

أثر التحفيز الفعال في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين
بالتطبيق على شركة موبايلى في مدينة الرياض

أسم الطالب

شهد فتحي فوجو

2021205382

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله عند البدء وعند الختام، فما تنأهى ربّ، ولا خُتم جهد، ولا تم سعي إلا بفضلِهِ . اللهم لك الحمد كما ينبغى لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

قال رسول الله ﷺ (مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرْ اللَّهَ)

وإقتداء بهذا الهدي النبوي يشرفني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى المشرفة الأستاذة الدكتورة منى مصطفى العشري، التي كانت بعد الله - عز وجل- المعين الأول لي على إتمام هذه الدراسة، فلها كل التقدير والامتنان.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أساتذة كلية الإدارة جامعة ميدأوشن على ما قدموه لنا من معرفة وعلم ومساهماتهم في تطوير مهارتنا، أتمنى لكم كل التوفيق والنجاح.

وفي الأخير أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان لكل من كان له وقفة معي من قريب أو من بعيد وقدم لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الدراسة.

الإهداء

من قال أنا لها .. نالها
وأنا لها وإن أبت رغباً عنها أتيتُ بها
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن الحلم قريباً
ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)
الحمد لله حباً وشكراً وامتنان على البدء والختام.

إلى من شرفني بحمل اسمه ، من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر
والإصرار ، إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً.
(والدي العزيز)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها ، إلى التي ساندتني، ووقفت
بجانبي وقدمت لي الدعم لمواصلة طريقي، إلى الإنسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها
برؤيتي في يوم كهذا.
(والدتي الحبيبة)

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى ملهمي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع
أرتوي منها ، إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني أخي وأخواتي الغاليين.

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين وأصحاب الشدائد
والأزمات ، إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلتي.

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت به ، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته بفضل من
الله عز وجل ، فالحمد لله على ما وهبني ، وأن يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت.

جدول المحتويات:

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٤	قائمة الأشكال.....
٥	قائمة الجداول.....
٦	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
٧	المقدمة :.....
٩	مشكلة البحث.....
٩	الفجوات النظرية.....
٩	الفجوات التطبيقية.....
١٠	أهمية البحث.....
١٠	الأهمية النظرية :.....
١٠	الأهمية التطبيقية :.....
١١	أسئلة البحث :.....
١١	أهداف البحث :.....
١٢	فرضيات البحث.....
١٢	نموذج البحث.....
١٣	منهجية البحث.....
١٤	الدراسة الميدانية.....
١٥	هيكل المشروع.....
١٦	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
١٧	الدراسات السابقة والإطار النظري.....
٢٥	الخاتمة :.....
٢٦	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال:

١٢	شكل نموذج البحث المقترح , المصدر: الطالبة
١٣	شكل منهجية البحث , المصدر: الطالبة
١٩	شكل أنواع التحفيز , المصدر: قدامان&حسين
٢٠	نموذج العلاقة في النظرية المصدر : كاظم حمود
٢١	شكل هرم الحاجات لألدرفير الممصدر : مدحت محمد
٢٤	أشكال الابتكار التنظيمي , المصدر: ميلودي & بن كريكري
١٤	شكل منهجية البحث , المصدر : الباحث

قائمة الجداول:

٢٢	تعريفات الابتكار التنظيمي , المصدر: مسياف عبد الحليم

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تواجه المنظمات اليوم بيئة عمل محلية ودولية تتسم بالتغيرات المتسارعة في جميع المجالات، من اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية إلى طبيعة العمل ذاتها. وفرضت هذه التغيرات تحديات كبيرة على المنظمات، سواء في الحاضر أو المستقبل، الابتكار هو الحل الأمثل لمواجهة هذه التحديات وتحويلها إلى فرص للنمو والازدهار، الابتكار التنظيمي هو أحد أهم أنواع الابتكار الذي يجب على المنظمات التركيز عليه، يساعد الابتكار التنظيمي على تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، يساعد على خلق بيئة عمل أكثر ترابطاً، من خلال تعزيز التعاون بين الموظفين، واستغلال المواهب بشكل أفضل يشجع على الإبداع والابتكار لدى الموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزاً يمنح المنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل، الابتكار التنظيمي هو عنصر أساسي لنجاح المنظمات في بيئة العمل المتغيرة. ويساعد على تحسين الأداء، وتعزيز الروابط بين العوامل المختلفة، وخلق بيئة عمل إيجابية. (مسيفاف، ٢٠٢١).

تلعب الحوافز دوراً هاماً في سلوك الأفراد، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس. تؤثر الحوافز على درجة عطائهم وإنتاجهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. تُعدّ قدرة القيادات الإدارية على وضع نظام فعال للحوافز عنصراً أساسياً في تحفيز أعضاء هيئة التدريس، تُساهم الحوافز في الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس وزيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس تُعدّ الحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك أعضاء هيئة التدريس وإنتاجهم العلمي (خمانل عبد الحسين & زينب علي، ٢٠٢٢). تُعدّ الابتكار عنصراً أساسياً في نجاح أي سياسة عامة، بما في ذلك سياسات التحفيز، يُعدّ التحفيز مكوناً هاماً من مكونات المجتمع (رنا، ٢٠٢٢). بذل قصارى جهودهم، مُساهمين بذلك في تحقيق أهداف المنظمة وازدهارها ووجود الابتكار التنظيمي. فما هي سياسة التحفيز؟ ببساطة، هي مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات تُعدّ المنظمات بمثابة كائنات حية تسعى جاهدة للنمو والتطور، باحثة عن البقاء والاستمرارية في عالم تنافسي لا رجعة فيه. وللوصول إلى ذروة التميز، يأتي دور سياسة التحفيز، لتكون بمثابة المحرك الذي يُحفّز الموظفين على التي تُستخدم لتشجيع الموظفين على العمل بجدّ وإبداع، من خلال ربط جهودهم بمكافآت مادية أو معنوية (العرابي عكاشة، ٢٠٢٠).

يُعدّ التحفيز الفعال شريان الحياة الذي يُغذي روح الابتكار والإبداع في الشركات والجامعات ولكن، تُواجه منطقة الرياض بعض التحديات في تطبيق برامج التحفيز بشكل أمثل، مما يُعيق تحقيق أقصى استفادة من قدراتها الابتكارية، تعاني بعض المنظمات من برامج تحفيزية تقليدية لا تُلبّي احتياجات الموظفين ودوافعهم المتنوعة، تُركز بعض البرامج بشكل مُفرط على المكافآت المادية دون إعطاء قيمة كافية للمكافآت المعنوية مثل التقدير والإجازات والتدريبات، لا تُشجّع بعض ثقافات المنظمات على التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات بطرق مُبتكرة، تُركز بعض المنظمات على الإنجازات قصيرة المدى دون تشجيع المخاطرة وتجربة أفكار جديدة، تعاني بعض المنظمات من ضعف التواصل مع الموظفين حول أهداف برامج التحفيز وكيفية تقييمها، لا يفهم الموظفون كيفية الاستفادة من برامج التحفيز، مما يُقلّل من تأثيرها على الابتكار تعد منطقة الرياض أمام فرصة ذهبية لتعزيز قدراتها الابتكارية من خلال معالجة الفجوات في تطبيق برامج التحفيز الفعال فمن خلال تصميم برامج مُخصصة، وتعزيز ثقافة

الابتكار، وتحسين التواصل، والالتزام بالاستمرارية، ودمج التحفيز مع استراتيجيات شاملة، يمكن لمدينة الرياض أن تصبح مركزاً رائداً للابتكار والإبداع في المنطقة.

ولكن لا يكفي أن يمتلك الموظف المهارات والمعرفة لكي يعمل بكفاءة عالية. فكفاءة الفرد تتطلب عنصر أساسي: الرغبة في العمل، الرغبة في العمل هي التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة تتضمن العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، يلعب التحفيز دوراً هاماً في زيادة كفاءة الموظفين.

ينعكس التحفيز الإيجابي على الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي، يمكن استخدام أساليب مختلفة لتحفيز الموظفين مثل المكافآت المالية والثناء والتقدير وتوفير فرص التطوير المهني، كفاءة الموظف هي عنصر أساسي لنجاح أي مؤسسة (الحلايبي & النعيمي، ٢٠١٣).

إن التحفيز الفعال مفتاح الابتكار والتميز في المؤسسات والجامعات يُعدّ التحفيز الفعال من أهم العوامل التي تُساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات والجامعات. فهو يُشعل حماس الأفراد ويُحفّزهم على بذل أقصى طاقاتهم لإطلاق أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات مُتميزة.

يُساعد التحفيز على خلق بيئة عمل إيجابية تُشجّع فيها الموظفون على تبادل الأفكار والمشاركة في حلّ المشكلات. يُحفّز الموظفون المُحفّزون على العمل بجديّة وإنجاز مهامهم بكفاءة عالية، ممّا يُؤدّي إلى زيادة الإنتاجية. يجب أن تُوفّر الجامعات بيئة تعليمية مُحفّزة تُشجّع الطلاب على طرح الأسئلة والتفكير النقدي. يُعدّ التحفيز الفعال من أهمّ العوامل التي تُساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات والجامعات. من خلال تنفيذ استراتيجيات تحفيزية فعّالة، يمكن للمؤسسات والجامعات جذب المواهب المتميزة وتحقيق التميز في مختلف المجالات.

مشكلة البحث

في التحفيز الفعال، توجد فجوات نظرية وتطبيقية تتطلب المزيد من التحقيق وتحديد هذه الثغرات ومعالجتها. لا يكفي أن يمتلك الموظف المهارات والمعرفة لكي يعمل بكفاءة عالية. فكفاءة الفرد تتطلب عنصر أساسي: الرغبة في العمل، الرغبة في العمل هي التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة تتضمن العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، يلعب التحفيز دورًا هامًا في زيادة كفاءة الموظفين، ينعكس التحفيز الإيجابي على الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي، يمكن استخدام أساليب مختلفة لتحفيز الموظفين مثل المكافآت المالية والثناء والتقدير وتوفير فرص التطوير المهني، كفاءة الموظف هي عنصر أساسي لنجاح أي مؤسسة (الحلايبي & النعيمي، ٢٠١١).

الفجوات النظرية :

نوع الحوافز: بعض الدراسات قد تكون غير واضحة في تحديد أنواع الحوافز المؤثرة على الابتكار التنظيمي. يجب أن يتم تحديد الحوافز المعنوية والمادية والإيجابية والسلبية بشكل أفضل. السياق الثقافي والتنظيمي: يجب أن يؤخذ في الاعتبار السياق الثقافي والتنظيمي للمؤسسة الاقتصادية. قد يؤثر هذا السياق على كيفية تأثير التحفيز على الابتكار. المتغيرات الوسيطة: يمكن أن تكون هناك متغيرات وسيطة تؤثر في العلاقة بين التحفيز والابتكار، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الفجوات التطبيقية :

على الرغم من فوائد التحفيز الفعال في الابتكار التنظيمي إلا أنه يواجه بعض الفجوات التطبيقية التي تتطلب معالجتها لضمان فعالية برامج التحفيز ومنها صعوبة قياس تأثير برامج التحفيز على الابتكار التنظيمي بشكل دقيق ، قد تتأثر نتائج البحث بعوامل أخرى مثل ثقافة المنظمة وخصائص الموظفين، تختلف احتياجات الموظفين ودوافعهم. لذلك لا يمكن تصميم نموذج تحفيز واحد يناسب جميع الموظفين في جميع المنظمات تتطلب برامج التحفيز الفعالة تقييماً دقيقاً لاحتياجات الموظفين وتصميم برامج مخصصة تلبي احتياجاتهم، من المهم توفير فرص التعلم والتطوير للموظفين لتحفيزهم، يُعد أثر التحفيز الفعال في الابتكار التنظيمي أداة قيمة للشركات في اكتساب مهارات جديدة وتطوير إمكانياتهم ، على المنظمات مراعاة الفجوات التطبيقية . وتصميم برامج تحفيزية مخصصة تلبي احتياجات موظفيها وتناسب سياقها الثقافي لضمان فعاليتها.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي

" ما هو أثر التحفيز الفعال في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين في شركة موبيلي ؟ "

أهمية البحث

إن التحفيز الفعال مفتاح الابتكار والتميز في الشركات والجامعات يُعدّ التحفيز الفعال من أهم العوامل التي تُساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل الشركات والجامعات. فهو يُشعل حماس الأفراد ويُحفّزهم على بذل أقصى طاقاتهم لإطلاق أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات متميزة. يُساعد التحفيز على خلق بيئة عمل إيجابية يُشجّع فيها الموظفون على تبادل الأفكار والمشاركة في حلّ المشكلات. يُحفّز الموظفون المُحفّزون على العمل بجديّة وإنجاز مهامهم بكفاءة عالية، ممّا يُؤدّي إلى زيادة الإنتاجية. يجب أن تُؤكّد الجامعات بيئة تعليمية مُحفّزة تُشجّع الطلاب على طرح الأسئلة والتفكير النقدي. يُعدّ التحفيز الفعال من أهمّ العوامل التي تُساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل الشركات والجامعات. من خلال تنفيذ استراتيجيات تحفيزية فعّالة، يمكن للشركات والجامعات جذب المواهب المتميزة وتحقيق التميز في مختلف المجالات.

الأهمية النظرية :

يُساعد هذا البحث على فهم العوامل المؤثرة على الابتكار بشكل أفضل، ممّا يُتيح للشركات والجامعات وضع استراتيجيات فعّالة لتعزيز الابتكار ويُمكن أن يُساهم هذا البحث في تطوير نظريات جديدة حول الابتكار التنظيمي ويُقدّم نتائج مُفيدة للمديرين تُساعدهم على تحسين ممارساتهم لتحفيز الموظفين وتعزيز الابتكار ويُمكن أن يُساهم هذا البحث في تطوير أدوات جديدة لتحفيز الموظفين ويُمكن أن يُساهم هذا البحث في مساعدة الشركات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تعزيز الابتكار.

الأهمية التطبيقية :

يمكن للشركات تصميم برامج تحفيزية مُناسبة تلبي احتياجات الموظفين ودوافعهم، مع مراعاة تنوعها وتوازنها بين المكافآت المادية والمعنوية. خلق بيئة عمل مُحفّزة: يمكن للشركات خلق بيئة عمل مُحفّزة من خلال تشجيع التواصل والمشاركة، وتوفير فرص التعلّم والتطوير، ومنح الموظفين المزيد من الاستقلالية في عملهم. الاستثمار في الأبحاث والتطوير: يمكن للشركات الاستثمار في الأبحاث والتطوير لتشجيع الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة. وبناء علاقات قوية مع الجامعات للاستفادة من خبراتها البحثية واكتشافات المواهب الجديدة. يُحفّز الموظفون المُحفّزون على العمل بجديّة وإنجاز مهامهم بكفاءة عالية، ممّا يُؤدّي إلى زيادة الإنتاجية ويُشجّع التحفيز الموظفين على الاهتمام بأدقّ التفاصيل وتقديم أفضل ما لديهم، ممّا يُؤدّي إلى تحسين جودة العمل بشكل عام تُؤدّي زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل إلى خفض تكاليف التشغيل والإنتاج، تُساعد برامج التحفيز على شعور الموظفين بالتقدير والإعجاب من قبل الإدارة، ممّا يُعزّز رضاهم الوظيفي.

أسئلة البحث :

سؤال البحث الرئيسي: ما هو أثر التحفيز الفعال في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين ؟

السؤال الفرعي ١: ما هو تأثير التحفيز الجماعي في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين ؟

السؤال الفرعي ٢: ما هو تأثير التحفيز المادي في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين ؟

السؤال الفرعي ٣: ما هو تأثير التحفيز المعنوي في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين ؟

أهداف البحث :

الهدف الرئيسي: دراسة أثر التحفيز الفعال في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين ؟

الهدف الفرعي ١: دراسة تأثير التحفيز الجماعي في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين ؟

الهدف الفرعي ٢: التحقق من تأثير التحفيز المادي في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين ؟

الهدف الفرعي ٣: تقييم تأثير التحفيز المعنوي في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين ؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الفعال في تعزيز الابتكار التنظيمي.

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الجماعي في تعزيز الابتكار التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز المادي في تعزيز الابتكار التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي في تعزيز الابتكار التنظيمي.

نموذج البحث

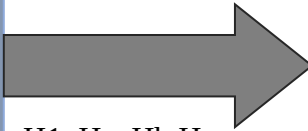
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

المتغير المستقل

المتغير التابع

التحفيز الفعال

- . التحفيز الجماعي
- . التحفيز المادي
- . التحفيز المعنوي



H1, Ha, Hb, Hc

الابتكار التنظيمي

- . الابتكار الإداري
- . الابتكار التقني
- . الابتكار الإضافي

تم تصميم النموذج بواسطة : الباحث

منهجية البحث

فلسفة البحث: الوضعية

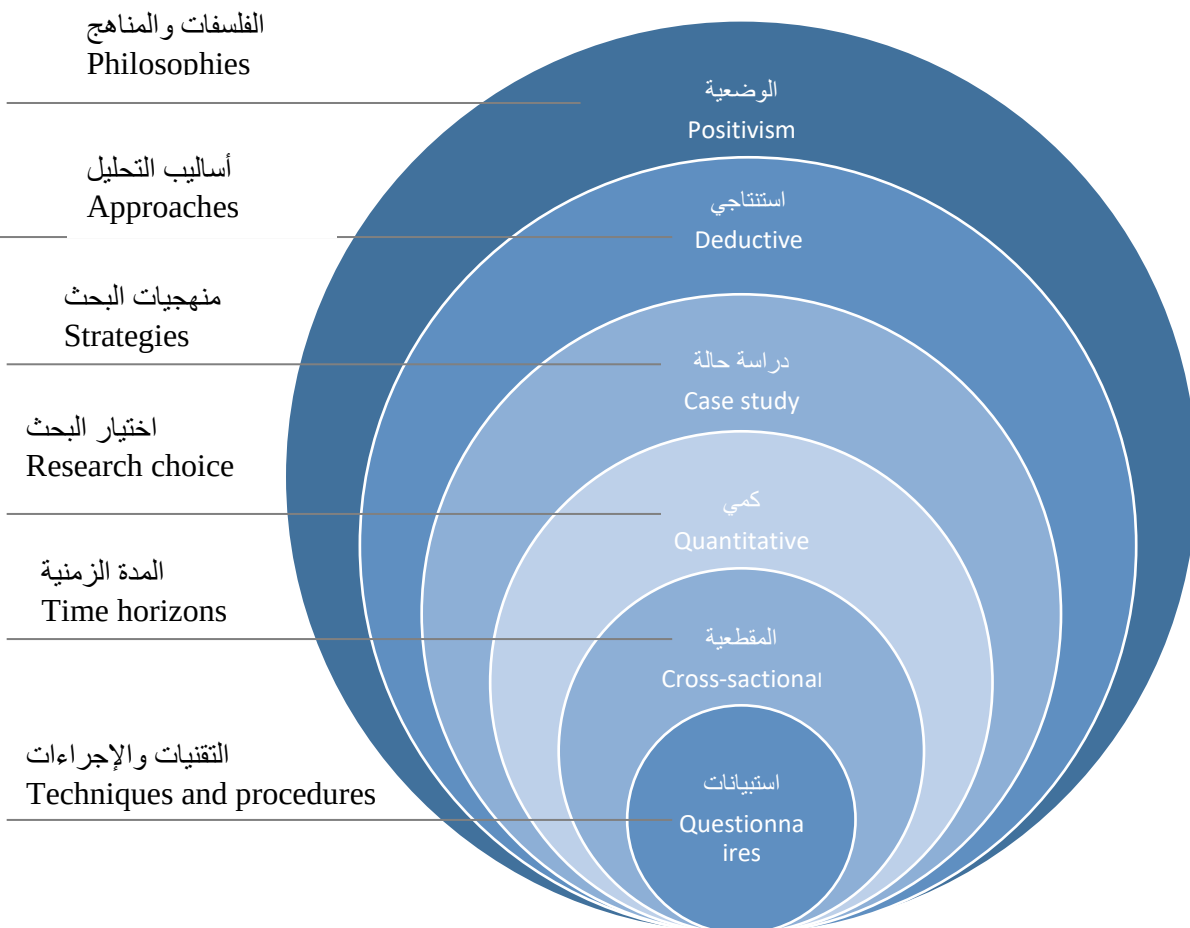
منهج البحث: استنتاجي

إستراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



المصدر : الباحث

الدراسة الميدانية

شركة موبايلي هي إحدى أكبر الشركات في مجال الاتصالات في المملكة العربية السعودية تأسست الشركة في عام ١٩٩٨ .

برأس مال قدره ١٥ مليار ريال سعودي وهي ثاني أكبر شركة اتصالات خلوية في المملكة بعد شركة الاتصالات السعودية STC .

تقدم موبايلي مجموعة متنوعة من الخدمات والحلول لقطاعي الأفراد والشركات، بما في ذلك خدمات الهاتف الخليوي، والإنترنت الثابت واللاسلكي، والحلول السحابية، وخدمات البيانات والرسائل القصيرة.

من أبرز معلومات عن شركة موبايلي :

- تأسست في عام ١٩٩٨ برأس مال ١٥ مليار ريال سعودي .
- ثاني أكبر شركة اتصالات خلوية في المملكة بعد STC .
- لديها أكثر من ٧ ملايين مشترك نشط .
- تغطي شبكتها أكثر من ٩٨٪ من سكان المملكة.
- تقدم خدمات الهاتف الخليوي، الإنترنت الثابت واللاسلكي ، خدمات البيانات والرسائل القصيرة، والحلول السحابية .
- لديها ٧ مراكز بيانات رئيسية في مختلف مناطق المملكة.
- تعد من أكبر الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) .
- حازت على العديد من الجوائز والشهادات المحلية والإقليمية والعالمية.

هيكل المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة والإطار النظري

المقدمة:

التحفيز يلعب دوراً هاماً في تعزيز الابتكار وتيسير تدفق الأفكار داخل الشركات. ينبع هذا من الفكرة القائلة بأن الإنسان يحتاج إلى تنشيط دوافعه ليبرز ويتفوق على الآخرين. لذا، أصبح من الأهمية بمكان العمل التحفيز وخلق الحوافز لدعم الابتكار، وتسهيل عملية طرح أفكار جديدة ومبتكرة، بالإضافة إلى حل المشكلات داخل الشركة. (رقية&بخوش, ٢٠٢١).

في العقود الأخيرة، بات الابتكار يُنظر إليه كمحرك أساسي لخلق الثروة، حيث تُبني المؤسسات الناجحة على منهجية ابتكارية قائمة على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تُعزز بدورها الأداء الوظيفي للعاملين، إن الابتكار يُعد عاملاً حاسماً لاستمرارية وبقاء هذه المؤسسات (عبيد, ٢٠١٦).

مفهوم التحفيز الفعال:

ظهر مفهوم التحفيز لأول مرة، كموضوع دراسة يخص التجمعات البشرية العامة بمعنى الأسرة، الحزب... إلخ، ليقع بعد ذلك الاهتمام بالتحفيز داخل المؤسسات التنظيمية، خاصة مع زيادة بروز العامل التنافسي و المنطق الربحي في المعاملات الاقتصادية و خاصة منها الرأسمالية. (بوالشرش&العيادي, ٢٠١٣).

تعريفه: تُعدّ الحاجات الإنسانية الدافع الأساسي وراء تصرفات الأشخاص داخل المؤسسات. ونظراً لأن هذه الدوافع تأتي من الداخل، فإن الحوافز تمثل العناصر الخارجية التي تجذب الأفراد نحوها كوسيلة لتلبية رغباتهم المحفزة لهم، بعبارة أخرى، إن الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد عبر تلبية احتياجاتهم. (عماني&محمد, ٢٠٢٢).

تطور التحفيز عبر الزمن:

مع انطلاق القرن الثامن عشر، بدأ العلماء يبدون اهتماماً خاصاً لموضوع التحفيز ضمن أبحاثهم ودراساتهم، ويمكن تحديد مرحلتين في تطور الفكر الإداري المتعلق بالتحفيز، وهما كالتالي:

١. المرحلة التقليدية:

وفقاً (لماكس فيبر)، الأب الروحي للنظرية البيروقراطية، يُعتبر الإنسان بطبعه غير طموح وميلاً للكسل، حيث يميل إلى تلبية رغباته المادية فقط. لذا، كان التركيز في هذه المرحلة منصّباً على الحوافز المادية فقط. (غازي، ٢٠١٣).

٢. المرحلة الحديثة:

تعكس هذه الفترة الاستفادة من دروس الماضي وتجنب الوقوع في الأخطاء التي وقعت في النظريات السابقة. فقد أكدت المدارس المعاصرة على أهمية الربط بين الحوافز والإنجازات المحققة، بالتركيز على ضرورة تنويع الحوافز التي يتلقاها العاملون، سواء كانت مادية أو معنوية، بناءً على مستوى أدائهم، وضرورة مشاركتهم مع الإدارة في تحديد خطط الحوافز. (غلزي، ٢٠١٣).

أنواع التحفيز :

١. حوافز مادية:

تعتبر الحوافز المالية من الطرق التقليدية للتحفيز، وهي تتمتع بالفعالية السريعة وتُمكن الأفراد من الشعور بالأثر الفوري. غالباً ما تكون هذه الحوافز إيجابية، مثل تقديم المكافآت والمساعدات المالية أو منح الزيادات في الرواتب. (شالة، ٢٠٢١).

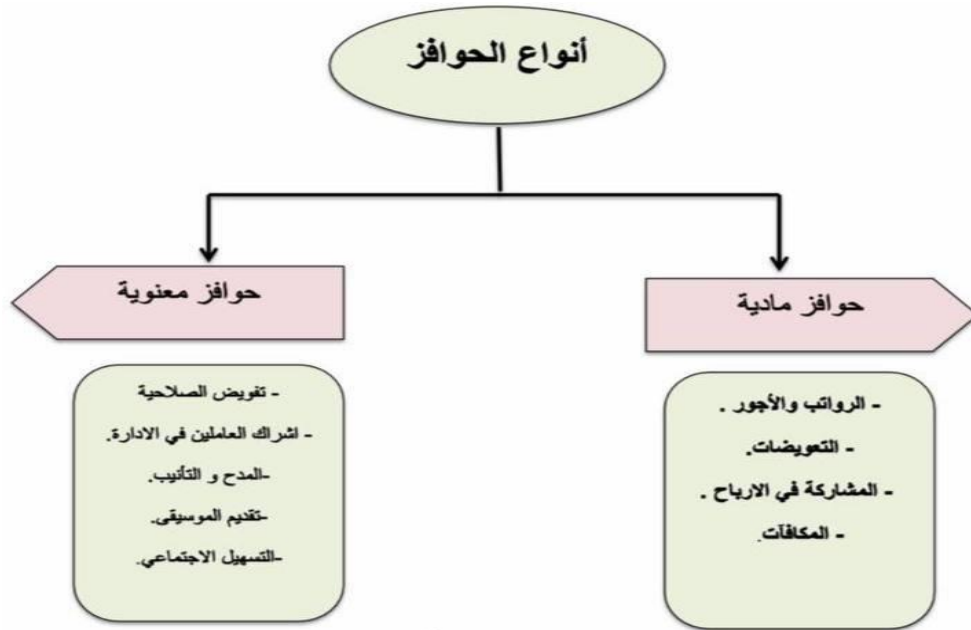
٢. حوافز معنوية :

تُعد الحوافز المعنوية عنصراً أساسياً يلبي الاحتياجات الاجتماعية والشخصية للإنسان، وهي مرتبطة بالجوانب النفسية والسلوكية، لقد اكتشفت العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية عن أهمية الحوافز المعنوية في الحياة المهنية، وأحياناً تفوقت فعاليتها على الحوافز المادية، تُمنح الحوافز المعنوية للعاملين كتقدير لجهودهم، مما يُعطيهم شعوراً بالاعتراف والتقدير لما يبذلونه من عمل. (شالة، ٢٠٢١).

٣. حوافز جماعية :

توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء. (غازي حسن، ٢٠١٣).

يمكن للشكل التالي توضيح أنواع التحفيز:



المصدر : (قدمان&حسين, ٢٠٢٣)

نظريات الحوافز :

النظرية الأولى: نظرية التوقع لفروم :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة للدوافع إذ تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز، حيث تشير هذه النظرية الى العلاقات التالية:

- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والانجاز المراد تحقيقه
 - هناك علاقة بين الانجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها
 - هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد انجازها
- لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعتها ترابطها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يوضح الشكل التالي نموذج العلاقة بوضوح :



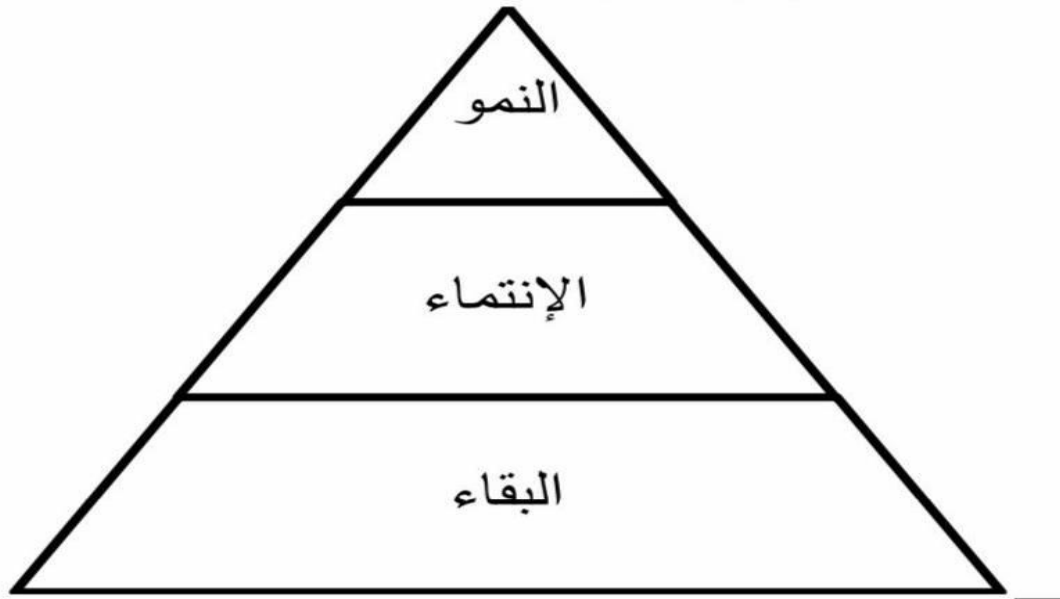
المصدر : كاظم حمود الفريجات

النظرية الثانية : نظرية الدرفير

قدم نظرية أطلق عليها نظرية (GRE) وهي اختصار لثلاثة مجموعات من الحاجات وهي :
البقاء والانتماء والنمو .

وقد طرح ألدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلا من خمسة كما عند ماسلو إلى ثلاثة حاجات، حيث لا تشترط نظرية الدرفير ضرورة التدرج في إشباع الحاجات كما في نظرية ماسلو فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير وتحقيق الذات.

هرم الحاجات لألدرفير :



المصدر : مدحت محمد أبو النصر

مفهوم الابتكار التنظيمي :

في الآونة الأخيرة، برز الابتكار كموضوع يحظى باهتمام متنامي من قبل الهيئات والمؤسسات. لم يعد الابتكار يقتصر على اختراع الجديد فحسب، بل إلى تطوير المنتجات القائمة واستحداث حلول للتحديات الراهنة. هذا التحول يعكس التغيرات في نظرة المؤسسات للابتكار كعنصر أساسي. غالبًا ما تجد المنظمات نفسها مضطرة للتجاوب مع المتغيرات، والتأقلم، والتحديث، والابتكار لتأمين استدامتها ونجاحها المستمر.

(طلحي & بوعويمة، ٢٠٢٢).

تعريفه :

الابتكار التنظيمي يتمثل في تطوير آليات تُسهم في تحويل الأفكار الجديدة، سواء كانت داخلية أو خارجية، يشمل ذلك الإبداع الذي يُظهره العاملون والمساهمات الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها. (حالة أميمة، ٢٠٢٢).

في الجدول التالي نطرح بعض التعريفات المتداولة حسب السنوات:

السنة	الباحث	التعريف
1934	Schumpeter (Dubouloz & Bocquet, 2013)	طريقة تنظيم جديدة Nouvelle façon d'organiser
1975	Williamson (EZZAOUI, 2014, p. 24)	يشير إلى التغيرات في الهياكل والإجراءات التنظيمية Se réfère aux changements dans les structures et les procédures organisationnelles
1988	Teresa Amabile (Amabile, 1988)	الابتكار التنظيمي هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة Organizational innovation is the successful implementation of creative ideas within an organization
1995	Ménard (Dubouloz & Bocquet, 2013)	التغيير الهيكلي على نطاق واسع، أو تعديل في القواعد والإجراءات والمهام Changement de structure de plus ou moins grande ampleur ou modification affectant les règles, routines, tâches
2000	رعد الصرن (الصرن، 2000، صفحة 28)	عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديد أو فتح سوق جديد، ويمكن أيضا أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته، ومن ثم لا يقتصر الابتكار على الأمور التقنية فقط، بل يتعداها إلى الأمور التنظيمية والإدارية، ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات، وهو عمل غير روتيني، والمبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة
2005	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE & Manuel d'Oslo, 2005, p. 60)	الابتكار التنظيمي هو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية للشركة. Une innovation d'organisation est la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.
2011	عاكف لطفي خصاونة (خصاونة، 2011، صفحة 45)	عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة و سياساتها واستراتيجياتها و نضمها الرقابية و نشاطاتها الأساسية.
2014	Abdelkader EZZAOUI (EZZAOUI, 2014, p. 24)	ابتكار غير تكنولوجي للعمليات التي تشمل الممارسات والأدوات والعمليات والتقنيات والهياكل والتنظيمية والإدارية الجديدة للشركة التي تتبناها والتي تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة العمليات التنظيمية الداخلية Une innovation non technologique de procédés qui comprend des pratiques, outils, procédés, techniques, structures, organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes
2014	عبد الله حسن مسلم (مسلم، 2014، صفحة 161)	القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية، الإدارية والإجرائية، والعمل بها، و ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في ابتكار تقنيات جديدة وطرائق تدريب حديثة، و ابتكار الحلول الفريدة لبعض المشاكل الإنسانية و المادية التي تعاني منها المنظمة و تطبيقها.

المصدر: مسياف عبد الحليم

تطور الابتكار التنظيمي:

يُعتبر "هاثاواي" من ألقى الضوء على نشأة حقوق الملكية الفكرية للنماذج في تلك الحقبة، ومن ثم تطور المصطلح ليشمل "الاختراع" خلال عصر النهضة. وتوسع هذا المفهوم ليضم "الإيجاد و الإكتشاف"، مما أدى إلى تطبيقه في مختلف المجالات بحلول منتصف القرن الرابع عشر. وفي القرنين السادس عشر والسابع عشر، برز "التغيير" كمفهوم يُعبر عن التطور الطبيعي للمجتمع. بعد ذلك، ظهر مفهوم "new" الذي يُعنى بخلق وإنشاء الأشياء، مُشيرًا إلى القدرة الإنتاجية والإبداعية للأفراد، وقد اكتسب هذا المصطلح شهرة في القرن السابع عشر. وثم انتشر مصطلح "الثورة" وتبني الأنظمة الجديدة، تشكلت الأسس العلمية التي أدت إلى تبلور مفهوم الابتكار، ممهدة الطريق لتأصيل فكرة تتسق مع النهضة الاجتماعية والمعرفية والاقتصادية، ومن هنا بدأت تتشكل أول مفاهيم الابتكار. (ميلودي & بن كريكري، ٢٠٢٣)

أبعاد الابتكار التنظيمي :

١. الابتكار الإداري:

يعتبر نجم (٢٠٠٣) أن الابتكار الإداري يُمثل جزءًا من أقسام الابتكار الواسعة، ويتضمن تطوير مفاهيم جديدة يُمكن تطبيقها كسياسات وأنظمة ومنهجيات تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي. ويُشير إلى أن تأثير هذا المفهوم يتجاوز الجوانب الإدارية، مُسلطًا الضوء على دوره في تحفيز تطوير الابتكار بشكل عام، وتنظيمه، وتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات فعلية، وبالتالي، الإسهام في إنشاء أسواق جديدة. (أبو شرار & محمد، ٢٠١٩).

٢. الابتكار التقني :

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقًا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ويُعطي الابتكار في هذا السياق مفهومًا شاملاً يُشير إلى المراحل التجارية والصناعية والفنية اللازمة لإطلاق المنتجات الجديدة في الأسواق، وكذلك الاستخدام التجاري للمعدات والإجراءات الفنية المبتكرة. لفت دارديس وزملاؤه (٢٠٠٣) الانتباه إلى أن استقدام التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسات يُحدث تحولات جوهرية تتعلق بالأنشطة الرئيسية للعمل، وهذا يشمل تقديم منتجات وخدمات وعناصر جديدة في العمليات القائمة. (أبو شرار & محمد، ٢٠١٩).

٣. الابتكار الإضافي :

يُطلق مصطلح الابتكار الإضافي على الابتكارات التي تتخطى الأدوار التقليدية، مثلما يفعل المتخصصون في التسويق عندما يبتكرون برامج تسويقية بالتعاون مع العملاء، أو عندما يُحسنون برنامجًا للخدمة العامة يتميز بكونه فريدًا من نوعه، وهذه الأمثلة تُعدّ ابتكارًا إضافيًا. يصف (Alas & sun ٢٠٠٨)، الابتكار الإضافي أو المساعد على أنه الابتكارات التي تمتد لتحديد معالم البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الأدوار الابتدائية للوظائف داخل المنظمة.

وأشار كينج (٢٠٠٤) إلى أن الابتكار الإضافي هو ابتكارات مساعدة وأنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة. (أبو شرار & محمد، ٢٠١٩).

أشكال الابتكار التنظيمي:



المصدر : ميلوي & بن كريكري

علاقة التحفيز الفعال في الابتكار التنظيمي:

يجب أن يكون هناك نظام حوافز سليم يستند إلى مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الابتكار. الحوافز تلعب دورًا حاسمًا في توجيه بعض الأفراد نحو الابتكار بدلاً من الاعتماد على الطرق التقليدية في أداء أعمالهم. وتشمل الحوافز كل من الجوانب المادية والمعنوية، وتساهم في تنشيط الإبداع :

- **فالحوافز المادية** , مثل المكافآت والرواتب والعلاوات، تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف معينة في المؤسسة. تعتمد فعالية هذه الحوافز على عدة عوامل. أولاً، يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بأداء الفرد ومساهمته الإبداعية. عندما يرى الفرد نتيجة مادية ملموسة ترتبط بسلوكه الإيجابي، يصبح أكثر استعدادًا لتقديم المزيد من الأفكار الجيدة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخرًا أو غير عادل، فقد يشعر الفرد بالإحباط ويمتنع عن تكرار السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

- كما أن **الحوافز المعنوية** , تؤثر بشكل كبير على الابتكار, لأن يحتاج الفرد إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه, يُعتبر مناخ العمل الذي يسوده الحب والتفاهم والتعاون أمرًا هامًا لتعزيز الابتكار , يجب العمل على تقليل المعوقات التي تعترض عملية الابتكار, وذلك من خلال تطبيق سياسات حوافز فعّالة.(رقية&بخوش, ٢٠٢١).

و أيضا من بين الحوافز التي لها دور في تفعيل الابتكار ما يلي :

- **حوافز ذاتية:** هي العوامل التي تميز وتوجه قدرة الفرد على القيام بالعمل وحبه للبحث في المسائل الصعبة والمعقدة. تنمو الحوافز الذاتية مع الفرد منذ نشأته، حيث يتمتع بالحماسة والحساسية للمواقف ويسعى لحل المشكلات للوصول إلى أفضل حل ممكن. يعتبر المستوى المتوسط لهذه الحوافز هو الأفضل، حيث أن ارتفاع درجتها يؤدي إلى إضعاف كفاءة العملية الابتكارية، في حين يمنع انخفاض درجتها الفرد من تعبئة طاقته للعمل والابتكار.

- **حوافز اجتماعية:** تلعب دورًا مهمًا في تحفيز الفرد المبتكر, يشعر الأشخاص الذين يسعون للابتكار بحاجة إلى التحرر من الأفكار المعتادة أو النمطية، والتي يعتبرها الآخرون حقائق ثابتة, هذا الشعور يمثل حافزًا قويًا للمبتكرين للسير في طريق الابتكار. لتحقيق ذلك، يجب أن يتمتع الفرد المبتكر بالصفات التالية :

- أن يكون واثقًا بنفسه وقدرته.
- أن يكون قادرًا على التعامل مع المواقف والحالات المختلفة بطرق وأفكار جديدة.
- أن تحقق نتائج جيدة يتم من خلالها فهم وإدراك ووعي ما يسمى بالحوافز الاجتماعية التي تظهر في سلوك الفرد المبتكر.

- **حوافز الحاجة:** تلعب دورًا مهمًا في تحفيز الفرد المبتكر، عندما تزيد وتنمو حاجات الفرد، يزيد من تفكيره ويدفعه للبحث عن طرق وأساليب جديدة للتعامل مع تعقيدات الحياة، يُطلق على هذا النوع من الحوافز اسم "حوافز الحاجة ."

نتيجة لهذه الحوافز، يمكن أن يقدم الفرد أفكارًا جديدة وغير تقليدية وابتكارية بهدف تحقيق مكانته والتقدير والاحترام المناسب، أو لإثبات ذاته أمام الآخرين وفي المجتمع.(رقية&بخوش , ٢٠٢١).

الخاتمة :

ختاماً، أثبتت الدراسات والبحوث العلاقة الوثيقة بين التحفيز الفعال والابتكار التنظيمي للموظفين، فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، يزداد إبداعهم وسعيهم لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة .

ولذا، تُعدّ مسؤولية الإدارة تهيئة بيئة عمل محفزة تُشجّع على الابتكار من خلال :
نظام حوافز عادل : يربط المكافآت المادية والمعنوية بإنجازات الموظفين الإبداعية.
ثقافة الانفتاح : تُشجّع على تبادل الأفكار ومناقشتها بحرية دون خوف من الفشل.
الاستثمار في التدريب : يُنمّي مهارات الموظفين الإبداعية ويُساعد على تطبيق أفكارهم بفعالية .

التمكين : يُمنح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يُعزّز الثقة والإنجاز.
التقدير والاعتراف : يُكافئ الموظفين على إبداعاتهم ويُثني على جهودهم.
بدمج هذه العناصر، يمكن للمؤسسات بناء ثقافة ابتكارية تُساهم في تحقيق النمو والتطور المستمر .

كما لخصت هذه الدراسة إلى أنّ التحفيز الفعال دوراً هاماً في تعزيز الابتكار التنظيمي للموظفين .

كما أظهرت الدراسة أنّ بعض أنواع الحوافز أكثر فعالية من غيرها في تحفيز الابتكار، مثل الحوافز المعنوية والحوافز الجماعية. إنّ الابتكار هو أحد أهمّ العوامل التي تُساهم في نجاح المنظمات في ظلّ التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، و من خلال الاستثمار في تحفيز الموظفين، يمكن للمنظمات تعزيز قدراتهم الإبداعية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

وأخيراً، لا ينبغي النظر إلى الابتكار كمسؤولية فردية، بل هو جهد جماعي يتطلب مشاركة جميع أعضاء الفريق. فعندما يعمل الموظفون معاً في بيئة محفزة، تزداد فرص ظهور أفكار إبداعية تُساهم في تحقيق النجاح والتميز للمنظمة.

قائمة المراجع:

الحلايية، غازي حسن عودة & النعيمي، محمد عبدالعال (مشرف). (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى (Doctoral dissertation).

<http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/400080>

ابو شرار & محمد خالد. (٢٠١٩). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية

. <http://dspace.hebron.edu/jspui/handle/123456789/541>

بوالشرش نور الدين & العيادي مريم. التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة

. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/15115>

حالة، اميمة، ساوس & الشيخ/مؤطر. (٢٠٢٢). رأس المال الفكري وأثره في تعزيز الابتكار التنظيمي (Doctoral dissertation جامعة أحمد دراية-أدرار)

. <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/7511>

خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشباهي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى ٢٠٠٩ .

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb196147-166112&search=books>

خمائل عبد الحسين & زينب علي. (٢٠٢٢). واقع التحفيز الإداري لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، Modern Sport . 0050-0050, 21(1).

<https://doi.org/10.54702/msj.2022.21.1.0050>

رنا بنت يحيى بن صالح ال شريان. (٢٠٢٢). التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران .مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع . 69-81, (86) ,

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.86.2022.760>

رقية، رحموني & بخوش. (٢٠٢١). التحفيز كآلية لتفعيل الابتكار في المؤسسات. دراسة حالة: مؤسسة السلام للإلكترونيكس, (STAR LIGHT Doctoral dissertation—جامعة العربي التبسي تبسة).

https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q=التحفيز%20الابداع%20B2&btnG=#d=gs_qabs&t=1718030177653&u=%23p%3Dm12e2Jrn_I4J

شركة موبايلي للاتصالات

[/https://www.mobily.com.sa](https://www.mobily.com.sa)

شتيوي & سليمة. أثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة. (Doctoral dissertation).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/12363>

شالة فاطمة الزهراء. دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أنموذج .

https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q=تطوير+التحيز&btnG=#d=gs_qabs&t=1718121226203&u=%23p%3DPVDQePIC5awJ

طلحي صبرينة & بوعويبة أماني. (٢٠٢٢). أثر عمليات إدارة العرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوعاتي محمودقاملة .

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/13250>

عبيد. أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة, (Doctoral dissertation) جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/10710>

عكاشة، العربي، و محمد، أحمد بلشير. (٢٠٢٠). دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة إتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٦، ع ٢، 814 - 828.

https://www.researchgate.net/publication/353187848_dwr_syast_althfyz_fy_tf_yl_alabtkar_altnzymy_idy_alamlyn_balmwsst_alagtsadyt_drast_halt_atsalat_alizayr_fr_yn_tymwshtnt

عريفي هيثم & ,خلاف راجح. (٢٠٢٣). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/14935/1/%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D9%8A%20%D9%87%D9%8A%D8%AB%D9%85.pdf>

عماني، سناء، النوني، ام ايمن، فودوا & محمد/مؤطر. (٢٠٢٢). دور اليات التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية, (Doctoral dissertation) جامعة أحمد دراية-أدرار .

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/7554>

قدمان، لميس ريان، حرش، سالم & ,حسين. (٢٠٢٣). أثر التحفيز على أداء العاملين (Doctoral dissertation).

<https://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/2972>

مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، ٢٠١٢ .

https://books.google.com.sa/books/about/الإدارة_بالحوافز.html?id=g6KqzgEACAAJ&redir_esc=y

مسياف عبد الحليم. (٢٠٢١). أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة دراسة ميدانية بمقر بلدية ذراع قبيلة والية سطيف

https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q=تعزيز+الابتكار+التنظيمي&btnG=#d=gs_qabs&t=1709207049431&u=%23p%3D9UDiw9vstcwJمي

ميلودي, بن كريكري, خولة & صالح. دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في وكالة فيزا تراقل للسياحة و الاسفار و وكالة رشاش تور للسياحة و الاسفار (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)

. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/35865>

الملاحق

مقدمة الاستبيان :

تحية طيبة وبعد.....

يشرفني موظفينا الكرام أن تمنحوني جزءا من وقتكم وذلك من اجل إعداد مذكرة تخرج من خلال ملء هذه الاستمارة بكل عناية لأن جودة وفعالية النتائج تعتمد على موضوعية وجودة هذه المعلومات .

كما نحيط سيادتكم علما أن هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحثية كما نضمن لكم السرية التامة لهذه المعلومات.

الباحث :

شهد فتحي فوجو

إشراف :

د.منى مصطفى العشري

الجزء الأول :المعلومات الشخصية

١. الجنس :

○ ذكر ○ أنثى

٢. العمر :

○ أقل من ٣٠ سنة ○ من ٣٠ إلى ٤٠ ○ من ٤١ إلى ٥٠ ○ أكثر من ٥٠

٣. المؤهل العلمي:

○ ثانوي ○ بكالوريوس ○ ماجستير

٤. المستوى الوظيفي :

○ موظف ○ تقني ○ مهندس

٥. الخبرة المهنية :

○ أقل من ٥ سنوات ○ من ٥ إلى ١٠ سنوات ○ من ١١ إلى ٢٠ سنة ○ أكثر من ٢٠ سنة

الاستبيان الأول: التحفيز الفعال

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الحوافز المادية : هي مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين.				
01	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله			
02	يحقق الراتب كافة احتياجاتي الأساسية			
03	تقدم المؤسسة مكافآت تحفزنا على انجاز العمل بكفاءة			
04	تقدم المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافي ما يدفع العامل التمسك بالعمل			
05	احصل على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة			
06	تعتمد المؤسسة على المشاركة بالأرباح لجميع المرؤوسين و الرؤساء			
الحوافز المعنوية : وتتمثل في الأشياء غير المادية التي تقدمها المؤسسة مثل التكريم والشكر والتقدير....إلخ				
07	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات تكريم للمتميزين والمتقاعدين			
08	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء و الشكر والشفوية للعاملين			
09	تحصلت على ترقية مناسبة في حياتي الوظيفية			
10	يتوفر مجال مفتوح لكل عاملين من أجل الترقية			
11	تشارك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرار			
12	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل			

الاستبيان الثاني: الابتكار التنظيمي

الرقم	الفقرات الخاصة بالابتكار التنظيمي	موافق	محايد	غير موافق
الابتكار الإداري: يشمل كافة التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة				
1	تعمل المؤسسة على إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي			
2	تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات في شبكات المعلومات في عملياتها الإدارية بشكل دائم			
3	تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة			
4	توصلت المؤسسة إلى اتخاذ سياسات وإجراءات تساهم في تطوير منتجاتها ومركزها السوقي			
5	تبتكر المؤسسة دائماً سياسات جديدة في مجالات التعيين والمكافآت والخوافز			
6	يتميز مالِك أو مسير المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات			
7	تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين			
الابتكار التقني: يشمل تطوير منتجات وخدمات المنظمة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو في أساليب الإنتاج				
8	تدخل المؤسسة أساليب وطرق جديدة لابتكار وتحسين منتجاتها			
9	تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة			
10	تحصلت المؤسسة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها			
11	تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على تنمية ميزات التنافسية			
12	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بشكل دائم			
الابتكار الإضافي: يُركّز على الاهتمام بالزبون بتقديم خدمات إضافية تجعله أكثر رضىً على المؤسسة أو المنظمة				
13	تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجيات لتحسين وتطوير منتجاتها لزيادة ولاء زبائنها			
14	تلجأ المؤسسة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين			
15	تقدم المؤسسة منتجات إضافية مجانية إضافة للمنتجات المشتراة لزيادة عدد زبائنها			
16	تقوم المؤسسة بمتابعة آراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير منتجاتها			
17	تحرص المؤسسة على الابتكار الترويجي كوسيلة لتطوير وتقديم منتجات جديدة			