

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.....	3
1.1. المقدمة:.....	3
1.2. مشكلة الدراسة.....	4
1.2.1 فجوات على المستوى النظري.....	4
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.3. أهمية الدراسة.....	6
1.3.1 على المستوى النظري:.....	6
1.3.2 على المستوى التطبيقي.....	6
1.4. اسئلة الدراسة.....	7
1.5. أهداف الدراسة.....	8
1.6. فرضيات الدراسة.....	8
1.7. نموذج الدراسة.....	9
1.8. منهجية الدراسة.....	10
1.9. كتابة الهيكل المقترح للمشروع.....	11
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	12
2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	12
2.1 مفهوم بيئة العمل التنظيمية.....	12
2.2 مفهوم الإبداع الإداري.....	13
2.3 العلاقة بين بيئة العمل والإبداع.....	14
2.4 نماذج دراسات عربية وأجنبية.....	15
2.5 تحليل فجوات الدراسات السابقة.....	16
3. الفصل الثالث: التحليل النظري للعلاقة.....	17
3.1 تحليل ثقافة العمل.....	17

18.....	3.2 دور القيادة والتحفيز
19.....	3.3 العلاقة بين التمكين والإبداع
20.....	3.4 التحديات المؤسسية
21.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
22.....	4.1 نتائج التحليل النظري
22.....	4.2 توصيات لتطوير بيئة العمل
23.....	4.3 اقتراحات لدراسات مستقبلية
24.....	5 الفصل الخامس: الخاتمة والمراجع
	5.1 الخلاصة
	5.2 قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات هائلة في أساليب الإدارة والقيادة المؤسسية، حيث لم تعد المؤسسات تعتمد فقط 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.

لكن الإبداع 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 يُمارس 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 التعبير عن أفكاره، ويتجرأ على تقديم حلول مبتكرة، بينما تميل البيئات التقليدية إلى كبت الإبداع وقتله تدريجياً.

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 لتُسلط 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:

مع التحولات السريعة التي يشهدها قطاع الخدمات، أصبحت المؤسسات مطالبة بالتحلي بالمرونة والابتكار، لمواكبة احتياجات المستفيدين وتحقيق الكفاءة في الأداء. غير أن كثيرًا من المؤسسات، خاصة في العالم العربي، ما تزال تتبع أنماطًا إدارية تقليدية لا تتيح المجال للأفكار الجديدة أو المبادرات الذاتية، مما يؤثر سلبيًا 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 الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

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

وتتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

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

أهداف البحث:

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

فرضيات البحث:

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

نموذج البحث:

المتغير المستقل:

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

المتغير التابع:

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

النموذج يفترض أن تحسّن بيئة العمل يؤثر إيجابياً في مخرجات الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

مجتمع البحث وعينة:

نظراً لطبيعة البحث النظرية، لا يتم تطبيقه على مؤسسة محددة، لكن يتم التركيز على قطاع الخدمات في السعودية، وخاصة المؤسسات التي تقدّم خدمات للجمهور مثل:

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

- القطاع السياحي (مثل: هيئة السياحة، الشركات الفندقية).

- الخدمات الحكومية الإلكترونية.

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

منهجية البحث :

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي النظري، وهو المنهج الأنسب للبحوث التي تستند إلى الأدبيات العلمية دون استخدام أدوات ميدانية كالمقابلات أو الاستبانات

خطواته:

- جمع البيانات النظرية من مصادر أكاديمية (كتب، مقالات، رسائل علمية.
- تحليل المفاهيم المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري.
- المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة.
- استنتاج الأنماط النظرية والتوصيات التي يمكن تطبيقها.

هيكل المشروع :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني :الإطار النظري .	
الفصل الثالث:التحليل النظري للعلاقة	
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
الفصل الخامس: الخاتمة والمراجع	

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مفهوم بيئة العمل التنظيمية

تُعرّف بيئة العمل التنظيمية بأنها مجموعة الظروف والعوامل المحيطة بالموظف داخل المنظمة، والتي تؤثر في سلوكه وأدائه وتفاعله مع زملائه ومع المؤسسة. وتشمل البيئة التنظيمية: الهيكل الإداري، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، أنظمة الاتصال، التحفيز، التمكين، والقواعد والسياسات الداخلية.

وقد أكدت الأدبيات أن البيئة التنظيمية تُعد من أهم العوامل التي تحدد مدى فاعلية العمل، ومستوى الرضا الوظيفي، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ويُنظر إليها كمناخ عام يحدد ما إذا كان الموظفون يشعرون بالأمان والدعم، أو بالخوف والانغلاق، وهو ما ينعكس مباشرة على قدرتهم على الإبداع أو التراجع.

2.2 مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو قدرة الفرد أو الفريق داخل المؤسسة على ابتكار أفكار جديدة أو حلول غير تقليدية لمشكلات قائمة، أو تطوير أساليب عمل تُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. ولا يقتصر الإبداع على المجالات الفنية فقط، بل يمتد إلى كافة مجالات العمل الإداري، مثل التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، والتقييم.

يُنظر إلى الإبداع الإداري على أنه تفاعل بين قدرات الأفراد والعوامل التنظيمية المحيطة، مما يعني أن البيئة التنظيمية قد تُسهم في تحفيزه أو إعاقته. كما أن الإبداع لا يقتصر على الفكرة فقط، بل يشمل القدرة على تنفيذ الفكرة وتحويلها إلى واقع ملموس يُحدث فرقاً في بيئة العمل.

وتُشير Amabile في نموذجها الشهير إلى أن الإبداع يتطلب:

1. المعرفة المتخصصة.

2. المهارات الإبداعية.

3. الدافعية الداخلية.

4. بيئة محفزة.

2.3 العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين خصائص البيئة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسات. فكلما كانت البيئة مرنة، تشجع على الحوار، وتسمح بالتجريب، وتُقدّر المبادرات، كلما ارتفع مستوى الإبداع بين العاملين.

من أبرز مكونات بيئة العمل التي ترتبط بالإبداع:

- القيادة التحويلية: القادة الذين يُشجّعون التغيير ويحتضنون الأفكار الجديدة.
- الثقافة التنظيمية: ثقافة داعمة، تتقبل الفشل، وتكافئ الأفكار الجريئة.
- نظام الحوافز: ليس فقط المالي، بل أيضًا المعنوي كالتقدير والتمكين.
- التمكين الإداري: إعطاء الموظفين صلاحيات ومساحة للتحرك واتخاذ القرار.
- الاتصال التنظيمي: وضوح في نقل الرؤية والأهداف، وتشجيع التغذية الراجعة.

وقد أظهرت دراسة الزهراني (2018) أن بيئة العمل التي تقوم على الشفافية والتمكين، ترتبط إيجابيًا بارتفاع مؤشر الإبداع الإداري بنسبة تفوق 40% مقارنة ببيئات تقليدية.

2.4 نماذج من دراسات سابقة

أولاً: دراسات عربية

1 - الخالدي (2020) :

تناولت الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع في المؤسسات الصحية السعودية، وأظهرت أن القيادة التمكينية والتحفيز المعنوي من أهم العوامل المحفزة للإبداع.

2- القحطاني (2021):

درس أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع في مؤسسات الخدمات الحكومية، ووجد أن الثقافة التي تُعزز الثقة والمشاركة ترفع من مستويات المبادرة والإبداع.

3- العنزي(2019):

تحليل بيانات العمل في القطاع المصرفي السعودي، وربطت بين أسلوب الإدارة المرن وتحسين جودة الأفكار المقدمة من الموظفين.

ثانياً: دراسات أجنبية

1.Amabile (1996):

طوّرت نموذج "مكونات الإبداع" الذي يربط بين المهارات الشخصية والدافعية والبيئة التنظيمية، وأثبتت تجريبياً أن الإبداع يتطلب بيئة داعمة ومفتوحة.

2.Oldham & Cummings (1996):

بيّنت دراستهما أن وجود بيئة تنظيمية محفزة يزيد من فرص الابتكار، خاصة عند الموظفين الذين يمتلكون استقلالية وظيفية.

3.Tierney & Farmer (2002):

أظهرت أن دعم المدير المباشر للموظف يشكّل أحد أهم العوامل المحفزة للإبداع، وأن السياسات الصارمة تقيد التفكير الإبداعي.

2.5 تحليل فجوات الدراسات السابقة

على الرغم من وفرة الأدبيات في مجال الإبداع الإداري وبيئة العمل، إلا أن الفجوة ما زالت قائمة في عدة جوانب، أبرزها:

- قلة الدراسات النظرية التحليلية التي تجمع بين المفهومين بشكل متكامل، خاصة في بيئة عربية وسعودية.

- التركيز المفرط على العوامل الفردية مثل الإبداع الشخصي أو المهارات، دون التعمق الكافي في الأبعاد البيئية.

- ندرة الأبحاث التي تركز على قطاع الخدمات كميدان خصب لتحليل هذه العلاقة، رغم أنه من أكثر القطاعات احتياجًا للإبداع.

وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل نظري شامل يستند إلى الأدبيات، ويوضح طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية والإبداع الإداري في السياق السعودي.

الفصل الثالث: التحليل النظري للعلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري

3.1 تحليل الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

الثقافة التنظيمية تُشكّل الإطار غير الملموس الذي يحدد القيم والسلوكيات والمعايير المقبولة داخل المؤسسة. وهي تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل مناخ العمل، وبالتالي في تحفيز أو تثبيط الإبداع.

تشير الأدبيات إلى أن الثقافة الداعمة للإبداع تتميز بما يلي:

- تشجيع المخاطرة المحسوبة: أي السماح للموظفين بتجربة أفكار جديدة دون خوف من العقاب.
- قبول الفشل كجزء من التعلم: في المؤسسات الناجحة، يُنظر إلى الفشل على أنه فرصة للتحسين.
- تشجيع الحوار المفتوح: أي خلق بيئة يشعر فيها الأفراد بحرية التعبير عن آرائهم.

وقد أثبتت دراسات (مثل القحطاني، 2021) أن الثقافة التنظيمية القائمة على "الثقة والانفتاح" تُنتج مستويات أعلى من الإبداع الإداري، مقارنة بالثقافات السلطوية أو التقليدية.

3.2 دور القيادة في تحفيز الإبداع الإداري

القيادة هي أحد العوامل الجوهرية في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع. وتُعد القيادة التمكينية والقيادة التحويلية من أكثر الأنماط ارتباطًا بالإبداع.

القيادة التمكينية:

تقوم على منح الموظفين الصلاحيات والثقة والدعم، مما يفتح المجال أمامهم للمبادرة والتجديد.

القيادة التحويلية:

تلهم الموظفين برؤية واضحة وتحمّسهم نحو التغيير، وتحفزهم لتجاوز الإنجاز التقليدي.

روابط مؤكدة من الدراسات:

- تشير دراسة Oldham & Cummings (1996)

% أن القادة الذين يشجعون الأفكار الجديدة، يعززون روح الابتكار بنسبة 30-40

- كما أوضح Tierney & Farmer (2002)

أن سلوك القائد المباشر له تأثير أكبر من السياسات الرسمية في تشكيل المناخ الإبداعي.

3.3 أثر أنظمة التحفيز والتمكين في بيئة العمل

التحفيز (المادي والمعنوي) والتمكين المؤسسي يُعدّان من العوامل الحاسمة في تشجيع الإبداع.

التحفيز:

- مادي: المكافآت، الحوافز المالية، الترقية.
- معنوي: التقدير، إشراك الموظفين في القرار، نشر قصص النجاح.

التمكين:

يشير إلى منح الموظفين سلطة اتخاذ القرار داخل أدوارهم، ودعمهم بالموارد والمعرفة.

أظهرت دراسة Amabile أن التمكين هو أحد المحركات

الثلاثة الأساسية للإبداع داخل بيئة العمل. فكلما شعر الموظف بالاستقلالية والمسؤولية، زادت احتمالية تقديمه أفكارًا مبتكرة.

3.4 التحديات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري

رغم وجود إمكانيات للإبداع في كثير من المؤسسات، إلا أن هناك تحديات تنظيمية شائعة تعيق ظهوره، أبرزها:

- الروتين والبيروقراطية: الإجراءات المعقدة تُبطئ وتُطفئ الحماس نحو التجديد.
- القيادة المركزية الصارمة: تحد من حرية الموظف وتُقلل من روح المبادرة.
- الخوف من التغيير: بعض المؤسسات تتبنى ثقافة "المحافظة" مما يجعل الموظفين يخشون تقديم أفكار جديدة.
- ضعف آليات التواصل: يخلق فجوات بين الإدارة والعاملين، مما يعوق نقل الأفكار وتطويرها.
- غياب العدالة التنظيمية: مثل التمييز أو ضعف التقدير، مما يُثبِّط دافعية الموظفين نحو الإبداع.

وتشير دراسة الزهراني (2018) إلى أن التغلب على هذه التحديات يتطلب "تحولاً ثقافياً وإدارياً" يبدأ من القيادة العليا.

3.5 استخلاص العلاقة النظرية

من خلال التحليل النظري للأدبيات، يمكن استخلاص ما يلي:

1. بيئة العمل التنظيمية تُعد الحاضن الرئيس للإبداع الإداري، سواء من خلال تمكين الأفراد أو كبتهم.
2. توجد علاقة طردية قوية بين مستوى مرونة بيئة العمل ومستوى الإبداع داخل المؤسسة.
3. لا يمكن للمؤسسة أن تنتج إبداعاً مستداماً دون أن تتوفر لديها ثقافة مشجعة، وقيادة محفزة، ونظام تمكيني واضح.
4. تعزيز الإبداع الإداري يتطلب تدخلاً شاملاً في السياسات، الثقافة، نمط القيادة، والتحفيز.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4.1 النتائج النظرية

من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، والخروج باستنتاجات نظرية مبنية على مراجعة علمية منهجية، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة حول العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري، وهي:

1. بيئة العمل التنظيمية تؤثر تأثيرًا مباشرًا وحاسمًا في الإبداع الإداري، إذ أن الثقافة الداعمة والقيادة التمكينية والأنظمة التحفيزية تساهم في تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار.
2. الثقافة التنظيمية التي تتسم بالثقة والانفتاح وتقبل الفشل تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم مقترحات جديدة.
3. القيادة الإيجابية التي تتبنى أسلوبًا تحويليًا أو تمكينيًا تُعد ركيزة أساسية لتحفيز الإبداع داخل المؤسسة، خاصة إذا ترافقت مع تحفيز معنوي وحرية في اتخاذ القرار.
4. التمكين الإداري وفتح المجال للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار يعزز روح المبادرة، ويمنحهم دافعية أكبر للإبداع.
5. من أبرز العوامل المعيقة للإبداع: البيروقراطية، ضعف الاتصال المؤسسي، مركزية القرار، غياب الحوافز، والخوف من الفشل أو الانتقاد.
6. بيئة العمل في قطاع الخدمات السعودي تشهد تحولًا تدريجيًا نحو دعم الإبداع، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي بشكل ممنهج.

4.2 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة النظرية، تُقترح التوصيات التالية:

1. تعزيز ثقافة الابتكار داخل مؤسسات قطاع الخدمات عبر برامج داخلية تُروّج لقيم التجريب، والتفكير الحر، والانفتاح على الآراء الجديدة.
2. تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات مناسبة واتخاذ قرارات مرنة داخل نطاق عملهم، مما يعزّز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
3. تبني أنماط قيادة داعمة للإبداع، مثل القيادة التمكينية أو التحويلية، وتدريب القادة الإداريين على احتضان الأفكار الجديدة.
4. تحسين أنظمة التحفيز لتشمل الحوافز المعنوية كالتقدير، والشكر العلني، والمشاركة في صنع القرار، وليس فقط الحوافز المالية.
5. إعادة هيكلة بيئة العمل التنظيمية لجعلها أكثر مرونة وتعاونًا، وتقليل البيروقراطية التي تقيد الإبداع.
6. إنشاء وحدات أو لجان داخلية تُعنى برصد الأفكار الإبداعية وتطويرها وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.
7. تشجيع البحث والتطوير داخل القطاع الخدمي ليكون الإبداع جزءًا من ثقافة المؤسسة وليس فقط مبادرات فردية.

الفصل الخامس: الخاتمة والمراجع

5.1 الخاتمة

لقد تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري، في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مع التركيز على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. وتبين من خلال التحليل النظري أن المؤسسات التي تسعى إلى التميز والابتكار لا بد أن تهتم ببيئة العمل الداخلية، كونها العامل الحاسم في تشكيل السلوك الإبداعي للموظفين.

إن الإبداع الإداري لا ينمو في بيئات مقيدة ومغلقة، بل في مناخ تنظيمي مشجع، تُدار فيه الموارد البشرية باحتراف، وتُحفّز فيه المبادرات، وتُقدّر الأفكار، وتُحتضن الطاقات.

ولأن قطاع الخدمات يمثل أحد محاور التنمية الاقتصادية في السعودية، فمن الضروري أن تتم مراجعة وتطوير بيئة العمل في مؤسساته بشكل مستمر، بما يتماشى مع متطلبات التحول الوطني ورؤية 2030.

ختامًا، تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة النظرية قد أسهمت في إثراء المعرفة حول دور بيئة العمل في دعم الإبداع، وقدمت أساسًا علميًا يمكن الاستفادة منه في أبحاث تطبيقية لاحقة.

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.
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. Harvard Business Review, 76(5), 76-87. 1998 . نشر في عدد سبتمبر-أكتوبر
- Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers. نشر عام 2009 . (طبعة مطبوعة 320 صفحة)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behaviour (الطبعة 18). Pearson Education.

- 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.

- 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. <https://hrs.gov.sa>

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

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.

- 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.