

أثر التحفيز النفسي على الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في إدارة القطاع غير الربحي

(دراسة تطبيقية على المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية
في المملكة العربية السعودية)

اسم الطالب

عبد الله مساعد المالكي - 221001420

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1.	المقدمة	3
1.2.	مشكلة الدراسة	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3.	أهمية الدراسة	7
1.3.1.	على المستوى النظري:	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	7
9.	قائمة المراجع	9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في بيئات الأعمال والخدمات، مما يجعل الابتكار عاملاً أساسياً لضمان استدامة المنظمات ونجاحها على المدى البعيد (القحطاني، 2024). فالابتكار المؤسسي لا يساعد فقط في تطوير عمليات أكثر فعالية وكفاءة، بل يعد مكوناً جوهرياً للتنمية المستدامة من خلال مساهمته في تقليل المخاطر وضمان الاستقرار والازدهار المالي للمنظمة (أحمد، 2024). في هذا السياق، برز مفهوم الاستدامة التنظيمية الذي يُقصد به قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق النجاح والتقدم مع تلبية احتياجات المستفيدين الحالية دون التأثير السلبي على قدرتها في تلبية احتياجاتهم المستقبلية (Gustiah et al., 2024). إن تحقيق هذه الاستدامة يتطلب من المنظمات تبني ثقافة الابتكار والتكيف المستمر مع التحديات. ومن هنا تظهر أهمية دراسة العوامل التي تعزز الابتكار الوظيفي لدى الموظفين كمدخل لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

يُعتبر التحفيز النفسي (المعنوي) أحد أبرز العوامل المؤثرة في سلوكيات الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل (عبد الله، 2024). فالموظفون الذين يحظون بالدعم المعنوي والتشجيع ويشعرون بالتقدير يتحفزون ذاتياً لتقديم أفكار جديدة وإبداعية. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أنه لا يمكن تحقيق الإبداع لدى الموظفين في ظل غياب التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي (الشهواني، 2023)، حيث يؤثر التحفيز الداخلي إيجاباً على سلوك الابتكار بدرجة كبيرة (Priyatama et al., 2022). في ضوء ذلك، تركز الاتجاهات الإدارية الحديثة على الدوافع النفسية للموظف – مثل الشعور بالإنجاز والتقدير والانتماء – بوصفها محركات رئيسية لتعزيز السلوك الابتكاري. وتشير البحوث إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين الموظفين نفسياً وبين سلوكهم الابتكاري، الأمر الذي يعني أن توفير بيئة عمل داعمة نفسياً يساهم في زيادة إبداع الموظفين وتجديد أساليب العمل.

ضمن إطار المنظمات غير الربحية، تكتسب هذه المواضيع أهمية مضاعفة. فالقطاع غير الربحي يؤدي دوراً حيوياً في التنمية المجتمعية، وقد أولت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتماماً خاصاً بتمكين هذا القطاع وتعزيز فاعليته، حيث دعت الرؤية إلى إيجاد قطاع ثالث (غير ربحي) فعال يساهم في مواجهة التحديات الوطنية وتحقيق تأثير اجتماعي أعمق (Vision 2030, n.d). وفي عام 2021 تم إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بهدف تنظيم القطاع وتمكينه لتعزيز أثره الاجتماعي والاقتصادي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). وعلى الرغم من هذا الدعم، يُظهر الواقع أن حجم القطاع غير الربحي لا يزال دون المأمول مقارنة بالدول المتقدمة، إذ يوجد حالياً في المملكة ما يقدر بجمعية واحدة لكل عشرة آلاف شخص، مقابل نحو خمسين جمعية لكل عشرة آلاف شخص في الولايات المتحدة وكندا. وقد يُعزى انخفاض مستوى النشاط الاجتماعي الابتكاري في المملكة جزئياً إلى نقص البيانات والدراسات المتعلقة بالقطاع (Alharthi, 2021)، مما يؤكد الحاجة إلى مزيد من البحوث العلمية لفهم العوامل المؤثرة في نجاح واستدامة المنظمات غير الربحية.

في هذا الإطار برز المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية كميدان لتطبيق هذه الدراسة. يعد هذا المجلس أحد المجالس الفرعية المتخصصة المنبثقة عن مجلس الجمعيات الأهلية في المملكة، ويهدف إلى تعزيز التنسيق والتكامل بين جمعيات التنمية الأسرية وتطوير أدائها (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). يندرج تحت مظلة هذا المجلس عدد من جمعيات التنمية الأسرية المنتشرة في مختلف مناطق المملكة، ما يجعله نموذجاً مثالياً لقطاع غير ربحي يسعى إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تحسين الأداء والخدمات المقدمة للأسرة والمجتمع. ومن المتوقع أن يُساهم الابتكار الوظيفي داخل هذه الجمعيات – بدعم من التحفيز النفسي المناسب – في رفع كفاءة عملياتها وتحسين جودة خدماتها، وبالتالي تعزيز استدامتها وقدرتها على الاستمرار في أداء رسالتها الاجتماعية.

استناداً إلى ما سبق، تتحدد أهداف هذه الدراسة في استقصاء العلاقة بين التحفيز النفسي الذي يُمنح للموظفين (كعامل مستقل)، وبين كل من الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية (كعاملين تابعين) في سياق القطاع غير الربحي السعودي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية تطبيقية يمكن من خلالها للمجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية تعزيز الممارسات التحفيزية النفسية بهدف إطلاق طاقات الابتكار لدى العاملين وضمان ديمومة منظماتهم. تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة في الأدبيات العلمية من خلال الربط بين مفاهيم التحفيز والابتكار والاستدامة في بيئة الجمعيات الأهلية، وتوجيه الاهتمام إلى قطاع لا يهدف للربح ولكنه بأمرٍ الحاجة لتبني أساليب إدارية حديثة تضمن بقاءه وتطوره.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاعتراف النظري والعملية بأهمية كل من التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي في تعزيز استدامة المنظمات، إلا أن هناك قصوراً في فهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات معاً في سياق المنظمات غير الربحية. تعاني الأدبيات الحالية من ندرة الدراسات التي تناولت بصورة متكاملة تأثير التحفيز النفسي (المعنوي) على الابتكار الوظيفي ودورهما المشترك في تحقيق الاستدامة التنظيمية، لا سيما في البيئات المحلية (السعودية) والعربية. وقد أشار البحث العلمي الحديث إلى الحاجة لمزيد من الاستكشاف للابتكار داخل المنظمات غير الربحية من أجل تعزيز أثرها الاجتماعي المستدام (Alharthi, 2021).

وبالتالي، تظل الأسئلة مفتوحة حول ما إذا كانت استنتاجات البحوث في قطاع الأعمال الربحي تنطبق بنفس الكيفية على القطاع غير الربحي الذي يتميز بظروفه الخاصة ودوافعه المختلفة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الرئيسية في عدم توفر إطار معرفي شامل يربط بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في آن واحد ضمن القطاع غير الربحي. معظم الدراسات السابقة تناولت هذه المفاهيم بشكل منفصل أو في سياقات مختلفة؛ فمثلاً، بُحث تأثير التحفيز (سواء المالي أو المعنوي) على أداء الموظفين أو ابتكارهم بشكل واسع في القطاع الصناعي والتجاري، في حين لم تحظ المنظمات غير الربحية بالقدر نفسه من الاهتمام البحثي. وبالرغم من وجود دراسات أجنبية تناولت سلوكيات الابتكار في المنظمات غير الربحية، فإن الكثير منها ركّز على البيئات الغربية ولم يتطرق لطبيعة البيئة المحلية السعودية أو للعوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة فيها. أضف إلى ذلك أن العلاقة بين دوافع الموظف النفسية وبين استدامة المنظمة ما زالت غير واضحة بشكل كافٍ في الأدبيات؛ إذ تركز النظريات الإدارية غالباً على عوامل مادية أو تنظيمية (كالهيكل والاستراتيجيات) عند بحث الاستدامة التنظيمية، مع إغفال نسبي لدور العوامل الإنسانية والنفسية. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة النظرية عبر الربط بين العناصر الثلاثة ضمن نموذج تفسيري واحد، واختبار هذا النموذج ميدانياً في بيئة حقيقية. ومن شأن ذلك أن يثري المعرفة العلمية بمجال إدارة المنظمات غير الربحية، ويساهم في تطوير الأسس النظرية المتعلقة بإدارة التحفيز والابتكار لتحقيق الاستدامة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تواجه العديد من المنظمات غير الربحية تحديات في استدامة مواردها وخدماتها. فعلى الرغم من الزيادة الكمية في أعداد الجمعيات الأهلية بالمملكة خلال السنوات الأخيرة، ما زالت مستويات الابتكار في تقديم الخدمات وبرامج التنمية المجتمعية متفاوتة بشكل كبير بين منظمة وأخرى. يعود ذلك في جانب منه إلى تباين أساليب إدارة الموارد البشرية وتحفيزها. الكثير من الجمعيات تعتمد بشكل تقليدي على الحوافز المادية المحدودة (نظراً لطبيعتها غير الربحية)، مما يجعل التحفيز المعنوي والنفسي أداة بالغة الأهمية للحفاظ على ولاء العاملين وحماستهم للإبداع. هنا تبرز الفجوة العملية في عدم وضوح أفضل الممارسات التحفيزية الملائمة لبيئة العمل غير الربحي، وعدم إدراك بعض القائمين على هذه المنظمات لكيفية استثمار التحفيز النفسي لتحسين الأداء والابتكار. علاوة على ذلك، يُعد تحقيق الاستدامة التنظيمية تحدياً حقيقياً؛ إذ تعتمد المنظمات غير الربحية على التبرعات والمنح، وتواجه ضغوطاً متزايدة لإثبات جدواها وأثرها الاجتماعي من أجل ضمان استمرار مواردها. ومن دون الابتكار في أساليب توفير الخدمات وجذب الدعم، قد تجد هذه المنظمات صعوبة في الاستمرار ومواكبة الاحتياجات المجتمعية المتجددة.

في حالة المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية وجمعياته الأعضاء، تتمثل الفجوة العملية في الحاجة إلى تعزيز ثقافة الابتكار الداخلي لتطوير البرامج والمبادرات الأسرية وتحقيق نتائج أكثر استدامة للعائلات المستفيدة. وعلى الرغم من وجود التزام مشترك لدى العاملين في القطاع بأهمية الأساليب المبتكرة والمستدامة مالياً لتحقيق الأثر الاجتماعي (Alharthi, 2021)، إلا أن ترجمة هذا الالتزام إلى ممارسات فعلية تتطلب فهماً أعمق لكيفية تحفيز الموظفين نفسياً وإشراكهم في عملية الإبداع والتطوير. من هنا تنبع الحاجة الملحة إلى تقديم أدلة واستراتيجيات عملية يمكن اعتمادها لتحفيز الابتكار الوظيفي لدى كوادر هذه الجمعيات كوسيلة لضمان استدامتها التنظيمية واستمرار عطائها في خدمة المجتمع.

وفي ضوء ما تقدم، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما هو أثر التحفيز النفسي على الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية (تطبيقاً على المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية)؟**

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها بتطوير المعرفة العلمية حول التفاعل بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في بيئة المنظمات غير الربحية. فهي تقدم إطاراً نظرياً يجمع بين مفاهيم تنتمي إلى حقول إدارية مختلفة – كإدارة الموارد البشرية (التحفيز)، والسلوك التنظيمي (الابتكار)، وإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة – مما يوسع نطاق الفهم المتكامل لهذه المفاهيم. ستساعد نتائج الدراسة في ملء الفراغ الموجود في الأدبيات، خاصة في اللغة العربية، حول الدور الذي يلعبه التحفيز المعنوي في تعزيز سلوكيات الابتكار وكيف ينعكس ذلك على ديمومة المنظمة. كما تضيف الدراسة بُعداً جديداً للأبحاث السابقة من خلال اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات محل البحث ميدانياً في القطاع غير الربحي السعودي، وهو قطاع لم يحظَ بالدراسة الكافية سابقاً (Alharthi, 2021). ومن المتوقع أن تُثري هذه الدراسة الأساس النظري لنماذج الاستدامة التنظيمية عبر إدراج العامل الإنساني (النفسي) ضمن معادلة تحقيق الاستدامة، في ضوء ما تشير إليه بعض البحوث الحديثة من أن تلبية الاحتياجات النفسية للموظفين يمكن أن تكون محركاً خفياً نحو تحسين الأداء والابتكار (أحمد، 2024). وبشكل عام، ستوفر الدراسة مرجعاً علمياً يمكن للباحثين المستقبليين الاعتماد عليه والبناء فوقه عند دراسة مواضيع ذات صلة في البيئات المشابهة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتجلى في الفوائد العملية التي يمكن أن تحققها لمديري وقادة المنظمات غير الربحية، لا سيما المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية والجمعيات التابعة له. فمن خلال فهم العلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار والاستدامة، ستقدم الدراسة توصيات عملية حول أفضل السبل لتحفيز الموظفين نفسياً لزيادة إبداعهم وابتكارهم في العمل. إن تبني استراتيجيات تحفيزية معنوية فعالة – مثل التقدير المعنوي، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة – يمكن أن يؤدي إلى خلق ثقافة ابتكارية داخل المنظمة، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والبرامج المقدمة للمستفيدين. وتشير الدلائل إلى أن المنظمات التي تعزز الابتكار بين موظفيها تحقق قدرة أكبر على التكيف والاستمرار في مواجهة التحديات (عبد الله، 2024)، إذ يساعد الابتكار على إيجاد حلول فعالة وتقليل المخاطر وضمان الاستقرار المالي النسبي حتى في الظروف الصعبة (القحطاني، 2024). وبالتالي، فإن تطبيق نتائج هذه الدراسة سيسهم في تعزيز استدامة الجمعيات الأسرية عبر تمكينها من الابتكار في خدماتها وبرامجها وبناء ميزة تنافسية في جذب الدعم والموارد.

علاوة على ذلك، تتوافق مخرجات الدراسة مع أهداف رؤية 2030 في تمكين القطاع غير الربحي ورفع كفاءته. فمن خلال تحسين آليات التحفيز الداخلي ورفع مستوى الابتكار، ستكون الجمعيات الأهلية أكثر قدرة على تحقيق مستهدفات التنمية الاجتماعية والمساهمة بفاعلية في الاقتصاد الوطني. كما أن نتائج البحث ستعزز جهود المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية في تطوير أداء جمعيات الأسرة ورفع كفاءتها التشغيلية، حيث توفر أساساً معرفياً لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التحفيز. وبشكل عملي، قد تستفيد إدارات الجمعيات من دلائل الدراسة لوضع سياسات تحفيزية (غير مكلفة نسبياً) تستثمر في رضا الموظفين ودافعيتهم، مما سيؤدي إلى زيادة ولائهم وإبداعهم. هذا بدوره سينعكس في مشاريع ومبادرات أكثر ابتكاراً وفاعلية تلبي احتياجات الأسر السعودية بطرق جديدة ومستدامة.

كما تُسهم هذه الدراسة في تعزيز ممارسات الإدارة داخل المنظمات غير الربحية، عبر تقديم إطار عمل لإدارات الموارد البشرية يوضح كيفية دمج التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي في استراتيجيات الإدارة اليومية. إذ توفر توصيات عملية لصياغة سياسات إدارية مستندة إلى الأدلة تسهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المستقبلية، مما يعزز قدرة الجمعيات على التخطيط الفعّال وإدارة التغيير وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وباختصار، فإن هذه الدراسة تقدم قيمة تطبيقية مباشرة تتمثل في رسم خارطة طريق لمنظمات القطاع غير الربحي تمكنها من تحقيق الاستدامة التنظيمية من الداخل عبر تمكين أهم مواردها – الموارد البشرية – نفسياً ومعنوياً لتحقيق أقصى إمكاناتها الإبداعية.

قائمة المراجع

المراجع الأجنبية:

- Alharthi, G. (2021). *Saudi Arabia's Vision 2030 aims to empower the non-profit sector*.
<https://www.atlanticcouncil.org/blogs/menasource/saudi-arabias-vision-2030-aims-to-empower-the-non-profit-sector-here-are-three-areas-to-focus-on/>
- Gustiah, I. P., Saluy, A. B., Kasmir, K., & Nawangsari, L. C. (2024). Effect Of Career Path On Organizational Sustainability Through Innovative Work Behavior. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 3(1), 21–31. <https://doi.org/10.54099/aijms.v3i1.849>
- Priyatama, Y., Nurdin, F. S., & Fahmi, I. (2022). Psychological Empowerment on Innovative Behavior with Transformational Leadership Style as Moderator Variable. *IJIP : Indonesian Journal of Islamic Psychology*, 4(2), 58–66. <https://doi.org/10.18326/ijip.v4i2.34>
- Vision 2030. (n.d.). *وطن طموح*. Retrieved July 4, 2025, from
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview/pillars/an-ambitious-nation>

المراجع العربية:

- أحمد، ع. ا. م. س. (2024). الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية* 2024.341695. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.341695>, 8(30), 237–248.
- الشهواني، ع. س. (2023). دور القيادة في تحفيز الدور الإبداعي للموظفين. *جامعة قطر*.
- القحطاني، ع. ب. ع. (2024). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة " دراسة تطبيقية على أرامكو السعودية ". *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية* 2024.341694. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.341694>, 8(30), 205–236.
- عبد الله، آ. ع. ح. (2024). التحفيز الوظيفي وأثره في دعم الإبداع والابتكار الأمني: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* 2023.110523. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N110523>, 8(5), 86–97.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). *المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي / وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية*. HRSD. <https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/minister-headed/entities-headed/national-center>