibility): تشير المرونة إلى القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادةً، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف (الشيبان، 2015).

– الطلاقة ( fluency): هي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والحلول والبدائل عند الاستجابة لمثير معين، وكذلك السرعة والسهولة في توليدها (الشيبان، 2015).

– الإفاضة (Elaboration): وتشير إلى عملية تعزيز الأفكار من خلال تزويدها بكم أكبر من التفاصيل (Ghaedi et al., 2015).

**الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي:**

**أولاً– استراتيجية العصف الذهني Brain Storming Strategy:** يعد العصف الذهني أسلوباً إبداعياً فردياً أو جماعياً، يتم من خلاله بذل الجهود لإيجاد الحلول لمشكلة معينة، ويكون ذلك من خلال جمع قائمة من الأفكار المقدمة من قبل الأعضاء، وقد شاع هذا المصطلح بواسطة Faickney Osborn عام 1953، والغرض من هذه الاستراتيجية هو خلق بيئة تمكّن من اتخاذ القرارات الجماعية وليس فقط القرارات الفردية (Litcanu, Prostean, Oros, & Mnerie, 2015)، حيث أنّه لا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل السبل الممكنة، وتتمثّل هذه السبل في الأفكار الّتي تتولّد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة (الكبيسي، 2009).

**ثانياً– استراتيجية القبعات الست للتفكير Six Thinking Hats:** يرمز لها بـ STH(Pinto et al., 2015)، وقد عرف De Bono(1992) استراتيجية قبعات التفكير الست بأنها: أداة فعالة في تغيير طريقة تفكير المعلم والمتعلم، تقوم على النقاش الذي يسمح للفرد بتبديل نمط تفكيره إلى ستة أنماط لحل المشكلات التي تواجهه (عبابنه، 2015)، حيث يتم استخدام ستة أنماط من التفكير، ترمز كل قبعة من القبعات الست إلى نمط منها (سعادة، 2006)، ويمكن توضيح هذه القبعات كالآتي:

1– القبعة البيضاء : وتشير هذه القبعة إلى النمط المحايد المجرد من العواطف والآراء في التفكير (عبابنه، 2015).

2– القبعة الحمراء: تشير إلى التفكير العاطفي، وترتبط بالمشاعر والعواطف والأحاسيس (عبابنه، 2015).

3– القبعة السوداء: هي عبارة عن قبعة من الحذر، والوعي من أجل البقاء على قيد الحياة (Pinto et al., 2015).

4– القبعة الصفراء: تشير هذه القبعة إلى التفكير الإيجابي، وترتبط بالجوانب الإيجابية والمشرقة (عبابنه، 2015).

5– القبعة الخضراء: وتسمى أيضاً القبعة الإبداعية (Pinto et al., 2015)، وتشير إلى التفكير الإبداعي الذي يقوم على طرح أفكار جديدة غير مألوفة (عبابنه، 2015).

6– القبعة الزرقاء: يرتديها المشرف أو المدرب أو القائد أثناء الدورة (Pinto et al., 2015)، تشير إلى التفكير الشمولي، وهي بمثابة الضابط والموجه والمرشد لأنماط التفكير الأخرى (عبابنه، 2015.)

**ثالثاً– خرائط العقل Mind Maps:** تعدّ خرائط العقل من أدوات التعلم البصري اللفظي، طوّرت من قبل Tony Buzan في نهاية الستينات (بابطين، 2012)، وأنشأ كتابه خرائط العقل عام 1993 (Josipovic Jelic, Demarin, &Soljan, 2014)، وهي استراتيجية جيدة تعتمد على رسم كل ما تريده في ورقة واحدة بشكل منظم وبطريقة مركزة ومختصرة وسهلة التذكر بالنسبة لك (بابطين، 2012).

**كيفية رسم خريطة العقل:** تكون البداية من منتصف الصفحة، مع ضرورة استخدام الأشكال والصور التي تعبر عن الفكرة المركزية، وأيضاً الأشكال والصور التي تعبر عن الأفكار الفرعية، وذلك لأن الصورة تغني عن ألف كلمة،

كما يجب استخدام الألوان أثناء الرسم، ومن ثم يتم وصل الفروع الرئيسة بالصورة المركزية، ويفضّل ربط فكرتين أو أكثر في آن واحد معاً، وذلك لأن المخ يعمل بالربط الذهني، وهذا يساعد على الفهم والتذكر (Buzan, 2005).

**2- الميزة التنافسية (The Competitive Advantage):**

بدأ فعلياً الانتشار والتوسع في فكرة الميزة التنافسية في ثمانينات القرن العشرين، خاصة بعد ظهور كتابات M. Porter بخصوص استراتيجية التنافس والميزة التنافسية (الوليد، 2009)، حيث ارتبط وصف الميزة التنافسية بمساهمات Porter الذي عدّها هدفاً استراتيجياً (Meihami & Meihami, 2014).

وتُعرّف الميزة التنافسية بأنها: أي شيء يميز المنظمة عن الآخرين ويحافظ على نموها وبقائها على قيد الحياة (Svarova & Vrchota, 2014)، أما في مجال الجامعات فتُعرّف الميزة التنافسية بأنها إدارة الكليات والجامعات وفقاً للاتجاه المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية(Bisaria, 2009).

**وتتعدد المصادر المستخدمة في بناء المزايا التنافسية، إلا أن موضوع هذا البحث سيركز على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال الموارد البشرية التي تمتلكها هذه المنظمة ، وذلك نظراً للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها العنصر البشري، ولأهمية دوره في تحسين أداء المنظمة وقدرته على النهوض بها في مواجهة مختلف تحديات العصر.**

**المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:** يرى Barney (1991) أن الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة من أهم وأعظم مصادر الميزة التنافسية المستدامة (Diaz-Fernandez, Lopez-Cabrales, & Valle-Cabrera, 2014)، وهي تشكل عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات (Maghviroh, 2014)، فطريقة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من شأنها أن تساعد على تحقيق الميزة التنافسية (Vaiman & Vance, 2010)، ولكن من أجل استدامة هذه المزايا فإنه لابد من الاستمرار في بناء القدرات المميزة والفريدة من نوعها، والتي من الصعب تكرارها والتي تتفوق على المنافسين وتستمر على المدى الطويل من الزمن (Morrish & Lee, 2011)، فالميزة التنافسية تنشأ من استخدام الموجودات غير الملموسة الخاصة بالمنظمة والتي تكون نادرة (Kamukama, Ahiauzu, & Ntayi, 2011);(Foss, Pedersen, Pyndt, & Schultz, 2012)، وقيّمة، وقادرة على خلق القيمة للمنظمة (Ukanwah & Ndaguba, 2014)، بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين (Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012)، وأيضاً يمكنها مواجهة أي تهديد ممكن أن تتعرض له المنظمة (Malek et al., 2015).

**دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية:** من أهم فوائد الإبداع تعزيز الميزة التنافسية (Finster & Hernke, 2014)،وتؤكد دراسة Naidoo (2010) أن أغلب الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية تعرّف الميزة التنافسية على أنها: قيمة إبداع استراتيجية، تسهم برفع أداء المنظمة، وتتيح لها البقاء والأداء الأفضل (دغمان، 2011)،لذلك ومن أجل الحفاظ على الميزة التنافسية فإنه ينبغي الوصول إلى مجموعة من الأفكار المبدعة والمبتكرة، من خلال معرفة كيفية اكتشافها وإعادة خلقها واستخراج قيمة جديدة من خلالها، حيث أصبحت القيمة الحقيقية في يومنا هذا تتمثل بـ: الأفكار، المعرفة، والقدرات (Siedel & Haapio, 2010)، كما أن استدامة الإبداع توفّر الأساس لنجاح جميع أعمال المستقبل وحل المشاكل الخطيرة والمعقدة (Oksanen & Hautamaki, 2015)، كما يُعدّ الإبداع أحد دعائم التّنافسيّة، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة، لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقّعة، حيث أنّ هذه الأخيرة تؤدّي إلى تحقيق التفوّق الذي يضمن للمؤسسات التميّز والريادة(عائشة، 2011).

## النتائج والمناقشة:

**أداة الدراسة:** اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع معظم أفراد عينة البحث، وقد قسمت الباحثة الاستبيان إلى قسمين رئيسين هما:

**القسم الأول:** تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديمغرافية للعينة، بالإضافة إلى جمع بيانات عن عدد الدورات التدريبية التي خضع لها أفراد عينة البحث لصالح الجامعة.

**القسم الثاني:** تناول هذا القسم جمع بيانات حول دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية، وتمّ ذلك من خلال 52 عبارة، حيث تم عرضها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابلت كل عبارة خمس درجات من الموافقة، على النحو الآتي:

| غير موافق بشدة | غير موافق | حيادي | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1 **عدد الدورات التدريبية التي خضع لها أفراد العينة:** يبيّن الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لعدد الدورات التدريبية التي خضع لها أفراد العينة قبل عام 2011.

**الجدول (1) عدد الدورات التدريبية قبل عام 2011**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 0 | 237 | 81.7 | 81.7 | 81.7 |
| | 1 | 26 | 9.0 | 9.0 | 90.7 |
| | 2 | 13 | 4.5 | 4.5 | 95.2 |
| | 3 | 14 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 290 | 100.0 | 100.0 | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 81% من أفراد العينة لم يخضعوا أبداً لأية دورة تدريبية، في حين كانت نسبة من اتبعوا دورة واحدة 9.0%، ونسبة 4.5% لمن اتبعوا دورتان، و 4.8% لمن اتبع ثلاث دورات.

كما يوضح الجدول الآتي التكرارت والنسب المئوية الخاصة بإتباع الدورات التدريبية من قبل أفراد عينة البحث بين عامي 2011- 2015.

**الجدول (2) عدد الدورات التدريبية بين عامي 2011- 2015**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | no | 217 | 74.8 | 74.8 | 74.8 |
| | 1 | 43 | 14.8 | 14.8 | 89.7 |
| | 2 | 9 | 3.1 | 3.1 | 92.8 |
| | 3 | 18 | 6.2 | 6.2 | 99.0 |
| | 6 | 2 | .7 | .7 | 99.7 |
| | 7 | 1 | .3 | .3 | 100.0 |
| | Total | 290 | 100.0 | 100.0 | |

حيث يبين الجدول السابق أن نسبة 74.8% من أفراد العينة لما يخضعوا لأية دورة تدريبية بين عامي 2011- 2015، في حين بلغت نسبة من اتبعوا دورة واحدة 14.8%، و 3.1% لمن اتبعوا دورتان، و6.2% لمن اتبعوا ثلاث دورات.

**2- اختبار ثبات وصدق المقياس** : تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012)، حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبيان معاً، كما هو موضح بالجدول الآتي:

**الجدول (3) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 290 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 290 | 100.0 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

كما أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية باستثناء متغيري (الجنس والمهمة الموكلة) لأنهما المتغيران الوحيدان غير الرتبيين يساوي 0.899 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6 (غدير، 2012)، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

**الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .899 | 64 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:** قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حدة ووجدت الباحثة كما هو موضح في الجدول رقم (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة من العبارات.

**الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدا**

| المتغير | N of Items | Cronbach's Alpha |
|---|---|---|
| أبعاد التفكير الإبداعي | 18 | .804 |
| الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي | 9 | .736 |
| خصائص المورد البشري | 13 | .919 |
| الكفاءات المتميزة | 12 | .895 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي بلغت 0.804، بينما بلغت قيمته للعبارات المستخدمة في قياس الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي 0.736، أما في متغيرات الميزة التنافسية فقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس خصائص المورد البشري 0.919، و 0.895 بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس الكفاءات المتميزة.

**مقياس الصّدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان):** لقياس صدق المقياس قامت الباحثة بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي(غدير، 2012):

**الجدول (6) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان**

| | | m12 | m13 | Q9 | Q10 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| m12 | Pearson Correlation | 1 | .422** | .600** | .215** | .851** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 |
| m13 | Pearson Correlation | .422** | 1 | .265** | .363** | .799** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 |
| Q9 | Pearson Correlation | .600** | .265** | 1 | .149* | .629** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .011 | .000 |
| | N | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 |
| Q10 | Pearson Correlation | .215** | .363** | .149* | 1 | .464** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .011 | | .000 |
| | N | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 |
| Total | Pearson Correlation | .851** | .799** | .629** | .464** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

حيث نجد من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة ( $P=0.000 < \alpha=0.01$) وهذا يدلّ على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

**حساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة:**

**1- متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي:**

يتضح من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بأبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

**الجدول (16)متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي**

| الأسئلة | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| يمكنك ايجاد أفكار جديدة أو مميزة أو مختلفة (أي التفكير خارج نطاق الصندوق). | 290 | 3.84 | .762 | .045 |
| تبتعد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة. | 290 | 3.78 | .740 | .043 |
| تسهم بفعالية في تحسين وتطوير طرق التفكير السائدة في مجال العمل. | 290 | 3.99 | .513 | .030 |
| m1متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الأصالة | 290 | 3.8713 | .52786 | .03100 |
| يمكنك تحويل مسار تفكيرك حسب الظرف أو الموقف المطروح. | 290 | 4.01 | .463 | .027 |
| يمكنك إجراء تعديل على أي فكرة بما يخدم إنجاز مهامك على أكمل وجه. | 290 | 4.35 | .478 | .028 |
| تهيئ نفسك لتقبل أي نقد من الممكن أن يوجّه إليك. | 290 | 4.21 | .812 | .048 |
| m2 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس المرونة | 290 | 4.1931 | .39347 | .02311 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| تمتلك القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار ومن وجهات نظر مختلفة. | 290 | 3.69 | .605 | .036 |
| يمكنك بسهولة وسرعة إيجاد عدد كبير من الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام. | 290 | 3.93 | .587 | .034 |
| تمتلك القدرة على توليد عدد كبير من الحلول أو البدائل عند التعرض لأية مشكلة. | 290 | 4.16 | .769 | .045 |
| m3 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الطلاقة | 290 | 3.9264 | .50369 | .02958 |
| يمكنك التوسع في أية فكرة وإضافة المعلومات والتفاصيل عليها. | 290 | 4.23 | .604 | .035 |
| تمتلك القدرة على توضيح أي موضوع غامض. | 290 | 4.32 | .728 | .043 |
| يمكنك تطوير أية فكرة من شأنها أن تعمل على تحسين أدائك. | 290 | 4.19 | .521 | .031 |
| m4 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الإفاضة | 290 | 4.2471 | .45884 | .02694 |
| تتقبل أية خسارة أو فشل ممكن أن تتعرض لها. | 290 | 3.45 | .922 | .054 |
| يمكنك العمل تحت ظروف غامضة. | 290 | 3.48 | 1.370 | .080 |
| تمتلك الجرأة للدفاع عن أفكارك الجديدة. | 290 | 4.46 | .526 | .031 |
| m5 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس قبول المخاطرة | 290 | 3.7954 | .70826 | .04159 |
| تستطيع الإحساس بأية مشكلة ممكن أن تتعرض لها. | 290 | 3.86 | .487 | .029 |
| يمكنك تحديد المشكلة بدقة وبوقت أسرع من الآخرين. | 290 | 3.75 | .565 | .033 |
| تقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلة التي تتعرض لها. | 290 | 4.09 | .790 | .046 |
| m6 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الحساسية للمشكلات | 290 | 3.9023 | .49994 | .02936 |
| m12 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي | 290 | 3.9893 | .34239 | .02011 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن **m2** والتي ترمز إلى متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس المرونة، و **m4** والتي تقيس الإفاضة كأحد أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي، كانا على التوالي ( 4.19 , 4.24) وهذا يدل على تمتع أفراد العينة بالمرونة الكافية في تفكيرهم وكذلك الإفاضة.

**2- متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي:** يتبيّن من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الأساليب المتبعة في تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس ( 3)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

**الجدول (17) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداع**

| الأسئلة | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| تستخدم أسلوب العصف الذهني لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية. | 290 | 3.80 | .800 | .047 |
| تقوم بانتقاء أفضل فكرة من بين جميع الخيارات المتاحة، سواء أكانت هذه الخيارات مقدمة منك أو من قبل مجموعة العمل التي تعمل ضمنها. | 290 | 4.34 | .756 | .044 |
| يمكنك الالتفاف حول المشكلة التي تواجهها والنظر إليها من أكثر من جانب. | 290 | 4.22 | .738 | .043 |
| m7 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس العصف الذهني | 290 | 4.1184 | .52629 | .03090 |
| تستخدم كافة أنماط التفكير المتاحة لديك لتتوصل إلى الحل السليم للمشكلة. | 290 | 3.75 | .583 | .034 |
| تجبر نفسك على التفكير بنفس المشكلة من وجهات نظر مختلفة، كأن تفكر بشكل حيادي ثم عاطفي ثم تشاؤمي ثم إيجابي ثم شمولي وأخيراً إبداعي. | 290 | 3.44 | 1.158 | .068 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| تتجنب المواجهة والنقد غير البناء عند تعرضك لمشكلة أو موقف جديد. | 290 | 3.49 | .869 | .051 |
| m10 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس القبعات الست للتفكير | 290 | 3.5598 | .60916 | .03577 |
| تستخدم أدوات التعلم البصري، حيث تقوم بتدوين ورسم كل ما يخصك على ورقة واحدة وبشكل منظم وبطريقة مركزة ومختصرة وسهلة التذكر بالنسبة لك. | 290 | 3.58 | 1.246 | .073 |
| تهتم باستخدام الألوان والإشارات والرموز التي تحفزك على التفكير أكثر وتسهل عملية التذكر لديك. | 290 | 3.68 | 1.109 | .065 |
| تنظم أفكارك ومعلوماتك بشكل متسلسل بالشكل الذي يساعدك على تذكرها. | 290 | 4.11 | .762 | .045 |
| m11 متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس خرائط العقل. | 290 | 3.7862 | .91017 | .05345 |
| متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات m13 التفكير الإبداعي | 290 | 3.9384 | .38695 | .02272 |

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن **m7** والتي ترمز إلى متوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة الخاصة باستراتيجية العصف الذهني، قد بلغت 4.11 وهي الأعلى بين المتوسطات الثلاثة، وهذا يدل على استخدام أفراد العينة لهذه الاستراتيجية بشكل أكبر من الاستراتيجيتين الأخرتين.

**3- متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس خصائص المورد البشري:** يتبيّن من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الأساليب المتبعة في تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس ( 3)، باستثناء العبارتين الرابعة والسادسة وهذا يدل على ضعف قدرة المورد البشري على خلق القيمة للجامعة، وأيضاً العبارة العاشرة والتي تقيس مدى قابلية تقليد المورد البشري.

**الجدول (18)متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس خصائص المورد البشري**

| الأسئلة | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| يمتلك الموظف (إداري، عضو هيئة فنية أو تدريسية) في جامعتي المعرفة اللازمة لأداء مهامه على أكمل وجه. | 290 | 3.13 | 1.049 | .062 |
| يمتلك الموظف في جامعتي المهارات اللازمة التي تمكّنه من إنجاز كافة المهام الموكلة إليه. | 290 | 3.29 | .934 | .055 |
| يمتلك الموظف في جامعتي القدرة على ترك أثر يدلّ على تفوقه في كل مهمة يقوم بها. | 290 | 3.01 | .753 | .044 |
| Q1متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس ندرة المورد البشري | 290 | 3.1425 | .86029 | .05052 |
| تتوافر لدى الموظف في جامعتي القدرة على صنع القرار. | 290 | 2.91 | .994 | .058 |
| بإمكان الموظف في جامعتي تحمّل المسؤولية. | 290 | 3.25 | .992 | .058 |
| تمكّن خبرة الموظف في جامعتي من خلق معرفة جديدة وتحسين الأساليب الإدارية المتبعة. | 290 | 2.71 | .960 | .056 |
| يمتلك الموظف في جامعتي المعرفة الكافية التي تمكّنه من تطوير وتحسين أدائه. | 290 | 3.15 | 1.007 | .059 |
| Q2متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس القدرة على خلق القيمة | 290 | 3.0043 | .75716 | .04446 |
| يستوعب الموظف في جامعتي المفاهيم والأفكار الجديدة بسهولة. | 290 | 3.11 | .907 | .053 |
| يتمتّع الموظف في جامعتي بالكفاءات التي تجعل منه مورداً مميزاً. | 290 | 3.25 | 1.101 | .065 |
| تنظر جامعتي للموارد البشرية التي تمتلكها كميزة استراتيجية وتسعى للمحافظة عليها. | 290 | 2.74 | 1.080 | .063 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Q3متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس عدم القابلية للتقليد | 290 | 3.0333 | .79843 | .04689 |
| يمتلك الموظف في جامعتي القدرة على استغلال الفرص المتاحة والاستفادة منها للتغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها. | 290 | 3.23 | .882 | .052 |
| يمتلك الموظف في جامعتي القدرة على مواجهة التحديات التي من الممكن أن يتعرض لها. | 290 | 3.21 | 1.063 | .062 |
| يستطيع الموظف في جامعتي استغلال نقاط القوة وتسخيرها لتطوير أدائه. | 290 | 3.37 | .792 | .047 |
| Q4متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس القدرة على مواجهة التحديات | 290 | 3.2690 | .85180 | .05002 |
| Q9متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس خصائص المورد البشري | 290 | 3.1123 | .68781 | .04039 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**4- متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توّفر الكفاءات المتميزة:** يتضح من خلال الجدول الآتي أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة التي تقيس مدى توفر الكفاءات المتميزة تراوحت بين غير موافق وحيادي.

**الجدول (19) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توّفر الكفاءات المتميزة**

| الأسئلة | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| تمتلك جامعتي الكفاءات المتميزة التي تهيء الفرص لإنجاز المهام بكفاءة | 290 | 3.09 | 1.129 | .066 |
| تسعى جامعتي إلى تبني كافة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة أداء مواردها البشرية التي تمتلكها. | 290 | 2.85 | .818 | .048 |
| يقوم الموظف في جامعتي بتطبيق كافة التقنيات الحديثة التي تضمن له السرعة في إنجاز مهامه على أكمل وجه. | 290 | 3.44 | .835 | .049 |
| Q5متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس كفاءة المورد البشري | 290 | 3.1264 | .58571 | .03439 |
| تمتلك جامعتي الكفاءات المتميزة التي تضمن تحقيق الجودة في الأداء. | 290 | 2.95 | .869 | .051 |
| يقوم الموظف في جامعتي بإنجاز مهامه وتقديم الخدمات المطلوبة منه بفعالية. | 290 | 2.83 | .804 | .047 |
| يسعى الموظف في جامعتي إلى تطبيق معايير الجودة المعتمدة. | 290 | 3.45 | .753 | .044 |
| Q6متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس جودة المورد البشري | 290 | 3.0770 | .46298 | .02719 |
| تمتلك جامعتي الكفاءات المتميزة التي تسهم بشكل مستمر في إجراء التحديث والتطوير اللازم للجامعة. | 290 | 3.04 | .916 | .054 |
| تمتلك جامعتي الموارد البشرية الكفوءة التي تهتم بشكل مستمر بتحسين أساليب العمل المتبعة. | 290 | 2.98 | 1.002 | .059 |
| تشجّع جامعتي كافة المبادرات التي تسهم بالارتقاء بالخدمات التي تقدمها. | 290 | 2.76 | .901 | .053 |
| Q7متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس التحديث والتطوير | 290 | 2.9264 | .85105 | .04998 |
| تمتلك جامعتي الكفاءات المتميزة القادرة على إنجاز مهامها في الوقت المناسب. | 290 | 2.93 | .975 | .057 |
| تمتلك جامعتي الكفاءات المتميزة التي تلاحظ التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات مراجعيها وتعمل على الاستجابة لها. | 290 | 2.66 | .921 | .054 |
| تمتلك جامعتي الكفاءات المتميزة التي تهتم بآراء عملائها وتأخذ بمقترحاتهم وتفضيلاتهم من أجل التحسين في الخدمات المقدمة لهم. | 290 | 2.52 | .877 | .052 |
| Q8متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الاستجابة للعملاء | 290 | 2.7034 | .79514 | .04669 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Q10متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الكفاءات المتميزة | 290 | 2.9583 | .61610 | .03618 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**اختبار الفرضيات:الفرضية الرئيسة:**

**فرضية العدم H0: لا توجد علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وتعزيز الميزة التنافسية.**

**الفرضية البديلة H1: توجد علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وتعزيز الميزة التنافسية.**

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

**1- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري.

ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي Regression، وكانت النتائج كالآتي:

**الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .600[a] | .359 | .357 | .27450 | .359 | 161.638 | 1 | 288 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.60، وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول (غدير، 2012) بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد 0.35، وهو يدل على أن 35% من تغيرات خصائص المورد البشري تتبع لتغيرات أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي، مما يعني وجود تأثير لأبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري، وبما أن $Sig= P =0.000< \alpha =0.01$، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية**

2- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وتوفر الكفاءات المتميّزة. ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كالآتي:

**الجدول (8) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .215[a] | .046 | .043 | .33495 | .046 | 13.977 | 1 | 288 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.21، وهذا يدلّ على وجود ارتباط بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وتوفر الكفاءات المتميزة، ولكن هذا الارتباط ضعيف (غدير، 2012)، كما بلغ معامل التحديد 0.46، وهو يدل على أن 46% من تغيرات الكفاءات المتميزة تتبع لتغيرات أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي، مما يعني أن هناك تأثير لأبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي على الكفاءات المتميزة، وبما أن $0.000< \alpha =0.01=$

P =Sig، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي وتوفر الكفاءات المتميزة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

**3- الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري.

ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي Regression، وكانت النتائج كالآتي:

**الجدول (9) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .265[a] | .070 | .067 | .37379 | .070 | 21.707 | 1 | 288 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.26، وهذا يدلّ على وجود ارتباط بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري، ولكن هذا الارتباط ضعيف (غدير، 2012)، كما بلغ معامل التحديد 0.70، وهو يدل على أن 70% من تغيرات خصائص المورد البشري تتبع لتغيرات الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي ، وهذا يعني أن هناك تأثير كبير للأساليب المتبعة في تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي على خصائص المورد البشري، وبما أن Sig= P =0.000< α =0.01، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفضفرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

**4- الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي والكفاءات المتميزة.

ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

**الجدول (10) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .363[a] | .131 | .128 | .36124 | .131 | 43.602 | 1 | 288 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.36، وهذا يدلّ على وجود ارتباط بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي والكفاءات المتميزة، ولكن هذا الارتباط ضعيف (غدير، 2012)، كما بلغ معامل التحديد 0.13، وهو يدل على أن 13% من تغيرات الكفاءات المتميزة تتبع لتغيرات الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي ، وهذا يعني أن هناك تأثير للأساليب المتبعة في تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي على الكفاءات المتميزة، وبما أن Sig= P =0.000< α =0.01، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي**

**يتمرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي والكفاءات المتميزة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

**5- الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري.

ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

**الجدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .500[a] | .250 | .247 | .26699 | .250 | 95.980 | 1 | 288 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.50، وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول (غدير، 2012) بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري، كما بلغ معامل التحديد 0.25، وهو يدل على أن 25%من تغيرات خصائص المورد البشري تتبع لتغيرات استراتيجيات التفكير الإبداعي ، وهذا يعني أن هناك تأثير لاستراتيجيات التفكير الإبداعي على خصائص المورد البشري، وبما أن Sig= P =0.000< α =0.01، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتمرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وخصائص المورد البشري، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

**6- الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والكفاءات المتميزة.

ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

**الجدول (12) اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .348[a] | .121 | .118 | .28906 | .121 | 39.591 | 1 | 288 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.34، وهذا يدلّ على وجود ارتباط بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والكفاءات المتميزة، ولكن هذا الارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد 0.12، وهو يدل على أن 12% من تغيرات الكفاءات المتميزة تتبع لتغيرات استراتيجيات التفكير الإبداعي، وهذا يعني أن هناك تأثير لاستراتيجيات التفكير الإبداعي على الكفاءات المتميزة، وبما أن Sig= P =0.000< α =0.01، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتمرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والكفاءات المتميزة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

**7- الفرضية الفرعية السابعة:** توجد علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

**الجدول (13) اختبار الفرضية الفرعية السابعة: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .551[a] | .303 | .301 | .28630 | .303 | 125.340 | 1 | 288 | .000 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.55، وهذا يدلّ على وجود ارتباط بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية، ولكن هذه الارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد 0.30، وهو يدل على أن 30% من تغيرات الميزة التنافسية تتبع لتغيرات أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي، مما يعني وجود تأثير لأبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي على الميزة التنافسية، وبما أن Sig= P =0.000< α =0.01، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتمرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

**8- الفرضية الفرعية الثامنة:** توجد علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة في تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

**الجدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .410[a] | .168 | .165 | .35359 | .168 | 58.115 | 1 | 288 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.41، وهذا يدلّ على وجود ارتباط بين الأساليب المتبعة في تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية، ولكن هذه الارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد 0.16، وهو يدل على أن 16% من تغيرات الميزة التنافسية تتبع لتغيرات الأساليب المتبعة في تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي، مما يعني وجود تأثير للأساليب المتبعة في تطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي على الميزة التنافسية، وبما أن Sig= P =0.000< α =0.01، فهذا يدل على وجود ارتباط معنوي، **وبالتالي يتمرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين الأساليب المتبعة في تطبيقإستراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

**<u>اختبار الفرضية الرئيسة:</u>** بعد أن انتهت الباحثة من اختبار الفرضيات الفرعية، قامت باختبار الفرضية الرئيسة، وكانت النتائج بالشكل الآتي:

**الجدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: تحليل الانحدار الخطي**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .564[a] | .318 | .316 | .25459 | .318 | 134.298 | 1 | 288 | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.56، وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول (غدير، 2012) بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية، كما بلغ معامل التحديد 0.31، وهو يدل على أن 31% من تغيرات الميزة التنافسية تتبع لتغيرات استراتيجيات التفكير الإبداعي، مما يعني وجود تأثير لاستراتيجيات التفكير الإبداعي على الميزة التنافسية، وبما أن Sig= P =0.000< α =0.01، فهذا يدل على وجود ارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي والميزة التنافسية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.**

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

تتمثّل أهمّ النتائج بالآتي:

– بلغ أعلى معامل ارتباط 0.60، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وبين تعزيز الميزة التنافسية، ويُعزى ذلك إلى عدم اتباع جامعة تشرين لاستراتيجيات تدريبية واضحة، وقصور في تدريب الموارد البشرية على استخدام استراتيجيات التفكير الإبداعي.

– بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بأبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي ( **3.9893**)، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على أبعاد استراتيجيات التفكير الإبداعي والمتمثلة بـ (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإفاضة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات)، وهذا يدلّ على توفر الموارد البشرية القادرة على إيجاد الحلول، والتكيف مع الظروف، وتوليد الأفكار الإبداعية والخلاقة التي تعمل على تحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة.

– بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الإبداعي **(3.9384)**، وهذا يدل على وجود تطبيق من قبل أفراد العينة لاستراتيجيات التفكير الإبداعي والمتمثلة بـ (العصف الذهني، القبعات الست، خرائط العقل)، إلا أن هذه الاستراتيجيات بحاجة إلى تفعيل بشكل أكثر وضوحاً بما يخدم تنمية مهارات العاملين ومعارفهم، بالشكل الذي ينعكس على أداء الجامعة ككل، وتحقيقها للمزايا التنافسية.

– بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بخصائص المورد البشري **(3.1123)**، وهذا يدل على امتلاك جامعة تشرين للموارد البشرية النادرة والقادرة على مواجهة التحديات وخلق القيمة، ولكن هذه الموارد بحاجة لدعم وتحفيز أكبر، كما أنها بحاجة مستمرة للتدريب والتطوير لتبقى موارد مميزة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين.

– بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمتغير الكفاءات المتميزة ( **2.9583**)، وهذا يدلّ على وجود نقص من حيث التميّز في الكفاءة والجودة والتحديث والتطوير والاستجابة للعملاء، ويعزى ذلك بشكل أكبر إلى عدم اهتمام الجامعة الكافي بالتحديث والتطوير، حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذا المتغير ( **2.9264**)، حيث

إن معظم الإجابات تراوحت بين غير موافق وحيادي، وكذلك الأمر بالنسبة للاستجابة للعملاء، والتي بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها **(2.7034)**.

**التوصيات:**

**توصي الباحثة بالآتي:**

– إن عدم وجود علاقة ارتباط قوية أدّى إلى صعوبة تعزيز الميزة التنافسية،لذلك تجد الباحثة ضرورة قيام الجامعة بإجراء دورات تدريبية للعاملين فيها، خاصة بتنمية مهارات التفكير الإبداعي، وتعريف العاملين لديها بأهمية استخدام استراتيجيات التفكير الإبداعي ضمن أعمالهم، وذلك لما لهذه الاستراتيجية من أهمية كبيرة في تنمية مهارات ومعارف العاملين، بالشكل الذي يضمن تطورهم وتميزهم.

– ضرورة العمل على وضع استراتيجية تتضمن (أسماء الدورات التي يجب عل العاملين اتباعها، وأيضاً جدول زمني لتنفيذ هذه الاستراتيجية)، ومن أهم هذه الدورات: العصف الذهني، القبعات الست للتفكير، خرائط العقل، برنامج SCAMPER، كورت التفكير، البرمجة اللغوية العصبية، القراءة السريعة، وغيرها من الدورات التي تعمل على النهوض بأفكار العاملين، وتزكية مهاراتهم، وصقل معارفهم، مع التأكيد على أصحاب القرار والمسؤولين بضرورة ترشيح العاملين لديهم من مختلف المستويات، ومتابعة حضورهم ومدى تقدمهم وتقييم أداؤهم قبل وبعد إتباع الدورة التدريبية.

– تخصيص نوع من الحوافز (المادية أو المعنوية) لكل عامل يقوم بإتباع دورة تدريبية، سواء أكان ذلك من خلال الحصول على علاوة على الأجر، أو الحصول على مكافأة، أو ترقية في العمل، وهذا من شأنه أن يزيد دافعيته للتعلم أكثر، وتقديم أفضل ما عنده بالإضافة إلى شعوره بالرضى، وهذا بدوره ينعكس على تحسين أدائه وتطوير عمله، ويجعل منه مورداً مميزاً، يحقق لجامعته مزايا تنافسية يصعب تقليدها.

## المراجع:

**المراجع العربية:**

– الشيبان، عبدالعزيز سلطان بن محمد. *المعوقات الاجتماعية للتفكير الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين في التعليم العام من منظور مشرفي ومعلمي الموهوبين بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غيرمنشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015.

– الكبيسي، عبد الواحد حميد. *أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في تدريس الرياضيات على التحصيل والتفكير الجانبي لدى طلاب الصف الثاني المتوسط* . مجلة أبحاث البصرة (العلوم الإنسانية)،المجلد الرابع والثلاثون، العدد الأول،2009، 186– 214 .

– الوليد، هلالي. *الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة* . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، 2009 .

– بابطين، هدى محمد حسين. *فاعلية خرائط العقل في تدريس العلوم على تنمية التحصيل والتفكير الإبداعي لدى تلميذات الصف الأول متوسط بمدينة مكة المكرمة* . مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد الأول، 2012، 196– 239 .

– دغمان، لبنى. *التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية– دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الحاصلة على الأيزو في الساحل السوري*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سورية، 2011.

- سعادة، جودت أحمد. *تدريس مهارات التفكير*، الأردن، دار الشروق، 2006.

- عبابنه، إيمان عبد الفتاح. *أثر استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية الاستيعاب القرائي بالمستوى الاستنتاجي لدى طلبة الصف الرابع الأساسي في لواء بني كنانة* . دراسات العلوم التربوية، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثاني، 2015، 587- 600.

- عائشة، سليمان. *دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة* -. رسالة ماجستير غير منشورة،تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد،2011.

- غدير، باسم غدير. *تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20*، سورية، حلب، 2012.

**المراجع الأجنبية:**

BASER, N; ERSOY, E.*The effects of problem-based learning method in higher education on creative thinking*.Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol. 116, 2014, 3494– 3498.

BISARIA, G. *Achieving competitive advantage private management colleges or private universities*. Integral University,Lucknow. U. P. India,2009, 1- 14.

BUZAN, T.*The ultimate book of mind maps: unlock your creativity, boost your memory, change your life*: HarperCollins UK, 2005, 215.

CAMPBELL, B. A; COFF, R; KRYSCYNSKI, D. *Rethinking sustained competitive advantage from human capital*. Academy of Management Review,Vol. 37, N.3, 2012, 376-395.

CHEN, Q; XU, T; YANG, W; LI, Y; SUN, J; WANG, K; BEATY, R; ZHANG, Q, ZUO, X; QIU, J. *Individual differences in verbal creative thinking are reflected in the precuneus*. Neuropsychologia, Vol. 75, 2015, 441-449.

DIAZ-FERNANDEZ, M; LOPEZ-CABRALES, A; VALLE-CABRERA, R.*A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy*. BRQ Business Research Quarterly, Vol. 17, N. 3, 2014, 205-222.

ERSOY, E. *The Effects of Problem-based Learning Method in Higher Education on Creative Thinking*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 116, 2014, 3494-3498.

FINSTER, M. P; HERNKE, M. T.*Benefits organizations pursue when seeking competitive advantage by improving environmental performance*. Journal of Industrial Ecology, Vol. 18, N. 5, 2014, 652-662.

FOSS, N. J; PEDERSEN, T; PYNDT, J; SCHULTZ, M. *Innovating organization and management: New sources of competitive advantage*. Cambridge University Press, 2012, 259.

GHAEDI, Y; MAHDIAN, M; FOMANIi, F. K. (2015). *Identifying Dimensions of Creative Thinking in Preschool Children during Implementation of Philosophy for Children (P4C) Program: A Directed Content Analysis*. American Journal of Educational Research, Vol. 3, N. 5, 2015, 547-551.

JOSIPOVIC, J.Z; DEMARIN, V;SOLJAN, I. *Mind maps in service of the mental brain activity*. Periodicum biologorum, Vol. 116, N. 2, 2014,213-217.

KAMUKAMA, N; AHIAUZU, A; NTAYI, J. M. *Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance*. Journal of intellectual capital, Vol. 12, N. 1, 2011, 152-164.

LITCANU, M. P; OCTAVIAN, O. C; MNERIE, A. V.*Brain-Writing Vs. Brainstorming Case Study For Power Engineering Education*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 191, 2015, 387-390.

MAGHVIROH, R. E. *Leadership Style Toward Competitive Advantage Of Business Education.* Paper presented at the Balkan Region Conference on Engineering and Business Education, 2014, 1- 4.

MAHDI, O; ALMSAFIR, M. *The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment*.Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol. 129, 2014, 289- 296.

MALEK, A; AIDA, N; SHAHZAD, K; TAKALA, J; BOJNEC, S; PAPLER, D; LIU, Y. *Analyzing Sustainable Competitive Advantage: Strategically Managing Resource Allocations to Achieve Operational Competitiveness.* Management and Production Engineering Review, Vol. 6, N. 4, 2015, 70-86.

MEIHAMI, B; MEIHAMI, H. *Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies).*International Letters of Social and Humanistic Sciences. N. 3, 2014,80- 91.

MORRISH, S. C; LEE, C. *Country of origin as a source of sustainable competitive advantage: The case for international higher education institutions in New Zealand.* Journal of Strategic Marketing,Vol. 19, N. 6, 2011, 517-529.

OKSANEN, K; HAUTAMAKI, A. *Sustainable Innovation: A Competitive Advantage for Innovation Ecosystems*. Technology Innovation Management Review, Vol. 5, N. 10, 2015, 24- 30.

PINTO, T; BARRETO, J; PRACA, I; SOUSA, T. M; VALE, Z; PIRES, E. S. *Six thinking hats: A novel metalearner for intelligent decision support in electricity markets*. Decision Support Systems, Vol. 79, 2015, 1-11.

SHAMMOT, M. *The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage*.African Journal of Business Management**,** Vol. 8, N. 1**,**2014**,**35- 47**.**

SIEDEL, G; HAAPIO, H. *Proactive Law for managers. A Hidden source of competitive advantage.* Gower Publishing Limited, 2010, 193.

SVAROVA, M; VRCHOTA, J. *Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy*. Procedia Economics and Finance, Vol. 12, 2014, 687-694.

UKANWAH, C. H; NDAGUBA, E. A. *The Place of Human Resource Management in Achieving Competitive Advantage in Nigerian Public Organisations under the Global Economy*. 2014, 1- 19.

VAIMAN, V; VANCE, C. *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar Publishing, 2010, 275.