

بيئة العمل التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة نظرية
تحليلية على قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية

بسمه طارق أحمد الخلاقي

222000065

مشروع تخرج

كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية إدارة المشاريع – جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

جدول المحتويات

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة البحث

1.2.1 الفجوات النظرية

1.2.2 الفجوات العملية

أهمية البحث ١,٣.....

الأهمية النظرية ١'٣'١

الأهمية العلمية. ١,٣,٢

.. أسئلة البحث ١,٤

أهداف البحث ١,٥

فرضيات البحث ١,٦

نموذج البحث ١/٧

منهجية البحث ١٨

نطاق الدراسة ١٩

..... مخطط المشروع ١٠

الفصل الثاني: الدراسات سات السابقة

المقدمة ٢٠١

المتغير الأول الثقة التنظيمية 2.2

التعريف ٢,٢,١

..... التطور ٢,٢,٢

:الابعاد ٢'٢٣

النظريات ٢,٢,٤

...رسم توضيحي ٢'٢٥

المتغير الأول: الانغماس الوظيفي 2.3

التعريف ٢'٣١

..... التطور ٢٠٣٢

:الابعاد ٢٠٣٣

..... النظريات ٢,٣,٤

... .رسم توضيحي ٢,٣,٥

العلاقة بين متغيرات البحث دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي 2.4

..... الأنماط ٢,٤,١

الصراعات ٢,٤,٢

.الفجوات ٢,٤,٣

..رسم توضيحي ٢,٤,٤

..... الخاتمة 2.5

.ملخص نتائج الإطار النظري ٢,٥,١

..... آثار البحث المستقبلية ٢,٥,٢

المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال ٢,٥,٣

قائمة المراجع

الملاحق

الاستبيان ١, ٤.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات هائلة في أساليب الإدارة والقيادة المؤسسية، حيث لم تعد المؤسسات تعتمد اعتماداً كلياً على الموارد التقليدية الملموسة لتحقيق النجاح، بل بات التميز الإداري قائماً بدرجة كبيرة على القدرة على الابتكار والإبداع. وفي هذا السياق، أصبح الإبداع الإداري أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات الطامحة للريادة، لما له من دور فعال في تطوير العمليات وتحسين الأداء واستثمار الموارد بكفاءة أعلى.

غير أن الإبداع الإداري لا يمكن أن يُولد أو يُزهر في فراغ؛ بل يحتاج إلى بيئة داعمة، تحتضنه وتمنحه المساحة لينمو. ومن هنا تبرز أهمية بيئة العمل التنظيمية، فهي الإطار العام الذي يُمارَس فيه العمل داخل المؤسسة، وتتشكل من مكونات متعددة تشمل: الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، أساليب القيادة، نظم الاتصال، أنظمة التحفيز، والممارسات اليومية التي تحكم العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

وكل عنصر من هذه العناصر يمكن أن يلعب دوراً محورياً في تعزيز أو إعاقة السلوك الإبداعي لدى الموظفين. إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن الموظف في بيئة محفزة يشعر بحرية ويشعر بالتمكين والثقة مما يشجعه على المساهمة في تطوير العمل والتعبير عن أفكاره، ويتجرأ على تقديم حلول مبتكرة، بينما قد تحد البيئات التقليدية من فرص الإبداع وتضعف المبادرات الابتكارية بمرور الوقت.

في المملكة العربية السعودية، وضمن التوجه الطموح لرؤية 2030، يُشكّل قطاع الخدمات أحد أهم المحركات الاقتصادية، إذ يتزايد التركيز عليه كأداة لتحسين جودة الحياة، ورفع كفاءة الإنفاق، وتطوير الأداء الحكومي والخاص. وفي هذا السياق، باتت الحاجة ملحة إلى مؤسسات خدمية تمتلك قدرة داخلية على الإبداع والتجديد، ولا يتحقق ذلك إلا عبر بيئة تنظيمية قادرة على احتضان وتنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتُسَلِّط الضوء على العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري، من خلال دراسة نظرية تحليلية تستند إلى مراجعة الأدبيات السابقة، وتستهدف تحليل طبيعة هذه العلاقة كما وردت في البحوث والدراسات العلمية، مع التركيز على قطاع الخدمات في المملكة.

مشكلة البحث:

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها قطاع الخدمات تواجه المؤسسات تحدياً ملحا يتمثل في ضرورة التحلي بالمرونة والابتكار لمواكبة احتياجات المستفيدين وتحقيق الكفاءة في الأداء إلا أن كثيراً من المؤسسات، خاصة في العالم العربي، ما تزال تتبع أنماطاً إدارية تقليدية لا تتيح المجال للأفكار الجديدة أو المبادرات الذاتية، مما يؤثر سلباً على مستوى الإبداع داخلها.

ويُعد ضعف بيئة العمل أحد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى غياب الإبداع الإداري، حيث إن غياب التحفيز، وضعف الاتصال، والتسلط الإداري، والروتين التنظيمي، كلها عوامل تؤثر على قدرة العاملين على الإبداع. وعلى الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي بمفهوم الإبداع الإداري، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تتناول هذه العلاقة بشكل متكامل في السياق السعودي، وخاصة في قطاع الخدمات.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما الدور الذي تلعبه بيئة العمل التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري داخل مؤسسات قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، بناءً على تحليل نظري للدراسات السابقة؟

الفجوة النظرية:

تُظهر مراجعة الأدبيات أن عددًا كبيرًا من الدراسات تناول مفهوم الإبداع الإداري أو بيئة العمل التنظيمية بشكل منفصل، في حين أن الدراسات التي تناولت العلاقة التبادلية بين المفهومين بشكل متكامل، وضمن سياق عربي أو خليجي، لا تزال محدودة. كما أن كثيرًا من النماذج ركزت على العوامل الفردية (مثل القدرات الشخصية أو السمات النفسية)، دون التطرق الكافي للعوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة في السلوك الإبداعي.

الفجوة التطبيقية:

على الرغم من التوجه الرسمي نحو التحول المؤسسي في المملكة، لا تزال بعض المؤسسات تفتقر إلى ثقافة تنظيمية محفزة، وتعاني من ضعف التمكين والتحفيز والمرونة، مما يُضعف مناخ الإبداع. كما أن عدم وجود دراسات تحليلية واسعة تعتمد على تجميع وتحليل الأدبيات بشكل منهجي، يجعل الحاجة ماسة لدراسة تعيد تأطير العلاقة بين البيئة التنظيمية والإبداع من منظور علمي متكامل.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في سد فجوة معرفية تتعلق بفهم العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري، في ضوء الأدبيات السابقة. إذ تجمع الدراسة بين تحليل المفهومين، وتوضيح التداخل بين مكوناتهما، وتقديم قراءة منهجية للمحتوى النظري الذي يتناول هذا الموضوع. كما تفتح الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية قد تستخدم هذا التحليل كنقطة انطلاق لدراسات ميدانية تطبيقية.

الأهمية التطبيقية:

على المستوى العملي، يمكن أن تساعد هذه الدراسة صناع القرار في مؤسسات قطاع الخدمات على فهم أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في دعم أو إعاقة الإبداع الإداري. كما يمكن أن تُستخدم كمرشد في وضع سياسات تنظيمية جديدة، تُعزز مناخ العمل، وتدفع الموظفين نحو الابتكار والتجديد، بما يتماشى مع توجهات التحول المؤسسي في المملكة.

أسئلة البحث:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما دور بيئة العمل التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في قطاع الخدمات السعودي، من خلال تحليل الأدبيات النظرية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مكونات بيئة العمل التنظيمية التي تؤثر في الإبداع الإداري؟
- 2- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الإبداعي للموظفين؟
- 3- ما أثر القيادة الإدارية على المناخ الإبداعي داخل المؤسسات؟
- 4- كيف تسهم أنظمة الحوافز والتمكين في تحفيز الابتكار الإداري؟
- 5- ما أبرز التحديات التنظيمية التي تعيق الإبداع في قطاع الخدمات؟

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة النظرية.
2. استكشاف مكونات بيئة العمل التنظيمية التي تؤثر على الإبداع داخل المؤسسات الخدمية.
3. إبراز دور القيادة، والتحفيز، والتمكين في بناء مناخ تنظيمي محفز للإبداع.
4. توضيح التحديات التنظيمية التي تواجه الإبداع في بيئة العمل الخدمية.
5. تقديم توصيات قائمة على التحليل النظري لتطوير بيئة العمل بما يدعم الإبداع الإداري في قطاع الخدمات.

فرضيات البحث:

تفترض لدراسة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات الدلالة بين بيئة العمل التنظيمية المحفزة وارتفاع مستوى الإبداع الإداري.
2. تؤثر القيادة التمكينية والسياسات التحفيزية بشكل مباشر في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين.
3. يعد ضعف الاتصال المؤسسي والجمود التنظيمي من عوامل التي تعوق الإبداع الإداري.
4. كلما كانت بيئة العمل مرنة ومشجعة، ارتفعت قدرة المؤسسة على التجديد والتطوير الإداري.

نموذج البحث:

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل:

بيئة العمل التنظيمية (وتشمل: الثقافة، القيادة، التمكين، التحفيز، الاتصال المؤسسي).

المتغير التابع:

الإبداع الإداري (ويشمل: تقديم أفكار جديدة، تحسين العمليات، تطوير الخدمات):

ويفترض النموذج أن تحسّن بيئة العمل التنظيمية يؤدي إلى تعزيز مخرجات الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

يمكن تمثيل العلاقة كما يلي:

بيئة العمل التنظيمية (ثقافة / قيادة / تمكين ...)

الإبداع الإداري (أفكار جديدة / تحسين / تطوير ...)

مجتمع البحث وعينة:

نظرًا لطبيعة البحث النظرية، لم يتم تطبيق البحث على مؤسسة محددة، ومع ذلك فقد ركزت الدراسة على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية كمجتمع بحث افتراضي وذلك لأهمية هذا القطاع في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 ويمكن أن يشمل هذا القطاع مؤسسات متنوعة تقدم خدمات مباشرة للجمهور مثل:

- القطاع الصحي (مثل: وزارة الصحة، المستشفيات الأهلية).

- القطاع التعليمي (مثل: المدارس الأهلية / الجامعات).

- شركات الاتصالات والمرافق (كشركة المياه، أو الكهرباء).

وقد تم اختيار هذا المجتمع البحثي الافتراضي نظرا لما يتمتع به من خصائص تنظيمية متنوعة مما يجعله ميدانا خصبا لدراسة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي النظري والذي يعد الأنسب للدراسات التي تهدف إلى تحليل الظواهر بناء على الأدبيات العلمية مع اللجوء الاستبانات.

خطوات المنهجية:

- جمع البيانات النظرية من مصادر أكاديمية (كتب، مقالات، رسائل علمية).
- تحليل المفاهيم المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري.
- المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها.
- استنتاج الأنماط.
- النظرية والتوصيات التي يمكن تطبيقها من التحليل النظري.

مكان تطبيق البحث

تم اختيار القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية كمجال لتطبيق هذه الدراسة، نظرًا لأهمية التعليم في بناء الإنسان وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وما يشهده هذا القطاع من تحولات تطويرية.

وقد تم التركيز على مرحلة رياض الأطفال بوصفها مرحلة تأسيسية حيوية، تتطلب بيئة عمل تنظيمية داعمة للإبداع، سواء من جانب المعلمات أو من جانب الإدارة.

ويعكس هذا الاختيار خبرة الباحثة العملية في هذا المجال، مما يعزز من واقعية التحليل وارتباطه بالميدان.

الدراسة الميدانية المقترحة:

بالرغم من أن هذه الدراسة ذات طابع نظري، فإنه يُقترح مستقبلاً إجراء دراسة ميدانية على معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والأهلية، بهدف قياس العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية (من حيث القيادة، التحفيز، التمكين، الاتصال، الثقافة) ومستوى الإبداع الإداري والتربوي الذي يظهر في الممارسات اليومية داخل الصف.

يمكن تنفيذ ذلك من خلال تصميم استبانة توزّع على المعلمات، وتُحلّل النتائج للإجابة عن تساؤلات البحث وتقديم توصيات عملية تسهم في تطوير بيئة العمل في التعليم المبكر.

مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة

مكان تطبيق البحث

الدراسة الميدانية المقترحة

منهجية البحث

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

مفهوم بيئة العمل التنظيمية

مكونات بيئة العمل التنظيمية

مفهوم الإبداع الإداري

محددات الإبداع الإداري

العلاقة بين بيئة العمل والإبداع

نماذج ودراسات سابقة

تحليل نقدي للدراسات السابقة

الفصل الثالث: نتائج التحليل النظري

أبرز نتائج التحليل النظري

الأنماط والعلاقات المستنتجة

الفجوات البحثية في الأدبيات

تطبيق النتائج على واقع التعليم في رياض الأطفال

التوصيات النظرية والتطبيقية

مقترح لدراسة ميدانية مستقبلية

الخاتمة

- ملخص الدراسة

- النتائج العامة

- التوصيات النهائية

- المقترحات المستقبلية

الدراسات السابقة

تمهيد

تُعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تساعد في بناء الإطار النظري وتوضيح مدى التقدم في موضوع البحث. في هذا الفصل، سيتم استعراض وتحليل أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري، مع التركيز على الدراسات العربية، وخصوصًا تلك التي تطرقت إلى القطاع التعليمي.

1. الدراسات العربية حول بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري

أشارت العديد من الدراسات العربية إلى أهمية بيئة العمل التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات. مثلاً، دراسة الأحمد (2019) التي تناولت أثر القيادة التحفيزية على الإبداع بين المعلمين، وأكدت أن وجود قيادة داعمة وتحفيزية يرفع من مستويات الابتكار لدى الموظفين. كما أشارت دراسة العتيبي (2021) إلى أن الثقافة التنظيمية المشجعة على التواصل المفتوح والمكافأة الإيجابية تلعب دوراً رئيسياً في زيادة السلوك الإبداعي داخل المدارس السعودية.

2. الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في القطاع التعليمي .

ركزت دراسات مثل القحطاني (2018) على الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مبيناً أن وجود بيئة عمل إيجابية يعزز من تطوير البرامج التعليمية والابتكار في طرق التدريس. كذلك، أشار الزيد (2020) إلى أن الأنظمة التحفيزية والتمكين الإداري من العوامل الحاسمة التي تسهم في رفع مستوى الأداء الإبداعي للمعلمين والمعلمات.

3. التحديات التي تواجه الإبداع الإداري في بيئة العمل

تطرقت بعض الدراسات إلى التحديات التي تعيق الإبداع الإداري، منها ضعف الاتصال المؤسسي، التسلسل الإداري، والروتين التنظيمي. هذه العوامل تقلل من الحماس لدى الموظفين وتحد من قدرتهم على تقديم أفكار مبتكرة، كما ورد في دراسات عدة ضمن السياق العربي.

4. الحاجة إلى مزيد من الدراسات في السياق السعودي

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع بيئة العمل والإبداع الإداري، إلا أن القليل منها ركز بشكل خاص على القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية، خصوصًا مرحلة رياض الأطفال، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة المعرفية.

ملحق استبيانات المتغيرات

يتضمن الاستبيان المقترح، مثلاً:

”استبيان عن “بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري

المحور الأول: القيادة الإدارية

- القائد يشجع الموظفين على طرح أفكار جديدة.
- يتم إشراك المعلمات في اتخاذ القرار.

المحور الثاني: التحفيز والتمكين

- يوجد نظام مكافآت يشجع على الإبداع.
- يتم تمكين المعلمات من تطوير أساليبهن التعليمية.

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي والثقافة

- تتوفر بيئة اتصال شفافة داخل الروضة.
- الثقافة المؤسسية تدعم الابتكار والتجريب.

المحور الرابع: مستوى الإبداع الإداري

- أقترح حلولاً جديدة للمشكلات التربوية.
- أطور أنشطة تعليمية مبتكرة بشكل منتظم.

(يكون على مقياس ليكرت: أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)

جدول أدوات البحث

طريقة التطبيق الغرض منها نوعها الأداة

توزيع إلكتروني نظري (افتراضي) كمقياس آراء المعلمات حول بيئة العمل والإبداع الإداري استبيان

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يعرض هذا الفصل المنهج الذي اتبع في الدراسة النظرية، وإجراءات تحليل المفاهيم ذات العلاقة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- بيئة العمل التنظيمية: هي مجموعة العوامل الداخلية (كالثقافة التنظيمية، نمط القيادة، الاتصال، التحفيز) التي تؤثر على أداء العاملين في الروضة.
- الإبداع الإداري: قدرة المعلمة أو القائمة على تطوير أفكار وأساليب جديدة لتحسين جودة الخدمات التعليمية.

تصميم البحث

بحث وصفي تحليلي نظري يعتمد على تحليل الأدبيات السابقة، دون جمع بيانات ميدانية فعلية

مجتمع البحث وطرق أخذ العينات

تم افتراض أن مجتمع البحث يشمل معلمات رياض الأطفال في مؤسسات التعليم الأهلي والحكومي في السعودية، ولم تُجرَ عينة فعلية لعدم تنفيذ الدراسة ميدانيًا

طريقة جمع البيانات

اعتمد البحث على جمع البيانات من مصادر نظرية فقط (كتب، مقالات، رسائل علمية)

أنواع البيانات

بيانات نوعية وثانوية من مصادر علمية عربية معتمدة

إجراءات التحليل الإحصائي

:ويشمل SPSS يعتمد التحليل المقترح على برنامج

.التحليل الوصفي: التكرارات، المتوسطات، والانحراف المعياري

.اختبار الارتباط: لدراسة العلاقة بين المتغيرات

.، حسب طبيعة البيانات ANOVA أو T-test اختبار الفرضيات: باستخدام

5.3 قائمة المراجع:

- محمد أبو زيد (2019). الإبداع الإداري في منظمات الأعمال. دار الفكر العربي، القاهرة.
- خالد الزهراني (2021). أثر بيئة العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع الخدمي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 112-130.
- ناصر العسيري (2020). دور القيادة الإدارية في تعزيز مناخ الابتكار المؤسسي. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، 34(1)، 75-98.
- هالة الشربيني (2018). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين. دار المسيرة للنشر، عمان.
- سامي عبد الرحمن (2022). العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية السعودية. المؤتمر الخليجي للإبداع والتميز المؤسسي، جامعة الملك عبد العزيز.
- الزهراني، عادل. (2018). بيئة العمل ودورها في تنمية الإبداع المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية، 35(2)، 77-98.
- الخالدي، مريم. (2020). الإبداع الإداري كمدخل لتحسين جودة الأداء في القطاع الخدمي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، 112-134.
- عبد الله، فهد. (2019). مبادئ الإدارة الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). تحسين بيئة العمل في القطاع الخاص.

- السلمي، خالد عبد الله، وبخاري حداد، محمد عبد الكريم أحمد. (2022). "أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري: بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة". المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية.
- جعفر عمر محمد، منى. (2020). "أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري". مجلة رماح للبحوث والدراسات.
- الشخي، أحمد حسن، ومجيد، أسامة عبد الرحمن. (2024). "دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز". مجلة العلوم الإدارية.
- العيدروس، علوي. (2019). "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مدارس حكومية وخاصة في ساحل حضرموت". المجلة العلمية - جامعة إقليم سبأ.

-Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Westview Press.

-Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. Journal of Management, 40(5), 1297-1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

-Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. Psychological Bulletin, 103(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>

-Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or

Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>

-Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

-Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* .

-Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers .

-Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behaviour*

- Al-Qahtani, F. (2021). The Impact of Organizational Climate on Creativity in Service Institutions: A Saudi Perspective. *International Journal of Business Research*, 14(1), 55-68.

الخاتمة :

في ختام هذه الدراسة، تبين أن بيئة العمل التنظيمية تعد عاملاً حاسماً في تعزيز الإبداع الإداري داخل مؤسسات قطاع الخدمات التعليمية في المملكة العربية السعودية. إذ تساهم المكونات التنظيمية مثل القيادة الفعالة، ثقافة التحفيز، وأنظمة الاتصال الجيدة في خلق مناخ محفز للابتكار والتجديد. كما أوضحت الدراسة أن غياب هذه العوامل قد يؤدي إلى تراجع مستوى الإبداع، مما يؤثر سلباً على جودة الأداء المؤسسي. ومن هنا، تبرز أهمية تطوير بيئات العمل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وتشجيعاً على الأفكار الجديدة، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء مؤسسات قادرة على المنافسة والتميز. وتوصي الدراسة بإجراء أبحاث ميدانية مستقبلية لتطبيق نتائج هذا التحليل النظري، وتعزيز الفهم العملي لعوامل دعم الإبداع الإداري في بيئة العمل التعليمية.