الجمهورية العربيــة السـورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات

دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق

The Role of Admistrative Creativity In Achieving Competitive Advantage A Case Study of General Corporation for Drinking Water and Sanitation in Damascus Governorate

بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الريادة والإبداع والاستراتيجيات

إعداد الطالب

محمود بنمحرز بن محرز

إشراف الدكتورة

مزنة الماردينى

العام الدراسي 1442–1441هـ / 2021–2020م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾

سورة النحل: [٧٨]

صدق الله العظيم

كلمة الشكر

انطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

[من لم يشكر الناس لم يشكر الله]

يطيب لي بكثير من الاحترام أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتورة:

مزنة الماريني

التي وجهتني وأرشدتني، المشرفة على هذا العمل المتواضع..

إلى الدكاترة المحكمون الاستبانة: د. محمد علي و د. أحمد صهيوني.

وأيضاً أتقدم بالشكر للذين يشيدون بكل حب ويشجعون كل إنجاز...

إلى المحترمة: ديما زهدي وسعاد زهدي، اللتين استعرت منهما جهاز الكمبيوتر طوال هذه الفترة.

..جزاكم الله عنا كل خير..

والشكر الى لجنة المناقشة

الدكتورة : مزنة الماريني مشرفة

الدكتورة : سمر قبلان عضوا

الدكتور : فارس أبو سيف عضوا

الإهـــداء

إلى وطني تونس الحبيبة..

إلى الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى..

والدي العزيز رحمه الله

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى..

والدتي العزيزة

إلى الوجه المفعم بالبراءة والمحبة والوفاء إلى..

المهندسة حنان

الباحث: محمود بن محرز

ملخص المشروع

هدف البحث الحالي إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق في العام ٢٠٢١، وحددت العينة بـ (٧٢) مدير ومديرة، وقد تم استخدام مقياس الإبداع الإداري بأبعاده (الأصال، التنبؤ، المرونة)، ومقياس الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة). واستخدم المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للمدراء العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق أن الفئة العمرية الأكثر هي من فئة (من ٣١-٣٥ سنة)، وكانت غالبية أفراد عينة البحث من فئة (ذكر)، أما الصفة الوظيفية الغالبة في المؤسسة فكانت فئة (إدارة وسطى)، وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فكانت الفئة العظمى من حملة الإجازة الجامعية، وأخيراً تراوحت الخبرة المهنية لأفراد عينة البحث لفئة (من ١٠-١٥ سنة). إن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي جاء بدرجة إدراك (عالي)، أما مستوى الميزة التنافسية فقد جاء بدرجة إدراك (متوسط) من وجهة نظر العاملين والعاملات في المؤسسة. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري (الأصالة، التنبؤ، المرونة) على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الميزة التنافسية.

Abstract

The aim of the current research is to know the effect of organizational support in enhancing the organizational citizenship behavior of a sample of male and female employees in the Sami Al-Baroudi Group of Companies in Damascus, and the sample was identified with (٣٧) male and female employees, and the organizational support scale was used in its dimensions (organizational justice, characteristics of the organization, Administrative policy, self-realization) and the organizational citizenship behavior scale, and the descriptive analytical approach was used.

The research reached a set of results, the most important of which are: The level of perceived organizational support in the Sami Al-Baroudi Group of Companies in the city of Damascus came with a (high) degree of awareness from the point of view of the male and female employees. As for the level of availability of organizational citizenship behavior in the Sami Al-Baroudi group of companies in the city of Damascus, it was perceived as (high) from the point of view of male and female employees. It also found that there is a statistically significant effect at the level of significance (٠,٠٥) for organizational support (organizational justice, characteristics of the organization, administrative policy, self-realization) in enhancing organizational citizenship behavior.

Keywords: *organizational support, behavior of organizational citizenship.*

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
❖ **الآية.**	**أ**
❖ **كلمة الشكر.**	**ب**
❖ **الإهداء.**	**ت**
❖ **ملخص المشروع.**	**ث**
❖ ***Abstract*.**	**ج**
❖ **قائمة المحتويات.**	**ح**
❖ **قائمة الجداول.**	**ذ**
❖ **قائمة الأشكال.**	**ر**
الفصل الأول – الإطار المنهجي للبحث	
المقدمة.	٢
١-١- الدراسات السابقة.	٣
١-٢- مشكلة البحث.	١١
١-٣- أهمية البحث.	١٢
١-٤- أهداف البحث.	١٢
١-٥- متغيرات البحث.	١٣
١-٦- فرضيات البحث.	١٣
١-٧- منهج البحث.	١٤
١-٨- مجتمع البحث.	١٤
١-٩- عينة البحث.	١٤
١-١٠- حدود البحث.	١٤
١-١١- محددات البحث.	١٥

١-١٢- المصطلحات الإجرائية.	١٥
الفصل الثاني - الإطار النظري	
٢-١- المبحث الأول - الإبداع الإداري:	**١٧**
تمهيد.	١٧
٢-١-١- مفهوم الإبداع الإداري.	١٧
٢-١-٢- أهمية الإبداع الإداري.	١٨
٢-١-٣- أبعاد الإبداع الإداري.	١٩
٢-١-٤- مستويات الإبداع الإداري.	٢٠
٢-١-٥- معوقات الإبداع.	٢١
٢-٢- المبحث الثاني - الميزة التنافسية:	**٢٣**
تمهيد.	٢٣
٢-٢-١- مفهوم الميزة التنافسية.	٢٣
٢-٢-٢-أهمية الميزة التنافسية.	٢٤
٢-٢-٣- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.	٢٤
٢-٢-٤- أبعاد الميزة التنافسية.	٢٥
٢-٢-٥- أنواع الميزة التنافسية.	٢٦
٢-٢-٦- مصادر الميزة التنافسية.	٢٦
٢-٣- المبحث الثالث - العلاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.	٢٨
الفصل الثالث - الدراسة الميدانية	
تمهيد.	٣١
لمحة عن المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.	٣١
٣-١- المبحث الأول - الدراسة الإحصائية الوصفية:	**٣٢**
٣-١-١- منهج البحث.	٣٢
٣-١-٢- مجتمع البحث وعينته.	٣٢
٣-١-٣- نوع عينة البحث.	٣٢

٣-١-٤- أداة البحث.	٣٨
٣-٢- المبحث الثاني - الدراسة الإحصائية التحليلية.	**٤٤**
٣-٢-١- مناقشة أسئلة البحث.	٤٤
٣-٢-٢- مناقشة فرضيات البحث.	٤٨
٣-٣- المبحث الثالث - النتائج والتوصيات.	**٥٢**
٣-٣-١- النتائج.	٥٢
٣-٣-٢- التوصيات.	٥٤
❖ قائمة المراجع.	٥٥
الملاحق	
❖ الملحق (١).	٦٢
❖ الملحق (٢).	٦٩

فهرس الجداول

الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (٣-١): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير العمر	٣٢
الجدول رقم (٣-٢): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير النوع	٣٤
الجدول رقم (٣-٣): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الصفة الوظيفية	٣٥
الجدول رقم (٣-٤): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المستوى التعليمي	٣٦
الجدول رقم (٣-٥): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة المهنية	٣٧
الجدول رقم (٣-٦): يبين توزيع درجات على بدائل مقياس الإبداع الإداري	٣٨
الجدول رقم (٣-٧): يبين توزيع أبعاد مقياس الإبداع الإداري	٣٩
الجدول رقم (٣-٨): يبين صدق مقياس الإبداع الإداري	٣٩
الجدول رقم (٣-٩): ثبات مقياس الإبداع الإداري وفق قانون (ألفا كرونباخ)	٣٩
الجدول رقم (٣-١٠): يوضح معامل ثبات مقياس الإبداع الإداري عن طريق التجزئة النصفية	٤٠
الجدول رقم (٣-١١): يبين توزيع مستوى القيمة الناتجة على بدائل مقياس الإبداع الإداري	٤١
الجدول رقم (٣-١٢): يبين توزيع درجات على بدائل مقياس الميزة التنافسية	٤١
الجدول رقم (٣-١٣): يبين توزيع أبعاد مقياس الميزة التنافسية	٤١
الجدول رقم (٣-١٤): يبين صدق مقياس الميزة التنافسية	٤٢
الجدول رقم (٣-١٥): ثبات مقياس الميزة التنافسية وفق قانون (ألفا كرونباخ)	٤٢
الجدول رقم (٣-١٦): يوضح معامل ثبات مقياس الميزة التنافسية عن طريق التجزئة النصفية	٤٢
الجدول رقم (٣-١٧): يبين توزيع مستوى القيمة الناتجة على بدائل مقياس الميزة التنافسية	٤٣
الجدول رقم (٣-١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود وأبعاد (الإبداع الإداري) **مرتبة تنازلياً**	٤٤

الجدول رقم (٣-١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود (مستوى الميزة التنافسية**) مرتبة تنازلياً**	٤٧
الجدول رقم (٣-٢٠): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	٤٨
الجدول رقم (٣-٢١): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	٤٩
الجدول رقم (٣-٢٢): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	٥٠
الجدول رقم (٣-٢٣): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	٥١

فهرس الأشكال

الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (١-١): متغيرات البحث	١٣
الشكل رقم (٣-٢): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر	٣٣
الشكل رقم (٣-٣): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير النوع	٣٤
الشكل رقم (٣-٤): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الصفة الوظيفية	٣٥
الشكل رقم (٣-٥): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	٣٦
الشكل رقم (٣-٦): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية	٣٨
الشكل رقم (٣-٧): الهيكلية التنظيمية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق	٦٥

الفصل الأول – الإطار العام للبحث

المقدمة.

١-١- الدراسات السابقة.

١-٢- مشكلة البحث.

١-٣- أهمية البحث.

١-٤- أهداف البحث.

١-٥- متغيرات البحث.

١-٦- فرضيات البحث.

١-٧- منهج البحث.

١-٨- مجتمع البحث.

١-٩- عينة البحث.

١-١٠- حدود البحث.

١-١١- المصطلحات الإجرائية.

المقدمة:

يعد الإبداع الإداري من المواضـــيع المهمة الحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد المؤســـسـات على الســواء فللإبداع دوراً هاماً في بقاء المؤسـسـة وتطورها، حيث المؤسـسـة التي لا تبدع لا تتطور ومصـيرها الاضـمحلال، فالإبداع يسـاعد المؤسـسـة على التكيف ومواجهة التحديات، وبالتالي لتحقيق الميزة التنافسـية التي تسـعى المؤسـسـة إليها فالإبداع يقود إلى التحديد والتجديد. لذلك يتحتم على المؤسـسـة مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية بالبحث عن وســائل تحقيق النجاح والتميز في المؤســســات وللتخلص من هذه المشـكلة لابد من البحث عن وسـائل أخرى تدفع المؤسـسـة إلى التطور من خلال عنصـر التفرد ومن أهم هذه الوســائل الإبداع الإداري الذي يعد عاملاً حاســماً في قدرات منشــأ الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية، كما يعد أداة خاصة في أيدي المؤسسات، وتحديداً المؤسسات التي تسعى للزيادة من خلال استغلال التغيرات التي تعتبر فرصـة للدخول والانتقال بالمنتج الحالي إلى منتج أكثر تلبية لحاجات الزبائن.

١-١- الدراسات السابقة:

١-١-١- الدراسات العربية:

١-١-١-١- دراسة (عاني، بن سعيد، ٢٠١٩)[١]:

"أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد الإداري (الأصالة، والمرونة، والتنبؤ) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكلفة والاستجابة)، في كلية الآداب في جامعة أدرار في الجزائر، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما طبقت الدراسة على (٨٦) من الموظفين وأساتذة، تم اختبارهم بالطريقة القصدية وأظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الإبداع الإداري والميزة التنافسية: ما أشارت أن هناك أثر لأبعاد الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الاستراتيجيات التنظيمية التي تعزز وتحفز الإبداع الإداري بين الإدارة وموظفيها.

١-١-١-٢- دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩)[٢]:

"واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسلاح"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين إدارة الإبداع والميزة التنافسية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (٢٠٦) فرداً من أعضاء اللجان والحكام الدوليين في الاتحاد، تم اختبارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية،

---

[١] عاني، زهرة؛ بن سعيد، غوتية. (٢٠١٩): "**أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية**". دراسة حالة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين، كلية الآداب واللغات جامعة أدرار، أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد أدرار، الجزائر.

[٢] إسماعيل، أحمد. (٢٠١٩): "واقع ادارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسلاح". **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الخاصة**،٣ (٤٣)، ٣٧٩-٤١٨.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الإبداع الإداري والميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بوضع آلية مقنعة علمياً لتنمية الإبداع الإداري وتفعيلها لصقل وتأهيل وإعداد القائمين على العمل.

١-١-١-٣- دراسة (بو سعدة، ٢٠١٨)[٣]:

"**الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة للهاتف النقال**"

هدفت الدراسة إلى معرفة التأثر الحيوي للإبداع الإداري على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كما تم تطوير استبانة وزعت على (٦٥٠) ألف مشترك من مشتركين الشركة، وأظهرت النتائج حصول الإبداع الإداري والميزة التنافسية على مستوى متوسط من التطبيق كما أشارت النتائج إلى وجود دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الميزة التنافسية، وقد أوصت بوضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع وتطويره داخل المؤسسة حتى يكون عنصراً فعالاً فيها وزيادة الاعتناء بالمبدعين والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

١-١-١-٤- دراسة (مسغوني، قدة، ٢٠١٨)[٤]:

"**دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**"

هدفت الدراسة إظهار الدور المتنامي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد علاقة الأثر بين الأبعاد التنظيمية المتمثلة في (الطلاقة، الأصالة والمرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة) والميزة التنافسية. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة وتم جمع المعلومات من خلال الاستبانة وتوزيعها على (٣٣) عاملاً في مخبر المجد والذي يشمل فنيين

---

[٣] بوسعدة، سعيدة. (٢٠١٨): "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال". **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، ١٩ (٢٢)، ٢٨٧-٢٩٦.

[٤] مسغوني، نجوى؛ قدة، حياة. (٢٠١٨): "**دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**". دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

وإداريين، ومن أهم النتائج الدراســـة وجود مســـتويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ومن أهم ما أوصت به من ضرورة المحافظة على المستوى التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

١-١-١-٥- دراسة (المصري، عابدين، ٢٠١٧)[٥]:

"دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراســة إلى التعرف على درجة توافر مكونات الإبداع الإداري والتعرف على قدرات الشـركات في قطاع غزة على تحقيق الميزة التنافسـية وطبيعة العلاقة بين مكونات الإبداع المتمثلة في (الانفعال، العاطفة، التجديد، الطلاقة، حل المشـــكلات، والتغير) على تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم اعتماد المنهج الوصـفي التحليلي لملائمته أغراض الدراسـة، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٤٦) موظف في الشركات الصناعية، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وحصــل متغير الميزة على مســتوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين أبعاد الإبداع الإداري والميزة التنافســية، وفي ضــوء النتائج فقد أوصــت الدراســة بضــرورة الاهتمام بتدريب الموظفين على كيفية تحديد المشكلات سواء بطرائق الاستشارية أو الانعكاسية.

١-١-١-٦- دراسة (النشمي، الدعيس، ٢٠١٧)[٦]:

"الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراســـة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافســـية، وقد اسـتخدم الباحثان المنهج الوصـفي التحليلي للإجابة عن تسـاؤلات الدراسـة واختبار فروضــها تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، التي تكونت من قسمين احتوى القسم الأول أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي، القدرات الإبداعية، السلوك الإبداعي، التنفيذ الإبداعي) وتضمن القسم الثاني

---

[٥] المصري، نضال؛ عابدين، إبراهيم. (٢٠١٧): "دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية". دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، **المجلة العربية للإدارة**، ٣ (٣٧)، ٩٧-١١٧.

[٦] النمشـــي، مراد محمد؛ الدعيس، هدى أحمد. (٢٠١٧): "الإبداع الإداري وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن". **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،١٨١ (٢٩)، ١٠.

الميزة التنافســـية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصـــائي وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي، السلوك الإبداعي، تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

١-١-١-٧- دراسة (المبيضين، ٢٠١٥)[٧]:

"نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت إلى قياس أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس الأردنية، من أهم نتائجها: أن مستوى الميزة التنافسية متوسطاً، كما يوجد أثر لنظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية اليمنية، وأهم نتائجها وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد الميزة التنافسية ورضا العملاء.

١-١-١-٨- دراسة (الخالدي، ٢٠١٣)[٨]:

"أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، التمايز، القدرة على التنبؤ) للجامعات الأردنية في إقليم الشمال، حيث شملت عينة الدراسة على (١٥٦) موظف وموظفة في الجامعات واعتمدت المنتج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأشارت النتائج إلى أن هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري بأبعاده على الميزة التنافسية كما أشارت النتائج إلى أن هناك أثر للإبداع الإداري.

---

[٧] المبيضين، هشام عثمان. (٢٠١٥): "نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس في المملكة الأرنية الهاشمية". **المجلة الاردنية في إدارة الأعمال**، الأردن. مجلد ١١، عدد ٢، ص٤٨١-٥٠٨.

[٨] الخالدي، خالد. (٢٠١٣): "**الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية**". رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت.

١-١-١-٩- دراسة (جلولي، ٢٠١٣)[٩]:

"أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، كما سعت إلى كشف درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) عامل من بين (٦) كليات، وقد كشفت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى العاملين كما يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العمال، وأخيراً كشفت التوصيات بضرورة العمل على زيادة وعي العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة وكذلك بضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين، إضافة إلى تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.

١-١-١-١٠- دراسة (الأخضر، ٢٠١١)[١٠]:

"دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية – دراسة حالة مؤسسة *EGTT* مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع ودوره في اكتساب ميزة تنافسية، فقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع، وتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد بمنح الفرص والتجاوز عن الأخطاء وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع، وفي نفس الوقت العمل على تجنب المعيقات وتفاديها، يرتكز البحث على دراسة تطبيقية متمثلة في نموذج (كإنو) لرضا الزبون على مؤسسة حمام ربي بسعيدة التي أخذت كنموذج للدراسة وخلصت نتائج الدراسة إلى تبيان واقع الإبداع في المؤسسة الجزائرية.

---

[٩] جلولي، أسماء. (٢٠١٣): "**أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين**". دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

[١٠] الأخضر، خراز. (٢٠١١): "**دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية**". دراسة حالة مؤسسة *EGTT* مركب حمام ربى بسعيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبوبكر بالقايد، الجزائر.

١-١-١-١١- دراسة (الليثي، ٢٠٠٨)[١١]:

"الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة الابتدائية ودورها في الإبداع الإداري – دراسة حالة مديري المدارس الابتدائية بالمملكة السعودية"

هدفت هذه الدراســـة إلى معرفة واقع عناصـــر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، كما هدفت كذلك إلى معرفة درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما اعتمد الباحث المنهج الوصـفي التحليلي للإجابة على فرضـيات الدراسـة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع قدر بـ (١١٥) مديراً. وأظهرت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة المهمة، كما أسـفرت نتائج الدراسـة أن التوسـط العام لعبارات عنصـر الطلاقة، والأصـالة، والحساسية بالمشكلات وكذلك عنصر التحليل والمخاطرة كان بدرجة كبيرة جداً. وأوصت الدراسة إلى ضـرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السـائدة، والتوسـع في الدورات التدريبة المتقدمة لمد يرى المراس لتطوير أدائهم المدرســـي والاســـتفادة من خبرات وإبداعات مديري المدراس المتميزين، والاســـتفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي والإبداع الإداري.

١-١-٢- الدراسات الأجنبية:

١-١-٢-١- دراسة (Nasifoglu, *et ol.*, 2020)[٢]:

"Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable"

"السلوكيات المبتكرة وإبداع الموظف والميزة التنافسية المستدامة"

---

[١١] الليثي، محمد بن علي بن حسـن. (٢٠٠٨): "**الثقافة التنظيمية لمديري المدرسـة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصـمة المقدسـة**". رسـالة ماجسـتير غير منشورة، السعودية.

[٢] Nasifoglu Elidemir, Ozturen, Bavighomog, sw. (٢٠٢٠): **"Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable".** Competitive Advantage: A Moderated Mediation Sustainability.١٢ (٨) ٣٢٩٥.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن السلوكيات المبتكرة وإبداع الموظف والميزة التنافسية المستدامة. في فنادق ٤ و٥ نجوم في كاليفورنيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما وزعت الاستبانة على عينة بلغت (٣٢٣) موظفا وقد أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين سلوكيات المبتكرة التي يملكها الموظفين ابداعاتهم على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤثر الأفكار الإبداعية على تميز المؤسسة وتحقيق ميزة خاصة فيها، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات تبين الدور الذي تلعبه السلوكيات الإبداعية للموظفين في متغيرات أخرى.

١-١-٢-٢- دراسة (ALY، W. O, 2016)[١]:

"The Learning Organization: A Foundation to Enhance the Sustainable Advantage of the Service Sector in Egypt"

التكامل التنظيمي والتعلم تكامل الهيكل التنظيمي في مساعدة الشركات العامة في قطاع الخدمات في مصر"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور المتكامل للمنظمة المتعلمة بأبعادها، تكامل الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي في مساعدة الشركات في قطاع الخدمات في مصر، سواء كانت مؤسسات خاصة أو عامة لتحقيق الميزة التنافسية مستدامة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد الدراسة. حيث طبقت الدراسة على (٣٨٢) موظفاً في المؤسسات الخدمية المصرية والمتمثلة في شركات الأدوية والأجهزة الطبية حيث أشارت النتائج إلى وجود دور العناصر المنظمة المتعلمة على تحيق الميزة التنافسية في قطاع الخدمات المصرية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق عناصر المنظمة التعلمة في المؤسسات الخدمية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.

---

[١] ALY، W.O. (٢٠١٦): **"The Learning Organization: A Foundation to Enhance the Sustainable Advantage of the Service Sector in Egypt".** The١٥th Scientific Annual. ٢٢٢.

١-١-٢-٣- دراسة (Dobbin, 2011)[١]:

"The Relationship between Innovation Orientation and organization Performance"

"العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء التنظيمي في عينة من الشركات الكندية"

هدفت إلى اختيار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظم في عينة من الشـــركات الكندية، وقد توصـــلت الدراســـة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عالية التوجه الإبداعي والأداء المنظمين لهذه الشـــركات. وأن الشـــركات ذات التوجه الإبداعي العالي ترتبط بعلاقة إيجابية مع النمو ورضا الزبون، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه الشركات.

١-١-٢-٤- دراسة (Ekvall, G, 1996)[٢]:

Organizational and Climate for Creativity and Innovation""

"المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أداة لقياس المناخ الإبداعي ومدى تطبيق النظام المؤسسي لهذه الأداة مع عرض بعض التوجيهات بغرض تحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تتجلى في:

- النزعة الرســـمية في المنظمات تؤدي إلى خلق نوع من الصـــراع الذي يحد من الإبداع.
- الهدف والاحترافية تسهم في توفير نوع من الإبداع.
- هناك علاقة قوية بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.

---

١ Dobni, C Brooke. (٢٠١١): **"The Relationship between Innovation Orientation and organization Performance".** International Journal of Innovation and Learing.vol.١٠, no٣, p٢٣١-٣٥٧.

٢ Ekvall, G. (١٩٩٦): **"Organizational and Climate for Creativity and Innovation".** European Journal of work and Organizational Psychology, ٥(١)١٠٥-١٢٣.

١-١-٣- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- بعد دراسة وعرض الدراسات السابقة، تبين أن هذه الدراسات تناولت بشكل مفصل موضوع الإبداع والإبداع الإداري، وقد اختارت أغلب هذه الدراسات عناصر مختلفة للإبداع مثال ذلك قام الخالدي بالتطرق إلى (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) وقامت دراسة الليثي باستعمال الثقافة الإبداعية والثقافة المساندة كعناصر للإبداع الإداري.
- ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت أبعاد مختلفة عنهما تمثلت في (الأصالة، المرونة، التنبؤ).
- تميزت هذه الدراسة أن أغلبية الدراسات تناولت الإبداع الإداري في مجتمعات الأعمال وحتى بعض المؤسسات الخاصة.
- تميزت هذه الدراسة أنها تناولت الإبداع الإداري والميزة التنافسية من جهة المؤسسات العامة.
- كما أن هذا البحث يختلف عن بقية الأبحاث كونه تطرق للإبداع الإداري والميزة التنافسية في مؤسسة تعاني من ظروف غير مستقرة بسبب الأوضاع التي مرت بها البلاد.
- تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة إلى حد ما كونها تعد من الدراسات العربية النادرة على حد علم الباحث التي تناولت واحد من القطاع العام الحيوي لاقتصاد سوريا متمثلة بالمؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث البيئة والفترة الزمنية.

١-٢- مشكلة البحث:

أدركت المؤسسات بشكل عام أن البقاء والاستمرار يتطلب منها تحقيق الميزة التي تميزها عن غيرها من المنافسين، فكل تلك المشكلات يتطلب منها الإبداع في طرائق تحصيل الموارد واقتناص الفرص التسويقية بما يحقق النفع والتميز. وبالتالي تحاول الميزة التنافسية دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي، ويكمن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق؟
- ما هو مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق؟
- هل يوجد أثر للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق؟

١-٣- أهمية البحث:

١-٣-١- من الناحية العلمية:

ظهرت أهمية البحث فيما تساهم من توضيح بالدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، فاليوم لا تتمكن اي مؤسسة أو شركة من بقائها واستمرارها إلا من خلال امتلاكها لميزة تنافسية والعمل على تقويتها وضمان استمرارها في ضوء ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة في الابتكارات والاختراعات. ويعتبر هذا البحث امتداداً للبحوث السابقة التي تناولت دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، وأيضاً استجابة لما طالبت به الأبحاث من ضرورة إجراء المزيد من الدراسات.

١-٣-٢- من الناحية العملية:

تكمن في تقديم معلومات ومقترحات تسهم في توجيه الشركات بضرورة تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من توفير موارد بشرية قادرة على التكيف مع التحديات المنافسة التي تواجهها بيئة الأعمال ولفت أنظار الإدارة العليا إلى أهمية التوجه الإداري إلى الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية في هذه الشركات وكذلك تبني الميزة التنافسية في المؤسسات للحفاظ على الاستمرار والتطور والتلبية.

١-٤- أهداف البحث:

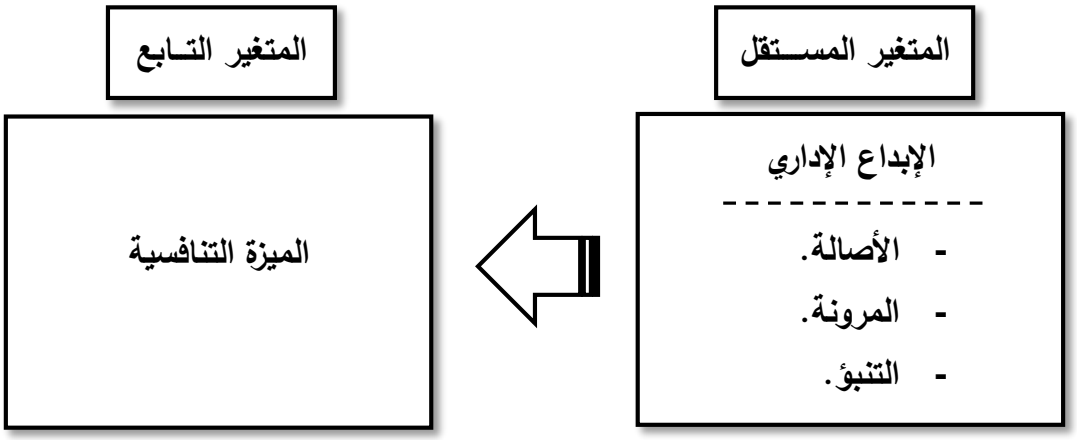
- هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، المرونة، التنبؤ) في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق.

- التعرف إلى مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والجودة) في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق.

١-٥- متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: هو الإبداع الإداري، وأبعاده: الأصالة، المرونة، التنبؤ.
- المتغير التابع: هو الميزة التنافسية، وعناصرها: التكلفة، الجودة.

الشكل رقم (١-١): متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

١-٦- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد الأصالة على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد التنبؤ على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد المرونة على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

١-٧- منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي لوصف متغيرات (أبعاد الإبداع الإداري وأبعاد الميزة التنافسية) والأسلوب التحليلي بهدف تحليل العلاقات بين المتغيرات، المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده واختبار دور (الأصالة، المرونة، التنبؤ) في عناصر الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة) وذلك بواسطة توزيع الاستبانة على مجتمع البحث.

١-٨- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق، ويبلغ عددهم ٧٠٠ عامل حسب ذاتية الموظفين في المؤسسة.

١-٩- عينة البحث:

تركزت عينة البحث على الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي، العينة طبيقية مثلت المجتمع كما يلي:

- مدير ومعاون مدير البالغ عددهم (٢٣).
- ورئيس دائرة ورئيس شعبة والبالغ عددهم (٤٩).

١-١٠- حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** ركزت هذا البحث على المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق.
- **الحدود الزمانية:** تم البحث في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١.

- **الحدود البشرية:** الإداريون في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشـــق البالغ عددهم (٧٢) إدارياً اســـتناداً إلى ذاتية الموظفين ومدير التنمية الإدارية والاستراتيجية.

١-١١- محددات البحث:

الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث نذكر منها:

- ندرة الدراسات التي تبحث في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق.
- انقطاع التيار الكهربائي.
- بطئ الإنترنت.
- قلة المصادر.

١-١٢- المصطلحات الاجرائية:

الإبداع الإداري: هو مجموعة من العمليات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد في المنظمة، سواء أكانوا مدراء أو عاملين والتي تؤدي إلى إحداث التغيرات على الهياكل التنظيمية والسياسية والأنماط الإدارية من خلال تطبيق طرائق وأســاليب جديدة لحل المشــكلات واتخاذ القرارات أكثر أصالة وبطريقة غير مألوفة مسبقا[١].

الميزة التنافســـية: وتعرف الميزة التنافســـية بأنها التقنية أو الكيفية التي تتبعها المنظمة لتتمكن من خلالها من الفوز في منافستها على الآخرين وتحقيق الأفضلية عليهم[٢].

---

[١] إسماعيل، محمد. (٢٠١٩): "**الإبداع الإداري**". ط١، مصر: الهرم للطباعة والنشر، ص١٨.

[٢] Anwar, M. (٢٠١٨): **"Business Model Innovation and SME".** Performance Does Competitive Advantage, International Journal Magement. ٢٢ (٠٧) ١٨٥٠٠٥٧.

الفصل الثاني – الإطار النظري للبحث

٢-١- المبحث الأول - الإبداع الإداري:

تمهيد.

٢-١-١- مفهوم الإبداع الإداري.

٢-١-٢- أهمية الإبداع الإداري.

٢-١-٣- أبعاد الإبداع الإداري.

٢-١-٤- مستويات الإبداع الإداري.

٢-١-٥- معوقات الإبداع.

٢-٢- المبحث الثاني - الميزة التنافسية:

تمهيد.

٢-٢-١- مفهوم الميزة التنافسية.

٢-٢-٢-أهمية الميزة التنافسية.

٢-٢-٣- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

٢-٢-٤- أبعاد الميزة التنافسية.

٢-٢-٥- أنواع الميزة التنافسية.

٢-٢-٦- مصادر الميزة التنافسية.

٢-٣- المبحث الثالث - العلاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

خلاصة الفصل.

٢-١- المبحث الأول - الإبداع الإداري:

تمهيد:

تنشط المؤسسات اليوم في سباق عالمي مفتوح تميزه متغيرات وتحديات عديدة وملاحقة، تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة، مما استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع الأسلوب الأمثل للتمتع بالتميز على اعتبار أنه يعكس القدرات الفكرية لدى الأفراد بما يمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها والحصول على ميزة تنافسية.

٢-١-١- مفهوم الإبداع الإداري:

تعددت وتنوعت التعريفات لمختلف الكتاب والباحثون حول مصطلح الإبداع الإداري. كل حسب خلفيته العلمية المختلفة. للنظر التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم وفق التالي:

يعرف الإبداع بأنه: "هو توافر المهارات والبارعات التي يتم من خلالها التوصل إلى افكار جديدة متميزة"[١].

عرف (المحاميد، بني عطا، ٢٠١٢) الإبداع الإداري بأنه: "القدرة على ابتكار الأساليب ووسائل وأفكار للعمل، ويكون من شأنها التحسين والتطوير"[٢].

ويعرف (عطا، ٢٠١٤) الإبداع الإداري أنه: "القدرة على إنتاج أشياء غير عادية لحل المشكلات بطريقة جديدة، وإنتاج نظريات جديدة وبناء أفكار استكشافية"[٣].

---

[١] جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٣): "**مراجع إدارة أعمال القيادة الاستراتيجية**". القاهرة: دار النهضة، ص٢٢.

[٢] المحاميد، سعود؛ بني عطا، إبراهيم. (٢٠١٣): "أثر ممارسة إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري". دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام الصحي في محافظة معان، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، الكويت، المجلد ٢٠، العدد ٣، ٤٥١-٤٨٦، ص٤٦٧.

[٣] عطا، ألفت. (٢٠١٤): "دور التميز الإداري في الإبداع". دراسة ميدانية على بنوك مصر، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، مصر، العدد ٣، ١-٦٣، ص٤.

ويعرف (المقابلة، ٢٠١٤) الإبداع التنظيمي بأنه: "تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة المقابلة"[١].

كما يعرف (عبد الرحمن، ٢٠١٤) الإبداع الإداري بأنه: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة، بهدف حل مشكلة أو تطير نظام قائم"[٢].

ويشـــير $(meyer, wit, ١٩٩٨)$ إلى أن الإبداع يولد الأفكار والطرائق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول وهو أحد المداخل المعرفية الاساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاســـتراتيجية لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشـــكلات التنظيمية واختيار الأكثر إبداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المعقولة لاكتشـــاف أفكار جديدة وبما ينمي الإبداع ومرونة التفكير[٣].

ويرى الباحث من التعريفات السابقة انها تتفق حول الوصول إلى الإنتاج المتميز وتحقيق المنفعة كل من العملاء والأملاك والعاملين، ويتحقق الإبداع من خلال مجموعة من المحاور والأبعاد المتمثلة في الانفعال، والتغيير والعاطفة، والتجديد، والطلاقة الفكرية، والتغيير، وتحديد المشكلات، وتحمل المخاطرة، والأصالة، والتنبؤ.

٢-١-٢- أهمية الإبداع الإداري:

ازدادت خاصـــية المنظمات للإبداع الإداري في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات وزيادة المنافسة والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع المنظمات الاهتمام بالإبداع لتستطيع التكيف والتعايش مع المتغيرات البيئية والمتطلبات المتسارعة[٤].

---

[١] المقابلة، محمد. (٢٠١٤): "**درجة الإبداع لدى الرئيس المنســـق/ القســـم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب بشورة**". جامعة الأزهر، مصر، ص١٦.

[٢] عبد الرحمن، إيمان. (٢٠١٤): "واقع ممارســة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية دراسة ميدانية استطلاعية". **مجلة الطفولة والتربية**، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد ٦، العدد ١٨، ص٢٤٦.

[٣] Wita, Meyer. (١٩٩٨): **"Strategy Process Content An International Perceptive".** International Thomson Publisher.

[٤] أبو النجا، آمنة محمد. (٢٠١٣): "أثر قوة العاملين في الإبداع الإداري دراســـة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الغربية". **مجلة التجارة والتمويل**، جامعة طنطا، مصر، العدد ٣، ١-٣٥.

وبالتالي بين (Hansen, birkunshaw, ٢٠٠٧) أهمية الإبداع الإداري الذي حظي باهتمام العديد من الباحثين من خلال ما يلي[١]:

- إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية.
- إحداث تغيرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء الموارد البشرية.
- اكتشافات ومقترحات وأفكار أنظمة عمل جديدة مبدعة وخلاقة.
- الإبداع الإداري يمثل وسائل التجديد والتغير، فالتغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من التطوير.

ومن خلال الأهمية السابقة للإبداع يجب العمل على التغلب على المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري وهذه المعوقات يمكن أن تكون معوقات شخصية أو معوقات تنظيمية[٢].

٢-١-٣- أبعاد الإبداع الإداري:

تنوعت تقسيمات الباحثين لعناصر الإبداع وتضمنت هذه التقسيمات على عناصر مكونة الإبداع منها الطلاقة، المرونة، والأصالة، والتوسيع، والكم، والكيف، والمخاطرة، والتحليل، والبصيرة، والاحتفاظ بالاتجاه، أو التركيز، وتشمل العملية الإبداعية عناصر مختلفة يعتبر الفرد فيها حجر الزاوية للمنظمة للانطلاق نحو الإبداع الإداري من خلال ما يمتلكه من قدرات إبداعية مختلفة، ويتصف الفرد المبدع بالعديد من القدرات الإبداعية التي تميزه عن غيره من الأفراد، والذي يميز الشخص المبدع على التفكير الإبداعي ومن أهمها[٣]:

---

[١] إبراهيم، عدنان؛ خليفة، أبو عاشور. (٢٠١٤): "أثر استخدام التكنولوجيا على الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين العاملين في جامعة اليرموك". **مجلة جامعة ملك خالد للعلوم التربوية**، السعودية. العدد ٢٢، ص٢٧.

[٢] الأحمري، فاطمة. (٢٠١٤): "متطلبات تدريب القيادات التربوية على مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر القلدة التربويين بمنطقة عسير التعليمية". دراسة ميدانية، **مجلة عالم التربية**، العدد ١٥، ص٢٨.

[٣] الناصر، علاء حاكم. (٢٠١٨): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم". **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، المجلد ٩، العدد ٥٦، ص٢٠.

- **الأصالة:** تشير إلى أن الشخص المبدع يتميز بأفكار جديدة ومختلفة وبعيدة عن أفكار المحيطين به.
- **المرونة:** وتعني قدرة الشـــخص المبدع على تحويل وتغيير الحالة الذهنية بتغير المواقف والظروف.
- **الطلاقة:** هي إعطاء وتوفير أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضـــوع معين وفي فترة زمنية معينة.
- **التنبؤ:** هي معرفة وقدرة، الفرد على اكتشـــاف المشـــكلات في المواقف المختلفة وكذلك رؤية الكثير من المشـــكلات في الموقف الواحد فهو يغطي الأخطاء ونواحي القصور.
- **المخاطرة:** ويقصـــد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأســـاليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.
- **التحليل:** يقصـــد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضـــمن عملية اختبار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** أن الشـــخص المبدع هو الذي لديه القدرة على عدم تنازله عن قراراته وأفكار جيدة. إصـــرار على ما يراه مناســـبا من الأهداف ويمتلك نوع المرونة بحيث يســـتغني عن بعض الأفكار التي يكتشـــف أنها لا حاجة لها من خلال مراحل تحقيق الأهداف الإبداعية ولا يعتبر ذلك تنازل عن أهدافه بل يتمسك بأهداف ويسعى لتحقيقها.

٢-١-٤- مستويات الإبداع الإداري:

لقد حظي الإبداع بمستويات مختلفة تتجلى فيما يلي[١]:

٢-١-٤-١- الإبداع على مستوى الفرد:

ويعني بـه الإبداع الذي تم التوصـــل إليه من قبل أحد الأفراد لتطوير العمل وذلك لخصـــائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصـــائص مكتســـبة كالمثابرة والمرونة وحب

[١] السكارنة، بلال خلف السكارنة. (٢٠١١): "**الإبداع الإداري**". الأردن: دار المسيرة، ط١، ص١٢٥.

المخاطرة والقدرة على التحليل، ويشير الإبداع على مستوى الفرد إلى جملة مؤشرات تتجلى في توليد عدد كبير من الأفكار وكذلك المرونة في التفكير والرؤية العميقة.

٢-١-٤-٢- الإبداع على مستوى الجماعة:

يقصد به العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة في بيئة العمل الجماعي وتكون محل تنفيذ بواسطة المناقشات وإعادة صياغة الافكار والمقترحات الأصيلة مع مرور الوقت، وسبب اللجوء إلى الإبداع الجماعي صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات، الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

٢-١-٤-٣- الإبداع على مستوى المنظمة:

يشير الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة على التفاعل الذي يحدث بين الخط الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة والثقافة والمناخ من جهة أخرى باعتبارها وسيطة أو مؤثر في العملية الإبداعية. وحتى تصل المنظمة إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة التي تشجع العاملين على طرح أفكار جيدة.

٢-١-٤-٤- الإبداع على مستوى المجتمع:

إن البيئة الاجتماعية لها دوراً أساسياً للتغيير وتوفير الظروف اللازمة لنشوئه سليماً وتعتبر الأنظمة الاجتماعية والقيم عاملاً مهماً في عرض الإبداع لدى أفراد المجتمع من العادات والتقاليد التي تعارض الجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع.

٢-١-٥- معوقات الإبداع:

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية[١]:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئان الاختلافات بين الثقافة السائدة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

---

[١] الفياض، محمود. (١٩٥٥): "**أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية**". رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الأردن. ص٦٧.

- الرغبة في المحافظة على أســـاليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنتمة أن تتحملها.
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة وخدمة حالية.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي وترسي الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي[1]:

- عدم توافر الحرية.
- التوبيخ العلني.
- مقاومة التغيير.
- العقاب في حال الفشل.
- جمود القوانين.
- الاعتياد على الأمور.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- تجنب المخاطر.
- فقدان التحفيز.
- الخوف من الفشل.

[1] الزهدي، رندة. (٢٠٠٢): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية". **مجلة عالم الفكر**، مجلد ٣٠، العدد ٣، ص٢٤٩.

٢-٢- المبحث الثاني - الميزة التنافسية:

تمهيد:

إن الميزة التنافسية تأتي من متعددة تملكه من عناصر متعددة. منها ما هو بشري أو تقني وتكنولوجي، أو من خلال: مقومات للإنتاج، أو قادة وهياكل وثقافات، تصب في مفهوم واحد أهمها التفوق التنافسي، القدرة التنافسية، النجاح التنافسي، التميز التنافسي.

٢-٢-١- مفهوم الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي: "مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها يشكل يصعب على منافسيها تقليده"[١].

كما عرفت الميزة التنافسية بأنها: "الأبعاد الحرجة التي يجب أن تمتلكها العملية أو سلسلة القيمة لتحقيق رضا الزبون سواء داخلياً أو خارجياً في الوقت الحاضر أو في المستقبل[٢].

ويؤكد $(stevensn, ٢٠٠٧)$ بأن: الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن من أجل اقتنائهم السلعة أو الخدمة[٣].

والميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المسخرة من قبل المنافسين[٤].

---

[١] نصر الدين، بن نذير؛ منصوري، الزين. (٢٠١٣): "**الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**". الملتقى الدولي حول الغلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تنافسية تتصف بالتعقيد، الاضطراب، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، ص٩٧.

[٢] كاظم، حاتم. (٢٠١٤): "استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية". **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، العراق، ص٢٠٢.

[٣] Stevenson, William. (٢٠٠٧): **"Production: Operation Management".** ٨ thed, von Hoffman Press, p.٤٠.

[٤] العاني، مزهر شعبان؛ هزايمة، أديب محمد. (٢٠١٣): "أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة". **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد ٩، ص٨٨.

وبالنظر إلى مصدرها يقصد بأنها: تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف إلى طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من المنافسين، فيكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[١].

٢-٢-٢-أهمية الميزة التنافسية:

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية كما يلي[٢]:

- الميزة التنافسية تعد من الأعمال لنجاح منظمات الأعمال.
- تساعد في توافر عناصر النجاح الأساسية معارفية بالمنافسين.
- تبني أساليب عمل متميزة عن المنافسين.

٢-٢-٣- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال عدة متطلبات وهي[٣]:

- توفير بنية أساسية حديثة للتكنولوجيا، وبيئة أعمال تدعم الابتكار، وتدريب وتأهيل العنصر البشري، وتوافر نظم المعلومات.
- وجود إطار تنظيمي يحكم إدارة التغيير الذي تتعرض لها المنظمة، وتوافر مناخ تشريعي ملائم للاستثمار.
- تعزيز الإدارة وتحديثها بمبادئ الإدارة الخاصة وإدارة الاعمال، والعمل على وضع أساسيات مالية وتجارية كأدوات لمواكبة تحقيق هذا المفهوم.

---

[١] بخوش، مديحة. (٢٠١٣): "دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية". **مجلة الباحث**، مصر، العدد ١٢، ص١٥٢.

[٢] الحد راوي، حامد كريم. (٢٠١٥): "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة". دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٩، العدد ٣٣، العراق، ص٢٣١.

[٣] يونس، زينب. (٢٠١٤): "دور الميزة التنافسية في تطوير خدمات المرافق العامة". **مجلة النهضة**، مصر. المجلد ١٥، ص٦١.

وتتحقق أيضاً الميزة التنافسية بعدة طرائق منها: التكلفة الأقل للمنتج[١].

٢-٢-٤- أبعاد الميزة التنافسية:

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد الميزة التنافســـية فمنهم من يرى أنها تتمثل في (التكلفة والإبداع، والجودة والتميز والمعرفة).

والبعض الآخر أشار إلى أنها تتمثل في (التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والنوعية).

وقد تمثلت أبعاد للميزة التنافسية في[٢]:

- **التكلفة *Cost***: هي قدرة الشركات على تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من باقي الشركات المنافسة.
- **الجودة *Quality***: تعد جودة الخدمات أحد المزايا التنافسية المهمة التي يمكن أن تميز بها المنظمات.
- **المرونة *flexibility***: وتعني قدرة المنظمة على التعامل بســـرعة وفعالية مع المتغيرات المحيطة، وتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في الوقت المناسب. وأشار (*Salak*, ٢٠٠٤) إلى أن المرونة تعني قدرة المنظمة على اســتخدام بدائل وطرائق مختلفة في عملياتها لتلبية احتياجات العملاء.
- **التسليم *delivery***: يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن، فســرعة الاســتجابة لمتطلبات العملاء عملاً أصــيلاً لتحقيق المنافســة بين المنظمات.

---

[١] ســليمان، أمل علي. (٢٠١٤): "أثر ولاء العميل على تحســين الميزة التنافســية لمصــرف الجزيرة الأردني". **المجلــة الأكــاديميــة الأمريكيــة العربيــة للعلوم والتكنولوجيــا (أمــارا بــك)**، الولايــات المتحــدة الأمريكية. المجلد ٥، العدد ١٤، ص١٠٠.

[٢] Slack and Others. (٢٠٠٤): "**Operations Management".** New York. Prentice Hall, p٥٤.

٢-٢-٥- أنواع الميزة التنافسية:

تكمن الميزة التنافسية بثلاثة أنواع تتجلى في[١]:

- **ميزة أقل تكلفة:** تشير إلى مقدرة المنظمة على تسويق وتصنيع منتجات بتكاليف أقل مقارنة مع منافسيها لتحقيق أرباح إتاحة الفرص بتحقيق أسعار تنافسية.
- **ميزة جودة المنتجات:** ويقصد بها منتجات أو خدمات متميزة وفريدة تلقى رضا المستهلك من خلال استغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية. واتباع طرق توسيع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكن المنظمة من زيادة حصتها السوقية.
- **ميزة الوقت المختصر:** نقصد بها ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وهذا من خلال الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن بواسطة تخفيض أو تغير العمليات الإنتاجية، تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق.

٢-٢-٦- مصادر الميزة التنافسية:

صنف ($Porter, ١٩٩٣$) استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف[٢]:

٢-٢-٦-١- استراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها: اقتصاديات الحجم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وكذلك السوق مكون من مشترين وأعين تماماً بالسعر.

---

[١] عبد القادر، محمد إبراهيم. (٢٠١٥): "**قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية**". الشرق الأوسط: جامعة الشرق الأوسط، ص٢٥.

[٢] Porter; m. (١٩٩٣): "**l'avantage concurrentiel، comment devancer ses concurrents et maintenis son avance**". Paris, inter edition, ٠٩٢٢, p٢٢-٥٩.

٢-٢-٦-٢- استراتيجية التميز والاختلاف:

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلا تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة للمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية. مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

٢-٢-٦-٣- استراتيجية التركيز والتخصص:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلا إشباع حاجات خاصة لمجموعة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة معينة من العملاء).

٢-٣- المبحث الثالث - العلاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية:

يعد الإبداع الإداري من أهم الشروط الأساسية للميزة التنافسية وحتى تحقق المؤسسات والمنظمات سباق تنافسي يتوجب عليها إجراء خطوات لتقديم خدمات أو منتجات لتطوير التقنيات وبأقل التكاليف ويعتبر الإبداع القدرة على تحديد بعض الوسائل والأساليب التي تساهم في تحقيق مكانة ريادية تفوق المنافسين، والاهتمام بالعمل البشري الذي يملك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، هو الذي يؤدي بإدارة الإبداع إلى التحفيز والتوجيه. وفي ظل التغيرات البيئية التنافسية بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة الذي يركز على المهارات والقدرات التي تملكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمر، إذن الميزة التنافسية عملية مكونة وموجهة بواسطة الإبداع كون المؤسسات التي تبادر بأساليب العمل الجديدة، وابتكار عمليات إنتاج وحتى استراتيجيات جديدة يمكنها من تحقيق تفوق وديمومة واستمرارية يصعب تقليدها ويمنحها حافز من أجل بناء ميزة تنافسية التي تنشأ نتيجة العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة[١].

[١] النمشي، مراد محمد؛ الدعيس، هدى أحمد. (٢٠١٧): "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن". **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد ٢٩، ص٢٠.

رأي الباحث:

بعد إجراء هذا البحث في المؤسسة قيد الدراسة والوصول إلى النتائج المرضية للبحث، يرى الباحث أنه من الضروري أن تتمتع المؤسسة (المنظمات) بأشكالها بالإبداع الإداري بجميع عناصره لما له من أثر على الميزة التنافسية وذلك من أجل استمرار المؤسسة في سوق العمل وزيادة الإنتاجية وتلبية الاحتياجات المطلوبة.

الفصل الثالث – الدراسة الميدانية

تمهيد.

لمحة عن المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

٣-١- المبحث الأول – الدراسة الإحصائية الوصفية:

٣-١-١- منهج البحث.

٣-١-٢- مجتمع البحث وعينته.

٣-١-٣- خصائص عينة البحث.

٣-١-٤- أداة البحث.

٣-٢- المبحث الثاني – الدراسة الإحصائية التحليلية:

٣-٢-١- مناقشة أسئلة البحث.

٢-٢-٢- مناقشة فرضيات البحث.

٣-٣- المبحث الثالث – النتائج والتوصيات.

٣-٣-١- النتائج.

٣-٣-٢- التوصيات.

تمهيد:

بعد التعرف على موضوع البحث وتناول جزئياته نظرياً، وبعد تمحيص ومناقشة الدراسات السابقة واستكمال مراجعتها حول متغيرات البحث، وجب أن ننتقل من مرحلة الاستزادة النظرية إلى مرحلة البحث الميداني الواقعي، الذي يقدم بدوره الإجابات المباشرة لتساؤلات البحث، مع التحقق من فرضياته المؤقتة والمقترحة بغية تأكيدها أو نفيها.

وعليه سوف نتحدث في هذا الفصل عن المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق، ومنهج البحث المتبع ومجتمع البحث وعينته المستهدفة، والأدوات المستخدمة لبحث العينة، والإجابة عن تساؤلات البحث وفرضياته.

لمحة عن المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق:

صدر المرسوم التشريعي رقم (١٤) تاريخ ١٩٨٤/١٠/١ المتضمن إحداث المؤسسات العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في المحافظات ومنها المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق، وتحل المؤسسة بمقتضى هذا المرسوم حكماً محل المؤسسات العامة للمياه القائمة. وبالمرسوم التشريعي رقم (١٦) تاريخ ٢٠٠٩/٤/٢ دمجت معها المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة ريف دمشق، إذ أتاح لها هذا المرسوم الانتقال إلى مؤسسة كبرى تضع البرامج الحيوية والهامة لتطوير مرافق مياه الشرب في دمشق من أجل الحفاظ على تجهيزات المؤسسة القائمة وشبكتها وخزاناتها وتوسيع إطار تأدية خدماتها وذلك بتطوير العمل واستثمار أكبر مخزون الحوض الجوفي للنبع ومواكبة توسع المدينة وزيادة عدد السكان.

٣-١- المبحث الأول - الدراسة الإحصائية الوصفية:

٣-١-١- منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث والبيانات المراد الحصـــول عليها لمعرفة دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسـية لدى عينة من المدراء في المؤسـسـة العامة لمياه الشـرب والصـرف الصحي في مدينة دمشق، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، الذي يعتمد على دراسـة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويسـهم وصـفها وصـفاً دقيقاً ويوضـح خصـائصـها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها ومن ثم تقديم النتائج في ضوئها.

٣-١-٢- مجتمع البحث وعينته:

شـمل مجتمع البحث العاملين في المؤسـسـة العامة لمياه الشـرب والصـرف الصـحي في مدينة دمشـــق، وكان حجم عينة البحث (٧٢) مدير ومديرة، حيث تم توزيع (٧٢) اســتبانة على جميع أفراد عينة البحث، وبذلك يكون عدد الاستبانات القابلة للتحليل (٧٢) استبانة.

٣-١-٣- نوع عينة البحث:

كانت عينة البحث عبارة عن (٧٢) مدير ومديرة من مدراء المؤســســـة العامة للشـــرب والصرف الصحي في مدينة دمشق، حيث كانت خصائصها كما تبين الجداول التالية:

٣-١-٣-١- العمر:

يبين الجدول رقم (٣-١) نسبة عمر أفراد عينة البحث في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي.

الجدول رقم (٣-١): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير العمر

متغير العمر	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
	أقل من ٢٥ سنة	١٨	%٢٥
	من ٢٥-٣٠ سنة	١١	%١٥,٢٧

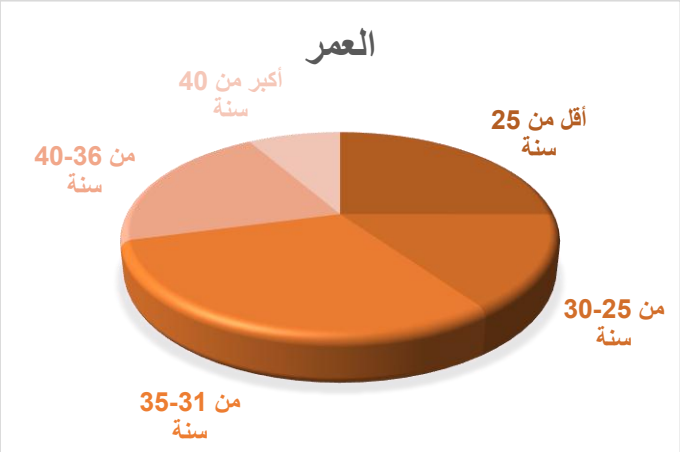
	من ٣١-٣٥ سنة	٢٢	%٣٠,٥٥
	من ٣٦-٤٠ سنة	١٥	%٢٠,٨٣
	أكبر من ٤٠ سنة	٦	%٨,٣٣
	المجموع الكلي	٧٢	**% ١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للمدراء في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق، حسب متغير العمر الذي قسم إلى خمسة فئات، حيث جاءت فئة (أقل من ٢٥ سنة) بنسبة قاربت (٢٥%)، بينما جاءت فئة (من ٢٥-٣٠ سنة) بنسبة قاربت (١٥,٢٧%)، أما فئة (من ٣١-٣٥ سنة) وهي الفئة العظمى فقد بلغت بنسبة قاربت (٣٠,٥٥%)، وجاءت فئة (من ٣٦-٤٠ سنة) بنسبة قاربت (٢٠,٨٣%)، وأخيراً بلغت فئة (أكبر من ٤٠ سنة) بنسبة قاربت (٨,٣٣%).

من خلال نتائج متغير العمر، نجد أن أغلب العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق هم من الفئة الشابة، في حين تتناقص هذه النسبة في الفئات الأعلى عمراً لتصل إلى (٨,٣٣%) فقط لفئة (أكبر من ٤٠ سنة)، إذ يتسم هذا القطاع بمعدلات عالية لترك العمل، ويعود ذلك لأسباب متعددة، منها تضاؤل فرص النمو أو التطور الوظيفي، الأمر الذي يحدو بنسبة مهمة من العاملين إلى تركه مبكراً للبحث عن فرص أفضل.

الشكل رقم (٣-٢): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

٣-١-٣-٢- النوع:

يبين الجدول رقم (٣-٢) نسبة متغير النوع لأفراد عينة البحث.

الجدول رقم (٣-٢): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير النوع

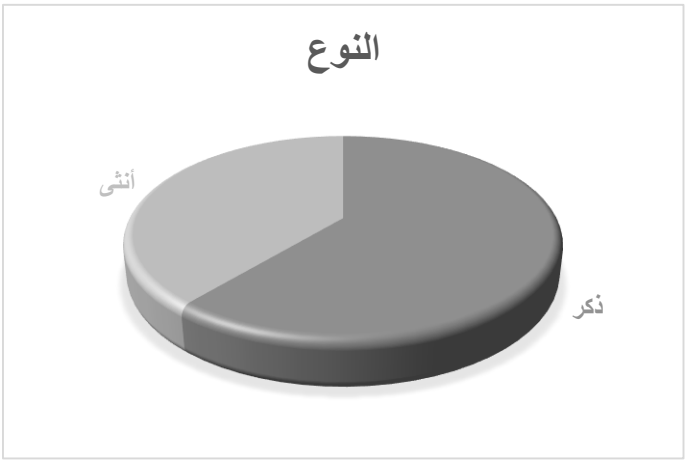
النوع	الفئات	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
	ذكر	٤٤	%٦١,١١
	أنثى	٢٨	%٣٨,٨٨
	المجموع الكلي	**٧٢**	**% ١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

وفيما يتعلق بمتغير النوع لأفراد عينة البحث، فقد كانت أغلبية أفراد عينة البحث من فئة (ذكر) بنسبة قاربت (٦١,١١%)، مقارنة مع فئة (أنثى) بنسبة قاربت (٣٨,٨٨%).

من خلال نتائج متغير النوع، نجد أن أعداد الذكور أعلى من أعداد الإناث في المؤسسة العامة لمياه الشـــرب والصـــرف الصـــحي في مدينة دمشـــق، مما يدل إلى التمييز بين الذكور والإناث.

الشكل رقم (٣-٣): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير النوع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

٣-١-٣-٣- الصفة الوظيفية:

يبين الجدول رقم (٣-٣) نسبة متغير الصفة الوظيفية لأفراد عينة البحث:

الجدول رقم (٣-٣): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الصفة الوظيفية

	الفئات	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
الصفة الوظيفية	إدارة عليا	٢٣	%٣١,٩٤
	إدارة وسطى	٢٧	%٣٧,٥
	إدارة دنيا	٢٢	%٣٠,٥٥
	المجموع الكلي	٧٢	**% ١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

وتوزع أفراد عينة البحث حسب متغير الصفة الوظيفية، الذي قسم إلى ثلاثة فئات، فقد جاءت فئة (إدارة وسطى) بنسبة قاربت (٣٧,٥%) وهي الفئة العظمى، بينما تقاربت فئتي (إدارة عليا، إدارة دنيا) بنسب قاربت (٣١,٩٤%-٣٠,٥٥%) على الترتيب.

من خلال نتائج متغير الصفة الوظيفية للعاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق، نلفت الانتباه إلى أن نسبة إدارة عليا أقل من نسبة إدارة وسطى ودنيا وفقاً لعينة البحث، بمعنى أنه لو ارتفع عدد أفراد العينة ليشمل كامل المؤسسة لن يتغير كثيراً نسبة فئة إدارة عليا، إذاً هذه النتائج تنسجم مع قصر المسار المهني.

الشكل رقم (٣-٤): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الصفة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

٣-١-٣-٤- المستوى التعليمي:

يبين الجدول رقم (٣-٤) نسبة متغير المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث:

الجدول رقم (٣-٤): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المستوى التعليمي

	الفئات	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
	ثانوية	٩	%١٢,٥
	جامعي	٢٨	%٣٨,٨٨
	دراسات عليا	١٩	%٢٦,٣٨
	تكوين مهني	١٦	%٢٢,٢٢
	المجموع الكلي	**٧٢**	**% ١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

تبين أن أفراد عينة البحث توزعت على متغير المستوى التعليمي، والذي قسم إلى أربعة فئات، فقد جاءت فئة (ثانوية) بنسبة قاربت (١٢,٥%)، وفئة (جامعي) بنسبة قاربت (٣٨,٨٨%) وهي الفئة العظمى، أما فئة (دراسات عليا) فقد بلغت بنسبة قاربت (٢٦,٣٨%)، وأخيراً بلغت فئة (تكوين مهني) بنسبة قاربت (٢٢,٢٢%).

من خلال نتائج متغير المستوى التعليمي يتضح أن غالبية العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي من حملة الشهادة الجامعية، في حين يأتي حملة دراسات عليا في الدرجة الثانية وبنسبة أقل من المستوى الأول، إذاً يفسر ذلك بأن المؤسسة مغرية لأصحاب الشهادات الجامعية.

الشكل رقم (٣-٥): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

٣-١-٣-٥- الخبرة المهنية:

يبين الجدول رقم (٣-٥) نسبة متغير الخبرة المهنية لأفراد عينة البحث:

الجدول رقم (٣-٥): يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة المهنية

	الفئات	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من ٥ سنوات	١٢	%١٦,٦٦
	من ٥-١٠ سنوات	٩	%١٢,٥
	من ١٠-١٥ سنة	٢١	%٢٩,٦٦
	من ١٥-٢٠ سنة	١٦	%٢٢,٢٢
	٢١ سنة فما فوق	١٤	%١٩,٤٤
	المجموع الكلي	**٧٢**	**% ١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

تبين أن أفراد عينة البحث توزعت على متغير الخبرة المهنية، والذي قسم إلى خمسة فئات، فقد جاءت فئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة قاربت (١٦,٦٦%)، بينما جاءت فئة (من ٥-١٠ سنوات) بنسبة قاربت (١٢,٥%)، أما فئة (من ١٠-١٥ سنة) فقد جاءت بنسبة قاربت (٢٩,٦٦%) وهي الفئة العظمى، ينما بلغت فئة (من ١٥-٢٠ سنة) بنسبة قاربت (٢٢,٢٢%)، وأخيراً بلغت فئة (٢١ سنة فما فوق) بنسبة قاربت (١٩,٤٤%).

من خلال نتائج متغير الخبرة المهنية لأفراد عينة البحث في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي نجد أنه لا توجد مشكلة لنقص الكفاءات، إذ تبين تقارب النتائج من حيث الأقل خبرة والأكثر خبرة.

الشكل رقم (٣-٦): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

٣-١-٤- أداة البحث:

بهدف تحقيق أهداف البحث وجمع المعلومات، قام الباحث بتصميم مقياسين ليبين "دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من المدراء العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق"، حيث تمت صياغة عبارات الاستبيان بما ينسجم مع الفرضيات التي يسعى البحث لدراستها. وقد تناولنا بعض الأسئلة الديمغرافية (العمر، النوع، الصفة الوظيفية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

٣-١-٤-١- المقياس الأول: الإبداع الإداري:

٣-١-٤-١-١- تصميم الاستبيان:

تكون الاستبيان من عدد من الأسئلة بلغت (٢٤) عبارة، وثلاثة أبعاد (الأصالة، التنبؤ، المرونة)، موجهة إلى المدراء العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرب الصحي في مدينة دمشق، للإجابة عليها بأحد البدائل التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الجدول رقم (٣-٦): يبين توزيع درجات على بدائل مقياس الإبداع الإداري

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (٣-٧): يبين توزيع أبعاد مقياس الإبداع الإداري

أبعاد المقياس	عبارات المقياس
البعد الأول (الأصالة)	١-١٠
البعد الثاني (التنبؤ)	١١-١٦
البعد الثالث (المرونة)	١٧-٢٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

٣-١-٤-١-٢- الصدق التكويني:

للتحقق من صـدق المقياس، قام الباحث بحسـاب معامل الارتباط الكلي لفقرات المقياس كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٨): يبين صدق مقياس الإبداع الإداري

مقياس الإبداع الإداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	٠,٧٠٣	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

وهكذا نجد أن معامل الارتباط لمقياس البحث دال عند مسـتوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يدل على صلاحية الأداة للاستخدام.

٣-١-٤-١-٣- ثبات المقياس:

طريقة الثبات وفق قانون (ألفا كرونباخ): قام الباحث بحسـاب الثبات وفق قانون (ألفا كرونباخ)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٩): ثبات مقياس الإبداع الإداري وفق قانون (ألفا كرونباخ)

مقياس الإبداع الإداري	عدد أفراد العينة	عدد البنود	قيمة (ألفا كرونباخ)
	٧٢	٢٤	٠,٧١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

إن قيمة (ألفا كرونباخ) بلغت (٠,٧١)، وهي قيمة تدل على ثبات مرتفع للمقياس، مما يعني ثبات المقياس وكذلك صلاحيته للاستخدام.

٣-١-٤-١-٤- طريقة الثبات بالتجزئة النصفية:

لمعرفة مدى ثبات مقياس الإبداع الإداري عن طريق التجزئة النصفية حسب معامل بيرسون سبيرمان براون، وفق الجدول التالي.

الجدول رقم (٣-١٠): يوضح معامل ثبات مقياس الإبداع الإداري عن طريق التجزئة النصفية

المتغير	العينة	معامل سبيرمان	معامل سبيرمان براون
الإبداع الإداري	٧٢	٠,٩٢	٠,٩٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

من خلال الجدول السابق الموضح نلاحظ أن قيمة بيرسون لمقياس الإبداع الإداري يقدر بـ (٠,٩٢) وهي قيمة عالية لكن هذه القيمة تعتبر قيمة ثبات نصف الاختبار فقط لذا كان لزاماً تصحيح طوله بمعامل سبيرمان براون فكانت قيمة ثبات الاستبانة ككل (٠,٩٤) وهي قيمة عالية جداً.

٣-١-٤-١-٥- اختبار مقياس الاستبيان:

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان، مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبي ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالاته.

يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسيط $(Mean)$ أو وسيط $(Median)$ وغيره وفق الجدول التالي:

حيث أن: طول الفترة = ٠,٨٠ وتم حسابة بقسمة ٤ على ٥.

عدد المسافات بين الاختيارات = ٤ (من ١ إلى ٢ مسافة ومن ٢ إلى ٣ مسافة وهكذا..) والعدد ٥ = عدد الخيارات.

الجدول رقم (٣-١١): يبين توزيع مستوى القيمة الناتجة على بدائل مقياس الإبداع الإداري

عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
٤,٢٠-٥	٣,٤٠-٤,١٩	٢,٦٠-٣,٣٩	١,٨٠-٢,٥٩	١-١,٧٩

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

٣-١-٤-٢- المقياس الثاني: الميزة التنافسية:

٣-١-٤-٢-١- تصميم الاستبيان:

تكون الاستبيان من عدد من الأسئلة بلغت (١٣) عبارة، وبعدين (الجودة، التكلفة)، موجهة إلى المدراء العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق، للإجابة عليها بأحد البدائل التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الجدول رقم (٣-١٢): يبين توزيع درجات على بدائل مقياس الميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (٣-١٣): يبين توزيع أبعاد مقياس الميزة التنافسية

أبعاد المقياس	عبارات المقياس
البعد الأول (الجودة)	١-٨
البعد الثاني (التكلفة)	٩-١٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

٣-١-٤-٢-٢- الصدق التكويني:

للتحقق من صدق المقياس، قام الباحث بحساب معامل الارتباط الكلي لفقرات المقياس كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٤): يبين صدق مقياس الميزة التنافسية

مقياس الميزة التنافسية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	٠,٦٦٣	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

وهكذا نجد أن معامل الارتباط لمقياس البحث دال عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يدل على صلاحية الأداة للاستخدام.

٣-١-٤-٢-٣- ثبات المقياس:

طريقة الثبات وفق قانون (ألفا كرونباخ): قام الباحث بحساب الثبات وفق قانون (ألفا كرونباخ)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٥): ثبات مقياس الميزة التنافسية وفق قانون (ألفا كرونباخ)

مقياس الميزة التنافسية	عدد أفراد العينة	عدد البنود	قيمة (ألفا كرونباخ)
	٧٢	١٣	٠,٧٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

إن قيمة (ألفا كرونباخ) بلغت (٠,٧٥)، وهي قيمة تدل على ثبات مرتفع للمقياس، مما يعني ثبات المقياس وكذلك صلاحيته للاستخدام.

٣-١-٤-٢-٤- طريقة الثبات بالتجزئة النصفية:

لمعرفة مدى ثبات مقياس الميزة التنافسية عن طريق التجزئة النصفية حسب معامل بيرسون سبيرمان براون، وفق الجدول التالي.

الجدول رقم (٣-١٦): يوضح معامل ثبات مقياس الميزة التنافسية عن طريق التجزئة النصفية

المتغير	العينة	معامل سبيرمان	معامل سبيرمان براون
الميزة التنافسية	٧٢	٠,٩٢	٠,٩٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

من خلال الجدول السابق الموضح نلاحظ أن قيمة بيرسون لمقياس الميزة التنافسية يقدر بـــ (٠,٩٢) وهي قيمة عالية لكن هذه القيمة تعتبر قيمة ثبات نصف الاختبار فقط لذا كان لزاماً تصحيح طوله بمعامل سبيرمان براون فكانت قيمة ثبات الاستبانة ككل (٠,٩٦) وهي قيمة عالية جداً.

٣-١-٤-٢-٥- اختبار مقياس الاستبيان:

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان، مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبي ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالاته.

يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسيط $(Mean)$ أو وسيط $(Median)$ وغيره وفق الجدول التالي:

حيث أن: طول الفترة = ٠,٨٠ وتم حسابة بقسمة ٤ على ٥.

عدد المسافات بين الاختيارات = ٤ (من ١ إلى ٢ مسافة ومن ٢ إلى ٣ مسافة وهكذا..) والعدد ٥ = عدد الخيارات.

الجدول رقم (٣-١٧): يبين توزيع مستوى القيمة الناتجة على بدائل مقياس الميزة التنافسية

عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
٤,٢٠-٥	٣,٤٠-٤,١٩	٢,٦٠-٣,٣٩	١,٨٠-٢,٥٩	١-١,٧٩

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

٣-٢- المبحث الثاني - الدراسة الإحصائية التحليلية:

٣-٢-١- مناقشة أسئلة البحث:

٣-٢-١-١- مناقشة السؤال الأول:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود وأبعاد (الإبداع الإداري)، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود وأبعاد (الإبداع الإداري) مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإدراك	ترتيب البعد
	البعد الأول - الأصالة				٢
١	نحاول تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات في المؤسسة.	٤,٢٥	٠,٣٣٢	عالي جداً	-
٢	نبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات في المؤسسة.	٣,٢٤	٠,٢٢٤	متوسط	-
٣	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل في المؤسسة.	٣,٤٧	٠,٣٨٤	عالي	-
٤	نتمتع بالمهارة في الحوار، ونمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	٣,٦٥	٠,٣٩٤	عالي	-
٥	نشعر بأن لنا مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة نقدمها للمؤسسة	٣,٣١	٠,٢٤٦	متوسط	-
٦	تهتم المؤسسة بالعاملين وإتاحة الفرص الكافية والمشاركة في القرارات الإدارية	٣,٣٢	٠,٣٧٥	متوسط	-
٧	تحرص المؤسسة على معرفة الرأي المختلف والاستفادة منه.	٣,٦٦	٠,٣٤٦	عالي	-

٨	تحرص المؤسسة على أن الأعمال الموكلة للموظفين يجب أن تنجز بأساليب متطورة ومتجددة.	٣,٤٤	٠,٣٤٤	عالي	–
٩	تطبق المؤسسة أساليب جديدة في العمليات تماشياً مع التطور التكنولوجي.	٣,٢١	٠,٣٢٢	متوسط	–
١٠	تسعى المؤسسة للحصول على الأفكار التي تسهم في حل مشاكل العمل الجماعي.	٣,٤٧	٠,٣٧٩	عالي	–
	المجموع العام	**٣.٥٠**	**٠,٣٣٤**	**عالي**	–
	البُعد الثاني – التنبؤ				**٣**
١١	تسعى المؤسسة لإعداد برامج واختبارات لاكتشاف المواهب الإدارية والابداعات.	٣,٥٥	٠,٢٨٧	عالي	–
١٢	تقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.	٣,٣٦	٠,٣١٣	متوسط	–
١٣	تشارك المؤسسة في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها مع المؤسسات الأخرى.	٣,٢١	٠,٣٤١	متوسط	–
١٤	تقوم المؤسسة باستدراك المشاكل قبل حدوثها.	٣,٤٠	٠,٢٧٨	عالي	–
١٥	تتنبأ المؤسسة للحصول على براءات اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة.	٣,٢٢	٠,٣١٦	متوسط	–
١٦	استطاعت المؤسسة وضع نظام استكشافي لتحديد الاعطال في التقنيات.	٣,٣٣	٠,٣٣٣	متوسط	–
	المجموع العام	**٣,٣٤**	**٠,٣١١**	**متوسط**	–
	البُعد الثالث – المرونة				**١**
١٧	تتعامل المؤسسة بإيجابية مع جميع فئات المجتمع.	٣,٥١	٠,٢٩٧	عالي	–
١٨	تطبق المؤسسة أساليب جديدة في العمل تماشياً مع التكنولوجيا.	٣,٠٢	٠,٣٢٤	متوسط	–
١٩	توفر المؤسسة مبالغ كافية للمبدعين من أجل تقديم ابتكارات جديدة وتميزها من بين المؤسسات الأخرى.	٣,٧١	٠,٣٦٩	عالي	–
٢٠	يتمتع الموظف في المؤسسة بحرية التعبير حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل.	٣,٢٦	٠,٣٥٧	متوسط	–
٢١	تعمل المؤسسة على تطبيق نظام الدوام المرن.	٣,٦٦	٠,٣٤٦	عالي	–

٢٢	تتيح المؤسسة باب التنافس والحوار للموظفين الذين يمتلكون القدرة على الإقناع.	٣,٤٤	٠,٣٤٤	عالي	–
٢٣	تحرص المؤسسة على معرفة الرأي المختلف والاستفادة منه.	٣,٣١	٠,٢٤٦	متوسط	–
٢٤	تشجع المؤسسة على التخطيط الشامل الذي هو من أهداف الإدارة.	٤,٥٥	٠,٢٨٧	عالي جداً	–
	المجموع العام	**٣,٥٥**	**٠,٣٢١**	**عالي**	–
	المجموع الكلي	**٣,٤٦**	**٠,٣٢٢**	**عالي**	–

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق جاءت بدرجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى الإبداع الإداري في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي (٣,٤٦)، بانحراف معياري قيمته (٠,٣٢٢)، وجاءت أبعاد الإبداع الإداري الثلاثة على الترتيب وفق المتوسطات الحسابية (الأصالة، التنبؤ، المرونة) وفق النتائج التالية على الترتيب (٣,٥٠، ٣,٣٤، ٣,٥٥)، أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت (٠,٣٣٤، ٠,٣١١، ٠,٣٢١)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات العاملين والعاملات حول مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

ويمكن تفسير حصول مستوى الإبداع الإداري على درجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات بأنه قد يعود إلى ما تقوم إدارة المؤسسة من تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات في المؤسسة.

٣-٢-١-٢- مناقشة السؤال الثاني:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية لدى العاملين والعاملات في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود (مستوى الميزة التنافسية)، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود (مستوى الميزة التنافسية) مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإدراك	ترتيب البعد
	البعد الأول – التكلفة				٢
١	تعد نسبة الوعي النوعي للموظفين في المؤسسة جيدة بالنسبة للمؤسسات الأخرى.	٣,٧٩	٠,٣١٥	عالي	–
٢	تسهم المؤسسة في توفير قسم متخصص للرقابة على جودة المخرجات.	٤,١٤	٠,٣٢١	عالي	–
٣	مخرجات المؤسسات مناسبة للمواصفات القياسية الوطنية.	٣,٢٢	٠,٣٦٨	متوسط	–
٤	تتبنى المؤسسة خطة وسياسة واضحة وموثوقة للجودة.	٣,٢٦	٠,٣٧٤	متوسط	–
٥	تخصص المؤسسة الحوافز والمكافآت للأفكار الإبداعية وتعمل على تشجيعها.	٣,١٩	٠,٣٤٥	متوسط	–
٦	تشجع المؤسسة العاملين على التجريب والمبادرة وتحمل المخاطر والمغامرة.	٣,٣٣	٠,٣٣٣	متوسط	–
٧	تسهم المؤسسة في التدريب المستمر للموظفين.	٣,٥١	٠,٢٩٧	عالي	–
٨	تقوم المؤسسة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز العاملين.	٣,٠٢	٠,٣٢٤	متوسط	–
	المجموع العام	**٣,٤٣**	**٠,٣٣٤**	**عالي**	–
	البعد الثاني – الجودة				١
٩	تعين المؤسسة خبراء يتكيفون مع الظروف والمتغيرات والأزمات الطارئة.	٣,٢٢	٠,٣٦٨	متوسط	–
١٠	أجور الموظفون في المؤسسة مناسبة لكل الموظفين مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	٣,٢٩	٠,٣٧٤	متوسط	–
١١	تكاليف التكوين والتدريب في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	٣,٥٥	٠,٢٨٧	عالي*٧	–

١٢	تتميز التجهيزات والوسائل المقتناة والمستعملة في المؤسسة بالانخفاض في السعر.	٣,٢٤	٠,٢٢٤	متوسط	–
١٣	تهتم المؤسسة بخفض تكاليف الصيانة باستمرار.	٣,٤٧	٠,٣٨٤	عالي	–
المجموع العام		**٣,٣٥**	**٠,٣٢٧**	**متوسط**	–
المجموع الكلي		**٣,٣٩**	**٠,٣٣٠**	**متوسط**	–

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق جاءت بدرجة إدراك (متوسط) من وجهة نظر العاملين والعاملات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق (٣,٣٩)، بانحراف معياري قيمته (٠,٣٣٠) وجاءت المتوسطات الحسابية للبعدين (التكلفة، الجودة) وفق النتائج التالية على الترتيب (٣,٤٣، ٣,٣٥) أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت (٠,٣٣٤، ٠,٣٢٧)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات العاملين والعاملات حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

ويمكن تفسير حصول مستوى الميزة التنافسية على درجة إدراك (متوسط) من وجهة نظر العاملين والعاملات بأنه قد يعود إلى ما تقوم إدارة المؤسسة من تدريب مستمر للعاملين.

٣-٢-٢- مناقشة فرضيات البحث:

<u>الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.</u>

الانحدار البسيط لأثر الإبداع الإداري في الميزة التنافسية.

يتم اختبارها من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٢٠): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

العامل	R	R^2	الاختبار F	SIG	الثابت a	المعامل β	الاختبار T	SIG
CD	٠,٣١٦	٠,١٦٨	٤٣,١	٠,٠٠	٢,٨٠٠	٠,٤٧٧	٦,٨٧٠	٠,٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

يشـير الجدول إلى أثر الإبداع الإداري لدى المدراء العاملين في المؤسـسـة العاملة لمياه الشـرب والصـرف الصـحي في مدينة دمشـق، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣١٦)، وهي تبين الارتباط بين المتغيرين وتشـير قيمة معامل التحديد أن الإبداع الإداري يمثل ما نسـبته (١٦.٨٪) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسـية، ويمكن اعتبارها مقبولة إحصـائياً بالاعتماد على T البالغة (٦,٨٧٠) بمسـتوى دلالة (٠,٠٠) وهو أقل من مسـتوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) وهذا ما يؤدي بنا لقبول الفرضية الصفرية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ($Nasifoglu, Ozturen,$ ٢٠٢٠) من حيث أثر الأفكار الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

٣-٢-٢-١- مناقشة الفرضية الأولى:

<u>الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد الأصالة على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.</u>

يتم اختبارها من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٢١): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

العامل	R	R^2	الاختبار F	SIG	الثابت a	المعامل β	الاختبار T	SIG
CD	٠,٢٩٩	٠,١٧١	٤٨,٥٣٢	٠,٠٠	٢,٩٦٤	٠,٥٦٣	٦,٢٢١	٠,٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي $SPSS$

يشير الجدول إلى أثر الإبداع الإداري (بعد الأصالة) لدى المدراء العاملين في المؤسسة العاملة لمياه الشـرب والصـرف الصـحي في مدينة دمشـق، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٩٩)، وهي تبين الارتباط بين المتغيرين وتشـير قيمة معامل التحديد أن الأصـالة تمثل ما نسـبته (١٧.١٪) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسـية، ويمكن اعتبارها مقبولة إحصـائياً

بالاعتماد على T البالغة (٦,٢٢١) بمستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) وهذا ما يؤدي بنا لقبول الفرضية الصفرية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد الأصالة على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ($Nasifoglu, Ozturen,$ ٢٠٢٠) من حيث أثر الأفكار الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية.

٣-٢-٢-٢- مناقشة الفرضية الثانية:

<u>الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد التنبؤ على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.</u>

يمكن تبين نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٢٢): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

العامل	R	R^2	الاختبار F	SIG	الثابت a	المعامل β	الاختبار T	SIG
CD	٠,٣٦٣	٠,١٤٩	٣٩,٥٤	٠,٠٠	٢,٨٥٤	٠,٣٨٦	٧,١٨	٠,٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي *SPSS*

يشير الجدول إلى أثر الإبداع الإداري (بعد التنبؤ) لدى المدراء العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق بقيمة (٠,٣٦٣)، حيث يشير معامل التحديد إلى أن التنبؤ يمثل ما نسبته (١٤.٩٪) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، ويمكن اعتبارها مقبولة إحصائياً بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة (٧,١٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الصفرية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد التنبؤ على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عاني، ٢٠١٩)، ودراسة (بو سعدة، ٢٠١٨)، في أثر الإبداع الإداري وأبعاده على الميزة التنافسية.

٣-٢-٢-٣- مناقشة الفرضية الثالثة:

<u>الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد المرونة على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.</u>

يمكن تبين نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٢٣): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

العامل	R	R^2	الاختبار F	SIG	الثابت a	المعامل β	الاختبار T	SIG
CD	٠,٢٨٧	٠,١٨٥	٤١,٢٢٨	٠,٠٠	٢,٥٨٢	٠,٤٨٣	٧,٢١	٠,٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي $SPSS$

يشير الجدول إلى أثر الإبداع الإداري (بعد المرونة) لدى المدراء العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق بقيمة (٠,٢٨٧)، حيث يشير معامل التحديد إلى أن المرونة تمثل ما نسبته (١٨.٥٪) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، ويمكن اعتبارها مقبول إحصائياً بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة (٧,٢١) بمستوى دلالة (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الصفرية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد المرونة على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المبيضين، ٢٠١٥)، ودراسة (الخالدي، ٢٠١٣) من حيث أثر الإبداع الإداري وأبعاده.

٣-٣- المبحث الثالث - النتائج والتوصيات:

٣-٣-١- نتائج البحث:

١. أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للمدراء العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق أن الفئة العمرية الأكثر هي من فئة (من ٣١-٣٥ سنة)، وكانت غالبية أفراد عينة البحث من فئة (ذكر)، أما الصفة الوظيفية الغالبة في المؤسسة فكانت فئة (إدارة وسطى)، وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فكانت الفئة العظمى من حملة الإجازة الجامعية، وأخيراً تراوحت الخبرة المهنية لأفراد عينة البحث لفئة (من ١٠-١٥ سنة).

٢. إن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي جاء بدرجة إدراك (عالي) من وجهة نظر العاملين والعاملات في المؤسسة.

٣. إن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي جاء بدرجة إدراك (متوسط) من وجهة نظر العاملين والعاملات في المؤسسة.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق. تتفق هذه النتيجة مع دراسة ($Nasifoglu, Ozturen, ٢٠٢٠$) من حيث أثر الأفكار الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد الأصالة على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق. تتفق هذه النتيجة مع دراسة ($Nasifoglu, Ozturen, ٢٠٢٠$) من حيث أثر الأفكار الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية.

٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعد التنبؤ على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عاني، ٢٠١٩)، ودراسة (بو سعدة، ٢٠١٨)، في أثر الإبداع الإداري وأبعاده على الميزة التنافسية.

٧. يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية للإبداع الإداري بعد المرونة على الميزة التنافســية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق. وتتفق هذه النتيجة مع دراســة (المبيضــين، ٢٠١٥)، ودراســة (الخالدي، ٢٠١٣) من حيث أثر الإبداع الإداري وأبعاده.

٣-٣-٢- التوصيات:

١. المحافظة على مستوى الإبداع الإداري المتواجد في المؤسسة والعمل على تعزيزه.
٢. رفع مستوى الميزة التنافسية المتواجدة في المؤسسة.
٣. وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين واستثمار طاقاتهم الإبداعية في تطوير الميزة التنافسية.
٤. زيادة عدد الدورات التدريبية لضمان مواكبة المدراء للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية وتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار الإبداعية.
٥. يقترح الباحث إجراء دراسات وبحوث أخرى حيث اقتصر البحث الحالي على دراسة أثر الإبداع الإداري في الميزة التنافسية لدى العاملين في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة دمشق.

قائمة المراجع:

الكتب:

١. إسماعيل، محمد. (٢٠١٩): "**الإبداع الإداري**". ط١، مصر: الهرم للطباعة والنشر.

٢. جاد الرب، سـيد محمد. (٢٠١٣): "**مراجع إدارة أعمال القيادة الاسـتراتيجية**". القاهرة: دار النهضة.

٣. السكارنة، بلال خلف السكارنة. (٢٠١١): "**الإبداع الإداري**". الأردن: دار المسيرة، ط١.

٤. عبد القادر، محمد إبراهيم. (٢٠١٥): "**قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية**". الشرق الأوسط: جامعة الشرق الأوسط.

٥. المقابلة، محمد. (٢٠١٤): "**درجة الإبداع لدى الرئيس المنسق/ القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب بشورة**". جامعة الأزهر، مصر.

الرسائل والمجلات:

١. إبراهيم، عدنان، خليفة، أبو عاشور. (٢٠١٤): "أثر استخدام التكنولوجيا على الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين العاملين في جامعة اليرموك". **مجلة جامعة ملك خالد للعلوم التربوية**، السعودية. العدد ٢٢.

٢. أبو النجا، آمنة محمد. (٢٠١٣): "أثر قوة العاملين في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الغربية". **مجلة التجارة والتمويل**، جامعة طنطا، مصر، العدد ٣، ١-٣٥.

٣. الأحمري، فاطمة. (٢٠١٤): "متطلبات تدريب القيادات التربوية على مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر القلدة التربويين بمنطقة عسير التعليمية". دراسة ميدانية، **مجلة عالم التربية**، العدد ١٥.

٤. الأخضر، خراز. (٢٠١١): "**دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية**". دراسة حالة مؤسسة $EGTT$ مركب حمام ربى بسعيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبوبكر بالقايد، الجزائر.

٥. إسماعيل، أحمد. (٢٠١٩): "واقع ادارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسلاح". **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الخاصة**،٣ (٤٣)، ٣٧٩-٤١٨.

٦. بخوش، مديحة. (٢٠١٣): "دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية". **مجلة الباحث**، مصر، العدد ١٢.

٧. بوسعدة، سعيدة. (٢٠١٨): "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال". **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، ١٩ (٢٢)، ٢٨٧-٢٩٦.

٨. جلولي، أسماء. (٢٠١٣): "**أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين**". دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

٩. الحد راوي، حامد كريم. (٢٠١٥): "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة". دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٩، العدد ٣٣، العراق.

١٠. الخالدي، خالد. (٢٠١٣): "**الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية**". رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت.

١١. الزهدي، رندة. (٢٠٠٢): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية". **مجلة عالم الفكر**، مجلد ٣٠، العدد ٣.

١٢. سليمان، أمل علي. (٢٠١٤): "أثر ولاء العميل على تحسين الميزة التنافسية لمصرف الجزيرة الأردني". **المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارا بك)**، الولايات المتحدة الأمريكية. المجلد ٥، العدد ١٤.

١٣. عاني، زهرة؛ بن سعيد، غوتية. (٢٠١٩): "**أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية**". دراسة حالة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين، كلية الآداب واللغات جامعة أدرار، أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد أدرار، الجزائر.

١٤. العاني، مزهر شعبان، هزايمة، أديب محمد. (٢٠١٣): "أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة". **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد ٩.

١٥. عبد الرحمن، إيمان. (٢٠١٤): "واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية دراسة ميدانية استطلاعية". **مجلة الطفولة والتربية**، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد ٦، العدد ١٨.

١٦. عطا، ألفت. (٢٠١٤): "دور التميز الإداري في الإبداع". دراسة ميدانية على بنوك مصر، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، مصر، العدد ٣، ١-٦٣.

١٧. الفياض، محمود. (١٩٥٥): "**أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية**". رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الأردن.

١٨. كاظم، حاتم. (٢٠١٤): "استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية". **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، العراق.

١٩. الليثي، محمد بن علي بن حسن. (٢٠٠٨): "**الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة**". رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.

٢٠. المبيضين، هشام عثمان. (٢٠١٥): "نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس في المملكة الأرنية الهاشمية". **المجلة الاردنية في إدارة الأعمال**، الأردن. مجلد ١١، عدد ٢، ص٤٨١-٥٠٨.

٢١. المحاميد، سعود، بني عطا، إبراهيم. (٢٠١٣): "أثر ممارسة إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري". دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام الصحي في محافظة معان، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، الكويت، المجلد ٢٠، العدد ٣، ٤٥١-٤٨٦.

٢٢. مسغوني، نجوى، قدة، حياة. (٢٠١٨): "**دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**". دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

٢٣. المصري، نضال، عابدين، إبراهيم. (٢٠١٧): "دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية". دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، **المجلة العربية للإدارة**، ٣ (٣٧)، ٩٧-١١٧.

٢٤. الناصر، علاء حاكم. (٢٠١٨): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم". **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، المجلد ٩، العدد ٥٦.

٢٥. نصر الدين، بن نذير، منصوري، الزين. (٢٠١٣): "**الإبداع كـــمدخل لاكتساب ميزة تنافســية مســتدامة في منظمات الأعمال**". الملتقى الدولي حول الغلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تنافسية تتصف بالتعقيد، الاضطراب، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر.

٢٦. النمشـي، مراد محمد، الدعيس، هدى أحمد. (٢٠١٧): "الإبداع الإداري وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسـية في الجامعات الخاصــة في اليمن". **المجلة العربية لضــمان جودة التعليم الجامعي**،١٨١ (٢٩)، ١٠.

٢٧. النمشـي، مراد محمد، الدعيس، هدى أحمد. (٢٠١٧): "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسـية في الجامعات الخاصــة باليمن". **المجلة العربية لضــمان جودة التعليم الجامعي**، العدد ٢٩.

٢٨. يونس، زينب. (٢٠١٤): "دور الميزة التنافســـية في تطوير خدمات المرافق العامة". **مجلة النهضة**، مصر. المجلد ١٥.

المراجع الأجنبية:

١. ALY، W.O. (٢٠١٦): **"The Learning Organization: A Foundation to Enhance the Sustainable Advantage of the Service Sector in Egypt".** The١٥th Scientific Annual. ٢٢٢.

٢. Anwar, M. (٢٠١٨): **"Business Model Innovation and SME".** Performance Does Competitive Advantage, International Journal Magement. ٢٢ (٠٧) ١٨٥٠٠٥٧.

٣. Dobni, C Brooke. (٢٠١١): **"The Relationship between Innovation Orientation and organization Performance".** International Journal of Innovation and Learing.vol.١٠, no٣, p٢٣١-٣٥٧.

٤. Ekvall, G. (١٩٩٦): **"Organizational and Climate for Creativity and Innovation".** European Journal of work and Organizational Psychology, ٥(١)١٠٥-١٢٣.

٥. Nasifoglu Elidemir, Ozturen, Bavighomog, sw. (٢٠٢٠): **"Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable".** Competitive Advantage: A Moderated Mediation Sustainability.١٢ (٨) ٣٢٩٥.

٦. Porter; m. (١٩٩٣): **"l'avantage concurrentiel، comment devancer ses concurrents et maintenis son avance".** Paris, inter edition, ٠٩٢٢, p٢٢-٥٩.

٧. Slack and Others. (٢٠٠٤): "**Operations Management".** New York. Prentice Hall.

٨. Stevenson, William. (٢٠٠٧): **"Production: Operation Management".** ٨ thed, von Hoffman Press.

٩. Wita, Meyer. (١٩٩٨): **"Strategy Process Content An International Perceptive".** International Thomson Publisher.

الملحق (١)

الجمهوريــة العربيــة السوريــة

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإداريــة

الريادة والإبداع والاستراتيجيات

السنة الدراسية ٢٠٢٠/٢٠٢١

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

إنه في إطار استجابتكم لنا نيل درجة ماجستير في التأهيل والتخصص الريادة والإبداع والاستراتيجيات، نأمل منكم الدعم والتعاون المتواصل لإنجاح هذه الدراسة الميدانية: بعنوان "دور الإبداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق".

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون والإجابة بجدية عن هذه الأسئلة بما يعبر عن آرائكم بكل دقة علمية وموضوعية، نؤكد لكم بكل أمانة بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم استجابتكم لنا وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، ومن الله التوفيق.

ملاحظة: يرجى عدم ترك أي سؤال بدون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان.

الباحث: محمود بنمحرز

أولاً – البيانات الشخصية (الديمغرافية):

العمر: أقل من ٢٥ سنة ( ) من ٢٥–٣٠ سنة ( )

من ٣٠–٣٥ سنة ( ) من ٣٥–٤٠ سنة ( )

٤١ سنة فما فوق ( )

النوع: ذكر ( ) أنثى ( )

الصفة الوظيفية: إدارة عليا ( )

إدارة وسطى ( )

إدارة دنيا ( )

المستوى التعليمي:

ثانوية ( ) جامعي ( )

دراسات عليا ( ) تكوين مهني ( )

الخبرة المهنية:

أقل من ٥ سنوات ( )

من ٥ – ١٠ سنوات ( )

من ١٠–١٥ سنة ( )

من ١٥–٢٠ سنة ( )

٢١ سنة فما فوق ( )

ثانياً- الإبداع الإداري:

ضع إشارة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول – الأصالة						
١	نحاول تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات في المؤسسة.					
٢	نبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات في المؤسسة.					
٣	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل في المؤسسة.					
٤	نتمتع بالمهارة في الحوار، ونمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
٥	نشعر بأن لنا مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة نقدمها للمؤسسة					
٦	تهتم المؤسسة بالعاملين وإتاحة الفرص الكافية والمشاركة في القرارات الإدارية					
٧	تحرص المؤسسة على معرفة الرأي المختلف والاستفادة منه.					
٨	تحرص المؤسسة على أن الأعمال الموكلة للموظفين يجب أن تنجز بأساليب متطورة ومتجددة.					
٩	تطبق المؤسسة أساليب جديدة في العمليات تماشياً مع التطور التكنولوجي.					
١٠	تسعى المؤسسة للحصول على الأفكار التي تسهم في حل مشاكل العمل الجماعي.					

البُعد الثاني – التنبؤ						
١١	تسعى المؤسسة لإعداد برامج واختبارات لاكتشاف المواهب الإدارية والابداعات.					
١٢	تقوم المؤسسة ببناء خطط استراتيجية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.					
١٣	تشارك المؤسسة في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعمها مع المؤسسات الأخرى.					
١٤	تقوم المؤسسة باستدراك المشاكل قبل حدوثها.					
١٥	تتنبأ المؤسسة للحصول على براءات اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة.					
١٦	استطاعت المؤسسة وضع نظام استكشافي لتحديد الاعطال في التقنيات .					
البُعد الثالث – المرونة						
١٧	تتعامل المؤسسة بإيجابية مع جميع فئات المجتمع.					
١٨	تطبق المؤسسة أساليب جديدة في العمل تماشياً مع التكنولوجيا.					
١٩	توفر المؤسسة مبالغ كافية للمبدعين من أجل تقديم ابتكارات جديدة وتميزها من بين المؤسسات الأخرى.					
٢٠	يتمتع الموظف في المؤسسة بحرية التعبير حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل.					

٢١	تعمل المؤسسة على تطبيق نظام الدوام المرن.					
٢٢	تتيح المؤسسة باب التنافس والحوار للموظفين الذين يمتلكون القدرة على الإقناع.					
٢٣	تحرص المؤسسة على معرفة الرأي المختلف والاستفادة منه.					
٢٤	تشجع المؤسسة على التخطيط الشامل الذي هو من أهداف الإدارة.					

ثالثاً- الميزة التنافسية:

ضع إشارة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول – الجودة						
١	تعد نسبة الوعي النوعي للموظفين في المؤسسة جيدة بالنسبة للمؤسسات الأخرى.					
٢	تسهم المؤسسة في توفير قسم متخصص للرقابة على جودة المخرجات.					
٣	مخرجات المؤسسات مناسبة للمواصفات القياسية الوطنية.					
٤	تتبنى المؤسسة خطة وسياسة واضحة وموثوقة للجودة.					
٥	تخصص المؤسسة الحوافز والمكافآت للأفكار الإبداعية وتعمل على تشجيعها.					
٦	تشجع المؤسسة العاملين على التجريب والمبادرة وتحمل المخاطر والمغامرة.					
٧	تسهم المؤسسة في التدريب المستمر للموظفين.					
٨	تقوم المؤسسة بتنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني وتحفيز العاملين.					
البُعد الثاني – التكلفة						
٩	تعين المؤسسة خبراء يتكيفون مع الظروف والمتغيرات والأزمات الطارئة.					

١٠	أجور الموظفون في المؤسسة مناسبة لكل الموظفين مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
١١	تكاليف التكوين والتدريب في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
١٢	تتميز التجهيزات والوسائل المقتناة والمستعملة في المؤسسة بالانخفاض في السعر.					
١٣	تهتم المؤسسة بخفض تكاليف الصيانة باستمرار.					

الملحق (٢)

المعلومات العامة عن المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق:

- الاسم: المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق.
- مركزها الرئيسي: دمشق_ شارع النصر.
- رقم الهاتف: ٢٢٢٠٥٥٨ – ٢٢١٣٥٠١–٢٢٣٥٦٠٥–٥٣١٢٢٠٣.
- رقم الفاكس: ٢٢١٨٠٠١–٥٣١٢٤٩٨.
- العنوان الإلكتروني: www.dawssa.gov.sy.
- يتبع لها الشركة العامة للصرف، في محافظة دمشق – مجمع الخدمات في كفرسوسة و(٤٠) وحدة اقتصادية منتشرة على كامل المنطقة الجغرافية في ريف دمشق.
- رأس المال الاسمي للمؤسسة: ٨٥٤,٠٠٠,٠٠٠ ليرة سورية + ٣٥٨,٠٠٠,٠٠٠ ليرة سورية المحدد بالمرسوم رقم (١٤) لعام ١٩٨٤.

شعار المؤسسة:

أهداف المؤسسة:

- إعداد الخطط وتنسيقها وتنفيذها في كل ما يتعلق بمشاريع الصحي في محافظة دمشق في إطار المؤشرات المادية والمالية للخطة العامة للدولة ورفعها للجهات المعنية عن طريق الوزارة المختصة (وزارة الموارد المائية).
- تشغيل وإدارة واستثمار وصيانة مشاريع الشرب والصرف الصحي في المحافظة.

مشروع المؤسسة للمدى البعيد مع بداية القرن الواحد والعشرين:

لتلبية حاجات المدينة على الدى البعيد قامت المؤسسة بوضع الدراسات اللازمة لإعداد خطة جديدة هدفها تحسين ظروف الحياة في مدينة دمشق ومحيطها من خلال ردم الفجوة بين كمية الاحتياج المائي وكميات مياه الإمداد وذلك حتى عام (٢٠٢٠) كمرحلة أولى، مع وضع تصور واضح حول مرحلة أخرى تمتد لغاية (٢٠٤٠) يمكن تطبيقها دون الحاجة إلى تغيير في مفهوم الخطة وعناصر المشاريع الأساسية المطلوب تنفيذها ومنشآتها ومنها:

- مشروع جر جزء من مياه فائض الساحل السوري إلى دمشق وريفها.
- مشروع جر المياه من بحيرة الأسد على نهر الفرات إلى خزان تجميعي في منطقة (القريتين الفر قلس) لتجاوز العجز المائي المتوقع لمدينة دمشق وريفها كمشروع رديف لمشروع الساحل.
- مشروع إعادة تأهيل وتوسعة نظام التغذية بمياه الشرب في مدينة دمشق ومحيطها.
- مشروع حماية منظومة نبع الفيجة بهدف دراسة التلوث ووضع التدابير اللازمة للوصول إلى استدامة الموارد المائية العائدة لها من الناحية النوعية والناحية الكمية.
- مشروع دعم عملية إعادة هيكلة المؤسسة العامة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق وخاصة بعد صدور المرسوم التشريعي رقم (١٦) لعام ٢٠٠٩.
- مشروع مياه الشرب والصرف الصحي لريف دمشق.
- تنظيم المصدر وتحسين استثماره.
- تأمين وسائل جر مضمونة وكافيه وذلك بإصلاح النفق القائم جذريا وإنشاء وسيلة جر جديدة تردف النفق القائم فتؤمن الضمان اللازم لاستمرار استجرار المياه وبالكميات الكافية.
- تأمين وسائل التخزين الكافية خلال ساعات الاستهلاك العظمى.
- تأمين وسائل الضخ لتغذية مناطق المدينة التي لا تتغذى بالراحة.

- توسيع الشبكة لتغطية كافة أنحاء المدينة.
- تطوير وسائل إدارة شبكة المياه بهدف الاستثمار الأمثل للتأسيسات كافة.
- تدريب العناصر العاملة في المؤسسة على السبل الحديثة في التشغيل والصيانة.

ولا يخفي ما يستلزم هذا البرنامج الطموح من الآليات وخبرات في مجال المياه، فكان لابد من خطة لتأمين هذه الاختصاصات ومن الخبرات السورية بشكل أساسي، لذا فقد اتخذت المؤسسة الإجراءات التالية:

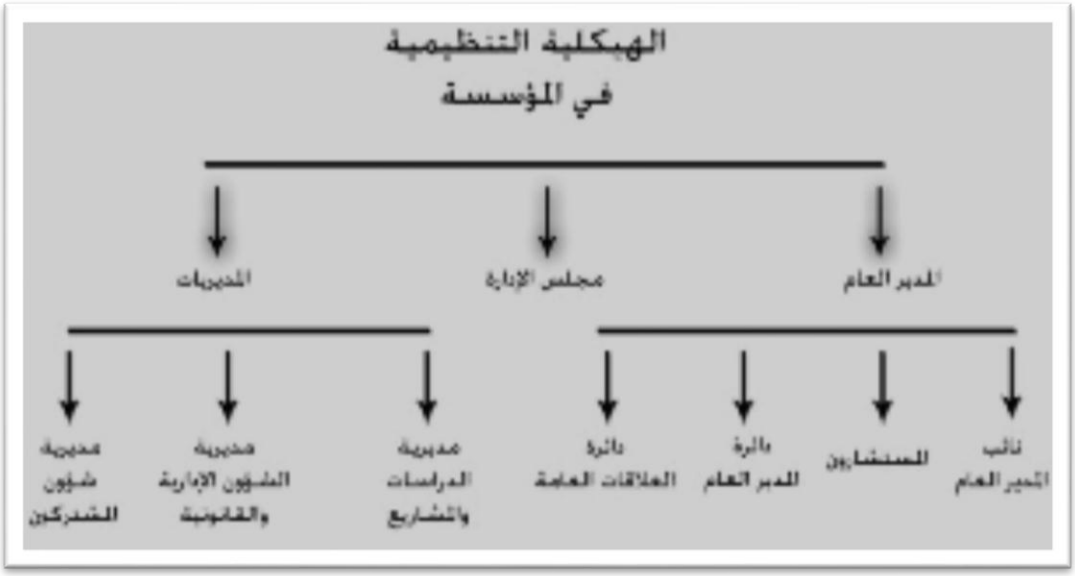
- التعاون مع الخبراء ذوي الاختصاص العاملين في مختلف قطاعات الدولة لإشراكهم في لجان فنية تناقش الخطط والمشاريع وتقترح الحلول المناسبة وتدفع المشاريع إلى الأمام، وقد شكلت من هؤلاء لجاناً فنية عديدة لمواكبة مشاريعها الرئيسية.
- التعاقد مع الخبرات السورية ممن يعملون لحسابهم الخاص للتفرغ في المؤسسة.
- الاستفادة من المكاتب الهندسية السورية التي سبق أن درست وشاركت في تنفيذ مشاريع المياه.
- الاستعانة بالخبرات الأجنبية في المجالات التي لا تتوفر فيها خبرات في القطر.

نشاط المؤسسة في مجال الخدمات وتنمية القدرات:

بالرغم من اهتمام المؤسسة العامة لمياه الشرب والصحي في محافظة دمشق، بالدرجة الأولى بتأمين مياه الشرب وحمايتها من التلوث فقد عملت جاهدة لتحسين الخدمات وتنمية قدرات العاملين فيها ولاسيما:

- مركز الخط الساخن في المزرعة.
- مركز تدريب على مكافحة تسرب المياه (القدم).
- مخبر مركزي في المزرعة ومخبر البيئة في القدم.
- إنشاء مراكز خدمات في (جوبر، برزة، باب توما، باب مصلى، المخيم، قدسيا).
- أجهزة معايرة عدادات المشتركين.
- أجهزة مراقبة نوعية المياه عبر نظام التحكم الآلي.
- أجهزة المؤسسة العامة المؤسسة العامة.

الشكل رقم (٣-٧): الهيكلية التنظيمية في المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في محافظة دمشق



المصدر: مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية المجلد ٢٩، العدد الأول، ٢٠١٣، ص٥١٣.