

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

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

4.	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	5
4.1.	مقدمة	6
4.2.	توصيف عينة الدراسة	6
4.3.	التحليل الوصفي لعينة البحث	7
4.3.1.	وصف عام للعينة	7
4.3.2.	توزيع العينة حسب الجنس	7
4.3.3.	توزيع العينة وفقاً لعمر المستجيبين	8
4.3.4.	المؤهل العلمي	8
4.3.5.	سنوات الخبرة	9
4.3.6.	المستوى الوظيفي	10
4.3.7.	نوع التعاقد	10
4.4.	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	11
4.4.1.	اختبار الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ)	11
4.4.2.	اختبار صلاحية البيانات – التحليل الاستكشافي للعوامل	12
4.5.	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	12
4.5.1.	المؤشرات الكلية للمتغيرات	13
4.5.2.	التحليل الوصفي لأبعاد (بنود) التحفيز النفسي (PM)	13
4.5.3.	التحليل الوصفي لأبعاد (بنود) الابتكار الوظيفي (IWB)	14
4.5.4.	التحليل الوصفي لأبعاد الاستدامة التنظيمية (OS)	14
4.5.5.	مناقشة النتائج	15
4.5.6.	خاتمة	16
4.6.	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	16
4.6.1.	اختبار الفرضية الأولى H1	16

18	اختبار الفرضية الثانية H2	4.6.2.
20	اختبار الفرضية الثالثة H3	4.6.3.
21	اختبار الفرضية الرابعة H4	4.6.4.
22	مناقشة النتائج	4.7.
25	قائمة المراجع	

قائمة الجداول

7	جدول 1: توزيع العينة حسب الجنس
10	جدول 2: توزيع العينة حسب نوع التعاقد
11	جدول 3: نتائج اختبار معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)
12	جدول 4: نتائج اختبار الصلاحية (التحليل الاستكشافي للعوامل)
13	جدول 5: المتوسطات الإجمالية وانحرافاتها للمتغيرات الثلاث
13	جدول 6: الإحصاء الوصفي لأبعاد التحفيز النفسي
14	جدول 7: الإحصاء الوصفي لأبعاد الابتكار الوظيفي
15	جدول 8 : الإحصاء الوصفي لأبعاد الاستدامة التنظيمية
17	جدول 9 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H1)
17	جدول 10: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H1
17	جدول 11: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H1
18	جدول 12 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H2)
19	جدول 13: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H2
19	جدول 14: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H2
20	جدول 15 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H3)
20	جدول 16: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H3
20	جدول 17: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H3
21	جدول 18: نتائج اختبار الوساطة (اختبار الفرضية H4)

فهرس الأشكال

- شكل 1: توزيع العينة حسب الجنس 7
- شكل 2: الهرم العمري للعينة 8
- شكل 3: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي 9
- شكل 4: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 9
- شكل 5: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي 10

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. مقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً موسعاً لنتائج الدراسة وتحليلها، وفق تسلسل يبدأ بتوصيف العينة من خلال الإحصاءات الوصفية، ثم تقييم جودة الأداة (الصدق والثبات)، فالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والسياق التطبيقي للقطاع غير الربحي.

4.2. توصيف عينة الدراسة

بلغ عدد الاستجابات المستلمة عبر الرابط الإلكتروني 237 استجابة، جرى جمع البيانات وفق استبانة مغلقة على مقياس ليكرت (5-1)، وتضمنت أقساماً ديموغرافية، وبنود التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية. صيغت البنود عربياً مع بعض البنود العكسية للحد من تحيزات الموافقة، كما أدرجنا سؤالي انتباه لضبط جودة الاستجابة.

اختبارات فحص الجودة التي أُجريت على الاستبانة. قبل الانتقال إلى التحليل الإحصائي، طُبِّقَت مجموعة من فلاتر الجودة على مستوى الاستجابة الفردية:

1. أسئلة الانتباه: (Attention Checks) التحقق من اختيار الاستجابة المحددة مسبقاً في بندين تحكميين.
2. منطقيات ديموغرافية أساسية : مراجعة توافق الإجابات الديموغرافية مع بنية مجتمع الدراسة (دون استخدام أي معلومات تعريفية مباشرة).

بعد اجتياز هذه الفلاتر، جرى التأكد من ثبات المقاييس عبر ألفا كرونباخ، ومن ملاءمة البيانات للتحليل العاملي عبر KMO واختبار بارتليت؛ ثم أُنجزت الإحصاءات الوصفية واختبارات الارتباط والانحدار، واختبار الوساطة وفق أسلوب (Bootstrap).

الحجم النهائي المعتمد للتحليل. أسفر تطبيق فلاتر الجودة السابقة عن استبعاد 10 استجابات بسبب الإخفاق في أسئلة الانتباه، ليصبح الحجم النهائي للعينة الصالحة للتحليل = 227 استجابة، يمثل هذا الحجم قاعدة بيانات متوازنة وملائمة إحصائياً لإجراءات الدراسة اللاحقة.

4.3. التحليل الوصفي لعينة البحث

4.3.1. وصف عام للعينة

تُظهر العينة تمثيلاً متوازناً من موظفي جمعيات التنمية الأسرية عبر مناطق ومستويات وظيفية مختلفة، مع غلبة للفئات العمرية المتوسطة (25-44 سنة) والمستوى التنفيذي (موظفو الخط الأمامي)، الأمر الذي ينسجم مع البنية التشغيلية السائدة في الجمعيات. ويُلاحظ كذلك أرجحية التوظيف بدوام كامل مقارنةً بالدوام الجزئي والعمل التطوعي المنظم، ما يعكس مرحلة نضج تدريجي في الهياكل المؤسسية واحتياجاً ثابتاً للمهارات المتخصصة.

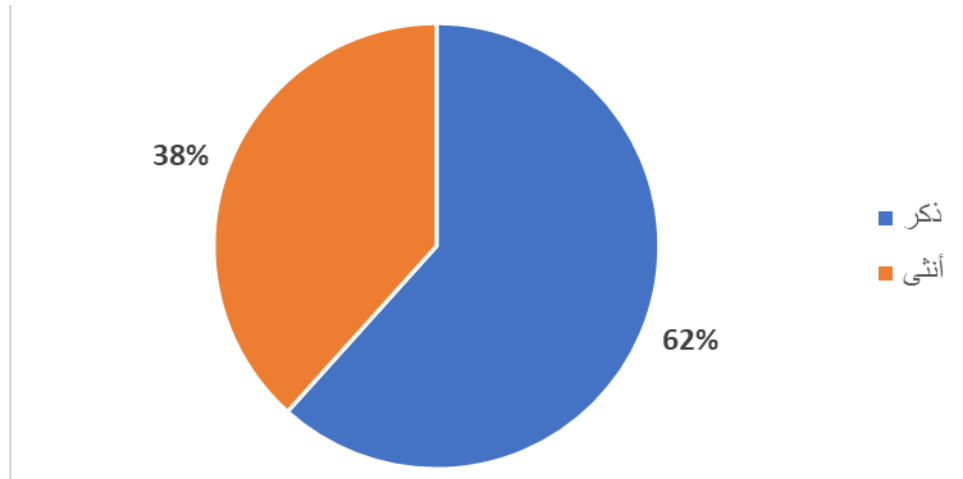
4.3.2. توزيع العينة حسب الجنس

تتوزع العينة بين الذكور (61.67%) والإناث (38.33%) كما هو موضح في الجدول (جدول 1).

جدول 1: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	140	61.67
أنثى	87	38.33

يعكس هذا التوزيع الموضح في الشكل (Error! Reference source not found.) حضوراً قوياً للذكور في الأدوار التنفيذية والبرامجية، مع مشاركة ملموسة للإناث في الوحدات البرامجية والدعم المؤسسي.

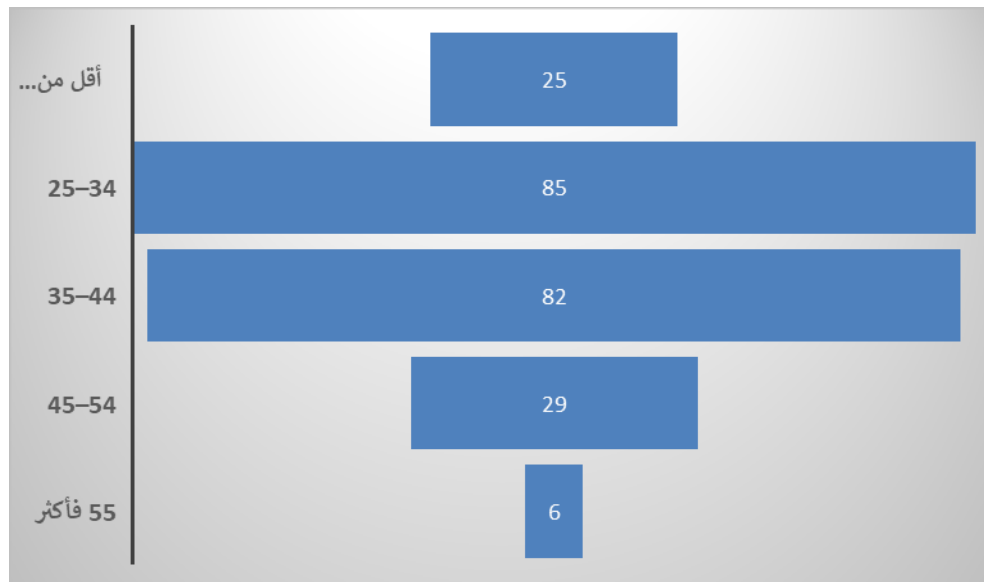


شكل 1: توزيع العينة حسب الجنس

يعكس هذا التوزيع الموضح في الشكل (شكل 1) حضوراً قوياً للذكور في الأدوار التنفيذية والبرامجية، مع مشاركة ملموسة للإناث في الوحدات البرامجية والدعم المؤسسي.

4.3.3. توزيع العينة وفقاً لعمر المستجيبين

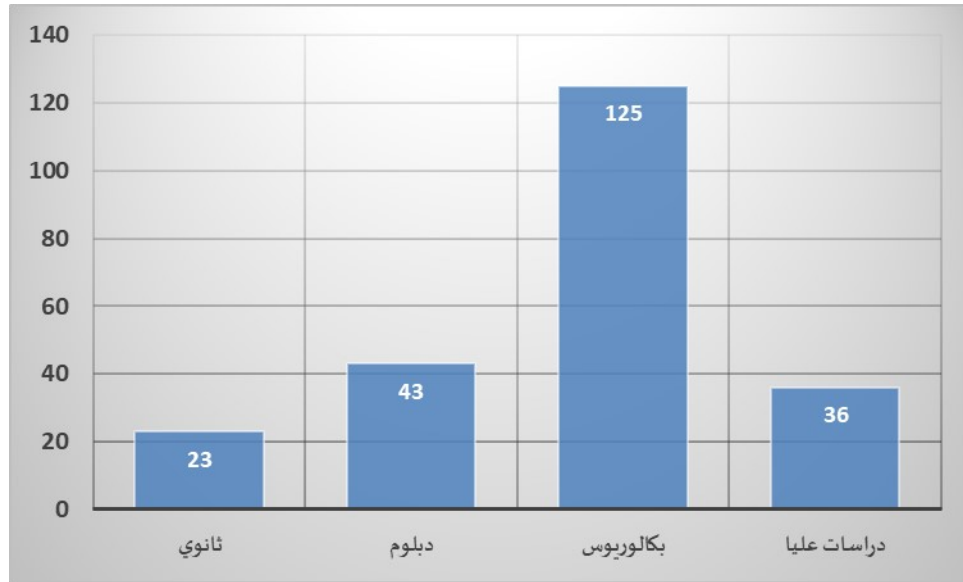
تُظهر بيانات العمر تمركزاً في الشريحتين 25-34 ، وبنسبة 37.44% ، وبنسبة 36.12% على الترتيب. تليهما الشريحة العمرية (45-54) وبنسبة 12.78% وأقل من 25 سنة بنسبة 11.01%، بينما تمثل فئة 55+ نسبة محدودة 2.64% فقط. ويوضح الشكل (شكل 2) هذا التوزيع بيانياً.



شكل 2: الهرم العمري للعينة

4.3.4. المؤهل العلمي

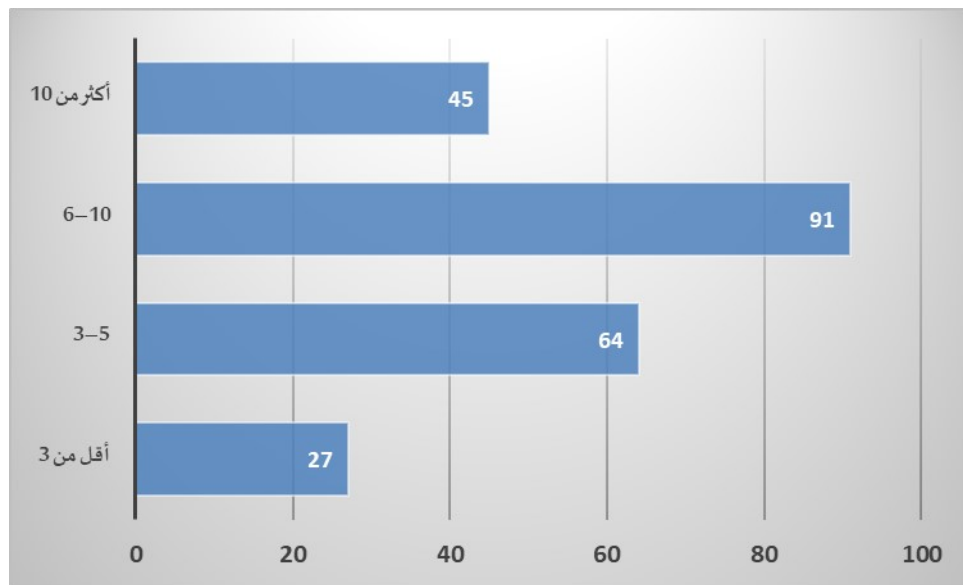
تُظهر العينة غلبة حملة البكالوريوس (55.07%)، يليهم الدبلوم (18.94%) ثم الدراسات العليا (15.86%) فالثانوية (10.13%) ، وهو ما يتوافق مع طبيعة الوظائف البرامجية والإدارية في الجمعيات، يوضح المخطط البياني (الشكل (شكل 3)) توزيع المستجيبين حسب المؤهل العلمي.



شكل 3: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

4.3.5 سنوات الخبرة

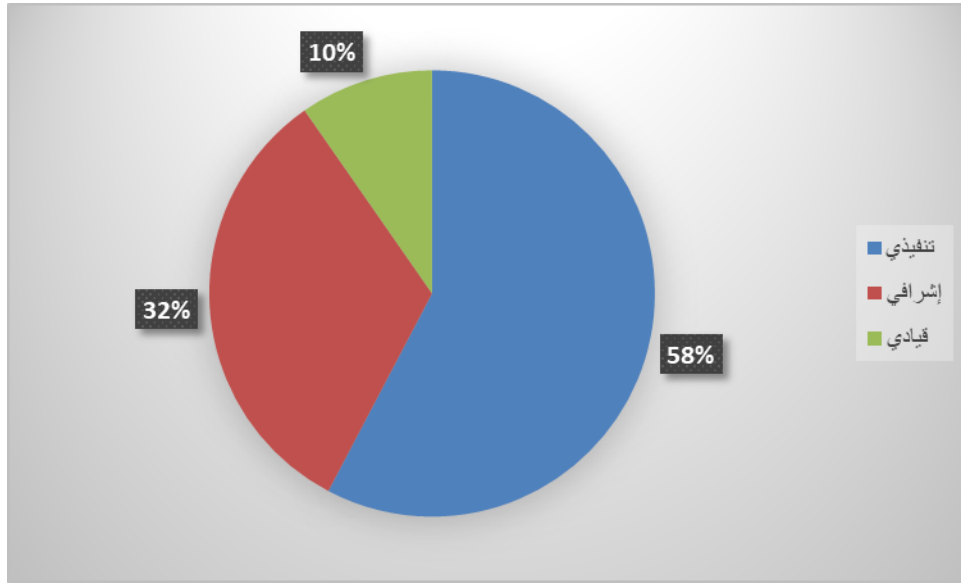
تتركز الخبرة بين 6-10 سنوات (40.09%) و 3-5 سنوات (28.19%)، مع 19.82% خبرات تفوق عشر سنوات، و 11.89% أقل من ثلاث سنوات؛ ما يشير إلى كوادٍ خبيرة قادرة على تبني ممارسات ابتكارية. يعرض الشكل (شكل 4) مخططاً بيانياً لتوزيع المستجيبين حسب سنوات خبرتهم الوظيفية.



شكل 4: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

4.3.6. المستوى الوظيفي

يغلب المستوى التنفيذي (57.71%) ثم الإشرافي (32.60%) وأخيراً القيادي (9.69%)، ما يعكس الطبيعة التشغيلية للعيينة وقربها من الممارسة اليومية وبرامج الخدمة المباشرة. يبين الشكل (شكل 5) توزيع للمستجيبين وفقاً لمستواهم الوظيفي بشكل بياني.



شكل 5: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

4.3.7. نوع التعاقد

تسود عقود الدوام الكامل (71.37%) مقارنةً بالدوام الجزئي (17.18%) والعمل التطوعي المنظم (11.45%)، ما يعني استقراراً تشغيلياً مساعداً لترسيخ سياسات تحفيزية مستدامة. يعرض الجدول (جدول 2) نتائج توزيع المستجيبين حسب نوع التعاقد.

جدول 2: توزيع العينة حسب نوع التعاقد

نوع التعاقد	التكرار	النسبة %
دوام كامل	162	71.37
دوام جزئي	39	17.18
متطوع بعقد منظم	26	11.45

4.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4.1. اختبار الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ)

تم فحص اتساق البنود الداخلة في تكوين كل مقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا بوصفه المؤشر الأوسع استخداماً في البحوث الإدارية والتطبيقية لقياس الاتساق الداخلي. ويعكس هذا المعامل مقدار تماسك البنود التي تقيس البناء نفسه؛ إذ تشير القيم المرتفعة إلى أن البنود “تتحرك معاً” وتعكس السمة الكامنة ذاتها. وبصورة معيارية، تُعدّ القيم (≥ 0.70) مقبولة للبحوث التطبيقية، وتُعدّ القيم ضمن المجال $(0.80-0.89)$ جيدة، و (≤ 0.90) ممتازة (مع التنبيه إلى أن الارتفاع المبالغ فيه قد يدل في بعض الحالات على ترادف زائد بين البنود).

في هذه الدراسة حققت المقاييس الثلاثة التحفيز النفسي، الابتكار الوظيفي، الاستدامة التنظيمية معاملات ثبات مرتفعة ضمن النطاق المستهدف؛ كما هو موضح في الجدول (جدول 3) الذي يعرض نتائج اختبار الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) الخاصة بكل متغير.

جدول 3: نتائج اختبار معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المعامل / المتغير	عدد البنود	α
التحفيز النفسي	15	0.896
الابتكار الوظيفي	9	0.813
الاستدامة التنظيمية	16	0.907

كما هو موضح فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ لكل مقياس ما بين $(0.81-0.91)$ تقريباً، الأمر الذي يؤكد ملاءمة الاعتماد على المؤشرات المركبة في التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات. وبالإضافة إلى المؤشر الإجمالي، تمت مراجعة مؤشرات ارتباط البند (المجموع المصحح) وألفا عند حذف البند لضمان عدم وجود بندٍ يضعف الاتساق؛ ولم تُظهر المراجعة حاجةً لحذف أي بند، كما لم تُسجل زيادات جوهرية في الثبات عند الاستبعاد، بما يدعم الإبقاء على بنية الأداة كما هي.

4.4.2. اختبار صلاحية البيانات – التحليل الاستكشافي للعوامل

يقتضي التحليل الاستكشافي للعوامل (EFA) تحقق شرطين تمهيديين شائعين: مقياس KMO واختبار بارتلليت لتكافؤ المصفوفة. يقيس KMO مدى ملائمة العينة لاستخراج بنية مستقرة عبر مقارنة الارتباطات الجزئية بالارتباطات الكلية؛ وكلما ارتفعت قيمته (خاصةً عند $0.80 \geq$)، زادت احتمالية نجاح التحليل العامل في كشف الأبعاد الكامنة. أما اختبار بارتلليت فيختبر فرضية عدم القائل بأن مصفوفة الارتباط تُطابق مصفوفة الهوية (أي عدم وجود ارتباطات جوهرية بين البنود). وتشير دلالة الاختبار ($p < 0.05$) إلى كفاية الترابطات لبدء التحليل العامل.

أظهرت نتائج هذه الدراسة الموضحة في الجدول (جدول 6 جدول 4) قيم KMO مرتفعة جداً على المقاييس الثلاثة (قراءة 0.94) مع دلالة قوية لاختبار بارتلليت ($p < 0.001$)، ما يؤكد أن الترابطات بين البنود غنية ومناسبة لاستخراج أبعاد واضحة وقابلة للتفسير. وتعدّ هذه النتيجة منسجمة مع تصميم الأداة الذي وزّع البنود على أبعاد مفاهيمية فرعية (في التحفيز: المعنى، الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الاعتراف/التأثير، العدالة...؛ في الابتكار: توليد/ترويج/تطبيق الأفكار؛ وفي الاستدامة: المالية، البرامج/الخدمات، الموارد البشرية/المعرفية، والحوكمة).

جدول 4: نتائج اختبار الصلاحية (التحليل الاستكشافي للعوامل)

المتغير	KMO	Bartlett χ^2 (تقريبي)	df	Sig.
التحفيز النفسي	0.941	1105.21	105	<0.001
الابتكار الوظيفي	0.937	748.44	36	<0.001
الاستدامة التنظيمية	0.938	1188.84	120	<0.001

4.5. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف هذا القسم إلى تقديم قراءة وصفية دقيقة لمتغيرات الدراسة الرئيسة: التحفيز النفسي (PM)، الابتكار الوظيفي (IWB)، والاستدامة التنظيمية (OS) ما يوضّح مستوى انتشارها وتباينها داخل العينة قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي.

4.5.1. المؤشرات الكلية للمتغيرات

يبين الجدول (جدول 5) الإحصاءات الوصفية للمؤشرات الكلية. تظهر النتائج مستوى مرتفعاً نسبياً للابتكار الوظيفي، ومستوى متوسطاً مائلاً للارتفاع للاستدامة التنظيمية، ومستوى متوسطاً مرتفعاً للتحفيز النفسي. يُلاحظ كذلك انحرافات معيارية معتدلة، ما يشير إلى تباين كافٍ يسمح بالتمييز الإحصائي بين أفراد العينة من دون وجود مشكلات.

جدول 5: المتوسطات الإجمالية وانحرافاتها للمتغيرات الثلاث

المتغير الكلي	N	المتوسط	الانحراف المعياري
التحفيز النفسي (PM)	227	3.711	0.735
الابتكار الوظيفي (IWB)	227	4.172	0.66
الاستدامة التنظيمية (OS)	227	3.908	0.631

يَتَصَدَّرُ الابتكار الوظيفي المتوسطات (4.17 $\approx$)، بما يوحي ببيئة تنظيمية تُيسِّر توليد الأفكار وترويجها وتطبيقها. تليها الاستدامة التنظيمية (3.91 $\approx$)، بما يعكس بنية مؤسسية وموارد وبرامج وحوكمة في مستوى مقبول يميل إلى الارتفاع. أما التحفيز النفسي فجاء عند (3.71 $\approx$)، وهو مستوى جيد يُتَوَقَّع معه إحصائياً أن يدعم الابتكار ويغذّي الاستدامة كما تفترضه فرضيات الدراسة.

4.5.2. التحليل الوصفي لأبعاد (بنود) التحفيز النفسي (PM)

يعبّر التحفيز النفسي عن إدراك الموظف لمعنى عمله واستقلاليته وكفاءته الذاتية وشعوره بالعدالة وتلقيه الاعتراف. جاءت قيمة المتوسط الكلي 3.711، وهي دلالة على بيئة معنوية إيجابية إجمالاً. يعرض الجدول (جدول 6) متوسطات الأبعاد الفرعية لهذا المتغير.

جدول 6: الإحصاء الوصفي لأبعاد التحفيز النفسي

البعد	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأقصى
إدراك معنى العمل	227	3.869	0.761	1	5
الكفاءة الذاتية في إنجاز المهام	227	3.752	0.86	1	5
الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار	227	3.692	0.902	1	5

5	1	0.864	3.661	227	التأثير والاعتراف بالجهود
5	1	0.912	3.581	227	العدالة والشفافية التنظيمية

يتقدم معنى العمل والكفاءة الذاتية، ما يعكس وضوح رسالة الجمعية وإدراك الأثر الاجتماعي للعمل وقدرة الأفراد على الإنجاز. كما تأتي الاستقلالية والاعتراف ضمن المجال الإيجابي، ما يدعم الفرضية القائلة بأن تعظيم الحرية في اتخاذ القرار وبرامج التقدير المؤسسي يُسهمان في رفع الدافعية. ويظل بعد العدالة/الشفافية في المستوى المقبول مع مساحة تحسين، وهو مطلب مرتبط عادةً بتوحيد الإجراءات وتواصل داخلي أوضح.

4.5.3. التحليل الوصفي لأبعاد (بنود) الابتكار الوظيفي (IWB)

يعكس الابتكار الوظيفي سلسلة السلوكيات من توليد الأفكار إلى ترويجها وصولاً إلى تطبيقها. وكما يبين الجدول (جدول 7) جاءت القيمة الكلية 4.172، وهو مستوى مرتفع يعكس تقبلاً مؤسسياً وتوافر قنوات وإجراءات تمكّن تحويل الأفكار إلى ممارسات.

جدول 7: الإحصاء الوصفي لأبعاد الابتكار الوظيفي

البعد	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأقصى
توليد الأفكار الجديدة	227	4.148	0.706	1	5
ترويج ودعم الأفكار	227	4.252	0.732	1	5
تطبيق الأفكار وتحويلها لممارسات	227	4.116	0.731	1	5

تتصدر مرحلة الترويج/الدعم المتوسطات، ما يعني أن بيئة العمل تدعم الأفكار وتمنحها الشرعية التنظيمية، وهو شرط غالباً ما يسبق التطبيق الناجح. وتقارب قيم التوليد والتطبيق يشي بأن السلسلة الابتكارية متوازنة نسبياً؛ أي أن الأفكار لا تبقى حبيسة التصور، بل تجد طريقاً للتجريب والتنفيذ وهو ما يُرتقب أن ينعكس إيجاباً على الاستدامة.

4.5.4. التحليل الوصفي لأبعاد الاستدامة التنظيمية (OS)

تلتقط الاستدامة التنظيمية قدرة الجمعية على استمرار الموارد المالية، وجودة البرامج والخدمات، واستدامة المورد البشري/المعرفي، ورسوخ الحوكمة والمأسسة. بلغت القيمة الكلية 3.908 كما هو مبين في الجدول (جدول 8)، وهي مستوى متوسط مائل للارتفاع يعكس بنية تنظيمية سليمة.

البعد	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأقصى
استدامة الموارد المالية	227	3.986	0.666	1	5
استدامة البرامج والخدمات	227	3.932	0.659	1	5
استدامة رأس المال البشري/المعرفي	227	3.831	0.621	1	5
الحوكمة والمأسسة	227	3.88	0.67	1	5

تتقدم المالية والبرامج والخدمات بنحو طفيف، ما يشير إلى قاعدة تشغيلية مستقرة. ويظهر المحور البشري/المعرفي أدنى نسبياً — وإن ظل ضمن الإيجابي — وهو مجال مرشح لتعزيز الاحتفاظ المواهب والتعلم المؤسسي وإدارة المعرفة. كما أن متوسط الحوكمة المرتفع نسبياً يدعم انتظام الإجراءات ووحدة المعايير، وهو ما يُعد ركيزة للاستدامة الشاملة.

4.5.5. مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى ما يلي:

أولاً، بخصوص سؤال مستوى التحفيز النفسي لدى العاملين، يُظهر المتوسط الكلي ($3.71/5 \approx$) أن التحفيز يقع في المدى المتوسط-المرتفع، مع تقدّم بعدي معنى العمل والكفاءة الذاتية نسبياً؛ ما يعني أن الموظفين يرون لعملهم أثراً واضحاً ويتمتعون بثقة جيدة في إنجاز المهام، فيما تبقى العدالة/الشفافية إيجابية، ولكن أقل نسبياً، وهو ما يحدّد مجالاً واقعياً للتحسين التنظيمي.

ثانياً، بخصوص سؤال مستوى الابتكار الوظيفي، جاء المتوسط ($4.17/5 \approx$) في المدى المرتفع؛ وهو ما يجيب إيجاباً عن وجود سلوك ابتكاري فاعل عبر دورة الابتكار (توليد-ترويج-تطبيق)، مع أفضلية ملموسة في الترويج والدعم؛ ما يوحي بوجود مناخ تنظيمي يتبنّى الأفكار ويفتح لها مسارات للتجربة والتنفيذ.

ثالثاً، بخصوص سؤال مستوى الاستدامة التنظيمية، بلغ المتوسط ($3.91/5 \approx$) مستوى متوسطاً مائلاً للارتفاع مع توازن مقبول بين الأبعاد، وتقدّم طفيف للمحورين المالي والبرامجي-الخدمي، مع الإشارة إلى أن رأس المال البشري/المعرفي ما يزال بحاجة إلى تعزيز إضافي (الاستبقاء، التعاقب، وإدارة المعرفة).

وبالنسبة إلى السؤال المقارن بين الأبعاد داخل كل متغيّر، تُظهر النتائج أن قوة المعنى والاستقلالية والاعتراف في التحفيز ترتبط بصياغة بيئة عمل مُحفّزة، وأن تفوق الترويج/الدعم ضمن الابتكار هو حلقة الوصل التي تسهّل انتقال

الأفكار من التصور إلى التنفيذ، وأن تماسك الحوكمة وتنوع الموارد المالية يساندان استقرار الاستدامة. وأخيراً، وبما يتسق مع سؤال التمهيد للعلاقات بين المتغيرات، فإن الصورة الوصفية المجمعة (تحفيز إيجابي، وابتكار مرتفع نسبياً، واستدامة مقبولة تميل للصعود) تتسق مع منطق الفرضيات التي تفترض أثراً موجباً مباشراً للتحفيز على الابتكار والاستدامة، وأثراً موجباً للابتكار على الاستدامة؛ على أن يتم التحقق السببي الدقيق لهذه العلاقات عبر التحليل الاستدلالي (الارتباط، الانحدار، واختبار الوساطة) في الأقسام اللاحقة. بهذه القراءة، يكون القسم قد أجب وصفاً عن أسئلة البحث المتعلقة بمستويات المتغيرات وأبعادها وحدد نقاط القوة وفرص التحسين التي ستنبنى عليها التوصيات والتدخلات العملية لاحقاً.

4.5.6. خاتمة

تكشف الإحصاءات الوصفية عن منظومة إيجابية ومتماسكة: تحفيز نفسي في المستوى المتوسط-المرتفع، وابتكار وظيفي مرتفع يعكس دعماً مؤسسياً للأفكار، واستدامة تنظيمية في مستوى مقبول يميل إلى الارتفاع مع فرص تحسين واضحة في رأس المال البشري/المعرفي. إن هذا النمط يتسق مع فرضيات الدراسة التي تتوقع علاقة موجبة بين التحفيز والابتكار، وبين الابتكار والاستدامة، ومع وجود أثر غير مباشر (وساطة) يُترجم التحفيز إلى مكاسب مستدامة عبر قناة السلوك الابتكاري. وعليه، تبرّر هذه الصورة الوصفية الانتقال إلى التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات وتقدير أحجام التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

4.6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يستهدف هذا القسم التحقق التجريبي من الفرضيات الأربع التي اشتُقت من النموذج المفاهيمي. ولتبسيط القراءة، جرى اعتماد الانحدار الخطي البسيط لاختبار التأثيرات المباشرة (H1-H3)، بوصفه الأداة الأنسب عندما يكون لدينا متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد في كل اختبار، مع تفسير معامل التحديد R^2 (نسبة التباين المفسّر)، وإحصاء F (ملاءمة النموذج ككل)، والميل B (حجم التأثير). أمّا فرضية الوساطة (H4) فاخُتبرت بأسلوب Bootstrap (عدد 5000 إعادة) وفواصل ثقة 95%؛ إذ يُعدّ عدم احتواء الفاصل للصفر دلالةً على وجود أثر غير مباشر ذي معنوية إحصائية.

4.6.1. اختبار الفرضية الأولى H1

نص الفرضية (H1): للتحفيز النفسي أثرٌ مباشر موجب على الابتكار الوظيفي.

تفترض الفرضية (H1) على أنه كلما ارتفع إدراك العاملين للمعنى والعدالة والاستقلالية والاعتراف، زادت سلوكياتهم الابتكارية (توليد/ترويج/تطبيق الأفكار). ولاختبار صحتها تم استخدام اختبار الانحدار الخطي حيث أن الابتكار الوظيفي هو المتغير التابع والتحفيز النفسي هو المتغير المستقل. وتشير قيم كل من R و R^2 إلى قوة العلاقة ونسبة التباين المفسر. وتشير قيم F و Sig إلى صلاحية النموذج ككل، وتدل قيم B (غير المعياري) و $Beta$ (المعياري) على اتجاه وحجم الأثر.

يوضح الجدول (جدول 9) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول 9 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H1)

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.637	0.406	0.404	0.752

ويعرض الجدول (جدول 10) نتائج اختبار ANOVA للفرضية الأولى.

جدول 10: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	—	1	—	153.92	<0.001
Residual	—	225	—		
Total	—	226			

ويوضح الجدول (جدول 11) نتائج معاملات الانحدار عند اختبار الفرضية.

جدول 11: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H1

Predictor	Unstd. B	Std. Error	Std. Beta	t	Sig.
(Constant)	—	—	—	—	—
PM → IWB	0.715	0.058	0.637	12.41	<0.001

وبالتالي يفسر التحفيز النفسي نحو **40.6%** من تباين الابتكار ($R^2=0.406$)، مع أثر موجب دال ($B=0.715$)، ($p<0.001$). تتسق هذه النتيجة مع ما استعرضه الفصل الثاني من دراسات عربية وسعودية ودولية تُظهر أنّ المناخ التحفيزي (المعنى/الاستقلالية/الاعتراف) يُنشّط سلوكيات الابتكار.

تتسق دلالة الأثر الموجب للتحفيز النفسي في السلوك الابتكاري مع ما خلص إليه الباحثون في مراجعتهم المنهجية (Llorente-Alonso et al., 2024) التي أظهرت أثراً مجمّعاً قوياً للتمكين النفسي على مخرجات العمل، بما يشمل مؤشرات إبداعية وسلوكية ذات صلة بالابتكار؛ كما تؤكد دراسة (Sahadev et al., 2024)، عبر نمذجة معادلات هيكلية، وجود أثر مباشر ومسارات وسيطة تربط التمكين بالأداء الإبداعي. وتُظهر دراسة (Priyatama et al., 2022) أن التمكين يتفاعل إيجاباً مع أنماط قيادة داعمة لتفسير مستويات أعلى من الابتكار، بينما تكشف (Ergun et al., 2025) باستخدام تحليل الأصناف الكامنة—أن أنماطاً تنظيمية عالية في الاندماج/التمكين/الدعم تقترن بمستويات ابتكار أعلى. وتُطوّر (Srirahayu et al., 2023) إطاراً متعدد المستويات لمحددات الابتكار يضع العوامل الدافعية والنفسية في قلب محركات السلوك الابتكاري. مجتمعةً، تمنح هذه الأدلة سنداً نظرياً وتجريبياً متوافقاً مع H1 كما ظهرت في بياناتنا.

4.6.2. اختبار الفرضية الثانية H2

نص الفرضية (H2): للتحفيز النفسي أثر مباشر موجب على الاستدامة التنظيمية.

تفترض الفرضية (H2) بأنه عندما يشعر العاملون بالدافعية النفسية، تتحسن مخرجات الاستدامة (مالية، برامج وخدمات، رأس مال بشري/معرفي، حوكمة). تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لاختبار صحة هذه الفرضية حيث أن الاستدامة التنظيمية هي المتغير التابع والتحفيز النفسي هو المتغير المستقل.

يوضح الجدول (جدول 12) نتائج اختبار الفرضية (H2) باستخدام الانحدار الخطي البسيط

جدول 12 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H2)

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.594	0.353	0.354	0.768

ويعرض الجدول (جدول 13) نتائج اختبار ANOVA للفرضية الأولى.

جدول 13: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H2

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
<0.001	94.44	—	1	—	Regression
		—	225	—	Residual
			226	—	Total

ويوضح الجدول (جدول 14) نتائج معاملات الانحدار عند اختبار الفرضية.

جدول 14: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H2

Sig.	t	Std. Beta	Std. Error	Unstd. B	Predictor
—	—	—	—	—	(Constant)
<0.001	9.72	0.544	0.055	0.539	PM → OS

تشير النتائج السابقة أن التحفيز يفسّر قرابة **35.3%** من تباين الاستدامة، والأثر موجب ودالّ ($B=0.539$). ويتوافق ذلك مع الأدبيات التي تربط التمكين المعنوي بتحسّن المؤشرات الاستراتيجية بعيدة المدى (تنويع التمويل، استمرارية البرامج، الاحتفاظ المواهب، ترسيخ الحوكمة).

تدعم هذه النتيجة التي تم الحصول عليها الرؤية القائلة إن التحفيز حين يتحوّل إلى سلوك تنظيمي إيجابي وعدالة إجرائية واعتراف يعكس على كفاءة العمليات واستقرار الكوادر وتنويع الموارد، وهي قنوات تقاس بها الاستدامة في المنظمات ذات الرسالة الاجتماعية. وتؤطر دراسة (Ab Samad et al., 2023) قياس الأداء في الكيانات الاجتماعية عبر أبعاد متعدّدة (مالية، حوكمة، برامج، موارد بشرية)، ما يفسّر لماذا يمكن لرفع الدافعية الداخلية أن يظهر سريعاً في بعض مؤشرات الاستدامة. كما تبرز أدبيات الحوكمة غير الربحية أن تصميم الهياكل والرقابة والشفافية يشكل حاضنة تُظهر فيها الدافعية آثارها المؤسسية كاملةً، وهو ما ينسجم مع ربطنا السياسات الداخلية بمؤشرات الاستدامة. كما تُظهر (Ortega-Rodríguez et al., 2024) من خلال مراجعة منهجية أن الحوكمة الجيدة تمكّن الاستدامة، ما يعني أن البيئات التي تُرسّخ عدالة الإجراءات ووضوح القرار (وهي سمات ملازمة لمناخات التمكين) تهَيئ مساراً تظهر من خلاله آثار التحفيز على مؤشرات الاستدامة. بهذا المعنى، تأتي نتيجة H2 متوافقة مع اتجاه الأدبيات: التمكين يخلق بيئة تنظيمية صالحة للتقاط أثره في مؤشرات الاستدامة المركّبة التي تقيسها الجمعيات.

4.6.3. اختبار الفرضية الثالثة H3

نص الفرضية (H3): للابتكار الوظيفي أثر مباشر موجب على الاستدامة التنظيمية.

تشير الفرضية (H3) إلى أن المؤسسة التي تولّد الأفكار وتروجها وتطبّقها تُحقّق استدامةً أعلى في مواردها وبرامجها وبُناها الحوكميّة والمعرفيّة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي حيث أن الاستدامة التنظيمية هي المتغير التابع والابتكار الوظيفي هو المتغير المستقل.

يوضح الجدول (جدول 15) نتائج اختبار الفرضية (H3) باستخدام الانحدار الخطي البسيط

جدول 15 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H3)

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.632	0.400	0.397	0.726

ويعرض الجدول (جدول 16) نتائج اختبار ANOVA للفرضية الأولى.

جدول 16: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H3

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	—	1	—	150.02	<0.001
Residual	—	225	—		
Total	—	226			

ويوضح الجدول (جدول 17) نتائج معاملات الانحدار عند اختبار الفرضية.

جدول 17: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H3

Predictor	Unstd. B	Std. Error	Std. Beta	t	Sig.
(Constant)	—	—	—	—	—

<0.001	12.25	0.632	0.046	0.559	IWB → OS
------------------	--------------	--------------	-------	--------------	-----------------

تشير النتائج السابقة أن الابتكار يفسّر حوالي 40.0% من تباين الاستدامة، مع أثر موجب قوي نسبياً ($B=0.559$). وهذه واحدة من أقوى الروابط في النموذج، وتتماهى مع ما قدّمته دراسات سابقة حول دور الابتكار في رفع كفاءة العمليات، جودة الخدمات، وتنويع الموارد.

تدعم النتيجة أدلة تُظهر أن الابتكار رافعة مستدامة في المنظمات الخدمية/الاجتماعية. توضح دراسة (Richardson & Kelly, 2024) صلة الابتكار بنمو الإيرادات وفتح قنوات قيمة جديدة، وهو ما يوازي بُعداً محورياً في الاستدامة. وتُظهر (Gustiah et al., 2024) باستخدام طريقة SmartPLS وجود أثر غير مباشر ذي دلالة من المسار المهني نحو الاستدامة عبر وساطة الابتكار، في إشارة إلى أن السلوك الابتكاري قناة فاعلة لالتقاط المكاسب المستدامة. كما يسند الإطار متعدد المستويات المقترح في دراسة (Srirahayu et al., 2023) فكرة أن الابتكار يُترجم إلى تحسينات تشغيلية وبرامجية قابلة للقياس، وهي لبنات الاستدامة في المنظمات غير الربحية. لذا تتكامل $H3$ مع شواهد تُبرز دور الابتكار في رفع جودة الخدمات وتنويع الموارد واستقرار العمليات.

4.6.4. اختبار الفرضية الرابعة $H4$

نص الفرضية: الابتكار الوظيفي يوسّط أثر التحفيز النفسي على الاستدامة التنظيمية.

تفترض هذه النظرية أن أثر التحفيز لا ينتقل إلى الاستدامة مباشرةً فحسب، بل يمرّ جزئياً عبر قناة الابتكار. فالتحفيز يحرك سلوكيات ابتكارية، وهذه بدورها ترفع الاستدامة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار وساطة Bootstrap لتقدير الأثر غير المباشر $PM \rightarrow IWB \rightarrow OS$ ، وفحص فاصل الثقة 95%؛ إذا لم يشمل الصفر، فالوساطة دالة. كما نتحقق من الأثر المباشر $PM \rightarrow OS$ بعد إدخال الوسيط (c') ومن الأثر الكلي (c).

جدول 18: نتائج اختبار الوساطة (اختبار الفرضية $H4$)

المدار	التقدير (B)	Boot SE	Boot_LLCI	Boot_ULCI	الدلالة
الأثر غير المباشر عبر الوسيط $PM \rightarrow IWB \rightarrow OS$ (a×b)	0.304	0.05	0.211	0.407	دالّ (الفاصل لا يتضمّن الصفر)
الأثر المباشر المشروط بالوسيط $PM \rightarrow OS$ $IWB (c')$	0.235	—	—	—	دالّ
الأثر الكلي $PM \rightarrow OS$ (c)	0.539	—	—	—	دالّ

نلاحظ من خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (جدول 18) أن الوساطة جزئية؛ إذ يوجد أثر غير مباشر دالّ وقابل للملاحظة ($CI: 95\% [0.304, 0.211, 0.407]$) مع بقاء أثر مباشر دالّ بعد إدراج الوسيط. هذا يعني أن سياسات التحفيز النفسي لا تعمل في فراغ، بل تُنقل فوائدها إلى الاستدامة عبر تنشيط الابتكار. تتوافق هذه البنية مع ما عرضته الأدبيات التي تربط بين التمكين/المعنى من جهة، والابتكار والاستدامة من جهة أخرى، خصوصاً في البيئات غير الربحية حيث تشكل الأفكار المبتكرة عنصراً حاسماً لتعظيم الأثر المجتمعي واستدامة التمويل والحوكمة. تكشف نتيجة الوساطة الجزئية عن مسار غير مباشر متسق مع ما وثقته دراسة (Gustiah et al., 2024) من أثر غير مباشر ذي دلالة ينتقل عبر الابتكار من محددات مهنية إلى الاستدامة.

4.7. مناقشة النتائج

تكشف نتائج الدراسة صورة متماسكة لمنظومة العلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في سياق جمعيات التنمية الأسرية بالملكة. بدءاً من توصيف العينة، بدا التوزيع العمري والوظيفي والنوعي قريباً من الواقع التشغيلي للجمعيات (غلبة الفئات العمرية المتوسطة والمستويات التنفيذية، مع حضور معتبر للإناث)، وهو ما يعزز قابلية تعميم الاستنتاجات داخل هذا السياق. وقد أسهمت إجراءات ضمان الجودة وأسئلة الانتباه، فحص دقة البيانات، واكتشاف الأنماط غير المنطقية في الوصول إلى قاعدة بيانات صلبة ($n=227$ استجابة)، تُظهر تبايناً وصفيّاً كافياً (انحرافات معيارية معتدلة) يسمح بتحليل استدلالي موثوق.

على مستوى جودة القياس، دعمت معاملات الثبات المرتفعة (ألفا كرونباخ ≈ 0.90 عبر المقاييس الثلاثة) ونتائج KMO/بارتليت العالية ($KMO \approx 0.94$ ، ودلالة بارتليت $p < 0.001$) صلاحية الأداة وملاءمتها للتحليل، بما يعني أن البنود تتحرك معاً على كل مقياس وتعكس أبعاداً مفهومية واضحة قابلة للاستخراج العملي عند الحاجة. هذه النتائج تعني عملياً أن المتوسطات والمؤشرات المركبة التي استُخدمت لاحقاً في الانحدارات واختبار الوساطة تقف على أرضية قياس موثوقة.

وصفيّاً، قدّمت المؤشرات الكلية مستويات متوسطة إلى مرتفعة: التحفيز النفسي ($\approx 5/3.71$)، الابتكار الوظيفي ($\approx 5/4.17$)، والاستدامة التنظيمية ($\approx 5/3.91$). ويكشف تحليل الأبعاد الدقيقة عن نمط مفيد للتدخل: في التحفيز، تصدر معنى العمل والكفاءة الذاتية تليهما الاستقلالية والاعتراف، بينما ظلّت العدالة/الشفافية إيجابية مع مجال واقعي للتحسين. وفي الابتكار، احتلت مرحلة الترويج/الدعم المرتبة الأولى مع تقارب مرحلتَي التوليد والتطبيق—ما يوحي بوجود قنوات مؤسسية فعّالة تُسهّل انتقال الأفكار من الحيز الذهني إلى التنفيذ. أمّا الاستدامة، فقد بدت المالية والبرامج/الخدمات أكثر تقدماً نسبياً، مع ضرورة تعزيز رأس المال البشري/المعرفي (الاستبقاء، التعاقب، إدارة

المعرفة)، واستمرار ترسيخ الحوكمة والمأسسة. إجمالاً، تُشير هذه القراءة إلى أن البيئة التنظيمية مهيأة لدعم الابتكار وتحويله إلى مكاسب مستدامة، مع وجود "نقاط شد" يمكن تحسينها لتعزيز الأثر.

استدلالياً، قَدِّمت اختبارات الفرضيات صورة متسقة:

- بالنسبة لسؤال الدراسة الأول حول أثر التحفيز النفسي في الابتكار الوظيفي، أظهر الانحدار الخطي أثراً مباشراً موجباً متوسطاً-قوياً ($B = 0.715$ ، $R^2 \approx 0.406$ ، $p < 0.001$). هذا يؤكد أنّ تعزيز أبعاد التحفيز، لا سيما المعنى والاستقلالية والاعتراف يرتبط بسلوك ابتكاري أعلى في مواقع العمل.
 - وبخصوص سؤال الأثر المباشر للتحفيز النفسي في الاستدامة التنظيمية، جاء التأثير موجباً ودالاً ($B = 0.539$ ، $R^2 \approx 0.296$ ، $p < 0.001$)، ما يعني أن المناخ المعنوي لا ينعكس فقط على سلوك العاملين، بل يمتد إلى مؤشرات الاستدامة (تنويع التمويل، استمرارية البرامج، الحوكمة، رأس المال البشري/المعرفي).
 - أما سؤال أثر الابتكار الوظيفي في الاستدامة التنظيمية، فقد ظهر التأثير مباشراً موجباً وقوياً نسبياً ($B = 0.559$ ، $R^2 \approx 0.400$ ، $p < 0.001$)، مؤكداً أن المؤسسات التي تُولّد الأفكار وتُروّج لها وتُطبّقها هي الأقدر على تحسين كفاءة العمليات وجودة الخدمات وتعزيز الأثر الاجتماعي—وهي ركائز الاستدامة.
 - وأخيراً، بالنسبة للسؤال المتعلق بآلية الانتقال (الوساطة)، أثبت اختبار Bootstrap وجود وساطة جزئية للابتكار الوظيفي في العلاقة بين التحفيز النفسي والاستدامة (أثر غير مباشر = 0.304، فاصل ثقة 95% [0.211، 0.407]، دال؛ مع بقاء الأثر المباشر دالاً = 0.235). دلالياً، يُترجم التحفيز النفسي جزءاً معتبراً من أثره إلى مكاسب مستدامة عبر قناة الابتكار، فيما تصل قناة مباشرة موازية إلى الاستدامة دون المرور بالوسيط. هذه البنية السببية الجزئية تتوافق مع ما استعرضته الأدبيات في الفصل الثاني، وتُعطي تفسيراً عملياً لم قد تُسفر برامج التمكين والاعتراف وإعادة تصميم العمل عن تحسّن ملحوظ في استدامة الجمعيات.
- تتفاعل هذه الدلالات مع نتائج الإحصاء الوصفي بصورة منطقية: فارتفاع الترويج / الدعم في الابتكار مع مستوى متوسط-مرتفع للتحفيز يفسّر منطقياً قوة الروابط التي كشفتها الانحدارات؛ كما أن الحاجة لتعزيز رأس المال البشري / المعرفي تتسق مع أهمية تحويل الأفكار إلى معرفة مؤسسية مترابطة (توحيد الدروس المستفادة، مسارات التطوير، والتعاقب المعرفي).

تُظهر الصورة العامة اتساقاً مع ما قدمته الدراسات السابقة: فالعلاقة القوية بين التحفيز/التمكين والابتكار التي ظهرت في بياناتنا تجد سنداً في التحليل التجميعي في دراسة (Llorente-Alonso et al., 2024) وفي الدليل السببي الجزئي الذي قَدِّمته دراسات (Sahadev et al. (2024 و (Priyatama et al. (2022 و (Ergun et al.,

2025)، حيث يعمل التمكين ضمن بيئات قيادية/تنظيمية داعمة لإطلاق سلوكيات توليد وترويج وتطبيق الأفكار. وتظهر من المقارنة أن قوة الأثر قد تتفاوت تبعاً للسياق وتبعاً لاختلاف أنماط الاندماج/الدعم أو طبيعة القيادة ، وهو ما يفسّر التباينات بين الجمعيات/الوحدات.

وبالانتقال إلى الاستدامة، فإن قياسها المركّب في بيئة غير ربحية، كما ناقشت دراسة (Ab Samad et al., 2023) يوضّح لماذا تُلتقط آثار التحفيز والابتكار عبر قنوات تنظيمية متعددة (تمويل/حوكمة/برامج/رأس مال بشري). وتُظهر مراجعة (Ortega-Rodríguez et al., 2024)، أن الحوكمة الرشيدة تمثّل «حاضنة» تُسرّع انتقال الأثر إلى مؤشرات الاستدامة؛ ما يتوافق مع توصياتنا التنفيذية في بناء قنوات أفكار شفافة وربطها بلوحة قيادة مستدامة. من جهة أخرى، تُعزّز دراسات كل من (Richardson & Kelly (2024) و (Gustiah et al. (2024) الربط لتطبيقي بين الابتكار ومؤشرات القيمة/الاستدامة، سواء عبر نمو الإيرادات أو عبر المسارات غير المباشرة، بما يفسّر منطقياً النتائج الإيجابية التي سجّلناها لمسار OS → IWB. أخيراً، تسدّ نتيجة الوساطة الجزئية فجوةً نبّهت إليها دراسة (Srirahayu et al., 2023) حول الحاجة إلى أطر تفسير متعددة المستويات تُظهر كيف تنتقل المحددات النفسية إلى نتائج تنظيمية قابلة للقياس عبر قنوات سلوكية ابتكارية.

وبالنتيجة قدّمت نتائج الدراسة أدلة كمية متكاملة على أن التحفيز النفسي ليس فقط شرطاً نفسياً مرغوباً، بل هو رافعة تنظيمية تُنشط الابتكار الوظيفي وتُحسّن الاستدامة مباشرةً وبشكل غير مباشر عبر الابتكار. وتدل مستويات المتغيرات وأبعادها على أن الجمعيات المعنية تتمتع بقاعدة تشغيلية إيجابية يمكن البناء عليها من خلال (1) تعزيز الاستقلالية والمعنى والعدالة والاعتراف لرفع التحفيز، (2) مأسسة إدارة الأفكار لتسريع دورة التوليد-الترويج-التطبيق، و (3) تحصين رأس المال البشري/المعرفي لضمان انتقال الأثر الابتكاري إلى استدامة هيكلية طويلة الأمد.

قائمة المراجع

- Ab Samad, N. H., Ahmad, N. H., & Suria, K. (2023). Sustainability of Non-Profit Organizations: A Systematic Review. *Accounting and Finance Research*, 12(2), 25. <https://doi.org/10.5430/afr.v12n2p25>
- Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G., & Balcioğlu, Y. S. (2025). Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability* 2025, Vol. 17, Page 1663, 17(4), 1663. <https://doi.org/10.3390/SU17041663>
- 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>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Ortega-Rodríguez, C., Martín-Montes, L., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2024). Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 927–957. <https://doi.org/10.1002/nml.21598>
- 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>
- Richardson, S., & Kelly, S. J. (2024). Nonprofit Boards in Pursuit of Innovation for Growth: Views From the Frontline. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(3), 666–688. <https://doi.org/10.1177/08997640231189457>
- Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J.-H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of

competitive psychological climate. *Journal of Business Research*, 170, 114310.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114310>

Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>