# دور الإبداع الفني في تحسين جودة الخدمات الإدارية ـ دراسة ميدانية علي عينة من موظفي الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة ـ

خالد مولود الجبو*
كلية الآداب، جامعة الزاوية، ليبيا
KhaledAlJabou68@gmail. com
تاريخ الارسال 2025/12/22م تاريخ القبول 2026/2/1م

# The Role of Artistic Creativity in Enhancing the Quality of Administrative Services: A Field Study on a Sample of Employees at the General Authority for Investment and Privatization Affairs

Khaled Mouloud Al-Jabou
Affiliation
Faculty of Arts, University of Zawiya, Libya
KhaledAlJabou68@gmail. com

**Abstract**
This study examines the role of artistic creativity in enhancing the quality of administrative services and fostering innovation within organizations. It focuses on the impact of applying elements of artistic creativity in developing procedures and the work environment. The research employed a descriptive-analytical method to collect and analyze data. Findings show that a supportive environment, high qualifications, and alignment between experience and education are key motivators, while material and organizational obstacles limit creativity. Artistic creativity is found to improve efficiency, job performance, strategic decision-making, and overall organizational effectiveness.

**Keywords**
Artistic Creativity, Quality of Administrative Services, Institutional Innovation, Work Environment, Job Performance, Decision-Making, Organizational Efficiency

## الملخص:


حقوق النشر © للمؤلف/للمؤلفين 2025. ينشر هذا البحث بموجب رخصة المشاع الإبداعي Creative Commons (CC BY-NC 4.0)

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الإبداع الفني في تحسين جودة الخدمات الإدارية وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات. يركز على أثر تطبيق عناصر الإبداع الفني في تطوير الإجراءات و بيئة العمل .

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها. أظهرت النتائج أن بيئة العمل المشجعة، المؤهلات العلمية العالية، والتناسق بين الخبرة والمؤهل العلمي تمثل محفزات رئيسية للإبداع الفني، بينما تشكل المعوقات المادية والتنظيمية والفكرية قيودًا على تطويره. ويبين البحث أن الإبداع الفني يسهم في رفع الكفاءة، تحسين الأداء الوظيفي، دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر.

**الكلمات المفتاحية :**

الإبداع الفني، جودة الخدمات الإدارية، الابتكار المؤسسي، بيئة العمل، الأداء الوظيفي، اتخاذ القرار، الكفاءة المؤسسية.

## المقدمة:

إن تبنى المنظمات للإبداع التقني يعد من أفضل الخيارات للتكيف مع التغيرات السريعة من بيئة العمل المؤسسي والإداري وفق نهجها ونظرياتها المستقبلية، خاصة وأن العصر الحالي هو عصر المعلومات والمعرفة والتقانة ويتميز بالتطور المستمر والسريع من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية والتقنية وغيرها، ويرتبط الإبداع بالحياة، فهي بنشأتها وتجددها وتغيرها تنطوي على إبداع مستمر، فهو قاسم مشترك تلتقى عنده الحياة من مجالاتها كافة، وأن تقدم الخدمات الجديدة بسرعة وأقل المؤسسات يؤدي إلى الحصول على مرونة عالية وتغير مزيج الخدمات وأن تطويرها من العوامل الرئيسية التي تحقق النجاح، لأن هذا التطور يعطي شكلاً للكيفية التي تتنافس بموجبها المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين مؤشرات الربح وزيادة الحصة السوقية فضلاً إلى الدخول بأسواق جديدة والتي يوفر فرصها الإبداع الفني، لذا فالإبداع الفني يطور حقوق الخدمات الإدارية بتحسين استراتيجيات، اجراءات وأدوات العمل لخلق آليات جديدة، توظف امثل المورد وتقدم حلول مبتكرة تقلل التكلفة والوقت، مما يعزز الكفاءة، يطور الأداء الوظيفي ويدعم اتخاد القرارات الاستراتيجية، ويحقق أهداف المنظمة بفاعلية أكبر، عن طريق تطبيق أساليب جديدة في إدارة الموارد والوقت، وتحسين التنسيق يبين الأقسام، مما يحقق تكاملاً أفضل في العمل، الهدف منه تنمية قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي والتحليل، فالإبداع

أداة ومهارة هامة تمكن المديرين وكافة العاملين من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، وتعظيم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للإدارة، فهو يعكس قدرة الانسان علي تحويل الأفكار و التجارب الي أعمال فنية تحمل قيمة فكرية ومن خلال هذا البحث سيتم دراسة دور الإبداع في تحسين جودة الخدمات الإدارية.

## مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن المؤسسات غالباً ما تفتقد لعنصر الإبداع خاصة مع التطور والتقدم الحاصل، والتي أصبح حاجة المؤسسات للإبداع الفني متطلباً إجبارياً، إذا ما أرادت هذه المؤسسات تحقيق التنمية وتحسين جودة خدماتها والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو، وتتطلب أيضاً أن يكون الفرد أكثر إبداعاً لمواكبة الظروف والمتغيرات، ولبلوغ أكبر مراتب الجودة الادارية، عن طريق توظيف فكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطافات الإبداعية ثم تحقيق الحقوق الإدارية ونمو المؤسسة، وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن إجمال مشكلة الدراسة من التبادل الرئيسي التالي وهو:

ما هو دور الإبداع الفني في تحسين جودة الخدمات الإدارية؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق جملة من التساؤلات الفرعية والتي ستكون كالآتي:

1. ما أثر تطبيق عناصر الإبداع في تحسين جودة الخدمات الإدارية؟
2. ماهي أهم المعيقات التي تحد من تطبيق الإبداع الفني باعتباره أحد أسس الجودة الإدارية؟
3. هل يشجع الإبداع الفني الموظفين على ايجاد طرق بديلة للتفكير وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات؟

## أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

1. التعرف على أثر تطبيق عناصر الإبداع الفني في تحسين جودة الخدمات الإدارية.
2. التعرف على أهم المعيقات التي تحد من تطبيق الإبداع الفني باعتبارها أحد أسس الجودة الإدارية.
3. التعرف على أساليب التشجيع للإبداع الفني للموظفين على إيجاد طرق بديلة للتفكير وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

## أهمية البحث:

تتمكن أهمية البحث في الآتي:

**أولاً ـ الأهمية العلمية:**

1. أن موضوع الإبداع الفني هو أحد المواضيع التي حظيت وماتزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها يعتمد بشكل رئيسي على إبداع العاملين في مختلف المؤسسات الإدارية في أدائهم لأعمالهم.
2. ارتباط الإبداع الفني في الإدارة بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المؤسسات إلى تحسينه وهو الجودة في الخدمات الإدارية، الذي يعتبر أهم المقاييس لتطور المؤسسات.

**ثانيا ـ الأهمية التطبيقية:**

1. تطبيق معايير الإبداع الفني داخل مؤسسات الدولة وتزويد المسئولين (الإدارة العليا) ببيانات وتوصيات ومقترحات موثوقة وصادقة مستمدة من دراسات ميدانية تساعد على بناء وتطوير ودعم القرارات الابداعية.
2. تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز الفكر الإبداعي والمباشر في رفع الحلول وسد الثغرات الإدارية وتحقيق الجودة العالية.

**مفاهيم ومصطلحات البحث:**

**الدور:**

هو توقف الشيء، على ما يتوقف عليه، ويسمى الدور المصرح (1).

**الدور اجرائياً:**

وهو مجموعة السلوكيات والتصرفات المتوقعة من شخص يتبوأ مركزاً أو مكانة معينة في المؤسسة، ويتضمن حقوقاً وواجبات ومعايير سلوكية.

**الإبداع الفني:**

ويعرفه ماركس بأنه لا يقتصر على فهم العالم بل على تغييره(2).

**الإبداع الفني اجرائياً:**

هو قدرة المؤسسة على ابتكار أعمال فريدة، وهو نتاج مزيج من الإلهام والعبقرية والظروف الاجتماعية والنفسية، وتتنوع تفسيراته بين الإلهام الحسي والعملي.

**جودة الخدمات الإدارية:**

وتعرف الخدمة الإدارية على أنها: أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثل بالبقاء، النمو، الازدهار وهي التخطيط والتعليم والتوجيه، والإشراف والرقابة، واتخاد القرارات، والاتصال والقياس، والتقويم والتغذية العكسية.

**التعريف الاجرائي:**

وظائف تقوم بها الإدارة لتوفير حسن سير العمل في الجامعة، بهدف تحقيق أهدافها المتصلة بالبقاء، والتي تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة، والمتابعة، والتقويم والاتصال، واتخاذ القرار.

**المنهج المستخدم:**

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع طبقة البحث، خاصة وأن البحث يعتمد على جمع البيانات وتحليلها، وتبويبها وتصنيف النتائج فيها.

**أداة جمع البيانات:**

سيتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تصنيف البحث وأسئلة الاستبيان على ضوء الأهداف والتساؤلات الخاصة بالبحث.

**مجالات البحث:**

**المجال الزمني:** تم اجراء الدراسة في سنة 2025- 2026 .

**المجال المكاني:** سيتم اجراء الدراسة على موظفي الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة.

**المجال البشري:** تم استهداف مجموعة من الموظفين البالغ عددهم 35 موظفاً موزعة عليهم ذكوراً وإناثاً.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة عنان الجعبري بعنوان (دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، 2009، فلسطين).** وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري وتحسين الأداء الإداري الوظيفي من الهيئات المحلية الفلسطينية، على شركة الكهرباء، وهي ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ومستواه؟، واستهدفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي، واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة من خلاله إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الإبداع الإداري لذى موظفي شركة الكهرباء الخليل كان كبير جداً بنسبة (80.5%).
- أن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري تعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة (61.9%).

- إن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (78.57%).

**دراسة سارة مكناس بعنوان (دور الإبداع في المؤسسة، ومحاولة لكشف عن تأثير الإبداع من استمرارية المؤسسة وبقائها ونموها واستغلالها للفرص لتعظيم نتائجها).** حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، توصلت من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها:

- يسهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة الأمر الذي ينتج عنه رضا مسبق من الطرف المتعامل معها.
- هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم أفراد العينة.
- فيما يتعلق بمعوقات الإبداع فقد استنتجت أن التفكير العقلي هو أكبر المعوقات.

**دراسة جوال محمد بعنوان (تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة، دراسة حالة من طلبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، 2019).** وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة، ويكشف عما إذا كان هناك علاقة بسبب الجودة وتقييم الخدمات، بالإضافة إلى الوصول إلى بعض المقترحات بناء على نتائج الدراسة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، توصلت من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها:

- ترتكز جودة الخدمات الإدارية على سبعة عناصر أساسية هي: إدراك الإدارة في عملية الجودة وقبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والالتزام بها.
- بينت الدراسة أن أكثر المؤشرات تقييماً للخدمة الإدارية المقدمة في المركز الجامعي مليئة من طرف الكلية الملموسة.

**دراسة عبد الكريم مفتاح المائل، عبد السلام محمد المائل، بعنوان (تحليل ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالإدارة العامة في جامعة المرقب، لليبيا، 2021).** وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإبداع الإداري بالإدارة العامة في جامعة المرقب وتمثل مجتمع البحث في عدد من الموظفين البالغ عددهم 158 مفردة استخدمت من خلالها المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، توصلت من خلاله إلى جملة من النتائج أهمها:

ـ أظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد أهمية من بين أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين قيد البحث بعد الأصالة يليه بُعد المرونة، ومن ثم بعدى الحساسية للمشكلات والطلاقة.

ـ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء عينة البحث حول ابعاد الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية (النوع، العمر، المستوى التعليمي).

ـ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء عينة البحث حول إبداع الإداري.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تحدد الدراسات السابقة للباحث الطرق المنهجية المستخدمة، وكيفية توظيف طرق البحث وصياغة المشكلة، والأهداف، مع وضع النتائج والتوصيات لذا فإن الدراسة انطوت على عدة أوجه من التشابه والاختلاف تحددت في الآتي:

**من حيث المنهج المستخدم:**

استخدمت الدراسات السابقة جلها المنهج الوصفي التحليلي تطابقاً مع الدراسة الحالية التي استخدمت أيضاً المنهج الوصفي التحليلي.

**من حيث أداة جمع البيانات:**

استخدمت جل الدراسات السابقة استمارة الاستبيان، تطابقاً مع الدراسة الحالية التي استخدمت أيضاً استمارة الاستبيان.

**مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في توظيف البيانات وتحليلها وتبويبها، وتسليط الضوء على وحدة الاهتمام والدراسة، كما أن الدراسات السابقة نبهت على وجود تغرة بحثية قد غفلت الدراسات السابقة عنها ومحاولة تغطيتها في البحث الحالي.

## الإطار النظري

**أولاً ـ الإبداع الفني:**

**تعريفات الإبداع الفني:** يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، فالإبداع ليس رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن

الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب ومن عناصر وشروط الإبداع التي تمهد لولادة الأفكار: شخصية الفنان، الموهبة الفنية، التجربة الحياتية، التأملات في هذه التجربة، حيث الإنتاج الإبداعي هو ثمرة كل هذا، مع التركيز على أهمية معرفة وتجربة الحياة، فأي عمل إبداعي هو في نهاية المطاف ليس إلى انعكاسا لهذه التجربة، وكلما كان الفنان على معرفة واسعة وفهم عميق بالحياة، كلما كان قادر من خلال إبداعه على إعادة صياغة العلاقات الواقعية الحياتية، وكلما أبدعت موهبته بنجاح (3). ان الابداع الفني يدعم قدرة الانسان علي انتاج أفكار و أعمال جديدة و مبتكرة ذات قيمة جمالية و فكرية تعتمد علي المهارات و التقنيات الفني (4). وتتأثر عملية الابداع بخصائصها المتميزة إلى حد كبير بالمحيط والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتختلف المجتمعات في بنائها وثقافتها ومعتقداتها عن بعضها البعض، فهناك مجتمعات تشجع على الاستقلالية والاعتماد على الذات وتشجيع روح التقدم والتطور، ومجتمعات أخرى لا تشجع على الاستقلالية وتأخذ بمبدأ التبعية الكاملة أو الجزئية وتعمد إلى كيت القدرات الإنسانية التي تسعى إلى التقدم والتطور وتقييدها (5). له علاقة وارتباط بالأسس الفنية التي قام عليها الفن منذ العصور التاريخية القديمة، كما إن لرسوم المتعلمين ارتباطاً واضحاً بالأسس الفنية لبعض أساليب الفن الحديث(6). ومهما تعددت النظريات واختلفت الآراء في شأن الابداع الفني، فإن من الحق القول إن الإبداع يتجلى في تلك الروائع التي خلفها الفنانون والأدباء، والتي أغنت التراث الإنساني الموصوف بالجمال، ووسعت رؤيتنا و كشفت الكثير من الابداع (7). والابداع الفني إنتاج عقلي يحتاج إلى مقدرة في التأليف والإنشاء والتركيب وهي مقدرة عقلية على انتاج الأفكار بين مبدع ومتلقي وبينهما عمل فني، ويتجلى ذلك من خلال العملية الإبداعية أثناء فعل الإبداع وبعده المتمثل في النشاط الإبداعي الناتج عنه سواء كان ذلك لدى الفنان المبدع أو المتلقي المتذوق الإيجابي(8). الابداع في الفن يقابل المقدرة على إيجاد معنى جديد أو حلول جديدة لموضوع ما، أو إيجاد شكل فني مبتكر، أو إنه، معالجة بارعة لوسيط من أجل تحقيق هدف ما، والفنان المبدع يتمتع بتكوين نفسي متفرد وقدرات تخيلية وانفعالية خاصة تكسبه سمة الإبداع الفني التي تميزه من الصانع العادي، وكثيراً ما تسمى هذه السمة موهبة، وهي على درجات ويسمى بعضهم الدرجة العالية منها باسم العبقرية(9). وكدلك يلعب الإبداع الفني دورًا مهمًا في تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال تطوير طرق تقديم الخدمة، وتسهيل

التواصل، وتعزيز تجربة المستفيدين وتعزيز الهوية الثقافية للمجتمع(10). أن الفن حدس أو هو معرفة حدسية، وهو حدس فني أو حدس شاعري جمالي تكون المكانة الأولى فيه للمخيلة في حين تكون المكانة الأولى للعقل ومحاكماته في المعرفة المنطقية، ومن خصائص الحدس الفني أنه مقترن بالتعبير سواء بالكلمات أم بالأنغام أم بالألوان، فالكلمة وسيلة الشاعر، والنغم وسيلة الموسيقي، واللون والأشكال وسيلة الفنان، كذلك أنه لا يمكن تصور حدس من دون تعبير، وأننا لا نعرف إلى أشكال الحدس التي تمثلت في التعبير، فالفكر لا يكون فكراً إلى إذا اكتسى بالكلمات، والتخيل الموسيقي لا يكون إلى إذا تجلى بالأنغام، ولا يعني ذلك أن الكلمات يجب أن تلفظ بالضرورة بصوت مرتفع وأن الموسيقى يجب أن تعزف، وأن الصورة يجب أن تثبت على اللوحة، وعلى هذا فإن الحدس والتعبير أمران متلازمان في داخل الفنان في عملية الإبداع حتى قبل تجسيدهما في وسط مسموع أو مرئي أو مقروء، وأن من البساطة بمكان تصديق أولئك المصورين أو الموسيقيين أو الشعراء الذين يدعون بأن رؤوسهم مليئة بالإبداعات الفنية ولكنهم لا يتمكنون من ترجمتها في قوالب تدركها حواسنا، لقصور في التقنيات التي يمكن أن تستوعب أفكارهم.

ولعل من المفيد والأساس في فهم ظاهرة الإبداع العودة إلى ما يقوله الفنانون أنفسهم عن عملية الإبداع الفني بما لهم من خبرة مباشرة، إنهم يتحدثون مرارا وتكرار عما يمكن تسميته لا إرادية الابداع، أو خروج المرء عن نفسه، إنهم يشعرون بأنهم لا يتحكمون في نمو العقل أو صوغه عن وعي في القالب الذي يريدون، بل يشعرون بأنهم مدفوعون بقوى ليس في مقدورهم التحكم بها: فالقدرة الخلاقة لا تخضع لإرادة الفنان بل تسيطر على إرادته، فالفنان تجسيد لقوى عليا وناطق باسمها ووسيط لها، إنه يسمع ولا يبحث عن المصدر، ويأخذ ولا يسأل من الذي يعطي، والفكرة تومض لديه كالبرق وكأنها شيء لا مفر منه (11). ولا شك في أن الابداع مهماً وضرورياً في مختلف أوجه حياة الانسان اليومية، ومع تقدم الإنسانية ظهرت قيمة الابداع كوسيلة للتصدي للمشكلات الاجتماعية والعلمية والاقتصادية، كما أدركت المجتمعات المتقدمة ما يمكن أن يقدمه المبدعون لمجتمعاتهم، ليس فقط للحاضر بل للمستقبل الذي يحمل في ثناياه من الأمور والقضايا المعقدة التي تتطلب مهارات إبداعية قائمة على أسس علمية وتربوية هادفة.

وعرفه حسين وفخرو بأنه: "إطلاق العنان للأفكار دون النظر للارتباطات المنطقية أو الواقعية أو الالتزامات، وهي أعلى مستويات الإبداع واندرها، ويتحقق في الوصول

إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس بحثية جديدة، فهو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج أصيل جديد ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة(12). وعرفه جابر عبد الحميد بأنه: "عمل ذهني يقوم به الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة أو استعمالات غير مألوفة أو تفصيل خبرات محدودة إلى ملامح مفصلة، وهو القدرة على التعامل بطريقة مريحة مع المواقف الغامضة أو غير المحددة وإيجاد مداخل جديدة وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً وهو طريقة جديدة في حل مشكلة ما بطريقة منطقية (13). ويعرفه البحث الحالي بأنه: "نشاط إنساني ذهني راق ومتميز ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدى الفرد بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية أو الحياتية وتتصف هذه المجالات بالحداثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية"

**أهمية الإبداع الفني:** يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يوثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (14). الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر

ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.

الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.

إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتمييز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية (15).

**حاجة الإدارة للإبداع الفني:**

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهنالك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي:

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.

- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيح من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أي قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار. تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل(16) جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

تعرّف جودة الخدمة بأنها: "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة يمكن تعريفها على أنها "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن(17) من خلال التعريف نرى أن جودة الخدمة تنتج عن تفاعل بعدين إجرائي وآخر شخصي، حيث يكمل الأول الثاني في حين يتطلب الثاني الأول.

كما تعرف على أنها: " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة(18) يتضح من هذا التعريف أنه يركز على الجودة من منظور الزبون. وتعرّف "بتلك الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع

العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.

يشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية هي

- ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاثة مراتب تتمثل في:

**جودة الخدمة المتوقعة**: تمثل توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعتمد على احتياجات الزبون وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

**جودة الخدمة الفعلية**: وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربته للخدمة.

**جودة الخدمة المدركة**: وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

1. تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة في درجة رضا الزبون.
2. تعتبر جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسياً مهما تعتمد عليه المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

**أهمية جودة الخدمة:**

**نمو مجال الخدمة**: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات. فمثلاً نجد نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات، إضافة إلى أن نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات مازال مستمراً بالتوسع.

**ازدياد المنافسة**: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

**فهم الزبائن**: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة عالية وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم لأكبر الزبائن.

**المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة**: أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المؤسسات

يجب أن لا تسعى فقط إلى جذب زبائن جدد، بل يجب عليها أن تحافظ على الزبائن الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة الزبائن

**أبعاد جودة الخدمة:**

بالنسبة لأبعاد جودة الخدمة عموماً فيعتبر التصنيف الذي قدمه الباحثين الثلاثة فيما يتعلق بجودة الخدمات والأبعاد المحددة لها من أهم الاسهامات في هذا المجال، حيث قدم الباحثين الثلاثة عشرة أبعاد لقياس جودة الخدمة، وهذه الأبعاد تنطبق بدورها على جودة الخدمة الإدارية وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي(19).

**الأشياء الملموسة**: تؤثر المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة (التسهيلات، التصميم الداخلي، طبيعة الأجهزة والمعدات، الأفراد.....الخ) بشكل وآخر على تقييم جودة الخدمة من المستفيد وتجعله واثقاً من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقاً لما يتوقع أن يحصل عليها، وهنا تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه الدور الكبير في تحقيق ذلك، حيث أن مقدم الخدمة الذي يتمتع بالمواصفات المطلوبة (المعرفة، اللباقة، الخدمة السريعة، الاستجابة.....) فإنه سوف يجسد المصداقية في تقديم وجهة نظر المستفيد منها.

**المصداقية**: وتعتمد بشكل أساسي على إمكانية وقدرة مقدم الخدمة على إعطاء الثقة التي تضيف الخدمة.

**الاستجابة**: ويقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق، وأن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها.

**الجدارة**: وتمثل مدى استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله.

**الأمان**: تلعب هذه الخاصية دوراً كبيراً وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة، لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد.

**الاعتمادية**: وتشير إلى قدرة المقدم على أداء أو إنجاز الخدمة بالشكل الجيد، والدقيق، وبشكل يعتمد عليه، فالمستفيد ينظر إلى مقدم الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة وبإنجاز عالي يمكن الوثوق بها والاعتماد عليه.

**المعاملة اللطيفة**: أي أن المستفيد تهمه الكيفية والأسلوب الذي يتبعه مقدم الخدمة عند تقديمه لهذه الخدمة، فالأسلوب اللطيف والكلمات الطيبة والمعاملة الحسنة لها وقع كبير في نفس المستفيد وتؤثر على تقييمه لجودة الخدمة.

**الاتصال:** يشير على قدرة مقدم الخدمة على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة، والدور الذي يلعبه المستفيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة.

**درجة فهم المقدم للخدمة:** وتشمل بذل الجهد لفهم الزبون، وحاجاته ورغباته، وإعطائه عناية شخصية.

**إمكانية الحصول على الخدمة:** هذه تشير إلى إمكانية الحصول على الخدمة بكل سهولة، وبالتالي الخدمة المقدمة سهلة المنال ويمكن للمستفيد الحصول عليها متى أراد ذلك.

## الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

إن الهدف من الدراسة الميدانية هو الوصول إلى اليقين العلمي، وحتى يتمكن من الافصاح عبر كافة الجوانب الظاهرة، محل الدراسة، لابد من تحديد إطار منهجي محكم ومتكامل لترجمة تساؤلات وأهداف البحث ومن منطلق أن العمل المنهجي الميداني الذي يقوم للدراسة، يجب أن يعكس صدق وموضوعية التصورات والأفكار التي تكونت من البناء النظري، للوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة.

**محاور الدراسة:**

حيث أن الاستبيان أقتصر على عدة محاور وكان عددها أربعة محاور:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والتي ترتبط بالجنس، والعمر، والخلفية العلمية، والخلفية الاجتماعية للعينة.

**المحور الثاني:** أثر تطبيق عناصر الإبداع الفني في تحسين جودة الخدمات الإدارية ويغطيه 10 أسئلة حاولنا من خلاله معرفة مدى تطبيق عناصر الإبداع الفني.

**المحور الثالث:** ويتمحور أيضاً حول 10 أسئلة خاصة بمعوقات الإبداع.

**المحور الرابع:** يتمحور حول الإبداع الفني كمشجع للموظفين ايجاد طرق بديلة للتفكير وتقديم حلول لمشكلات المؤسسة.

**الوسائل الاحصائية:**

التكرار ثم استخدام التكرار في حسابنا للاستمارة لمعرفة استجابات كل بديل من البدائل وتنظيمها في الجداول لمعرفة التباين في استجابات الأفراد.

النسب المئوية ثم استخدام هذا الأسلوب لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستمارة وتحسب النسب المئوية كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات لكل بديل} \times 100}{\text{العدد الكلي للتكرارات}}$$

ومن خلال تطبيق الدراسة تم تحليل وتفسير البيانات من خلال الآتي:

**أولا :البيانات الأولية**

**الجدول رقم (1) يبين البيانات الخاصة بالجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 18 | %51 |
| أنثى | 17 | %49 |
| المجموع | 35 | %100 |

يظهر من خلال الجدول السابق أن عدد أفراد العينة من الذكور قد بلغت 51% فهي متقاربة ومساوية لعدد الإناث حيث بلغت عددها 49 % من إجمالي عدد العينة، وهذا دلالة على أن العمل لا يقتصر على الذكور فقط فالإناث أيضاً تتاح لهم فرص العمل داخل المؤسسات.

**الجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير (العمر):**

| السن | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| من 20-30 | 60 | %17 |
| من 30-40 | 23 | %66 |
| من 40 فما فوق | 60 | %17 |
| المجموع | 35 | %100 |

يظهر من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة وذلك بنسبة 66% أما نسبة 17 تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (20 - 30) (40 فما فوق) من الموظفين داخل مؤسسة الاستثمار، وهذه دلالة على أن فئة الشباب أكبر نسبة تواجد في المؤسسة وهذه الفئة أكبر استقبالاً للنجاح والإبداع والابتكار.

**الجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير (الدرجة العلمية) المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| متوسط | 4 | %11 |
| ليسانس | 15 | %43 |
| ماجستير | 10 | %30 |
| دكتوراه | 6 | %13 |
| المجموع | 35 | %100 |

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بين أفراد العينة توزيعهم بحسب المؤهل العلمي حيث بلغت أعلى نسبة 43% وهم من يحملون الشهادة الجامعية ويليها فئة من يحملون الماجستير بنسبة 30%، والمؤهل الأقل من جامعي أي المتوسط سجل نسبة مئوية 11% ويليها - أيضا - الدكتوراه 13% ويلاحظ هنا أن المؤسسة تستقطب ذوي المؤهل العلمي العالي لأنهم أكثر دراية دون غيرهم، مما يعزز نجاح المؤسسة وتطورها، وزيادة الإبداع فيها.

**الجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة بحسب (سنوات الخبرة)**

| السنوات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 13 | %37 |
| من 5- 10 سنوات | 12 | %34 |
| من 10- 15 سنة | 3 | %9 |
| من 15 سنة فما فوق | 7 | %20 |
| المجموع | 35 | %100 |

يتضح من خلال الجدول أن أكبر عدد أفراد العينة تنحصر مدة تواجدهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 37% ثم تأتي الفئة التي تتراوح مدة أقدميتهم (5 - 10) سنوات بنسبة 34% ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها وخبرتها (15 سنة فما فوق) 20% ثم تأتي الفئة التي تتراوح أقدميتها

(10 إلى 15 سنة) ويعود بروز نسبة أقدمية العاملين من 5 سنوات نظراً لطبيعة العمل وعلاقته بالعمل فالأفراد المبدعون هم حديثي المنشأ من المهندسين والفنيين وغيرهم.

**ثانيا ـ محاور الدراسة:**

## المحور الأول:

**الجدول رقم (5) يبين أثر تطبيق عناصر الإبداع الفني في تحسين جودة الخدمات الإدارية:**

| الفئات | التكرار | النسبة المئوية | المجموع |
|---|---|---|---|
| من جانب توفير الأدوات والأجهزة والمعدات | 7 | %20 | %91 |
| فهم تغيير القوانين والنظم واللوائح الإدارية وتجديد القرارات | 8 | %22 | |
| تغيير من القادة والموظفين | 7 | %20 | |
| جميعهم | 10 | %29 | |
| لا | 3 | %9 | %9 |
| | 35 | | %100 |

من خلال الجدول السابق والذي يبين توزيع أفراد العينة بالنسب التكرارية حول تطبيق عناصر الإبداع الفني تبين أن نسبة (9%) من أفراد العينة قد صرحوا أنه يريدون التغيير من جميع الجوانب سواء من جانب المعدات والأجهزة والأدوات المتاحة، أو تغيير في القوانين لتطبيق عناصر الإبداع التي تتم بالتجديد والابتكار، لتحقيق أفضل النتائج الحركية لنظم الإبداعية الجديدة، وتقديم الأعمال المطلوبة لهم.

**المحور الثاني:**

**الجدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينة بحسب أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع الفني داخل المؤسسة:**

| العينة / الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| معوقات إدارية تتعلق بالمدراء لإنجاز الأعمال المطلوبة | 12 | %34 |
| معوقات اقتصادية الميزانية | 9 | %26 |
| ضيق الوقت وانتشار الفوضى | 14 | %40 |
| المجموع | 35 | %100 |

من خلال الجدول يتضح أن الفئة الكبيرة ممن جاوبوا بانتشار الفوضى وضيق الوقت وبلغت النسبة 40% من إجمالي عدد أفراد العينة وأيضاً هذا الضيق والفوضى لإنجاز المهام المطلوبة من الموظفين شكل ضغط لهم باعتبارها من مسؤوليات الوظيفة التي يشغلونها والتي تطلب منهم السرعة والدقة وتقديم الطلبات في الأوقات المحددة، وهذا ما يعرقل سير العمل وعدم انضباط البعض مما يحد من تطور المؤسسة وتقدمها.

**المحور الثالث:**

**الجدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة بحيث الإبداع الفني يشجع الموظفين على إيجاد طرق بديلة لحل المشكلات من المؤسسة:**

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| تشجيع على الابتكار وتبنى طرق جديدة للعمل الإداري | 5 | %14 |
| تسهيل اتخاذ القرارات ودفع خطط بديلة | 3 | %9 |
| زيادة مستوى الوعي الإداري | 12 | %20 |
| اتاحة الفرصة للمشاركة في العمل الإداري | 8 | %3.4 |
| زيادة المنح والجزيات | 7 | %20 |
| | 35 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول السابق والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الإبداع الفني وشجع على الإبداع وحل المشكلات قد بلغت أعلى نسبة ممن رأوا أن الإبداع يزيد من حجم الوعي بالإدارة بنسبة بلغت 20% من إجمالي عدد أفراد العينة، ويليها ممن كانت إجاباتهم تقوم على الابتكار وتبين طرق جديدة للعمل الإداري بلغت 14% وهذا تقارب للآراء حيث أن الإبداع يسهم في زيادة جودة الخدمات الإدارية وتطويرها كما يليها أيضاً إتاحة الفرصة للمشاركة في العمل الإداري نسبة 3.4% من إجمالي عدد أفراد العينة وهذه دلالة على أن الإبداع هو جزء من تحسين جودة الإدارة بل هو العنصر الأساسي لنجاحها وتقدمها.

**النتائج:**

1. تبين من خلال بيانات الدراسة أن عدد الذكور والإناث بحسب متغير الجنس بنسبة متقاربة بلغت مالا يتعدى 51% من إجمالي عدد أفراد العينة.
2. أن الدراسة أوضحت أم المؤسسة العامة للاستثمار تستقطب من هم مؤهلاتهم العلمية عالية وهذا دلالة على أن المؤسسة تشجع على ضخ دماء جديدة داخلها وأيضاً هذه محفزات للإبداع.
3. أن مفهوم الإبداع يتلخص حول تمتع الفرد ببيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل يتميز بالطلاقة والمرونة.
4. أن من معوقات الإبداع الفني هي قلة الإمكانيات المادية والإدارية وحتى عدم تنظيم العمل وفوضته وعدم استقراره.
5. هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة للسنوات لمعظم أفراد العينة وهذا يرفع من درجة الرضا الوظيفي الذي تتقبل الإبداع الفني.
6. بالرجوع إلى المعوقات فإن المعوقات الفكرية والتنظيمية أيضاً من ضمن فشل العمل واستمراره وتطوره.

**التوصيات:**

1. العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة للمنظمة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حد سواء.
2. عقد دورات تدريبية في مجال الإبداع، وإشعار العاملين بالثقة في قدراتهم ومنحهم الحوافز المعنوية والمادية واعتماد الإدارة العليا سياسة التحسين المستمر في

المؤسسة وتشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين والبعد عن التركيز في الإجراءات الروتينية وتوفير القدوة الصالحة في العمل.

3. العمل على تذليل العراقيل والصعوبات التي تواجه عملية التنمية ويتحقق ذلك من خلال تحديث القوانين وإصلاح الهياكل الإدارية.
4. استحداث إدارة الإبداع في المؤسسات التنظيمية كافة تعني بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

**بيان تضارب المصالـــح:**

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

## الهوامـــش :


1. اطلع عليه https://ar-wikipedia تاريخ الزيارة 21-12-2025، الساعة 05:11 مساء
2. إبراهيم جهبلي، سوسيولوجيا الفن من البدايات إلى التأسيس، مجلة مقاربات، العدد (26)، الجزائر، 2019، ص
3. Jacques Mandelbrojt, 2006, Similarities and Contrasts in Artistic and Scientific Creation – Discovery: ISAST.
4. Kaufmam,J.C.,&Sternberg,R.J.(2021). The Canbridge handbook of creativity(2nd ed).Cambridge University Press.
5. Graphic Design, 2005.
6. عبد الكريم محمود محمد، الإفادة من كيفية إدراك الطفل للشكل واللون في الإعداد الفني لصحيفة الطفل، رسالة دكتوراه، كلية التربية الفنية، جامعة حلوان، 2002.
7. Horst, Carol, 2007,"What's the big idea", School Arts Art Education Magazine for Teacher, V 107, M2, Oct 2007, P 23 – 25
8. مصطفي عبده محمد، دور العقل في الإبداع الفني، القاهرة، الزعيم للخدمات المكتبية والنشر، 2008، ص 50 – 60.
9. إيمان أحمد شحاتة علي القوشتي، الابداع الفني كأسلوب ومستوى علاقته بدافعي تأكيد الذات وحب الاستطلاع في رسوم طلبة كلية التربية الفنية، كلية التربية الفنية، جامعة حلوان، القاهرة، 2000.

10. Winner, E.,Goldstein,T.R.,& Vincent-Lancrin,S(2022). Art for art's sake? The impact of arts education. OECD Publishing.
11. منى إبراهيم محمد، القيم الفنية والفلسفية لبعض الاتجاهات الفنية الحديثة كمدخل لإثراء الأشغال الفنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الفنية، جامعة حلوان، 2010، ص 75 – 90.
12. ثائر حسين، عبد الناصر فخرو، دليل مهارات التفكير، عمان، جهينة للنشر والتوزيع، 2005، ص 86.
13. جابر عبد الحميد، استراتيجيات التدريس والتعلم، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص 337.
14. النمر، سعود، الابداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، ع117، القاهرة، 1992م، ص 62.
15. عيد، سيد، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية من 17-21 فبراير، 2008م، ص 14، 15.
16. مرايمي أسماء، تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، 2014/2013، ص 64.
17. مأمون سليمان الدراركة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002، ص
18. حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص 79.
19. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 92 93.