

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

الشكر والتقدير

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: 105].

الحمد لله أولاً وآخرأ، ظاهراً وباطناً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تيسرت خطوات هذا العمل البحثي حتى بلغ غايته. أسأله تعالى أن يجعل ما أنجزناه خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به العلم وأهله.

أتوجّه بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذي الكريم: الدكتور عبد الرحيم نادر على ما قدّمه من توجيه سديد، وصبر كريم، وإشراف علمي متميّز، كان له الأثر البالغ في إثراء هذا البحث وتجويده.

كما أعبر عن امتناني العميق لجامعة ميدأوشن بما وفّرتة من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة، وإمكانات علمية وبحثية مكّنتني من إنجاز هذا العمل في أفضل صورة ممكنة.

الإهداء

إلى سيّد الخلق وإمام المرسلين، الذي أضاء الله به للعالمين طريق الهداية والرحمة، فله صلوات ربي وسلامه ما تعاقب الليل والنهار.

رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم

إلى السند الدائم والداعم الأول، الذين أحاطوني بحبهم ودعواتهم الصادقة، وكانوا مصدر قوتي وإصراري على إتمام هذا العمل، أهدي ثمار هذا الجهد عرفاناً وتقديراً.

عائتي العزيزة

إلى الذين كانوا خير معين ورفيق درب، بما قدموه من دعم وتشجيع ومؤازرة في لحظات التحدي والعمل، أهديكم هذا البحث تقديراً لصدقكم ووقوفكم إلى جانبي.

أصدقائي وزملائي

إلى كل الزملاء في المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية بالمملكة العربية السعودية والجمعيات التابعة له الذين شاركوا في هذا البحث وأسهموا بوقتهم وجهدهم واستجاباتهم، فكانوا ركيزة أساسية في إنجاحه، لهم مني كل الشكر والامتنان.

وإلى كل من كان سنداً ومعيناً لي في مسيرتي العلمية والبحثية، من قريب أو بعيد، أهدي هذا العمل عرفاناً بالجميل، وتقديراً لكل يدٍ امتدت بالعون، ولكل قلبٍ دعا، ولكل كلمة دعمٍ كانت سبباً بعد الله في أن يرى هذا البحث النور.

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التحفيز النفسي للعاملين على الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي السعودي، وذلك من خلال تطبيق ميداني على المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية. كما تسعى الدراسة إلى اختبار ما إذا كان الابتكار الوظيفي يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين التحفيز النفسي والاستدامة التنظيمية، بما يعزز صلاحية النموذج المفاهيمي المقترح.

اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً وصيفياً تفسيرياً قائماً على أسلوب المسح الميداني، مستخدمةً استبانة محكمة بُنيت على تعريفات إجرائية دقيقة للمتغيرات الثلاثة الرئيسية. جرى اعتماد المعاينة الطبقية العشوائية لضمان التمثيل بحسب المناطق والمستويات الوظيفية، مع اختبار أولي (Pilot) للتحقق من وضوح البنود. بلغت العينة النهائية (ن=237)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر أساليب وصفية، واختبارات الصدق والثبات (كرباخ ألفا، KMO/بارتليت)، ثم تحليل الارتباط والانحدار واختبارات الوساطة.

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر موجب للتحفيز النفسي على كل من الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية، وأثر موجب للابتكار الوظيفي على الاستدامة التنظيمية. كما تبين أن الابتكار الوظيفي يؤدي دور الوسيط الجزئي في انتقال أثر التحفيز النفسي إلى الاستدامة، ما يعزز الفرضيات الأربع ويؤكد سلامة النموذج المفاهيمي للدراسة.

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية والسعودية حول العلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار والاستدامة في القطاع غير الربحي. كما تترجم نتائجها إلى توصيات عملية يمكن تبنيها من قبل القيادات وصانعي السياسات في الجمعيات الأهلية، من خلال تعزيز العدالة والشفافية، وتفعيل نظم الاعتراف، وتنمية القدرات الابتكارية، وبناء قنوات منظمة لإدارة الأفكار بما يدعم استدامة الموارد والبرامج. بذلك، توفر الدراسة إطاراً عملياً يساعد الجمعيات على تحويل بيئة العمل المحفزة إلى ابتكار مؤسسي يقود إلى استدامة طويلة الأمد.

الكلمات المفتاحية: التحفيز النفسي؛ الابتكار الوظيفي؛ الاستدامة التنظيمية؛ القطاع غير الربحي؛ جمعيات التنمية الأسرية؛ المملكة العربية السعودية.

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	مستخلص الدراسة
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	1.1. المقدمة
12	1.2. مشكلة الدراسة
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
14	1.3. أهمية الدراسة
14	1.3.1. على المستوى النظري
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي
16	1.4. أسئلة الدراسة
17	1.5. أهداف الدراسة
18	1.6. فرضيات الدراسة
20	1.7. نموذج البحث
21	1.8. مجال الدراسة
23	1.9. منهجية البحث
23	1.9.1. تصميم البحث
23	1.9.2. مجتمع الدراسة وعينتها
24	1.9.3. أداة جمع البيانات (الاستبانة)
25	1.9.4. أساليب تحليل البيانات
26	1.9.5. الاعتبارات الأخلاقية
26	1.10. مخطط مقترح للبحث
30	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
31	2.1. مقدمة

31	2.2.	المتغير المستقل: التحفيز النفسي
34	2.3.	المتغيرات التابعة: الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية
34	2.3.1.	الابتكار الوظيفي
35	2.3.2.	الاستدامة التنظيمية
36	2.4.	العلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية
38	2.5.	مقارنة واستنتاجات
40	3.	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41	3.1.	مقدمة
41	3.2.	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
42	3.3.	تصميم البحث
43	3.4.	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
43	3.4.1.	المجتمع المستهدف
43	3.4.2.	إطار العينة وتقنياتها
44	3.5.	طريقة جمع البيانات
44	3.5.1.	اعتبارات عملية لضمان جودة الاستجابة الإلكترونية
45	3.6.	أنواع البيانات
45	3.6.1.	بيانات أولية
45	3.6.2.	بيانات ثانوية
46	3.7.	إجراءات التحليل الإحصائي
48	4.	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
49	4.1.	مقدمة
49	4.2.	توصيف عينة الدراسة
50	4.3.	التحليل الوصفي لعينة البحث
50	4.3.1.	وصف عام للعينة
50	4.3.2.	توزيع العينة حسب الجنس
51	4.3.3.	توزيع العينة وفقاً لعمر المستجيبين
52	4.3.4.	المؤهل العلمي

52	4.3.5.	سنوات الخبرة
53	4.3.6.	المستوى الوظيفي
54	4.3.7.	نوع التعاقد
54	4.4.	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
54	4.4.1.	اختبار الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ)
55	4.4.2.	اختبار صلاحية البيانات – التحليل الاستكشافي للعوامل
56	4.5.	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
56	4.5.1.	المؤشرات الكلية للمتغيرات
56	4.5.2.	التحليل الوصفي لأبعاد (بنود) التحفيز النفسي (PM)
57	4.5.3.	التحليل الوصفي لأبعاد (بنود) الابتكار الوظيفي (IWB)
58	4.5.4.	التحليل الوصفي لأبعاد الاستدامة التنظيمية (OS)
58	4.5.5.	مناقشة النتائج
59	4.5.6.	خاتمة
60	4.6.	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
60	4.6.1.	اختبار الفرضية الأولى H1
61	4.6.2.	اختبار الفرضية الثانية H2
63	4.6.3.	اختبار الفرضية الثالثة H3
64	4.6.4.	اختبار الفرضية الرابعة H4
65	4.7.	مناقشة النتائج
69	5.	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
70	5.1.	مقدمة
70	5.2.	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
72	5.3.	توصيات الدراسة
75	5.4.	الخاتمة
76		قائمة المراجع
79		الملاحق

قائمة الجداول

جدول 1: مقارنة بين الدراسات السابقة.....	38
جدول 2: توزيع العينة حسب الجنس.....	50
جدول 3: توزيع العينة حسب نوع التعاقد.....	54
جدول 4: نتائج اختبار معاملات الثبات (ألفا كرونباخ).....	54
جدول 5: نتائج اختبار الصلاحية (التحليل الاستكشافي للعوامل).....	55
جدول 6: المتوسطات الإجمالية وانحرافاتها للمتغيرات الثلاث.....	56
جدول 7: الإحصاء الوصفي لأبعاد التحفيز النفسي.....	57
جدول 8: الإحصاء الوصفي لأبعاد الابتكار الوظيفي.....	57
جدول 9 : الإحصاء الوصفي لأبعاد الاستدامة التنظيمية.....	58
جدول 10 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H1).....	60
جدول 11: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H1.....	60
جدول 12: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H1.....	61
جدول 13 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H2).....	62
جدول 14: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H2.....	62
جدول 15: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H2.....	62
جدول 16 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية H3).....	63
جدول 17: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H3.....	63
جدول 18: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H3.....	64
جدول 19: نتائج اختبار الوساطة (اختبار الفرضية H4).....	65

فهرس الأشكال

- شكل 1: النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية 20
- شكل 2: توزيع العينة حسب الجنس 51
- شكل 3: الهرم العمري للعينة 51
- شكل 4: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي 52
- شكل 5: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 53
- شكل 6: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي 53

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 (Hjazeen et al., 2024). 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 يسهم 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 يسهم 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 لتعظيم 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 وحماهم 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 فعّالة – 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 فعّالة 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 تسهم 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.

1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة المطروحة والفراغ المعرفي في الأدبيات حول تكامل متغيرات التحفيز النفسي والابتكار والاستدامة في قطاع المنظمات غير الربحية، تبلور السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما هو أثر التحفيز النفسي للموظفين على الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية (تطبيقاً على المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية)؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تُركّز على جوانب محددة من المشكلة البحثية:

- السؤال الأول: ما مدى تأثير التحفيز النفسي (المعنوي) الذي يتلقاه العاملون على سلوك الابتكار الوظيفي لديهم في المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟
- السؤال الثاني: ما مدى تأثير التحفيز النفسي للعاملين على تحقيق الاستدامة التنظيمية في تلك المنظمات غير الربحية؟
- السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في سياق المنظمات غير الربحية؟ وهل يُسهم الابتكار الوظيفي في تعزيز استدامة المنظمة بشكل ملحوظ؟
- السؤال الرابع: إلى أي مدى يُمكن أن يكون الابتكار الوظيفي حلقة وصل (وسيلة) في تأثير التحفيز النفسي على الاستدامة التنظيمية داخل المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟

وُضعت هذه الأسئلة البحثية لضمان تغطية كافة جوانب المشكلة. فهي تربط بين المتغير المستقل (التحفيز النفسي) والمتغيرين التابعين (الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية)، مما يساعد في توجيه جهود البحث نحو استكشاف العلاقات السببية المفترضة بين هذه العناصر الثلاثة. ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، ستتمكن الدراسة من تقديم فهم متكامل لكيفية تفاعل التحفيز المعنوي مع إبداع الموظفين ومستوى استدامة منظماتهم، وخاصة في بيئة عمل القطاع غير الربحي السعودي التي لم تُدرس بقدر كافٍ سابقاً. هذه الإجابات المتوقعة ستساهم في سد الفجوة البحثية وتوفير أدلة علمية يمكن الاستفادة منها نظرياً وتطبيقياً في مجال إدارة المنظمات غير الربحية.

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة المرتبطة بشكل مباشر بمشكلة البحث وأسئلته. يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

1. **تحليل أثر التحفيز النفسي على الابتكار الوظيفي:** الكشف عن مدى إسهام التحفيز النفسي المعنوي الذي يتلقاه العاملون في تحفيز سلوكيات الابتكار والإبداع الوظيفي لديهم. يتضمن ذلك قياس درجة التحفيز المعنوي الحالية في بيئة العمل المدروسة، وتقييم علاقتها بمستوى الأفكار الجديدة وتحسين الإجراءات لدى الموظفين. يساعد هذا الهدف على فهم ما إذا كان توفير الدعم المعنوي والتقدير يزيد من دافعية الموظفين للابتكار.

2. **تحليل أثر التحفيز النفسي على الاستدامة التنظيمية:** دراسة مدى تأثير التحفيز النفسي للعاملين على قدرة المنظمة غير الربحية على الاستمرار وتحقيق الاستقرار والتكيف مع التحديات. يشمل ذلك تقييم ما إذا كانت سياسات التحفيز المعنوي الفعالة ترتبط إيجابياً بمؤشرات الاستدامة التنظيمية مثل رضا المستفيدين، واستقرار الموارد المالية والبشرية، ومستوى الثقة في مستقبل المنظمة. نسعى من خلال هذا الهدف إلى تحديد ما إذا كان تمكين العاملين نفسياً ينعكس على ديمومة منظماتهم على المدى الطويل.

3. **استكشاف العلاقة بين الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية:** فحص ما إذا كان الابتكار الوظيفي الذي يمارسه العاملون يسهم فعلياً في تعزيز استدامة المنظمة. يتضمن ذلك تحديد مدى ارتباط مستويات الإبداع والابتكار في العمليات والبرامج بقدرة المنظمة على التكيف والاستمرار وتقديم قيمة مستدامة للمجتمع. سيساعد هذا الهدف في توضيح الدور المحوري للإبداع الداخلي كعامل ممكن لتحقيق الاستدامة.

4. **تقديم توصيات تطبيقية لتعزيز الابتكار والاستدامة عبر التحفيز:** واستناداً إلى نتائج الدراسة، تسعى الدراسة إلى اقتراح رؤية تطبيقية واستراتيجيات عملية يمكن للمجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية والجمعيات الأعضاء فيه تبنيها. يركز هذا الهدف على ترجمة النتائج إلى توصيات حول أفضل الممارسات في مجال التحفيز النفسي للموظفين (مثل برامج التقدير المعنوي، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز بيئة العمل الداعمة) بهدف إطلاق طاقات الابتكار لدى العاملين وتعزيز استدامة منظماتهم. وبذلك تُسهم الدراسة في وضع خارطة طريق عملية لمديري القطاع غير الربحي لتحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تمكين المورد البشري معنوياً.

5. **الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في المجال:** على المستوى النظري، تهدف الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات من خلال بناء إطار نظري يربط بين التحفيز والابتكار والاستدامة في آن واحد ضمن سياق

المنظمات غير الربحية. ويعد هذا الهدف العلمي مهماً لتقديم إضافة نوعية للمجتمع الأكاديمي عبر اختبار العلاقات السببية بين تلك المتغيرات ميدانياً في البيئة المحلية السعودية.

هذه الأهداف البحثية مترابطة ومتسقة مع مشكلة الدراسة؛ فهي تبدأ بفهم التأثيرات المباشرة للتحفيز النفسي، ثم تمتد لفهم العلاقات البينية بين المتغيرات، وأخيراً توظيف هذه المعرفة في تقديم حلول عملية. كما أنها قابلة للقياس والتحقيق؛ فمثلاً سيتم قياس الابتكار الوظيفي بمؤشرات واضحة، وكذلك الاستدامة التنظيمية، مما يتيح تقييم مدى تحقق كل هدف من خلال الأدوات الكمية والتحليلية المناسبة. تحقيق هذه الأهداف سيساهم في تقديم معرفة جديدة يمكن أن يستفيد منها كل من الباحثين وصناع القرار في مجال إدارة المنظمات غير الربحية.

1.6. فرضيات الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة، تصوغ الدراسة فرضيات بحثية تسعى لاختبارها ميدانياً. الفرضيات هي توقعات علمية تربط بين المتغيرات بالدراسة، وقد تم بناؤها على أساس ما أشارت إليه البحوث النظرية والتجريبية الحديثة حول العلاقة بين التحفيز والإبداع والاستدامة. فيما يلي فرضيات البحث المقترحة:

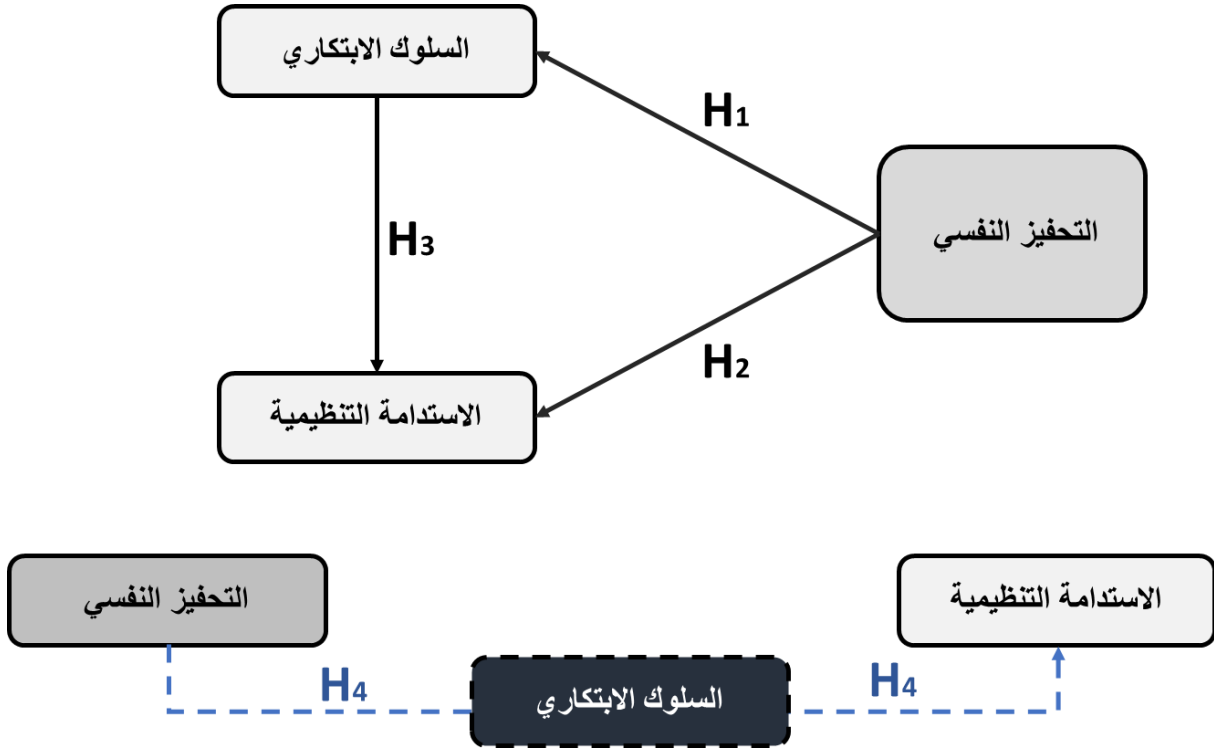
- **الفرضية الأولى (H1):** توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين **التحفيز النفسي** الذي يتلقاه الموظف و**سلوكه الابتكاري الوظيفي**. أي أن زيادة مستوى الدعم النفسي والمعنوي (كالتقدير والتمكين والشعور بالإنجاز) ستؤدي إلى زيادة في إبداع الموظف وقدرته على ابتكار أفكار وحلول جديدة.
- هذه الفرضية تدعمها دراسات سابقة أبرزت تأثير التمكين والتحفيز الداخلي على ابتكار الموظفين؛ فمثلاً وجدت الدراسة (Priyatama et al., 2022) أن للتحفيز النفسي تأثيراً معتبراً على السلوك الابتكاري للموظفين بنسبة تأثير بلغت 0.523.
- **الفرضية الثانية (H2):** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز النفسي للموظفين على **الاستدامة التنظيمية للمنظمة**. تعني هذه الفرضية أن المنظمات غير الربحية التي توفر بيئة عمل داعمة نفسياً وتحفز العاملين معنوياً تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والقدرة على الاستمرار. ورغم أن البحوث السابقة تناولت هذا الجانب بشكل محدود، إلا أن بعض المؤشرات تدعم هذه العلاقة؛ منها أن تمكين الموظفين نفسياً يعزز مشاركتهم في ممارسات تستهدف استدامة المنظمة وأهدافها (Ergun et al., 2025). بعبارة أخرى، الموظفون المتمتعون بالتحفيز المعنوي العالي أكثر استعداداً لبذل الجهد في سبيل نجاح المنظمة على المدى البعيد، ما ينعكس إيجاباً على استمراريتها.

• **الفرضية الثالثة (H3):** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لسلوك الابتكار الوظيفي لدى الموظفين على الاستدامة التنظيمية للمنظمة. تفترض هذه الفرضية أن زيادة إسهام العاملين في الابتكار (سواء في تحسين الخدمات أو ابتكار حلول للمشكلات أو تطوير إجراءات العمل) ستترجم إلى قدرة أكبر للمنظمة على التكيف مع المتغيرات وضمان ديمومتها. وقد وجدت دراسات حديثة أدلة على هذه العلاقة، حيث تبين أن المنظمات التي تعزز الابتكار بين موظفيها تتمتع بقدرة أعلى على الاستمرار والتكيف، وأن لسلوكيات الابتكار أثراً إيجابياً ملموساً على تحقيق الاستدامة التنظيمية. على سبيل المثال، كشفت دراسة (Gustiah et al., 2024) أن سلوك الابتكار الوظيفي يساهم في استدامة المنظمات ويمكنه أن يتوسط العلاقة بين بعض ممارسات الإدارة (مثل مسار الوظيفة) واستدامة المنظمة.

• **الفرضية الرابعة (H4):** يلعب الابتكار الوظيفي دوراً وسيطاً (جزئياً أو كلياً) في تأثير التحفيز النفسي على الاستدامة التنظيمية. تعكس هذه الفرضية توقعاً بوجود علاقة غير مباشرة بحيث يؤدي التحفيز النفسي إلى تعزيز سلوك الابتكار لدى الموظفين، والذي بدوره يُسهم في تحسين الاستدامة التنظيمية. وبذلك، قد لا يقتصر تأثير التحفيز النفسي على الاستدامة بشكل مباشر فحسب، بل يمر أيضاً عبر رفع مستوى الإبداع الداخلي في المنظمة. سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أساليب التحليل السببي (مثل النمذجة الهيكلية) للتحقق مما إذا كان الابتكار الوظيفي ينقل تأثير التحفيز النفسي نحو تحسين مؤشرات استدامة المنظمة.

تجدر الإشارة إلى أنه تمت صياغة جميع الفرضيات أعلاه بحيث تكون قابلة للاختبار إحصائياً من خلال البيانات الميدانية. في حال تأييد النتائج لهذه الفرضيات، ستوفر الدراسة دعماً تجريبياً مهماً لما تقترحه الأدبيات الحديثة حول تفاعل التحفيز مع الابتكار لتحقيق أهداف استراتيجية كاستدامة المنظمات. أما إذا لم تدعم النتائج إحدى الفرضيات، فسيكون في ذلك إشارة علمية للاستثناءات أو العوامل الأخرى المؤثرة، مما سيفتح المجال لمزيد من النقاش والبحث المستقبلي. بهذا الأسلوب، تضمن الدراسة ربط الإطار النظري بالتحقق العملي، وتحقيق أهدافها البحثية المتمثلة في فهم عمق العلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار والاستدامة في المنظمات غير الربحية.

1.7. نموذج البحث



شكل 1: النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية

يوضح النموذج المفاهيمي المقترح أعلاه العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية. يمثل التحفيز النفسي (المعنوي) للموظفين المتغير المستقل في النموذج، في حين يمثل كل من الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية المتغيرات التابعة. تم رسم أسهم من التحفيز النفسي باتجاه كل من الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية للإشارة إلى الفرضيتين H1 و H2 اللتين تقضيان بأن للتحفيز النفسي تأثيراً مباشراً موجباً على كل من الابتكار والاستدامة على التوالي. كما تم رسم سهم من الابتكار الوظيفي نحو الاستدامة التنظيمية، مما يعكس الفرضية H3 التي تفترض تأثير الابتكار الوظيفي إيجاباً على الاستدامة التنظيمية.

من خلال النموذج أيضاً، يُفترض ضمناً أن الابتكار الوظيفي قد يكون متغيراً وسيطاً بين التحفيز النفسي والاستدامة التنظيمية (وهو الفرضية H4). ففي حال إثبات هذه الوساطة، سيكون معنى ذلك أن جزءاً من تأثير التحفيز النفسي على استدامة المنظمة يتحقق عبر تحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين. ويظهر هذا المفهوم في الشكل عبر المسار غير المباشر الذي يربط التحفيز النفسي بالاستدامة مروراً بالابتكار (المسار المركب H1 ثم H3).

يمثل هذا النموذج محاولة لجمع العناصر الثلاثة ضمن إطار موحد، استجابةً لما أشارت إليه الأدبيات حول الحاجة إلى نموذج يفسر بشكل متكامل تفاعل التحفيز مع الابتكار لتحقيق الاستدامة. وقد استلهم النموذج من دراسات سابقة

أظهرت ترابط هذه المفاهيم؛ فمثلاً اقترحت الدراسة (Gustiah et al., 2024) نموذجاً يربط بين مسار التطور الوظيفي والاستدامة التنظيمية عبر سلوك الابتكار، مما يؤكد أهمية العنصر الابتكاري كحلقة وصل أساسية. كذلك بيّنت بحوث أخرى أن تمكين الموظفين نفسياً يعزز مشاركتهم في مبادرات التنمية المستدامة للمؤسسة بالتوازي مع رفع مستوى إبداعهم (Ergun et al., 2025)، وهو ما يدعم صلاحية افتراضات النموذج الحالي.

مكونات النموذج: يشمل النموذج ثلاث مكونات رئيسية هي:

- **التحفيز النفسي:** ويشمل أشكال التحفيز المعنوي كافة (كالتقدير والإثراء الوظيفي وإشعار الموظف بقيمة عمله) الذي يتلقاه العاملون من المنظمة. يُفترض أنه العامل المحفز لسلوكيات الإبداع.
- **الابتكار الوظيفي:** ويشير إلى سلوكيات الموظف الابتكارية في سياق العمل، من طرح أفكار جديدة وتحسين أساليب العمل وتطوير الخدمات. يُعد الابتكار الوظيفي هنا مخرجاً مرغوباً يتحفز بزيادة الدعم النفسي.
- **الاستدامة التنظيمية:** وتشمل قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق أهدافها على المدى البعيد مع الحفاظ على مواردها وتكيفها مع التغيرات. تُقاس الاستدامة عبر مجموعة مؤشرات مثل **الاستقرار المالي والتشغيلي**، ورضا المستفيدين، ونمو وتطوير خدمات المنظمة بشكل مستمر.

يعمل النموذج كدليل مرشد للبحث الميداني؛ حيث سيتم جمع البيانات لقياس كل مكون من هذه المكونات واختبار العلاقات المفترضة بينها. سيوظف النموذج أدوات إحصائية (كنماذج الانحدار المتعدد أو النمذجة بالمعادلات البنائية) للتحقق من قوة وتأثير كل مسار من المسارات الثلاثة المرسومة فيه. ومن شأن **نجاح النموذج** في تفسير فروق معنوية بين المتغيرات أن يقدم دعماً عملياً لصحة الفرضيات الموضوعة ولمضامينها النظرية، مما يثري فهمنا لكيفية تحقيق الاستدامة التنظيمية عبر تحفيز الإبداع الداخلي للعاملين في المنظمات غير الربحية.

1.8. مجال الدراسة

تطبيقاً لموضوع الدراسة على أرض الواقع، تم اختيار المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية في المملكة العربية السعودية كميدان للدراسة. يُعد هذا المجلس منظمة مظلة تجمع تحتها عدداً كبيراً من الجمعيات الأهلية المعنية بالتنمية الأسرية على مستوى المملكة. وقد تأسس المجلس التخصصي بموجب موافقة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ضمن إطار مجلس الجمعيات الأهلية السعودي، بهدف تنسيق الجهود بين جمعيات التنمية الأسرية وتمكينها وتطوير أدائها (المستودع الدعوي الرقمي، 2025). أي أنه يعمل على توحيد الرؤى والاستراتيجيات بين تلك الجمعيات ويمثلها أمام الجهات الرسمية، مسهماً في تعزيز التكامل فيما بينها لتحقيق رسالة اجتماعية مشتركة.

جمعيات التنمية الأسرية: هي جمعيات غير ربحية منتشرة في مختلف مناطق المملكة، تُعنى بدعم الأسرة السعودية بمختلف جوانبها (التوعية والإرشاد الأسري، تأهيل المقبلين على الزواج، إصلاح الخلافات الأسرية، تمكين المرأة والأسرة اقتصادياً واجتماعياً، وغير ذلك من الخدمات التي تعزز الاستقرار الأسري). ووفق أحدث الإحصاءات، شهدت المملكة نمواً في عدد هذه الجهات؛ حيث يذكر تقرير حديث أن هناك قرابة 100 جمعية ومركز ولجنة تُعنى بالشأن الأسري على مستوى المملكة (HESS, 2025). هذا العدد المتنامي يعكس الاهتمام المتزايد بدور الأسرة، كما يؤكد أهمية وجود كيان تنسيقي مثل المجلس التخصصي لتوجيه هذه الجمعيات نحو أفضل الممارسات وتحسين فعاليتها.

دور المجلس التخصصي: يقوم المجلس بالعديد من المهام الاستراتيجية لدعم جمعيات التنمية الأسرية. من أبرز أدواره التنسيق بين الجمعيات الأعضاء لضمان توحيد الجهود ونفاذ الازدواجية، إضافة إلى تقديم الدعم والمشورة لتلك الجمعيات لبناء قدراتها المؤسسية (CCSA, 2025). كما يعمل على تمثيل مصالح الجمعيات الأسرية أمام الجهات الحكومية والخاصة، بما في ذلك نقل احتياجاتها والتحديات التي تواجهها والمساهمة في اقتراح السياسات والأنظمة التي تخدم القطاع (CCSA, 2025). إلى جانب ذلك، يسعى المجلس إلى تمكين الجمعيات عبر برامج تدريبية وتطويرية ومبادرات مشتركة، وخلق شراكات نوعية مع مؤسسات مختلفة لدعم مشاريع التنمية الأسرية. وعلى المستوى التقني، يبذل المجلس جهوداً لتحديث بيئة عمل الجمعيات وإدخال حلول التحول الرقمي (مثل ذلك السعي لبيئة عمل بلا ورق كما تشير بعض مبادراته) بهدف رفع الكفاءة التشغيلية (AMTM, 2025).

أهمية المجلس للدراسة : يُمثل المجلس التخصصي وجمعيات التنمية الأسرية التابعة له بيئة مثالية لدراسة موضوع البحث لأسباب عدة:

أولاً: يجمع المجلس عدداً كبيراً من المنظمات غير الربحية المتجانسة نسبياً في رسالتها (جميعها تركز على الأسرة)، مما يتيح إجراء دراسة على مجموعة من المنظمات بدلاً من منظمة واحدة، وبالتالي زيادة تعميم النتائج.

ثانياً، يُواجه قطاع الجمعيات الأسرية تحديات في الاستدامة التنظيمية مشابهة لتلك التي تواجه معظم المنظمات غير الربحية في المملكة، كالحاجة إلى موارد مالية مستدامة وتحقيق أثر مجتمعي ملموس لضمان الدعم المستمر.

ثالثاً، أبدى القائمون على هذا القطاع اهتماماً متزايداً بتعزيز الابتكار الداخلي في برامج وخدمات الأسرة كسبيل لمضاعفة الأثر الاجتماعي؛ حيث عُقدت ورش عمل لمناقشة فرص وتحديات الابتكار في ظل الأزمات (مثل ورشة مواجهة تحديات جائحة كورونا عام 2020) بإشراف المجلس التخصصي (HESS, 2025). لذلك، فإن إجراء الدراسة في هذا المجال التطبيقي سيعود بفائدة مباشرة على تلك الجمعيات عبر تزويدها بتوصيات مبنية على أدلة حول كيفية تحفيز موظفيها نفسياً لإطلاق إبداعاتهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأسر، وبالتالي تحقيق الاستدامة لمبادراتها ومشاريعها المجتمعية.

بشكل عام، يُعد المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية نموذجاً رائداً للعمل المؤسسي غير الربحي في المملكة، وتنسجم أهدافه مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تمكين القطاع الثالث وتعظيم أثره الاجتماعي. لذا فإن دراسة واقع التحفيز والابتكار فيه ستوفر نظرة معمقة يمكن تعميمها على قطاعات غير ربحية أخرى، وسيُمكن نتائج البحث صُنّاع القرار في المجلس والجمعيات من رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يخدم استدامة رسالتهم النبيلة في خدمة الأسرة والمجتمع.

1.9. منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة منهجية علمية كمية لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها البحثية. نورد فيما يلي تفصيل لأبرز ملامح المنهجية المتبعة:

1.9.1. تصميم البحث

تم تبني تصميم بحث وصفي تحليلي ذا طبيعة سببية (Explanatory). بمعنى أن الدراسة تصف الظواهر محل الاهتمام (مستويات التحفيز النفسي، الابتكار الوظيفي، والاستدامة التنظيمية في المنظمات المدروسة) وتحللها بهدف استقصاء العلاقات السببية والارتباطية بين هذه المتغيرات.

يعد هذا التصميم ملائماً لبحوث الإدارة التي تهدف إلى اختبار فرضيات حول تأثير متغير على آخر في بيئة واقعية. سيكون الأسلوب المتبع هو المسح الميداني (Survey) باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية من عينة من العاملين في المنظمات محل الدراسة. يعد المنهج المسحي التحليلي مناسباً هنا كونه يتيح جمع بيانات موحدة من عدد كبير من الأفراد وتحليلها إحصائياً لاستنتاج أنماط عامة.

1.9.2. مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في نطاق المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية والجمعيات الأهلية التابعة له في المملكة. يشمل ذلك الموظفين الإداريين والتنفيذيين وربما بعض القيادات الوسطى الذين لهم دور مباشر في تنفيذ البرامج وخدمة المستفيدين. نظراً لحجم المجتمع وتوزعه الجغرافي، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب المعاينة الطبقيّة العشوائية إن أمكن؛ بحيث تُمثّل العينة مختلف الجمعيات الأعضاء في المجلس ومختلف الفئات الوظيفية. من المستهدف أن يتراوح حجم العينة ما بين 150-200 مستجيب لتحقيق قدر كافٍ من القوة الإحصائية في الاختبارات، مع الأخذ بالاعتبار إمكان الحصول على عدد أعلى من الردود لتعزيز موثوقية

النتائج. سيتم التواصل مع الجمعيات الأهلية الأعضاء للحصول على قوائم الموظفين أو تسهيل توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو روابط إلكترونية مخصصة.

1.9.3. أداة جمع البيانات (الاستبانة)

سيتم إعداد استبانة محكمة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة. ستتألف الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية: جزء يقيس التحفيز النفسي، وجزء يقيس سلوك الابتكار الوظيفي، وجزء يقيس مؤشرات الاستدامة التنظيمية.

• **قياس التحفيز النفسي :** سيتضمن مجموعة من العبارات لقياس مستوى الدعم المعنوي والرضا التحفيزي لدى الموظف، مثل: مدى شعوره بالتقدير والاعتراف بجهوده، وفرص النمو والتطور الوظيفي غير المادي، ومستوى إشراكه في صنع القرار. يمكن الاستعانة ببعض المقاييس المعتمدة في الأدبيات لهذا الغرض – على سبيل المثال سيتم تكييف مقياس التمكين النفسي الذي وضعته الدراسة (Ergun et al., 2025) (والذي يتضمن أبعاد المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير)، بالإضافة إلى بنود مستمدة من دراسات عربية محلية لضمان ملائمة السياق الثقافي. جميع العبارات ستصاغ بصيغة ليكرت الخماسية (من 1 = منخفض جداً إلى 5 = مرتفع جداً).

• **قياس الابتكار الوظيفي :** سيتضمن عبارات تقيس مدى ممارسة الموظفين للسلوكيات الإبداعية، مثل اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل، أو تجربة أساليب عمل غير تقليدية، أو المبادرة بحل المشكلات بطرق مبتكرة. سيتم تبني بنود من مقاييس مستخدمة في بحوث سابقة على مستوى الفرد مع التعديل بما يناسب قطاع الخدمات غير الربحية). يهدف هذا الجزء إلى رصد وتيرة الإبداع لدى الموظف وكيفية تفاعله مع بيئة العمل لنشر الأفكار الجديدة.

• **قياس الاستدامة التنظيمية :** لقياس استدامة المنظمة من منظور العاملين فيها، سيتم استخدام مجموعة عبارات تغطي أبعاد الاستدامة الملائمة للمنظمات غير الربحية. من هذه الأبعاد: الاستدامة المالية (مثل: مدى تنوع مصادر تمويل الجمعية واستقرارها)، استدامة الخدمات والبرامج (مثل: استمرار البرامج الأساسية بغض النظر عن التحديات المؤقتة)، استدامة الموارد البشرية (مثل: استقرار الكوادر وبقاؤهم لفترات طويلة)، والاستدامة المؤسسية بشكل عام (مثل: قدرة الجمعية على التخطيط للمستقبل والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية). وقد نستعين بدليل أو مقياس طوره باحثون لقياس استدامة المنظمات من منظور داخلي (الخارجية). وقد نستعين بدليل أو مقياس طوره باحثون لقياس استدامة المنظمات من منظور داخلي (الخارجية). وقد نستعين بدليل أو مقياس طوره باحثون لقياس استدامة المنظمات من منظور داخلي (الخارجية). (Balasubramanian & Balaji, 2022). مع تكييفه لواقع الجمعيات الأهلية. أيضاً سيستخدم مقياس ليكرت خماسي لقياس درجة الموافقة على كل عبارة.

سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (أساتذة متخصصين في الإدارة أو خبراء في القطاع غير الربحي) للتأكد من صدق المحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم. كما ستجرى دراسة استطلاعية (Pilot) على عينة محدودة من الموظفين (حوالي 30 مفردة) لاختبار وضوح البنود وفاعلية الإجراءات اللوجستية لجمع البيانات، إضافة إلى حساب معاملات الثبات (مثل ألفا كرونباخ) للأبعاد المختلفة بهدف التأكد من موثوقية أداة القياس قبل التطبيق الموسع.

1.9.4. أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبانات المكتملة، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج إحصائي مناسب (مثل SPSS). ستتبع عملية التحليل خطوات منهجية تشمل:

- **التحليل الوصفي:** لوصف خصائص العينة (العمر، الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة... إلخ) وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير من المتغيرات الأساسية (مستوى التحفيز، مستوى الابتكار، مستوى الاستدامة). هذا الجزء سيوضح الصورة العامة للوضع الحالي في المنظمات محل الدراسة.
- **اختبارات الصدق والثبات:** سيتم التحقق من صدق البناء *Construct Validity* للمقاييس المستخدمة عبر التحليل العاملي الاستكشافي أو التأكيدي، وكذلك حساب معامل الثبات لكل مقياس (مثل كرونباخ ألفا) لضمان أن الأدوات القياسية المستخدمة تتسم بموثوقية عالية.
- **تحليل العلاقات واختبار الفرضيات:** سيتم استخدام طرائق إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات. سنبدأ بفحص معامل الارتباط بين المتغيرات للتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية. بعد ذلك، نستخدم **الانحدار الخطي** لاختبار الأثر المباشر للتحفيز النفسي على الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية، ثم نستخدم **الانحدار الهرمي** لإضافة الابتكار كوسيط واختبار الأثر غير المباشر. وللتحقق من دلالة هذا الأثر الوسيط، نطبق طريقة **Bootstrap** عبر SPSS للحصول على فترات ثقة غير متضمنة الصفر، مما يؤكد وجود وساطة معنوية.
- **تحليل المقارنات الفرعية:** قد يتم فحص ما إذا كانت هناك اختلافات في متغيرات الدراسة تبعاً لخصائص ديموغرافية أو تنظيمية (مثلاً: اختلاف تأثير التحفيز على الابتكار بين الموظفين الذكور والإناث، أو بين الجماعات الكبيرة والصغيرة). سيتم توظيف اختبارات مناسبة مثل اختبار *T-test* لمجموعتين، أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأكثر من مجموعتين، للتحقق من وجود فروق معنوية محتملة، مما يضيف عمقاً في فهم النتائج.

1.9.5. الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بمجموعة من الضوابط الأخلاقية أثناء تصميمها وتنفيذها. ستنتم مخاطبة إدارة المجلس التخصصي وجمعيات التنمية الأسرية للحصول على الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة والاستفادة من البيانات بصورة آمنة وسرية. سِيرْفَق بالاستبانة مقدمة توضح هدف البحث وتؤكد للمشارك أن مشاركته طوعية تماماً، وله الحق في عدم الإجابة عن أي سؤال أو الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. سيتم التأكيد على سرية البيانات؛ إذ لن تُستخدم المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي، وستُعرض النتائج بشكل مجمّع دون الكشف عن هوية أي مشارك أو منظّمته. كما سيتم حفظ الاستجابات في وسائط إلكترونية مؤمنة بكلمات مرور، ولن يُسمح بالوصول إليها إلا لفريق البحث. علاوة على ذلك، ستلتزم الدراسة بمبدأ عدم الإيذاء؛ أي أن الأسئلة المصاغة لن تُسبب حرجاً أو ضرراً نفسياً للمشاركين. وفي حالة الكشف عن أي معلومات حساسة تخص إحدى الجمعيات أو المشاركين، فلن يتم نشرها بشكل منفرد وسيتم التعامل معها بكل حرص. أخيراً، بعد انتهاء البحث، سيتم تقديم تغذية راجعة للجهات المشاركة (مثل تقرير أو ورشة مختصرة) لعرض ملخص النتائج والتوصيات، تقديرًا لمساهماتهم وضماناً لتحقيق منفعة مباشرة لهم من الدراسة.

بهذه المنهجية المحكمة، تتطلع الدراسة إلى جمع بيانات عالية الجودة تمكن من اختبار الفرضيات بدقة والخروج باستنتاجات موثوقة. إن اتباع منهجية كمية مدعومة بأدوات تحليل متقدمة وأسس أخلاقية قوية سيعزز من مصداقية النتائج ويسهل قبولها من قبل المجتمع الأكاديمي وصناع القرار، مما يحقق الغاية النهائية للبحث في إثراء المعرفة وتطوير الممارسة في مجال إدارة المنظمات غير الربحية.

1.10. مخطط مقترح للبحث

لتقديم الدراسة بشكل منظم وشامل، سيتم تقسيم محتويات البحث على عدة فصول مرتبة منطقياً. فيما يلي مخطط مقترح لبنية البحث يوضح العناوين الرئيسية لكل فصل ومضمونها باختصار:

1. الفصل الأول – الإطار العام للدراسة:

يتضمن هذا الفصل مقدمة البحث ومكوناتها الأساسية. في البداية تُعرض المقدمة التي تبرز خلفية الموضوع وأهميته وسياقه العام، ثم تُطرح مشكلة الدراسة بشكل واضح بما في ذلك صياغة السؤال البحثي الرئيسي وتحديد فجوات البحث النظري والتطبيقي. يلي ذلك أسئلة البحث التفصيلية كما تم بيانها سابقاً، وأهداف الدراسة المحددة المرتبطة بتلك الأسئلة. ثم يتم تضمين فرضيات البحث التي وُضعت للإجابة عن الأسئلة واختبار العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. أخيراً، يوضح الفصل أهمية الدراسة من جانبين: النظري (إسهامها

في إثراء الأدبيات وملء الفراغ المعرفي) والتطبيقي (ما ستقدمه من فوائد عملية للمجلس والجمعيات المعنية وغيرها). بهذا يكون الفصل الأول قد رسم ملامح الإطار العام وخارطة الطريق لبقية الدراسة.

2. الفصل الثاني – الإطار النظري والدراسات السابقة:

يركز هذا الفصل على بناء الأساس النظري لموضوع الدراسة وعرض ما توصلت إليه البحوث السابقة ذات الصلة. سيتم تقسيمه إلى مباحث أو أجزاء فرعية تشمل: مفهوم التحفيز النفسي في بيئة العمل (تعريفه وأبعاده ونظرياته، مثل نظرية ماسلو للدوافع أو نظرية التوقع وغيرها، مع التركيز على التحفيز المعنوي وأهميته في المنظمات الحديثة)، ومفهوم الابتكار الوظيفي (نشأته، أبعاده كفكرة وإبداع وتنفيذ، والعوامل المؤثرة فيه)، والاستدامة التنظيمية (مفهومها في سياق المنظمات غير الربحية، أبعاد الاستدامة كالبعد المالي والإداري والاجتماعي، وكيف ترتبط بالتنمية المستدامة عموماً). سيشمل الفصل كذلك استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كل متغير من المتغيرات أو دراسات ربطت بعض هذه المتغيرات. فمثلاً، ستعرض نتائج دراسات تناولت أثر التحفيز (المعنوي أو بشكل عام) على أداء الموظفين أو ابتكارهم، وكذلك دراسات تناولت العلاقة بين الابتكار والأداء المؤسسي أو الاستدامة. كما سيتم التركيز على أي دراسات سابقة تناولت قطاع المنظمات غير الربحية أو الجمعيات الأهلية تحديداً. في ختام الفصل سيتم إبراز الفجوات البحثية التي لا تزال قائمة (والتي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها)، ثم تقديم الإطار النظري المقترح الذي يربط مفاهيم التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية ضمن منظور تكاملي. بناءً على ذلك، يتم اشتقاق النموذج المفاهيمي وعرضه (كما في الشكل (1)) مع شرح المبررات النظرية لكل علاقة فيه.

يزود هذا الفصل بمجمله القارئ بخلفية علمية متينة حول موضوع الدراسة ويضع فرضيات البحث في سياقها العلمي السليم.

3. الفصل الثالث – منهجية البحث:

يفصل هذا الفصل الإجراءات والأساليب التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة ميدانياً، وهو مبني إلى حد كبير على ما ورد في قسم منهجية البحث. سيتم تقسيمه إلى عدة عناصر رئيسية:

منهج البحث وتصميمه: حيث يُذكر أن الدراسة كمية وصفية تحليلية اعتمدت على الاستبانة.

مجتمع الدراسة: المجلس التخصصي وجمعيات التنمية الأسرية، مع وصف حجمه وخصائصه العامة

عينة الدراسة وكيفية اختيارها: حجم العينة وطريقة المعاينة وأية اعتبارات فيزيائية أو جغرافية في الاختيار.

أداة البحث: تفاصيل الاستبانة ومحاورها وطرق التحقق من صدقها وثباتها.

أساليب جمع البيانات: خطوات توزيع الاستبانات وجمعها زمنياً ومكانياً، ودور أي باحثين مساعدين أو منسقين في الجمعيات لتسهيل المهمة

أساليب التحليل الإحصائي: وصف الاختبارات والنماذج الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مثل التحليل الوصفي واختبارات الارتباط ودراسة الانحدار.

الاعتبارات الأخلاقية: كيفية مراعاة أخلاقيات البحث في جميع المراحل.

يهدف هذا الفصل إلى إظهار صرامة المنهجية وضمان موثوقية الإجراءات، بحيث يمكن للباحثين الآخرين تكرار الدراسة أو الثقة بنتائجها بناءً على وضوح المنهج المتبع.

4. الفصل الرابع - النتائج وتحليل البيانات :

يقدم هذا الفصل حصيلة التطبيق الميداني ويستعرض نتائج التحليل الإحصائي بالتفصيل. يبدأ بعرض خصائص العينة (مثلاً: توزيع المشاركين حسب الجنس أو المؤهل أو سنوات الخبرة، مع جداول وأشكال بيانية توضيحية). ثم يُعرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الثلاثة: مستوى التحفيز النفسي لدى العاملين (مع بيان المتوسطات لكل بُعد من أبعاده مثل التقدير، التمكين... إلخ)، مستوى الابتكار الوظيفي (متوسط تكرار سلوكيات الابتكار، وأكثر المجالات التي يظهر فيها الابتكار)، ومستوى الاستدامة التنظيمية وفق رأي المشاركين.

بعد ذلك يتم الانتقال إلى اختبار الفرضيات واحدة تلو الأخرى: فمثلاً، تُعرض نتيجة اختبار الفرضية H1 (مثل قيمة معامل الارتباط أو معامل الانحدار بين التحفيز والابتكار مع قيمة P الدالة إحصائياً، إلى جانب تفسير لفظي للنتيجة فيما إذا كانت تدعم الفرضية أم لا). يتم تضمين جداول تلخص نتائج النمذجة (كمعاملات الانحدار)، مع شرح لكل نتيجة. في حالة الفرضية الوسيطة (H4) سيتم عرض نتيجة الاختبار (مثل قيمة الأثر غير المباشر وتحقيق شروط الوساطة من حيث معنوية تأثير التحفيز على الاستدامة عبر الابتكار).

كما سيتضمن الفصل مناقشة نوعية للنتائج، حيث تُفسر النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة: فإذا وُجد تأثير إيجابي دال للتحفيز على الابتكار (مثلاً) ستنتم مقارنة ذلك بما وجدته دراسات أخرى (الإشارة إلى توافقه مع نظرية هزربرج للتحفيز أو دراسة مشابهة في قطاع مختلف)، وفي حال ظهور نتيجة غير متوقعة سيتم تحليل الأسباب المحتملة (مثلاً: قصور في تطبيق التحفيز المعنوي في الواقع العملي أدى لضعف أثره). أيضاً سيتم في هذا الفصل إبراز أية ملاحظات إضافية من البيانات، مثل أسئلة مفتوحة أو تعليقات نوعية من المشاركين (إن وُجدت)، أو أنماط مثيرة للاهتمام (كارتفاع الابتكار في جمعية ما مقارنة بأخرى

نتيجة مبادرة داخلية يمكن توثيقها كحالة ناجحة). وبنهاية الفصل الرابع، سيكون القارئ قد اطلع بشكل كامل على ما وجدته الدراسة من أدلة رقمية حول كل فرضية وكل علاقة بحثية.

5. الفصل الخامس – الاستنتاجات والتوصيات:

وهو الفصل الختامي الذي يُلخّص أهم ما توصلت إليه الدراسة ويضعه في إطار أوسع، مع تقديم توصيات عملية ونظرية. يبدأ الفصل باستنتاجات البحث المرتبطة بأسئلة الدراسة: حيث تتم إعادة صياغة الإجابات بشكل موجز لكل سؤال بحثي بناءً على النتائج (مثال: التأكيد أن التحفيز النفسي يؤثر إيجاباً على الابتكار الوظيفي مدعوماً بالأدلة من الفصل السابق). كما يتم تقييم تحقيق الأهداف التي وُضعت مسبقاً (بيان أي هدف تم تحقيقه وبأي درجة من خلال النتائج). ثم تُطرح التوصيات العملية المنبثقة من النتائج لصانعي القرار في المجلس التخصصي والجمعيات الأسرية: مثل توصية بتطوير برنامج تحفيز معنوي شامل يتضمن أساليب تقدير متنوعة لتحسين الرضا والدافعية، أو تبني آليات رسمية لتشجيع واحتضان أفكار الموظفين المبتكرة (كوحدة أو حاضنة ابتكار داخل الجمعية)، أو إنشاء جوائز للابتكار الوظيفي لتحفيز التنافس الإبداعي بين الجمعيات. كما قد تتضمن التوصيات سياسات على مستوى القطاع ككل، مثل الدعوة إلى تدريب القيادات غير الربحية على مهارات التحفيز النفسي للفرق وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع. إلى جانب التوصيات التطبيقية، سيتم طرح توصيات بحثية أو مقترحات لدراسات مستقبلية: كأن يُنصح بإجراء دراسات مماثلة في قطاعات غير ربحية أخرى (كالجمعيات الصحية أو البيئية) للمقارنة، أو دراسة متغيرات أخرى مؤثرة (مثل دور أسلوب القيادة أو الثقافة التنظيمية كعامل وسيط أو معدل في العلاقة بين التحفيز والابتكار). وأخيراً، سيتناول الفصل قيود وحدود الدراسة (مثل: الاعتماد على استبانة ذاتية مما قد يولد تحيز الاستجابة، أو صعوبة تعميم النتائج خارج مجتمع الدراسة المحدد) لتوخي الشفافية العلمية. يختم الفصل بخلاصة تؤكد رسالة البحث وهي أهمية الاستثمار في المورد البشري وتحفيزه معنوياً كمدخل أساسي لإطلاق الإبداع وتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية.

في الختام، يلي هذه الفصول قائمة المراجع التي توثق كافة المصادر التي تم الاستناد إليها أثناء البحث (من كتب ودوريات ورسائل علمية ومواقع رسمية وغيرها)، متبوعة – إن لزم – بملاحق تشمل الأدوات البحثية (مثال: نموذج الاستبانة باللغتين العربية والإنجليزية)، وأية جداول أو أشكال إضافية. يهدف هذا المخطط الهيكلي والتفصيلي إلى ضمان تغطية جميع جوانب البحث بطريقة منظمة تسهل على القارئ تتبع مسار الدراسة من بدايتها حتى نهايتها، وتبرز الترابط المنطقي بين مشكلة الدراسة، وأهدافها، ونتائجها، وتطبيقاتها. بذلك تُحقق الدراسة التكامل المطلوب بين الجانب النظري والتطبيقي في إطار منهجي واضح ومتكامل.

2. الفصل الثاني



الدراسات السابقة

2.1. مقدمة

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة حجر الأساس لأي بحث علمي، فهي تمكّن الباحث من تحديد ما تراكم من معرفة حول موضوع الدراسة، وتُبرز مواطن الاتفاق والاختلاف، كما تكشف الفجوات التي تستدعي تساؤلات جديدة ومنهجيات أدق. في سياق دراستنا، يتقاطع التحفيز النفسي مع الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية داخل القطاع غير الربحي السعودي؛ وهو تقاطع يهتم صانعي القرار في المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية، تماشياً مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي صرّحت بدور محوري للقطاع غير الربحي ورفعت سقف مساهمته المتوقعة في الناتج المحلي وبرامج التنمية، وأرست بنى تمكينية مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والمنصات الرقمية للتمويل الخيري، ما يجعل الابتكار والاستدامة مطلبين مؤسسين ملحين لا ترفاً إدارياً (Vision2030, .n.d).

على المستوى العلمي، تُبين الأدبيات الحديثة بأن التمكين/التحفيز النفسي عامل دافعي جوهري يرتبط بنتائج عمل إيجابية، وتوثق الدراسات التحليلية الحديثة قوة علاقته بمخرجات تنظيمية متعددة وإن اختلفت الشروط الثقافية والتنظيمية الحاكمة لهذه العلاقة (Srirahayu et al., 2023). كما توضح دراسات مرجعية حول سلوك الابتكار الوظيفي أن محدداته تمتد من العوامل الفردية (الدافعية، الكفاءة الذاتية) إلى العوامل القيادية والتنظيمية، وهو ما ينسجم مع افتراضات النموذج المفاهيمي المقترح (Llorente-Alonso et al., 2024).

أما فيما يخص الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية، توضح مراجعات منهجية حديثة وجود تشتت في هذت المفهوم عبر مقاربات مالية وتنظيمية وشراكات وقيم، مع الحاجة إلى أطر أكثر تكاملاً تُراعي الخصوصيات المؤسسية للقطاع غير الربحي (Ab Samad et al., 2023). ويعزّز ذلك سياق المملكة الذي شهد توسعاً كمياً ونوعياً في هذا القطاع، وتحولات تنظيمية وسياسية تُحفّز الابتكار وتدعو لقياس أدق للاستدامة بما يتجاوز المؤشرات المالية إلى البعد الاجتماعي والمؤسسي (bin Saad Al-Saadoun et al., 2023).

بهذا المعنى، تسعى هذه الدراسة إلى وصل ما انقطع بين مسارات التحفيز النفسي ← الابتكار ← الاستدامة التنظيمية في بيئة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، واختبار فرضيات مباشرة وغير مباشرة تعكس الدور الوسيط للابتكار، استناداً إلى ما تم استعراضه في الفصل الأول من إطار ومشكلة ومنهجية.

2.2. المتغير المستقل: التحفيز النفسي

يُفهم التحفيز النفسي هنا بوصفه خبرة إدراكية ووجدانية تتكوّن من إحساس العامل بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير، وهي أبعاد تشكّل نواة التمكين النفسي والدافعية الداخلية. تُجمع نتائج حديثة على أن هذا البناء يرتبط إيجابياً

بنتائج وظيفية وتنظيمية جوهرية (كالاندماج والالتزام والأداء الإبداعي)، بما يعيد تثبيت مكانته كآلية دافعية رئيسة في علم نفس العمل. وقد أكدت تحليلات تلوية حديثة شمول قوة هذا الارتباط عبر سياقات متعددة، ما يمنح التمكين النفسي وزناً تفسيرياً في النماذج السببية للسلوك الإبداعي (Llorente-Alonso et al., 2024).

ويتجاوز أثر التحفيز النفسي المستوى الإدراكي إلى الأداء الإبداعي الملموس؛ إذ تُبين دراسات ميدانية حديثة أن الإدراك المرتفع للتمكين النفسي يرتبط مباشرةً بالأداء الإبداعي والابتكار الوظيفي، مع توضّح آليات وسيطة مثل المعنى في العمل والثقة والكفاءة الذاتية (Xu et al., 2024). كما تُظهر نماذج أحدث أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تُنمّي الابتكار عبر مسارات تشمل التمكين النفسي ومعالجة المعلومات الاجتماعية داخل فرق العمل، ما يسلط الضوء على التمكين كقناة دافعية ومعرفية في آن. وتُفيد أدلة حديثة منشورة بآتاحة مناقشة أعمق للعلاقات غير الخطية أو المشروطة (مثلاً: ظروف قيادية أو تنظيمية تُعظّم أو تُضعف أثر التمكين). هذه النتائج مجتمعة تدعم منطقياً فرضيتنا الأولى (H1) الفاضية بتأثير التحفيز النفسي على الابتكار (Sahadev et al., 2024).

ومن زاوية أخرى، يكتسب التحفيز النفسي أهمية خاصة في المنظمات غير الربحية حيث تُقيد الحوافز المادية نسبياً؛ ومن ثم يبرز الاستثمار في الاعتراف المعنوي، والإشراك في القرار، وتصميم العمل الداعم للمعنى، كمدخلات منخفضة الكلفة وذات عائد ابتكاري مرتفع. هذه الرؤية تتلقي مع برنامج الحوكمة الرشيدة في القطاع غير الربحي التي تُراهن على رأس المال البشري والثقافة التنظيمية، وتضع التمكين النفسي على خريطة أدوات القيادة والموارد البشرية لتعزيز الابتكار والاستدامة (Ortega-Rodríguez et al., 2024).

نستعرض في الفقرات التالية الدراسات المرجعية التي تناولت التحفيز النفسي:

أولاً: تحليل تجميعي (Meta-analysis) للتمكين النفسي - (Llorente-Alonso et al., 2024)

استهدفت هذه الدراسة تقدير حجم الأثر المجمع للتمكين النفسي على مخرجات العمل من خلال مراجعة منهجية تتبعها معالجة شمولية لعدد كبير من الدراسات الارتباطية المتنوعة قطاعياً وحسب السياق. خلصت النتائج إلى ارتباطات موجبة ودالة بين التمكين النفسي وكلّ من الرضا والاندماج والأداء الإبداعي، مع رصد تباينات تعكس حساسية الأثر للعوامل السياقية والتنظيمية. وتكمن قوة هذا العمل في منهجيته المعيارية وفحوص التباين وانحياز النشر؛ غير أنّ غلبة العينات الغربية والقطاعات الربحية تحدّ من قابلية التعميم على البيئات غير الربحية العربية، ما يبرّر الحاجة إلى اختبارات ميدانية محلية.

التمكين النفسي والأداء الإبداعي - (Sahadev et al., 2024)

تقصّت هذه الدراسة كيف ينتقل أثر إدراك التمكين النفسي إلى الأداء الإبداعي عبر آليات نفسية وسيطة، وذلك باستخدام نموذج معادلات هيكلية تطبق على بيانات تنظيمية. أظهرت النتائج أثراً مباشراً موجباً للتمكين في الأداء الإبداعي،

إلى جانب مسارات وسيطة تتعلق بالحيوية والمعنى في العمل تُسهم في تفسير هذه العلاقة. ومن مزايا الدراسة دمجها بين البناءات الإدراكية ومخرجات الأداء؛ إلا أن تموضعها في سياقاتٍ خدميةٍ شبه ربحية يدعو إلى اختبار الصلاحية الخارجية في منظماتٍ غير ربحية ذات خصائص تمويلية وأساليب حوكمة مختلفة.

التمكين النفسي والسلوك الابتكاري مع القيادة التحويلية كمُعدِّل - (Priyatama et al., 2022)

اختبرت الدراسة أثر التمكين النفسي في الابتكار الوظيفي مع إدخال القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مُعدِّلاً، مستخدمةً PLS-SEM لتقدير معاملات المسارات الأساسية والتفاعل. أثبتت النتائج وجود أثرٍ مباشرٍ معتبرٍ للتمكين في الابتكار، كما تبين أن القيادة التحويلية تُعظِّم هذا الأثر عبر المناخ التحفيزي والدعم المعنوي. وتوضح الدراسة البعد القيادي كشرط سياقي، لكنها تبقى مقيدةً بسياقٍ تنظيميٍّ واحد وحجم عينةٍ محدود، الأمر الذي يحد من التعميم ويستدعي تكرار الاختبار في القطاع غير الربحي.

أنماط الاندماج والتمكين والدعم المدرك وعلاقتها بالابتكار - (Ergun et al., 2025)

حدّد الباحثون من خلال هذه الدراسة أنماطاً متميزة من العاملين تُجمّع مستويات الاندماج والتمكين والدعم المدرك باستخدام منهج التحليل الطبقي الكُموني (LCA)، ثم قارنوا فيما بينها على صعيد الابتكار الوظيفي. أظهرت النتائج أن الأنماط ذات الاندماج والتمكين المرتفعين تُسجّل ابتكاراً أعلى بصورةٍ منسقة، بما يدعم الفكرة التي ترى التمكين النفسي عقدةً ضمن شبكةٍ دافعيةٍ تنظيميةٍ أشمل. تكمن قوّة هذا العمل في كشفه التركيبات الداخلية بدلاً من العلاقات الثنائية؛ غير أن طبيعته المقطعية تجعل الاستدلال السببي محدوداً، ويظل الربط المباشر بمؤشرات الاستدامة بحاجة إلى اختبارٍ لاحق.

التحفيز الوظيفي والإبداع - (عبد الله، 2024)

في دراسةٍ تطبيقيةٍ، عالج الباحث أثر التحفيز الوظيفي—بشقيّه المادي والمعنوي—على دعم الإبداع في بيئةٍ شرطيةٍ خليجية، بمنهجٍ وصفيٍّ تحليليٍّ يعتمد الاستبانة واختبارات الارتباط واختبارات الانحدار. كشفت النتائج عن أثرٍ واضحٍ للتحفيز المعنوي في السلوك الإبداعي مقابل أثرٍ أضعفٍ للحوافز المادية، في دلالةٍ على مركزية البعد النفسي في تحريك مبادرات العاملين. غير أن خصوصية البيئة الأمنية وتعدّد العوامل السياقية يُحتّمان الحذر في التعميم ويدعوان إلى اختباراتٍ قطاعيةٍ غير ربحية.

القيادة وتحفيز الدور الإبداعي - (الشهواني، 2023)

تناولت هذه الرسالة العربية دور أنماط القيادة في تحفيز الدور الإبداعي للموظفين، بمنهجٍ ميدانيٍّ اعتمد أدوات قياسٍ معيارية. تؤكّد النتائج أن القيادة الداعمة والمُمكنة تهيئ شروطاً نفسيةً وتنظيميةً تُطلق السلوك الابتكاري، ما ينسجم

مع الأطروحة التي ترى التمكين النفسي آليةً تتغذى على ممارسات القيادة وثقافة التنظيم. وتبقى الحاجة قائمةً إلى نماذج سببيةٍ تطبق في الجمعيات لفحص انتقال هذا الأثر نحو الاستدامة.

مما سبق، نرى أن التمكين/التحفيز النفسي يؤثر إيجاباً ودلالةً في السلوك الإبداعي والابتكار، وأن قوة هذا الأثر تتعزز ببيئاتٍ قياديةٍ داعمةٍ وثقافةٍ تنظيميةٍ مشجعةٍ. إلا أن الدليل يبقى قليلاً في غير الربحي السعودي؛ ما يُبرّر الانتقال في الأقسام التالية إلى تفكيك الأدلة حول الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية بوصفهما مخرجاتٍ تابعةٍ لنموذج هذه الدراسة.

2.3. المتغيرات التابعة: الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية

2.3.1. الابتكار الوظيفي

تُعرّف الأدبيات الابتكار الوظيفي كسلسلة مترابطة من توليد الأفكار، والترويج لها، وتطبيقها في سياق العمل. وقد قدّمت المراجعات المنهجية الحديثة خرائط مفاهيمية تُظهر أن محدّداته تعمل على ثلاثة مستويات: الفرد (الدافعية، الكفاءة الذاتية، التوجّه نحو التعلّم)، والفريق/العلاقات (الثقة والدعم والتغذية الراجعة)، والتنظيم (الثقافة، تصميم العمل، الموارد، القيادة التحويلية) (AlEssa & Durugbo, 2022). كما يتّضح أن الابتكار شديد الحساسية للسياق: ففي المنظمات العامة والخدمية، يغدو دعم القيادة وتماسك الفرق وتيسير الإجراءات عناصر فارقة تُحرّك الابتكار من حيز الفكرة إلى حيز التطبيق. هذه الصورة تؤيد اتخاذ الابتكار متغيراً تابعاً مباشراً للتحفيز النفسي في المقترح المقدم (Srirahayu et al., 2023) (Abd-Elmoghith et al., 2024).

ولأن الابتكار عملية لا لحظة، فقد انتقلت الأدبيات من السؤال "من هو المبتكر؟" إلى "كيف نُهيئ بيئة تُنتج الابتكار باستمرار؟". تبين دراسات حديثة أن أثر الابتكار يتعاظم حين تتراص ممارسات القيادة والموارد البشرية مع الدافعية الداخلية، وأن الأنماط الخضراء (المستدامة) في القيادة والموارد البشرية باتت مسارات واعدة لتعزيز سلوكيات ابتكارية صديقة للبيئة، وهو ما يربط تدريجياً بين الابتكار والأداء/الاستدامة المستدامة للمنظمة. هذه التطورات تُمهّد نظرياً لروابط أقوى في القسم التالي بين الابتكار والاستدامة (Piowar-Sulej et al., 2025) (Samo et al., 2024).

2.3.2. الاستدامة التنظيمية

تتباين مقاربات الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بين منظورات مالية (تنوع الإيرادات، المرونة التمويلية) وتنظيمية (الحوكمة، القدرات، الشراكات) واجتماعية/قيمية (استمرار الأثر المجتمعي وجودته). (Ab Samad et al., 2023) وتُبرز مراجعات منهجية حديثة تدعو إلى أطر قياس أكثر تكاملاً تُراعي خصوصية القطاع غير الربحي. وفي السياق السعودي، طرأت تحولات تنظيمية وسياساتية ملموسة —مدعومة برؤية 2030— تُسهم في خلق بيئة تمكينية للنمو، لكنّها في الوقت نفسه ترفع سقف التوقع من المنظمات لابتكار نماذج تشغيل وتمويل وبرمجة تُعزّز ديمومتها (KPMG, 2023). وعليه، فإن الربط بين ديناميّة الابتكار الداخلي ومؤشرات الاستدامة لم يعد ترفاً بحثياً، بل صار شرطاً للقدرة على البقاء وإدامة الأثر.

نبين في الفقرات التالية الدراسات السابقة التي تناولت كل من الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية بالبحث والتحليل.

الابتكار الوظيفي في المنظمات العامة: مراجعة منهجية - (Srirahayu et al., 2023)

تهدف هذه الدراسة إلى بناء خريطة محددات الابتكار الوظيفي في القطاع العام. اعتمدت مراجعة منهجية صنّفت العوامل عبر ثلاثة مستويات: الفرد (الدافعية/الكفاءة الذاتية)، الفرق (الثقة/الدعم)، والتنظيم (الثقافة/الموارد/القيادة). خلصت النتائج إلى أن الابتكار ظاهرة متعددة المستويات والحساسية للسياق، وأن هيكليّة القياس السائدة يغلب عليها الطابع الوصفي. غير أنّ نقص النماذج السببية واختبارات الوساطة يحّدان من تفسير كيف تتحول الدوافع إلى تطبيقات ابتكارية مؤثرة.

كيف تؤثر استدامة المسار المهني في الابتكار الوظيفي؟ - (Zhang & Chin, 2024)

تفحص الدراسة أثر الاستدامة المهنية للعاملين (التجدد/المرونة/النزاهة/الحصافة) في الابتكار الوظيفي في ظل التحول الرقمي، بمنهج تحليل انحدار تفاعلي واختبارات علاقات غير خطية. أوضحت النتائج وجود ارتباط إيجابي لمعظم الأبعاد، مع وجود علاقة منحنية لبعض الموارد المهنية، ودور شرطيّ للبيئة يُعظّم أو يضعف الأثر. وتُضيء هذه النتائج على القنوات التي تربط إدارة المسار المهني بسلوك الابتكار، لكنها تستبقي سؤال التعميم على القطاع غير الربحي وقياس تطبيق الأفكار لا مجرد توليدها.

استدامة المنظمات غير الربحية: مراجعة منهجية - (Ab Samad et al., 2023)

تجمع هذه المراجعة منظورات متعددة لتعريف وقياس الاستدامة في القطاع غير الربحي، وتُظهر بوضوح تشتتاً قياسيًّا بين مؤشرات مالية/تشغيلية وأخرى اجتماعية/حوكمية. وتستنتج الحاجة إلى أطر مركبة وسياقية للقياس تتجاوز البقاء

المالي إلى إدامة الأثر والقدرة على التكيف. وتتلخص قوتها في تنظيم حقلٍ متنوع، بينما تتمثل حدودها في ندرة الأدلة العربية والخليجية وقلة الربط المباشر بمتغيرات سلوكية كالابتكار.

آليات الحوكمة الجيدة في غير الربحي: مراجعة منهجية - (Ortega-Rodríguez et al., 2024)

تُنسّق هذه المراجعة الأدلة حول آليات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، هيكلية المجالس، الشراكات) وأثرها المتوقع في الاستدامة. وتُشير إلى أن الحوكمة تؤدي دوراً تمكينياً يُهيئ بيئةً تُثمر استدامةً أعلى عبر الثقة وتعبئة الموارد والشراكات؛ لكنها لا تكفي بما يكفي علاقة الابتكار الداخلي بهذه الآليات، ما يفتح مجالاً لنماذج تربط الحوكمة بالابتكار كمسارٍ يتوسّط الانتقال إلى الاستدامة.

الاستدامة التنظيمية: الأبعاد والمبادئ - (أحمد, 2024)

تعرض الدراسة العربية تعريفاً شاملاً للاستدامة وأبعادها في السياق المؤسسي العربي، وتربطها بالتحسين المستمر وجودة الخدمات، مُقترحةً مؤشرات مالية وبرامجية وبشرية وأطر حوكمة. وتمتاز بإطار مفاهيمي واضح قابل للتكيف في غير الربحي، غير أنّ غياب الاختبار التجريبي في الجمعيات يقيها على مستوى البناء النظري الذي ينتظر التثبت الميداني.

الابتكار المؤسسي والتنمية المستدامة: تطبيق على أرامكو – (القحطاني, 2024)

يقدم هذا العمل العربي دليلاً ميدانياً على ارتباط الابتكار المؤسسي بمخرجات تنمية مستدامة في شركة سعودية كبرى، بمنهج كمي يربط سياسات الابتكار بالأداء المستدام. وتُفيد دلالته في إسناد العلاقة بين الابتكار والاستدامة، بينما يظل القطاع الربحي سياقاً مختلفاً عن الجمعيات، ما يستدعي إثبات العلاقة في غير الربحي.

ختاماً، يُستنتج من الأدلة أن الابتكار الوظيفي نتاج منظومة متعددة المستويات تتطلب تمكيناً نفسياً وقيادة داعمة وثقافة مشجعة، وأن الاستدامة في القطاع غير الربحي مجال متشعب يحتاج إلى مؤشر مركّب ومقاربة متعدد الأبعاد يوازن المالي بالبرامجي والبشري والحوكمة. وتُمهد هذه الخلاصة لاختبار المسارات السببية التي تربط الدوافع النفسية بالابتكار ثم بالاستدامة، وهو موضوع القسم التالي.

2.4. العلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية

تفترض النماذج السببية أن الدافعية الداخلية مُثَلَّة في التمكين النفسي تقود إلى سلوك ابتكاري أعلى، وأن هذا السلوك حين يتحول إلى تحسينات في العمليات والخدمات وتنويع الموارد يتجلى في استدامة تنظيمية أقوى. كما تفترض نماذج الوساطة أن الابتكار قد يكون الحلقة الناقلة لأثر التحفيز نحو الاستدامة .

على مستوى التأثير المباشر، تُظهر الأدبيات المتاحة أن إدراك العامل للتمكين/التحفيز النفسي يؤثر إيجاباً في سلوك الابتكار الوظيفي عبر مسارات إدراكية وعاطفية (المعنى، الكفاءة الذاتية، الحيوية)، وأن البيئة القيادية والتنظيمية يمكن أن تزيد هذا الأثر أو تضعفه (Sahadev et al., 2024). كما تشير نتائج حديثة إلى أن الابتكار يرتبط حين يتحقق على مستوى العمليات والنماذج بمؤشرات الأداء والاستدامة (بما في ذلك التحول في نموذج الأعمال، والقدرة على التكيف، وكفاءة العمليات) (Hock-Doepgen et al., 2025)، ما يعزز منطق الفرضية الثانية (H2) والفرضية الثالثة (H3) في النموذج المقترح.

أما على مستوى التأثير غير المباشر/الوساطة، فتقترح سلاسل سببية مدعومة نظرياً وتجريبياً أن الابتكار الوظيفي يعمل كحلقة ناقلة بين التحفيز النفسي ونتائج تنظيمية أوسع نطاقاً، بما فيها الاستدامة. إذ يوفر التحفيز النفسي "طاقة" ومعنى يُترجمان إلى مبادرات وأفكار وتجارب، وهذه بدورها، إذا احتضنتها الحوكمة والممارسات، سوف تعكس قدرةً على التكيف، وتنوّعاً في مصادر القيمة والتمويل، واستبقاءً للكوادر، أي عناصر جوهرية في مفهوم الاستدامة (Piwowar-Sulej et al., 2025). ورغم أن بعض الأدلة تتناول "الابتكار الأخضر" أو "القيادة الموجهة للاستدامة" أكثر مما تتناول الاستدامة التنظيمية بمعناها الشامل، إلا أن اتجاه النتائج متسق: الابتكار المدفوع بدافعية داخلية يُحسن المخرجات المستدامة (Yang & Li, 2023). هذا يبرز اختبار الوساطة (H4) بأساليب سببية معاصرة في السياق المحلي للمنظمات غير الربحية.

نستعرض فيما يلي الدراسات المرجعية ذات الصلة والمتعلقة بالعلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بالتحفيز المعنوي والإبداع والاستدامة التنظيمية:

التمكين النفسي والابتكار مع القيادة التحويلية - (Priyatama et al., 2022)

يُثبت هذا العمل، بنموذج PLS-SEM، وجود علاقة مباشرة معتبرة بين التمكين النفسي والابتكار الوظيفي، ويرصد أن القيادة التحويلية تُعظم هذا الأثر عبر إضفاء معنى وتمكين بيئي. وتكمن قيمته في تقديم دليلٍ سببيٍّ على المسار الأول من السلسلة، لكنه لا يتتبع الأثر إلى الاستدامة، كما أن حدوده السياقية تُحدِّم تكراره في الجمعيات.

أثر مسار المهنة على الاستدامة عبر الابتكار - (Gustiah et al., 2024)

يختبر الباحثون نموذجاً سببياً يربط ممارسات المسار المهني بالاستدامة التنظيمية عبر الابتكار كمتغيرٍ وسيط، باستخدام SmartPLS لاشتقاق الأثرين المباشر وغير المباشر. تُظهر النتائج أن الابتكار ينقل جزءاً معتبراً من أثر الممارسات المهنية نحو الاستدامة، في سندٍ قويٍّ لفكرة الوساطة. وتُبرز قوة النموذج في شفافيته السببية، مقابل قيدٍ يتعلق بتموضعه في قطاعٍ ربحيٍّ غير سعودي يستدعي الاختبار في القطاع غير الربحي المحلي.

مجالس المنظمات غير الربحية والسعي إلى الابتكار من أجل النمو - (Richardson & Kelly, 2024)

بدراسة نوعية قائمة على مقابلات مع أعضاء مجالس إدارات، تُبيّن النتائج أن الممارسات الابتكارية إذا حُكمت واستثمرت تنعكس نمواً في الإيرادات وتنويعاً للموارد، وهو بُعدٌ أساسي ومحوري في الاستدامة المالية. وعلى الرغم من محدودية الاستدلال الكمي، فإن هذه النتيجة تقترح آلية واضحة لانتقال الابتكار إلى استدامة مالية، ما يشجّع على نماذج كمية تثبت هذه الصلة.

مما سبق نجد أن الأدلة تؤكد على وجود تأثير مباشر للتحفيز/التمكين النفسي في الابتكار، وتأثير مباشر للابتكار في الاستدامة، وعلى أثر غير مباشر يُرجّح أن ينقل فيه الابتكار جزءاً من أثر التحفيز نحو الاستدامة. ويظل النقص واضحاً في الأدلة المحلية وقياسات الاستدامة المركبة داخل المنظمات غير الربحية.

2.5. مقارنة واستنتاجات

تكشف المقارنة بين الدراسات المرجعية التي تم استعراضها في هذا الفصل والموضحة في الجدول (جدول 1)) أن دراسات التحفيز/التمكين النفسي قدّمت أدلة كمية قوية على الأثر في السلوك الإبداعي، لكنّها نادرة في القطاع غير الربحي السعودي. أمّا دراسات الابتكار والاستدامة فأبرزت تعدّد المستويات وتشبّث القياس في الاستدامة، مع تركيز وصفي يغلب عليه القطاع العام أو الربحي. وفي دراسات العلاقات البينية بين المتغيرات، تبرز أدلة على المسارات المباشرة والوساطة، غير أنّها قلما تُختبر في الجمعيات غير الربحية وبأدوات قياس استدامة مركبة.

جدول 1: مقارنة بين الدراسات السابقة

الدراسة	المتغير/العلاقة	المنهج	أبرز النتائج	حدود عامة
Llorente-Alonso) (et al., 2024	تمكين نفسي ↔ مخرجات عمل	مراجعة منهجية + تحليل تجميعي	أثر مجتمّع قوي ودال	غلبة سياقات ربحية/غربية
Sahadev et al.,) (2024	تمكين نفسي → أداء إبداعي	SEM	أثر مباشر ومسارات وسيطة	حاجة لاختبار غير ربحي
Priyatama et al.,) (2022	تمكين نفسي × قيادة → ابتكار	PLS-SEM	أثر مباشر وتفاعل إيجابي	سياق واحد/عينة محدودة
Ergun et al.,) (2025	أنماط (اندماج/تمكين/دعم) → ابتكار	LCA	الأنماط العالية = ابتكار أعلى	مقطعي/غير طولي
Srirahayu et al.,) (2023	محددات الابتكار	مراجعة منهجية	إطار متعدد المستويات	نقص السببية
(Zhang & Chin, 2024)	استدامة مهنية → ابتكار	انحدار تفاعلي	علاقات خطية/غير خطية	تعميم على غير الربحي
Ab Samad et al.,) (2023	استدامة تنظيمية، القطاع غير الربحي (قياس)	مراجعة منهجية	تشبّث قياسي ودعوة لمقياس مركّب	ندرة الأدلة العربية
Ortega-) Rodríguez et al., (2024	حوكمة → استدامة تنظيمية	مراجعة منهجية	الحوكمة تمكين للاستدامة	ربط الابتكار بالحوكمة ضعيف
Gustiah et al.,) (2024	مسار مهني ← (وساطة: ابتكار) ← استدامة	SmartPLS	أثر غير مباشر ذو دلالة	قطاع ربحي/غير محلي

نقص الدليل الكمي	آلية مالية نحو الاستدامة التنظيمية	نوعي/مقابلات	ابتكار ← نمو إيرادات	(Richardson & Kelly, 2024)
خصوصية السياق الأمني	أثر معنوي واضح	مسخي/انحدار	تحفيز وظيفي → إبداع	(عبد الله, 2024)
حاجة لنماذج سببية	دور قيادي تمكيني	ميداني	قيادة داعمة ← تحفيز إبداعي	(الشهواني, 2023)
غياب اختبار ميداني	إطار مفاهيمي مركب	تحليلي	أبعاد الاستدامة التنظيمية	(أحمد, 2024)
تعميم لغير الربحي	ارتباط إيجابي	ميداني	ابتكار مؤسسي ↔ مخرجات مستدامة	(الفحطاني, 2024)

من خلال المقارنة السابقة يتضح وجود عدة فجوات بحثية في الدراسات السابقة نوجزها فيما يلي:

1. **فجوة سياقية/قطاعية:** محدودية الأدلة الميدانية في القطاع غير الربحي السعودي مقارنةً بغزارة الأدلة في القطاعات الربحية والدولية.

2. **فجوة قياسية:** تشتت مقاييس دراسة الاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي وغياب مؤشر مركب يوازن المالي بالبرامج الإدارية و برامج إدارة الموارد البشرية والحوكمة.

3. **فجوة منهجية/سببية:** قلة النماذج التي تختبر وساطة الابتكار بين التحفيز والاستدامة التنظيمية، وغلبة التصاميم المقطعية.

4. **فجوة تحويل الأثر:** التركيز على توليد الأفكار أكثر من تطبيقها وربطها بمخرجات مستدامة قابلة للقياس.

في الختام، تسعى هذه الدراسة للمساهمة في توطين الدليل عبر اختبار النموذج السببي في جمعيات التنمية الأسرية، وبناء وتكييف مؤشر استدامة مركب ملائم لخصوصية القطاع غير الربحي (مالي/برامجي/بشري/حوكمة)، واستخدام اختبارات سببية معاصرة (مثل: اختبار الانحدار الهرمي) لفحص الأثر غير المباشر للتحفيز النفسي عبر الابتكار على الاستدامة. كما ستترجم النتائج إلى توصيات تنفيذية في سياسات التحفيز المعنوي، وآليات احتضان الأفكار، وبناء قيادة داعمة، بما يربط بين البرهنة الإحصائية ومسارات التطبيق المؤسسي الإداري.

3. الفصل الثالث



منهجية الدراسة

3.1. مقدمة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار نموذجٍ سببيّ يربط التحفيز النفسي (المعنوي) لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بالابتكار الوظيفي ومنه إلى الاستدامة التنظيمية، تطبيقاً على المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية في المملكة العربية السعودية. وانطلاقاً من هدف تفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، تمت صياغة منهجية الدراسة بالاعتماد على منهج كمي رصين قائم على مسح ميداني، وفق مدخلٍ وضعي (Positivist) ومنطق استدلالي (Deductive) يبتدئ بفرضيات قابلة للاختبار وينتهي بنتائج قابلة للتعميم على المجتمع محلّ الدراسة. يقدّم الفصل تعريفات إجرائية دقيقة للمتغيرات، ويبرر تصميم البحث واختياراته، ويشرح إطار المجتمع والعينة، وأدوات جمع البيانات وأنواعها، وإجراءات التحليل الإحصائي (الوصفية والاستدلالية)، مع تضمين اعتبارات أخلاقية وإجرائية لضبط الجودة الداخلية والخارجية للنتائج. وفي ختامه، يضع هذا الفصل الجسر المنهجي المؤدي إلى الفصل الرابع، حيث تُعرض النتائج الإحصائية وتُناقش في ضوء الأدبيات السابقة ونموذج البحث.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الغرض من التعريفات الإجرائية هو تحويل المفاهيم النظرية إلى بنى قابلة للقياس بنودٍ واضحة على مقياس «ليكرت» الخماسي (1=أعارض بشدة ... 5=أوافق بشدة)، بما يضمن الصدق والثبات وإمكان المقارنة.

أولاً: التحفيز النفسي – متغير مستقل

يُقاس إدراك الفرد لمجموعة ممارسات تحفيزية ذات طبيعة نفسية/معنوية تعزّز المعنى، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية، والتأثير/الاعتراف، والعدالة/الشفافية التنظيمية بشكلٍ إجرائي وعلمي.

يُقاس التحفيز النفسي عبر 4-5 أبعاد فرعية، لكل بُعد 1-3 بنود؛ أمثلة:

- المعنى/القيمة : (أشعر بأن عملي يسهم بوضوح في رسالة الجمعية).
- التقدير والاعتراف: (يحظى جهدي بالتقدير العلني من الإدارة).
- الاستقلالية: (أمتلك مرونة كافية لاختيار أساليب إنجاز مهامي).
- الدعم/الثقة: (يتوفر لي دعم قيادي عندما أجرب أفكاراً جديدة).
- العدالة/الشفافية: (قواعد التقدير والترقية واضحة ومعلنة).

يُحسب متوسط مركّب لكل بعد ثم متوسط إجمالي للمتغير.

ثانياً: الابتكار الوظيفي – (Innovative Work Behavior) متغير تابع ووسيط

يُعرّف كسلوكٍ يتدرج في ثلاث مراحل: توليد الأفكار، ترويجها/دعمها، تطبيقها. إجرائياً، تُقاس كل مرحلة من خلال 3-1 بنود، ومن هذه الأبعاد:

- توليد الأفكار: (أقترح بانتظام حلولاً جديدة للمشكلات).
- ترويج/دعم الأفكار: (أقنع زملائي/مديري بجدوى الأفكار الجديدة).
- تطبيق الأفكار: (أطبق أفكاراً مبتكرة في العمل).

يُستخرج متوسط لكل بُعد ومتوسط كلي للابتكار.

ثالثاً: الاستدامة التنظيمية – (Organizational Sustainability) متغير تابع

تُقاس بوصفها محصلة متعددة الأبعاد في المنظمات غير الربحية، وتُعرف بأنها قدرة المنظمة غير الربحية على الاستمرار والتكيف وإدامة الأثر عبر منظومة مالية، برامجية/خدمية، موارد بشرية/معرفية، حوكمية/مؤسسية.

- الاستدامة المالية: (لدينا مزيج متوازن ومستقر من مصادر التمويل).
- الاستدامة البرامجية/الخدمية: (تستمر برامجنا الأساسية دون انقطاع وبجودة مناسبة)
- استدامة الموارد البشرية (الاحتفاظ، التطوير، انتقال المعرفة): (تتوفر فرص تطوير مهني واستبقاء للكوادر الأساسية)
- الاستدامة الحوكمية/المؤسسية: (إجراءاتنا شفافة ومرنة وتدعم التكيف مع المتغيرات).

يُشتق مؤشر مركّب للاستدامة من متوسطات الأبعاد الأربعة المذكورة.

3.3. تصميم البحث

تتبنّى الدراسة منهجاً كمياً وصفيّاً-تفسيرياً قائماً على المسح الميداني باستبانة ذاتية الاستجابة، في إطار فلسفي وضعي ومسار استدلالى يبدأ بفرضيات محدّدة (H1-H4) لاختبار علاقات سببية مفترضة. ويتّسم التصميم بكونه مقطعيّاً يلتقط قياسات المتغيرات في نقطة زمنية واحدة، وهو خيار مبرّر من حيث الكلفة والوقت وملاءمته لتجميع بيانات واسعة النطاق.

كما تعتمد الدراسة في بنائها القياسي على جملة ضوابط منهجية متكاملة تبدأ بصياغة بنود الأداة باللغة العربية الفصيحة وبأساليب إيجابية وسلبية متبادلة؛ والغاية من ذلك الحدّ من تحييز الموافقة التلقائي ورفع حساسية الأداة لالتقاط الفروق الحقيقية بين استجابات المشاركين.

ويُدعم هذا البناء بإجراء تحكيم محتوى عبر لجنة من (3-5) خبراء متخصصين للتأكد من ملاءمة البنود لأبعاد المتغيرات ووضوحها وسلامتها اللغوية، ثم تُجرى التعديلات اللازمة وفق مؤشرات الملاءمة والوضوح التي يوصي بها المحكمون. وللتثبت العملي، تُنفذ دراسة أولية (Pilot) على نحو عشرين استجابة بهدف ضبط صياغة البنود، والتحقق من تسلسلها، وتقدير زمن الإجابة، ورصد البنود الملتبسة أو قليلة التباين لاتخاذ قرار الإبقاء أو التعديل أو الحذف.

ولتقليل تحيز المنهج المشترك تُطبّق حزمة إجراءات وقائية، تشمل الفصل النفسي بين مقاييس المتغيرات داخل الاستبانة، وضمان السرية وعدم كتابة معلومات تدل على هوية المستجيب، وترتيب البنود ترتيباً عشوائياً، وتنويع مصادر البنود.

وبهذه المنظومة يتوافر للتصميم قدرٌ كافٍ من القوة التفسيرية لالتقاط المسارات المباشرة وغير المباشرة، مع مواءمة عالية لواقع جمعيات القطاع غير الربحي واقتصاد واضح في الموارد والوقت.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1. المجتمع المستهدف

تستهدف الدراسة جميع العاملين (موظفون، قيادات وسطى، إدارات عليا، متطوعون أساسيون بعقود منتظمة) في جمعيات التنمية الأسرية الواقعة ضمن نطاق المجلس الفرعي التخصصي، في مناطق المملكة المختلفة. يشمل ذلك وحدات البرامج، التخطيط، الموارد البشرية والمالية، العلاقات والشراقات، والحوكمة.

3.4.2. إطار العينة وتقنياتها

أسلوب المعاينة

ستُعمد معاينة طبقية عشوائية لضمان تمثيل منصف لمكونات المجتمع البحثي بحسب ثلاثة أبعاد رئيسة : المنطقة/الجمعية، والمستوى الوظيفي (قيادي/إشرافي/تنفيذي)، ونوع التعاقد (دوام كامل/جزئي/متطوع بعقد منتظم). تُقسّم قوائم العاملين إلى طبقات وفق هذه الأبعاد، ثم يُسحب من كل طبقة عينة عشوائية بسيطة بما يتناسب مع حجم الطبقة (تخصيص تناسبي)، مع السماح بقدرٍ محدود من الإفراط في السحب (Oversampling) للطبقات الصغيرة تفادياً لتحيز عدم الاستجابة. هذا الأسلوب يحذّر من التحيز ويزيد دقة التقديرات عند تحليل الفروق بين الطبقات.

حجم العينة

لأن اختبارات الدراسة المعتمدة انحدارات خطية بسيطة مع اختبار وساطة بوساطة Bootstrap، فالمعيار العملي الذي سنستخدمه هو حد أدنى 20 مشاركاً لكل متغير تنبؤي، وبما أن نموذجنا يتضمن متغيراً تنبؤياً رئيساً واحداً في كل فرضية مباشرة، بالإضافة إلى متغير وسيط في الوساطة، فإن الحد الأدنى الإجمالي المستهدف يتراوح بين 180 - 220 استجابة صالحة لتأمين قوة اختبارية مريحة وللتعامل مع الفقد المحتمل.

حيث تم الاعتماد على معادلة كوكران المبسطة عند مستوى ثقة 95% وافترض تباین أقصى ($p = 0.5$) وهامش خطأ ($e = 0.07$) ما يعطينا حجماً ابتدائياً يقارب ($n_0 = 196$)، ثم تُطبّق تصحيح المجتمع المحدود للحصول على حجم نهائي غالباً ما يقع بين ($n \approx 180 - 220$). وعليه سيُستهدف نطاق (200 – 300) لضمان توازن القوة الإحصائية والعملية الميدانية، مع توزيع الحصص على الطبقات تناسبياً.

معايير الاشتمال والاستبعاد

سيُشترط لاشتراك الفرد في العينة أن يكون قد أمضى ستة أشهر فأكثر في العمل داخل الجمعية لضمان توافر خبرة كافية تسمح بتقييم بنود التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية بصورة موثوقة. وقد ضُبِطت منصة الاستبانة الإلكترونية على أسئلة ليكرت بالزام الإجابة وتقديم تحذير ودي عند ترك أي سؤال دون إجابة، بما يضمن اكتمال البيانات دون الإضرار بحرية الانسحاب.

3.5. طريقة جمع البيانات

سُجِّعَت البيانات عبر استبانة إلكترونية تتكون من أربعة أقسام:

1. صفحة معلومات وموافقة مستنيرة (الغرض، السرية، الطوعية، زمن الإجابة).
2. السمات الديموغرافية/الوظيفية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع التعاقد، المنطقة/الجمعية).
3. مقياس التحفيز النفسي بأبعاده.
4. مقياس الابتكار الوظيفي ومقياس الاستدامة التنظيمية.

3.5.1 اعتبارات عملية لضمان جودة الاستجابة الإلكترونية

سيجري التنسيق مع نقاط اتصال داخل كل جمعية لضمان وصول الرابط إلى المشاركين المستهدفين. وسيتم تتبع معدلات الاستجابة في الوقت الفعلي وتصحيح المسار عند الحاجة (مثل إرسال بريد الكتروني كتنذكير).

تتضمن الرسالة الافتتاحية موجزاً توعوياً يوضح الغرض البحثي، وطبيعة الأسئلة بأسلوب ليكرت، والمدة المتوقعة للإجابة، وضمان السرية وعدم الكشف عن الهوية. كما ستُفَعَّل خصائص المنصة التي تمنع إرسال الاستبانة دون استكمالها، وتُفَعَّل الاستجابة بعد الإرسال لمنع التعديل، ويُولد رقم مرجعي داخلي لكل مشاركة (دون أي معلومات شخصية) لتعقّب الجودة وحذف التكرارات المحتملة.

وسيتّم ترتيب البنود عشوائياً، ومزج صيغ إيجابية وسلبية، استخدام مصفوفة صفحات تقسم المقاييس لتقليل الاستجابات النمطية، تضمين بنديّ انتباه. يجري إرسال رابط الأداة عبر البريد المؤسسي/قنوات التواصل الداخلية، مع تكرار تذكير واحد فقط، واحترام عدم الإزعاج.

تضمن هذه الآلية سهولة الوصول، وانخفاض كلفة الجمع، وتحسين صدق الاستجابة عبر ضمان السرية ووضوح التعليمات.

3.6. أنواع البيانات

3.6.1. بيانات أولية

تعتمد الدراسة على بيانات أولية تُجمع مباشرةً من المشاركين عبر استبانة إلكترونية مبنية على مقياس ليكرت الخماسي تتضمن الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة تقيس: التحفيز النفسي، والابتكار الوظيفي، والاستدامة التنظيمية، إضافةً إلى متغيرات ضابطة ديموغرافية/وظيفية مثل العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع التعاقد، وحجم الجمعية. وتُنَفَّذ دراسة أولية (Pilot) محدودة لضبط الصياغة وزمن الإجابة قبل التوزيع الواسع.

3.6.2. بيانات ثانوية

تُستخدم بيانات ثانوية داعمة لأغراض التوصيف والسياق والتحقق من صلاحية البنى، وتشمل: وثائق علنية عن الجمعيات (الهياكل التنظيمية، أدلة الحوكمة والإجراءات، بطاقات البرامج)، وتقارير سنوية منشورة (مصادر التمويل، نطاق البرامج، مؤشرات الأداء)، إضافةً إلى الدراسات السابقة الحديثة التي عُرضت نقدياً في فصل الأدبيات. وتوظّف هذه الدراسات تحديداً في (1) صياغة التعريفات الإجرائية وأبعاد المتغيرات؛ (2) اشتقاق الفرضيات ومسارات النموذج؛ (3) موازنة بنود القياس مع المعايير السائدة؛ و (4) تأطير مناقشة النتائج مقارنةً بما ورد في الأدبيات. ولا تُستخدم هذه البيانات الثانوية في الاختبارات الاستدلالية نفسها، بل تبقى مساندة للشرح والتفسير وضبط الصلاحية الخارجية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS الإصدار 30.0.0** وفق سلسلة خطوات مترابطة تهدف إلى تقديم وصفٍ دقيقٍ للبيانات، والتحقق من موثوقية وصلاحيّة أدوات القياس، ثم اختبار الفرضيات بصورة مباشرة وبأساليب إحصائية متسقة مع طبيعة دراستنا ومتغيراتها (التحفيز النفسي، الابتكار الوظيفي، الاستدامة التنظيمية).

أولاً: تحليل الثبات

للتحقق من اتساق مقاييس الدراسة، سيُحسب معامل كرونباخ ألفا لكل مقياس على حدة (التحفيز النفسي، الابتكار الوظيفي، الاستدامة التنظيمية)، يُعدّ الحصول على $\alpha \geq 0.70$ مؤشراً مقبولاً على الثبات الداخلي.

ثانياً: التحليل الوصفي

يُستخدم التحليل الوصفي لتكوين صورة عامة عن **خصائص العينة** (مثل الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع التعاقد، حجم الجمعية)، ولعرض **استجابات المشاركين** على بنود الاستبانة ذات مقياس ليكرت الخماسي. سنقدّم الجداول الأساسية للتكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، كما سنعرض **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري** لكل بُعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية، بما يتيح قراءةً أولية لاتجاهات الإجابة (منخفضة/متوسطة/مرتفعة) واستكشاف تبايناتها. ويسبق ذلك تهيئة البيانات وتنظيمها وتحويلها لضمان جودة المخرجات الوصفية.

ثالثاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة

يُعتمد تسلسل بسيط ومباشر لاختبار العلاقات بين المتغيرات بما يتوافق مع نموذجنا:

1. الارتباط (Correlation):

سيتم استخدام **مصفوفة ارتباط بيرسون** بين المتغيرات الرئيسية (التحفيز النفسي، الابتكار الوظيفي، الاستدامة التنظيمية) لإبراز اتجاهات العلاقات الأولية ودلالاتها الإحصائية، تمهيداً لاختبارات الانحدار.

2. الانحدار لاختبار الفرضيات المباشرة:

- **الفرضية الأولى (H1):** أثر التحفيز النفسي على الابتكار الوظيفي وسيتم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (المتغير التابع: الابتكار الوظيفي؛ المتغير المستقل: التحفيز النفسي).
- **الفرضية الثانية (H2):** أثر التحفيز النفسي على الاستدامة التنظيمية وسيتم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية؛ المتغير المستقل: التحفيز النفسي).

○ **الفرضية الثالثة (H3):** أثر الابتكار الوظيفي على الاستدامة التنظيمية وسيتم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية؛ المتغير المستقل: الابتكار الوظيفي).

في كل نموذج، سيُبلغ عن معامل بيتا المعياري (β)، ومعامل التحديد (R^2)، وقيمة (p) عند مستوى دلالة (0.05)، مع فحص افتراضات الانحدار (خطية العلاقة).

3. اختبار الفرضية الرابعة (H4)

اختبار دور الابتكار الوظيفي كمتغير وسيط بين التحفيز النفسي والاستدامة التنظيمية، سيستخدم إجراء Bootstrap للأثر غير المباشر، تُعد الواسطة دالة إذا لم يتقاطع فاصل الثقة غير المتماثل للأثر غير المباشر مع الصفر. وسيُبلغ عن قيمة الأثر غير المباشر والخطأ المعياري وفاصل الثقة، مع تحديد ما إذا كانت الواسطة جزئية (يبقى الأثر المباشر دالاً بعد إدراج الوسيط) أو كلية (ينخفض الأثر المباشر إلى عدم الدلالة).

قدّم هذا الفصل إطاراً منهجياً متكاملاً يُترجم أسئلة وفرضيات الدراسة إلى إجراءات قياس واختبار واضحة، بدءاً من التعريفات الإجرائية للمتغيرات، مروراً بتصميم كمي ملائم، ومعاينة طبقية تضمن التمثيل، واستبانة مُحكّمة مدعومة بدراسة أولية، وختاماً بمسار تحليلي يتدرّج من فحوص الجودة والصدق والثبات إلى نماذج الانحدار واختبار الواسطة، ويمهّد ذلك إلى الفصل الرابع حيث تُعرض النتائج الوصفية والاستدلالية وتُناقش في ضوء نموذج البحث والأدبيات، تمهيداً لاشتقاق دالاتها النظرية والعملية وصياغة التوصيات.

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.

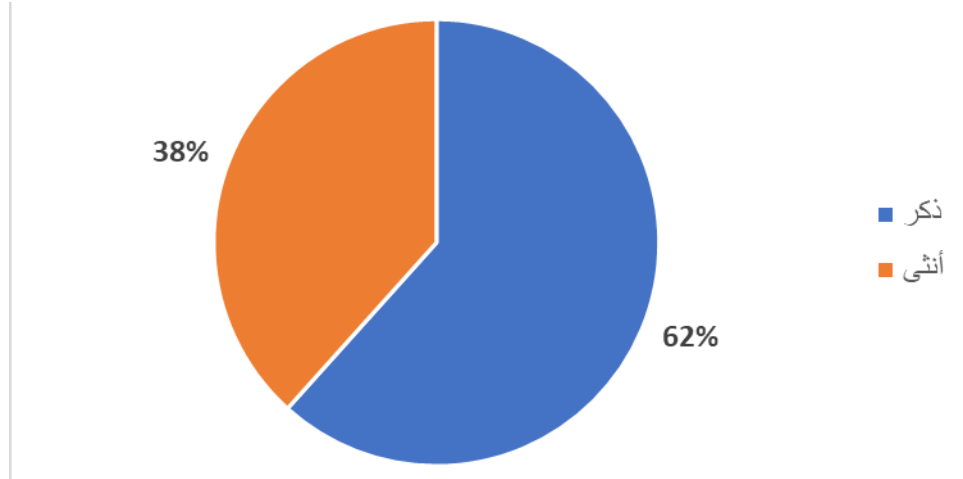
4.3.2. توزيع العينة حسب الجنس

تتوزع العينة بين الذكور (61.67%) والإناث (38.33%) كما هو موضح في الجدول (جدول 2).

جدول 2: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	140	61.67
أنثى	87	38.33

يعكس هذا التوزيع الموضح في الشكل (شكل 1: النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية) حضوراً قوياً للذكور في الأدوار التنفيذية والبرامجية، مع مشاركة ملموسة للإناث في الوحدات البرامجية والدعم المؤسسي.

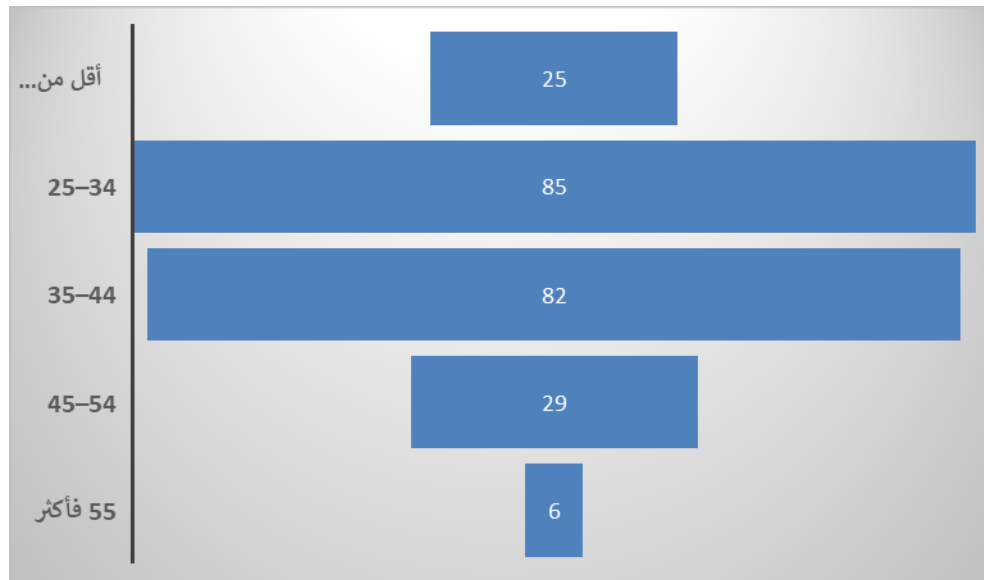


شكل 2: توزيع العينة حسب الجنس

يعكس هذا التوزيع الموضح في الشكل (شكل 2) حضوراً قوياً للذكور في الأدوار التنفيذية والبرامجية، مع مشاركة ملموسة للإناث في الوحدات البرامجية والدعم المؤسسي.

4.3.3. توزيع العينة وفقاً لعمر المستجيبين

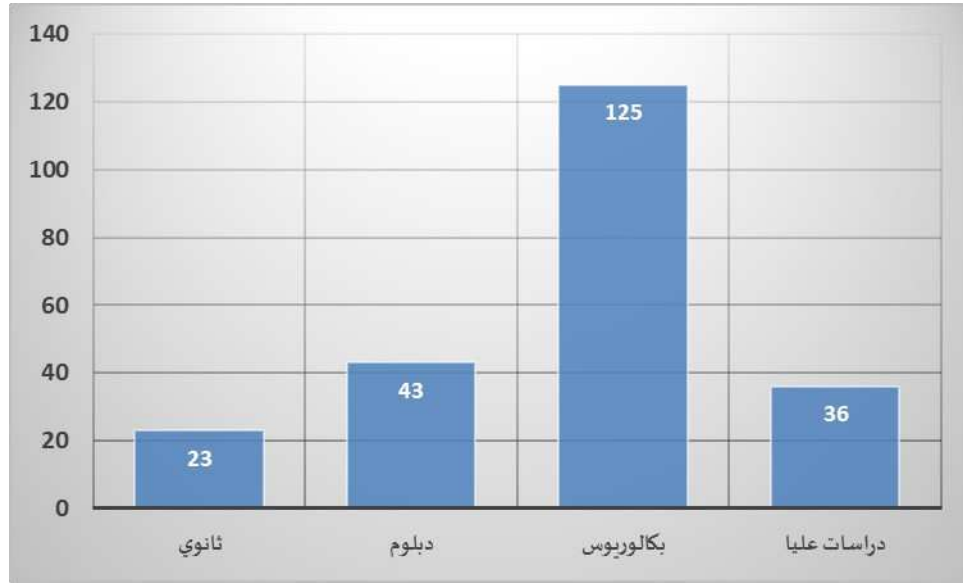
تُظهر بيانات العمر تمركزاً في الشريحتين 25-34 ، وبنسبة 37.44% ، و 36.12% على الترتيب. تليهما الشريحة العمرية (45-54) وبنسبة 12.78% وأقل من 25 سنة بنسبة 11.01%، بينما تمثل فئة 55+ نسبة محدودة 2.64% فقط. ويوضح الشكل (شكل 3) هذا التوزيع بيانياً.



شكل 3: الهرم العمري للعينة

4.3.4. المؤهل العلمي

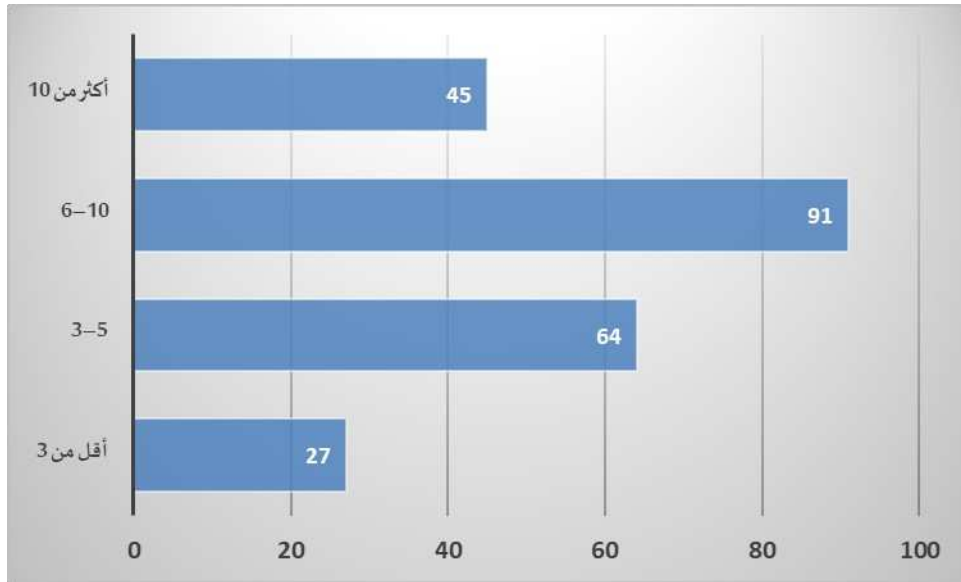
تُظهر العيّنة غلبة حملة البكالوريوس (55.07%)، يليهم الدبلوم (18.94%) ثم الدراسات العليا (15.86%) فالثانوية (10.13%) ، وهو ما يتوافق مع طبيعة الوظائف البرامجية والإدارية في الجمعيات، يوضح المخطط البياني (الشكل (4)) توزيع المستجيبين حسب المؤهل العلمي.



شكل 4: توزيع العيّنة حسب المؤهل العلمي

4.3.5. سنوات الخبرة

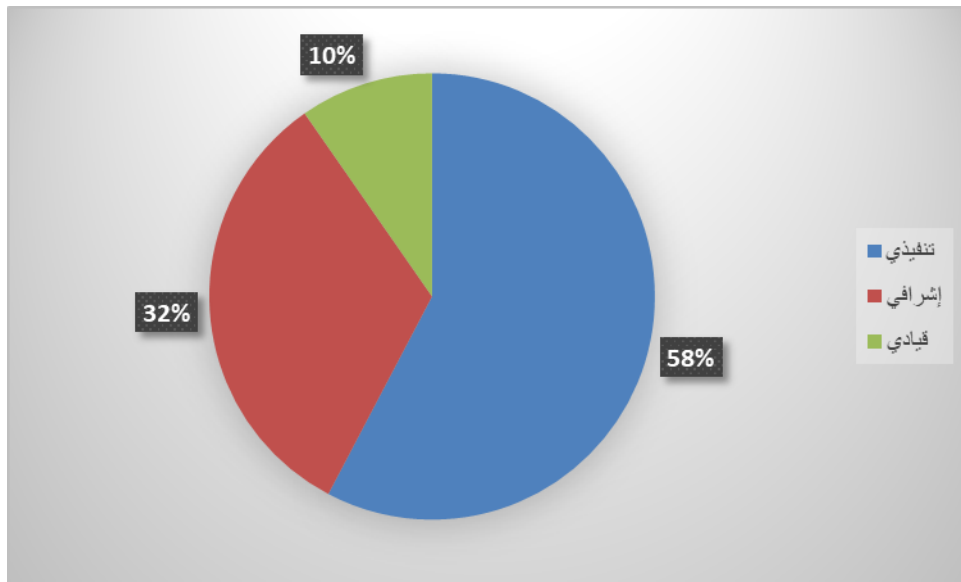
تتركز الخبرة بين 6-10 سنوات (40.09%) و 3-5 سنوات (28.19%)، مع 19.82% خبرات تفوق عشر سنوات، و 11.89% أقل من ثلاث سنوات؛ ما يشير إلى كوادِرٍ خبيرة قادرة على تبني ممارسات ابتكارية. يعرض الشكل (شكل 5) مخططاً بيانياً لتوزيع المستجيبين حسب سنوات خبرتهم الوظيفية.



شكل 5: 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 للعينة وقربها من الممارسة اليومية وبرامج الخدمة المباشرة. يبين الشكل (شكل 6) توزع للمستجيبين وفقاً لمستواهم الوظيفي بشكل بياني.



شكل 6: 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 3) نتائج توزيع المستجيبين حسب نوع التعاقد.

جدول 3: 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 4) الذي يعرض نتائج اختبار الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) الخاصة بكل متغير.

جدول 4: نتائج اختبار معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المعامل / المتغير	عدد البنود	α
التحفيز النفسي	15	0.896

0.813	9	الابتكار الوظيفي
0.907	16	الاستدامة التنظيمية

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 بارتليت لتكافؤ المصفوفة. يقيس KMO مدى ملاءمة العينة لاستخراج بنية مستقرة عبر مقارنة الارتباطات الجزئية بالارتباطات الكلية؛ وكلما ارتفعت قيمته (خاصةً عند $0.80 \geq$)، زادت احتمالية نجاح التحليل العاملي في كشف الأبعاد الكامنة. أما اختبار بارتليت فيختبر فرضية العدم القائلة بأن مصفوفة الارتباط تُطابق مصفوفة الهوية (أي عدم وجود ارتباطات جوهرية بين البنود). وتشير دلالة الاختبار ($p < 0.05$) إلى كفاية الترابطات لبدء التحليل العاملي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة الموضحة في الجدول (جدول 7 جدول 5) قيم KMO مرتفعة جداً على المقاييس الثلاثة (قرابة 0.94) مع دلالة قوية لاختبار بارتليت ($p < 0.001$)، ما يؤكد أن الترابطات بين البنود غنية ومناسبة لاستخراج أبعاد واضحة وقابلة للتفسير. وتعدّ هذه النتيجة منسجمة مع تصميم الأداة الذي ورّع 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 5: 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 يوضح مستوى انتشارها وتباينها داخل العينة قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي.

4.5.1. المؤشرات الكلية للمتغيرات

يبين الجدول (جدول 6) 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 6: المتوسطات الإجمالية وانحرافات المتغيرات 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

يتصدرُ الابتكار الوظيفي المتوسطات (4.17 ≈)، بما يوحي ببيئة تنظيمية تُيسر توليد الأفكار وترويجها وتطبيقها. تليها الاستدامة التنظيمية (3.91 ≈)، بما يعكس بنية مؤسسية وموارد وبرامج وحوكمة في مستوى مقبول يميل إلى الارتفاع. أما التحفيز النفسي فجاء عند (3.71 ≈)، وهو مستوى جيد يُتوقع معه إحصائياً أن يدعم الابتكار ويغذي 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 7) متوسطات الأبعاد الفرعية لهذا المتغير.

جدول 7: 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
التأثير والاعتراف بالجهود	227	3.661	0.864	1	5
العدالة والشفافية التنظيمية	227	3.581	0.912	1	5

يتقدّم 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 مطلبٌ مرتبطٌ 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 8) جاءت القيمة الكلية 4.172، وهو مستوى مرتفع يعكس تقبلاً مؤسسياً وتوافر قنوات وإجراءات تمكّن تحويل الأفكار إلى ممارسات.

جدول 8: 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

تتصدّر مرحلة الترويج/الدعم المتوسطات، ما يعني أن بيئة العمل تدعم الأفكار وتمنحها الشرعية التنظيمية، وهو شرطٌ غالباً ما يسبق التطبيق الناجح. وتقارب قيم التوليد والتطبيق يشي بأن السلسلة الابتكارية متوازنة نسبياً؛ أي أن الأفكار لا تبقى حبيسة التصوّر، 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 9)، وهي مستوى متوسط مائل للارتفاع يعكس بنية تنظيمية سليمة.

جدول 9 : الإحصاء الوصفي لأبعاد الاستدامة التنظيمية

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/الخدمات بنحو طفيف، ما يشير إلى قاعدة تشغيلية مستقرة. ويظهر المحور البشري/المعرفي أدنى نسبياً — وإن ظل ضمن الإيجابي — وهو مجال مرشّح 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 التي تم استعراضها فيما سبق إلى ما يلي:

أولاً، بخصوص سؤال مستوى التحفيز النفسي لدى العاملين، يُظهر المتوسط الكلي (3.71/5 ≈) أنّ 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) 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 يتبنى الأفكار ويفتح لها مسارات للتجربة والتنفيذ.

ثالثاً، بخصوص سؤال مستوى الاستدامة التنظيمية، بلغ المتوسط (3.91/5) مستوى متوسطاً مائلاً للارتفاع مع توازن مقبول بين الأبعاد، وتقدم 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 متغير، تُظهر النتائج أنّ قوة المعنى والاستقلالية والاعتراف في التحفيز ترتبط بصياغة بيئة عمل مُحفّزة، وأن تفوق الترويج/الدعم ضمن الابتكار هو حلقة الوصل التي تسهل انتقال الأفكار من التصوّر إلى التنفيذ، وأن تماسك الحوكمة وتنوّع الموارد المالية يساندان استقرار الاستدامة. وأخيراً، وبما يتّسق مع سؤال التمهيد للعلاقات بين المتغيرات، فإن الصورة الوصفية المجمّعة (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 يتمّ التحقق السببي الدقيق لهذه العلاقات عبر التحليل الاستدلالي (الارتباط، الانحدار، واختبار الوساطة) في الأقسام اللاحقة. بهذه القراءة، يكون القسم قد أجاب وصفاً عن أسئلة البحث المتعلقة بمستويات المتغيرات وأبعادها وحدّد نقاط القوة وفرص التحسين التي ستبنى 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. إنّ 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 اشتملت 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 المفسر)، وإحصاء F (ملاءمة النموذج ككل)، والميل B (حجم التأثير). أمّا فرضية الوساطة (H4) فاختُبرت 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.

نفترض 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 10) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول 10 : 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 11) نتائج اختبار ANOVA للفرضية الأولى.

جدول 11: 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 12) نتائج معاملات الانحدار عند اختبار الفرضية.

جدول 12: 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 دالّ ($B=0.715$)، ($p<0.001$) 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 تقتزن بمستويات ابتكار أعلى. وتُطوّر (Srirahayu et al., 2023) إطاراً متعدد المستويات لمحددات الابتكار يضع العوامل الدافعية وال نفسية 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 أثرٌ 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 13) نتائج اختبار الفرضية (H2) باستخدام الانحدار الخطي البسيط

جدول 13 : 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 14) نتائج اختبار ANOVA للفرضية الأولى.

جدول 14: نتائج اختبار ANOVA - الفرضية H2

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

ويوضح الجدول (جدول 15) نتائج معاملات الانحدار عند اختبار الفرضية.

جدول 15: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H2

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

تشير النتائج السابقة أن التحفيز يفسر قرابة 35.3% من تباين الاستدامة، والأثر موجب ودال (B=0.539). ويتوافق ذلك مع الأدبيات التي تربط التمكين المعنوي بتحسين 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 ينعكس 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 أبعادٍ 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 يشكّل 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 البيانات التي تُرسخ 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 لالتقاط أثره في مؤشرات الاستدامة المركّبة التي تقيسها الجمعيات.

4.6.3. اختبار الفرضية الثالثة H3

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

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

يوضح الجدول (جدول 16) نتائج اختبار الفرضية (H3) باستخدام الانحدار الخطي البسيط

جدول 16 : 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 17) نتائج اختبار ANOVA للفرضية الأولى.

جدول 17: 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 18) نتائج معاملات الانحدار عند اختبار الفرضية.

جدول 18: معاملات الانحدار - اختبار الفرضية H3

Predictor	Unstd. B	Std. Error	Std. Beta	t	Sig.
(Constant)	—	—	—	—	—
IWB → OS	0.559	0.046	0.632	12.25	<0.001

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 أدلةً 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 19: نتائج اختبار الوساطة (اختبار الفرضية H4)

المسار	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 19) 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 بالمملكة. 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 أنّ البنود تتحرّك معاً على كل مقياس وتعكس أبعاداً مفهومية واضحة قابلة للاستخراج العاملية عند الحاجة. هذه النتائج تعني عملياً أن المتوسطات والمؤشرات المركّبة التي استُخدمت لاحقاً في الانحدارات واختبار الوساطة تقف على أرضية قياس موثوقة.

وصفياً، 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، تصدّر 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 تقدّماً نسبياً، مع ضرورة تعزيز رأس المال البشري/المعرفي (الاستبقاء، التعاقب، إدارة المعرفة)، واستمرار ترسيخ الحوكمة والمأسسة. إجمالاً، تُشير هذه القراءة إلى أن البيئة التنظيمية مهَيّأة لدعم الابتكار وتحويله إلى مكاسب مستدامة، مع وجود “نقاط شدّ” يمكن تحسينها لتعزيز الأثر.

استدلالياً، قدّمت 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 ($B = 0.559$ ، $R^2 \approx 0.400$ ، $p < 0.001$)، مؤكّداً 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، وتُعطى تفسيراً عملياً لم قد تُسفر برامج التمكين والاعتراف وإعادة تصميم العمل عن تحسُّن ملحوظ في استدامة الجمعيات.

تتفاعل هذه الدلالات مع نتائج الإحصاء الوصفي بصورة منطقية: فارتفاع الترويج / الدعم في الابتكار مع مستوى متوسط مرتفع للتحفيز يفسر منطقياً قوة الروابط التي كشفتها الانحدارات؛ كما أن الحاجة لتعزيز رأس المال البشري / المعرفي تتسق مع أهمية تحويل الأفكار إلى معرفة مؤسسية متركمة (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 قدمته 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. وتُظهر من المقارنة أن قوة الأثر قد تتفاوت تبعاً للسياق وتبعاً لاختلاف أنماط الاندماج/الدعم أو طبيعة القيادة، وهو ما يفسر التباينات بين الجمعيات/الوحدات.

وبالانتقال إلى الاستدامة، فإن قياسها المركب في بيئة غير ربحية، كما ناقشت دراسة (Ab Samad et al., 2023) يوضح لماذا تُلْتَقَط آثار التحفيز والابتكار عبر قنوات تنظيمية متعددة (تمويل/حوكمة/برامج/رأس مال بشري). وتُظهر مراجعة (Ortega-Rodríguez et al., 2024)، أن الحوكمة الرشيدة تمثل «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 يفسر 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 وتُحسِّن 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) مؤسسة إدارة الأفكار لتسريع دورة التوليد-الترويج-التطبيق، و (3) تحصين رأس المال البشري/المعرفي لضمان انتقال الأثر الابتكاري إلى استدامة هيكلية طويلة الأمد.

5. الفصل الخامس



حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. مقدمة

يقدم هذا الفصل قراءة إجمالية لنتائج الدراسة في سياقها التطبيقي داخل جمعيات التنمية الأسرية بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من الإطار النظري والنموذج المفاهيمي والمنهجية التي بُنيت عليها الفصول السابقة. لقد كشفت التحليلات عن صورة مترابطة لمكونات البيئة التنظيمية: تحفيزٍ نفسيٍّ فعّالٍ ينعكس في سلوك ابتكاريٍّ أعلى، واستدامة تنظيمية تتحسن بفعل هذا الابتكار، مع بقاء أثرٍ مباشرٍ للتحفيز في الاستدامة وممرٍ غير مباشرٍ عبر قناة الابتكار. على هذا الأساس، يركّز هذا الفصل على بيان حدود الدراسة والفرص البحثية اللاحقة، ثم يترجم النتائج إلى توصيات عملية قابلة للتنفيذ، ويختتم بخلاصة تؤطر الإسهام العلمي والتطبيقي للدراسة في القطاع غير الربحي.

5.2. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

من الناحية المنهجية، تعتمد الدراسة تصميماً مقطوعياً يلتقط المتغيرات في نقطة زمنية واحدة، وهو ما يمنحها قدرة جيدة على الكشف عن الارتباطات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة، لكنه لا يتيح رسم تسلسل زمني صارم للعلاقات السببية. ومن حيث القياس، استندت الأداة إلى استجابات ذاتية للمشاركين؛ ورغم اتخاذ إجراءات للحد من تحيز المنهج المشترك: كالمزج بين صيغ إيجابية وسلبية، وإدراج أسئلة انتباه، وضمان السرية وإخفاء هوية المستجيبين، بقي احتمال تأثير الإجابات بالتصورات الذاتية قائماً مقارنة بالقياسات الموضوعية أو متعددة المصادر. كذلك انحصرت المتغيرات في ثلاثة محاور رئيسة (التحيز النفسي، والابتكار الوظيفي، والاستدامة التنظيمية) دون التوسع في متغيرات وسيطة أو معدّلة أخرى قد تؤثر في العلاقات، مثل السلامة النفسية وأنماط القيادة والثقافة التنظيمية والنضج الرقمي؛ ما يحدّ عموماً من ثراء النموذج التفسيري ويترك مجالاً لتوسيعه في بحوث لاحقة. أما على صعيد التعميم، فبرغم تنوّع العينة جغرافياً ووظيفياً، تظل النتائج مرتبطة بسياق الجمعيات الأهلية المتخصصة في التنمية الأسرية داخل المملكة، وقد تحتاج إلى تحقق إضافي قبل نقلها إلى قطاعات غير ربحية أخرى تختلف في رسالتها أو نماذج تمويلها أو مستويات نضجها المؤسسي.

وفيما يخص الأداة، وقّرت الأداة المستخدمة مؤشرات صلاحية وثبات مطمئنة لاستخدام المتغيرات المركّبة في التحليل، غير أنّ الدراسة لم تُجر اختبارات ثبات زمنية (قياس مكرر) أو تحقّقاً لتكافؤ القياس بين الفئات (مثل الجنس أو المستوى الوظيفي أو حجم الجمعية)، وهما مساران مهمّان لتدعيم موثوقية المقاييس عبر الشرائح المختلفة. كما أنّ قياس الاستدامة جاء إدراكياً متعدد الأبعاد—مالية وبرامج وخدمات ورأس مال بشري ومعرفة وحوكمة—وهو ملائم لطبيعة الاستبانة، لكنه سيغتنّي كثيراً بدمج مؤشرات موضوعية من سجلات الجمعيات، مثل تنوّع مصادر التمويل الفعلية، ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين، ومؤشرات جودة البرامج والأثر المجتمعي.

انطلاقاً من ذلك، تنطلق توصيات هذه الدراسة من فكرة بسيطة ومباشرة: لا يكفي أن نلتقط صورةً وحيدة لواقع التحفيز والابتكار والاستدامة داخل جمعيات التنمية الأسرية؛ بل ينبغي أن نحول القياس إلى ممارسةٍ مستمرة تتابع التغيير بمرور الوقت، وخصوصاً بعد إطلاق مبادرات داخلية محددة كبرامج الاعتراف بالجهود أو توسيع مساحة الاستقلالية أو إعادة تصميم العمل بما يمنح المهام معنى أوضح. المتابعة الدورية تمنحنا القدرة على رؤية “قبل” و “بعد” بصورة عملية، فتساعد صانع القرار على معرفة ما الذي يعمل فعلاً في بيئتنا المحلية وما الذي يحتاج إلى تعديل، بدل الاعتماد على الانطباعات أو اللقطة الواحدة.

وبالموازاة، تدعو الدراسة إلى فهمٍ أعمق للفروق بين الأفراد والوحدات التنظيمية؛ إذ لا تتحرك العلاقات بين التحفيز والابتكار والاستدامة بالقوة نفسها في كل قسم أو جمعية. بعض البيئات أكثر رشاقة واستجابة، وأخرى تحتاج إلى ضبط إجراءات أوضح أو صلاحيات أدق. لذلك من المفيد النظر إلى النتائج بعينٍ تميّز بين ما يعود إلى خصائص الأشخاص وما يرتبط ببنية العمل وثقافة القسم والحوكمة. هذا التفريق العملي يساعد على تصميم تدخلات “على المقاس”: تمكين وتدريب هنا، وتبسيط إجراءات أو تفويض أوسع هناك، بدل حلول عامة لا تراعي اختلاف السياقات.

كما تشدد الدراسة على ضرورة تنويع مصادر القياس حتى تكون قرارات الإدارة مبنية على أدلة أكثر توازناً. فصوت الموظف مهم، لكنه يحتاج أن يُستكمل بنظرة المشرف وبإشارات تشغيلية من الواقع اليومي: هل تزداد الأفكار التي تُقدّم؟ كم يستغرق تحويل الفكرة إلى تجربة؟ ما نسبة ما طُبّق فعلياً؟ الجمع بين هذه المصادر يخفف التحيزات الإدراكية، ويرفع مصداقية لوحة المؤشرات أمام الشركاء والمانحين، ويجعل الحديث عن “أثر” المبادرات حديثاً مستنداً إلى وقائع ملموسة.

ولتعميق الفهم وتوجيه التدخل بدقة، تقترح الدراسة توسيع النموذج بعوامل تشرح “لماذا” و “متى” تعمل الرافعات. فمناخ السلامة النفسية، وأسلوب القيادة، والثقافة التي تكافئ التجربة والتعلم، والتمكين الرقمي، ونضج الحوكمة—كلها يمكن أن تسرّع انتقال الفكرة من التصوّر إلى التطبيق، أو تُبطئه. إدراج هذه العوامل في القراءة اليومية للنتائج لا يهدف إلى التعقيد، بل إلى تحديد “مفتاح الرافعة” الأنسب لكل سياق: أحياناً يكون الحل تدريب القيادات على إزالة العوائق، وأحياناً يكمن في أداة بسيطة تنظّم تدفق الأفكار وتتابعها بشفافية.

ولكي لا تبقى التوصيات نظرية، تقترح الدراسة حزمة تطبيقية خفيفة وقابلة للبدء خلال فترة وجيزة. جوهرها تحويل الاعتراف إلى ممارسةٍ منتظمة وعلنية، ومنح فرق البرامج مساحة محسوبة لاتخاذ القرار مع أطر واضحة للمخاطر، وبناء قناة داخلية سهلة لاستقبال الأفكار وتقييمها وتجريبها على نطاق صغير قبل التعميم، وتشغيل “دورات عمل” قصيرة تحشد تخصصات مختلفة لحل تحديات محددة، ثم توثيق الدروس ونشرها داخلياً. تربط هذه الحزمة بين التحفيز والابتكار والاستدامة من خلال لوحة متابعة موحّدة قليلة المؤشرات، تُحدّث دورياً وتناقش بانتظام في اجتماعات الإدارة لضمان إغلاق حلقة التعلم والتحسين المستمر.

وأخيراً، تؤكد الدراسة أهمية حوكمة المعرفة والبيانات حتى لا يتبخر التعلم مع مرور الوقت أو تغيّر الأشخاص. المقصود هنا سياسة واضحة تحمي الخصوصية وتضمن الاستخدام المسؤول للبيانات، ومستودع داخلي يُراكم أدوات القياس، ومحاضر التجارب، والدروس المستفادة، مع بناء قدرات مستمر في إدارة الأفكار وقراءة المؤشرات وقيادة الفرق. بهذه البنية المعرفية، تتحول النتائج إلى ذاكرة مؤسسية حيّة تُختصر بها كلفة التعلم، وينسارع بها انتقال الأفكار من مبادرات فردية متفرقة إلى عملية منظّمة تُسند الاستدامة على المدى الطويل.

بهذا التصور المتكامل: متابعة مستمرة، فهم للفروق، قياس متعدد المصادر، توسيع ذكي للنموذج، حزمة تدخلات خفيفة، وحوكمة للمعرفة، لا تبقى الدراسة مجرد وثيقة أكاديمية، بل تصبح خريطة طريق عملية تعظم أثر الجمعيات في خدمة الأسرة والمجتمع، وتبني تدريجياً بيئة عمل محفّزة تُنصت للأفكار وتحسن تحويلها إلى نتائج مستدامة.

5.3. توصيات الدراسة

أولاً: توصيات على مستوى السياسات الداخلية والحوكمة

- **ترسيخ العدالة والشفافية :** تبدأ العدالة من وضوح القواعد واتساق تطبيقها. تُوصي الدراسة بمراجعة سياسات الترقية والتقدير وإتاحة نسخ مُعلنة منها، مع توحيد المعايير عبر المستويات الوظيفية، وتوثيق قرارات الموارد البشرية في "سجل قرار" موجز يبيّن المبررات ونقاط القياس، ويتيح مساراً واضحاً للتظلم والتغذية الراجعة. هذا النهج لا يعزّز الثقة المؤسسية فحسب، بل يُزيل الضبابية التي تُضعف دافعية العاملين وتحدّ من رغبتهم في المبادرة.
- **ربط الحوكمة بالابتكار والاستدامة :** تُفترح لوحة قيادة مؤسسية موحّدة تُظهر، جنباً إلى جنب، مؤشرات الابتكار (عدد الأفكار المرفوعة/المُعتمدة، زمن دورة الفكرة من التقديم إلى التجربة، أثر التحسين النوعي) ومؤشرات الاستدامة (تنوع مصادر الدخل، استمرارية البرامج، دوران العاملين، نضج الإجراءات). وتُناقش هذه اللوحة دورياً في اجتماعات الإدارة، مع تحديد مسؤول واضح لكل مؤشر، وآليات "باب قصير" لاتخاذ القرارات السريعة بشأن التجارب الصغيرة دون إثقال المسار بإجراءات مرهقة.

ثانياً: توصيات في إدارة الموارد البشرية وتصميم العمل

- **تعزيز المعنى والاستقلالية :** يُعاد تصميم بعض الوظائف والمهام بحيث يُمنح العاملون مرونة أكبر في "كيف" ينجزون العمل، مع إبقاء "ماذا" و"لماذا" واضحين ومقيسين. ويُترجم المعنى إلى ممارسات ملموسة: ربط كل دورٍ بمساهمة اجتماعية محدّدة، وإبراز قصص أثر قصيرة من الميدان تُغذي شعور الجدوى. يمنح ذلك العاملين مساحة للمبادرة ويخفض الحاجة للرقابة الدقيقة، وهو ما يدفع سلوك الابتكار قُدماً.

- **نُظُم الاعتراف غير المالي:** الاعتراف يصبح سياسةً لا حدثاً عابراً. برنامجٌ علنيٌّ دوريٌّ يسلط الضوء على الجهود والأفكار المُجدية (لوحة شرف داخلية، نشر قصص نجاح موجزة، رسائل شكر رسمية)، مع ربطه بفرص عملية: قيادة مبادرات صغيرة، تمويلات دقيقة للتجريب، أو إتاحة تمثيل خارجي. بهذه الطريقة يتحول الاعتراف إلى حافزٍ مُضاعفٍ يبني رأس مال نفسيٍّ إيجابيٍّ داخل الفرق.
- **تنمية القدرات الابتكارية:** تُنفَّذ ورشٌ مركّزة على حل المشكلات، وتصميم الخدمات، والتجربة السريعة، تُساندها آليات إرشاد (Coaching) وتيسير (Facilitation) داخلية. الهدف ليس التدريب النظري، بل نقل أدوات صغيرة قابلة للاستخدام الفوري في المشاريع: صياغة الفرضيات، تصميم تجربة منخفضة الكلفة، قياس الأثر، وتوثيق الدروس. هذا الاستثمار المعرفي هو الوقود الذي يحافظ على حرارة دورة التوليد-الترويج-التطبيق.

ثالثاً: توصيات في إدارة الابتكار والعمليات

- **قنوات منظّمة لإدارة الأفكار:** تُنشأ بوابة داخلية أو نموذج مبسّط لتسجيل الأفكار، مع حالةٍ مرئية لكل فكرة (قيد التقييم/تجربة/تطبيق/مغلقة مع السبب)، وأطرٍ زمنية قصيرة للرد. الهدف تحويل الابتكار من مبادرات فردية متناثرة إلى عملية مؤسسية ذات مراحل متفق عليها، تضمن عدالة الوصول وشفافية القرار، وتُقلّل الإحباط الناتج عن “صندوق اقتراحات بلا رد”.
- **فرق ابتكار متعددة التخصصات:** تُشكّل فرق صغيرة تجمع البرامج والمالية والموارد البشرية والشراكات لمعالجة تحدٍّ محدّد خلال فترة قصيرة (Sprint). هذا المزج يُسرّع قابلية التطبيق، ويُقلّص فجوات الفهم بين “الفكرة” و “التنفيذ”، ويخلق لغةً مشتركة تُختصر بها المسافة إلى الأثر.
- **تحسين استدامة الموارد:** يُنظر إلى كل مشروع منذ التصميم بعدسة الاستدامة: ما هي خطة التمويل، وكيف تُحافظ الموارد البشرية والمعرفة؟ تُوسّع قاعدة الشركاء وتُنوّع مصادر الدخل (منح، زكاة، أوقاف، مسؤولية مجتمعية)، مع تضمين “بطاقة استدامة” لكل مبادرة تُحدّد المخاطر وخطة الخروج ومسار التوسّع.

رابعاً: توصيات في المتابعة والتقييم

- **لوحات متابعة متكاملة :** تُبنى لوحة قليلة المؤشرات تربط التحفيز والابتكار والاستدامة في واجهة واحدة تُحدّث دورياً. المهم أن تكون المؤشرات “قابلة للتصرّف (Actionable)” عندما ينخفض مؤشر، يكون معلوماً مسبقاً من المسؤول وما الإجراء التصحيحي المتوقع ضمن إطار زمني واضح.
- **مراجعات ما بعد التنفيذ (After-Action Reviews):** تُعتمد جلسات معيارية قصيرة بعد كل تجربة أو مشروع. ما الذي توقّعناه؟ ماذا حدث؟ ماذا تعلّمنا؟ كيف نُحسّن؟ ويُحفظ الناتج في مستودع معرفة داخلي

متاح للفرق. تُحوّل هذه الممارسة الدروس إلى ذاكرة مؤسسية حية، وتمنع تكرار الأخطاء وتُسرع التعلّم التراكمي.

خامساً: توصيات إدارية للمديرين (سلوكية وتشغيلية)

- **تجسيد القدوة وصناعة الأمان النفسي :** يتصرّف المدير باعتباره “ميسراً” لا “رقيباً”. يسأل أسئلة تفتح التفكير (“ما الفرضية؟ ماذا نحتاج لنجرب؟”)، ويحمي التجربة من اللوم عند الإخفاق المتوقع. عندما يرى الفريق أن الخطأ المتعلّم مقبول، يتحوّل الصمت إلى مبادرة.
- **إزالة العوائق وحماية الوقت للابتكار :** يحدّد المدير العوائق الإجرائية ويزيلها بسرعة، ويُخصّص وقتاً ثابتاً للتجربة والتعلّم داخل الجداول (ولو ساعات أسبوعية). الاستدامة لا تولد في الفراغ؛ تحتاج “مساحة زمنية آمنة” لتنشأ وتكبر.
- **تغذية راجعة قصيرة منتظمة :** لقاءات فردية موجزة ذات إيقاع ثابت تُركّز على التقدّم والعقبات التالية بدلاً من سرد طويل للماضي. تغذية راجعة تحترم الجهد وتوجّه الفعل، فتزيد وضوح التوقعات وتُنعش الدافعية.
- **الاحتفال بالتعلّم لا بالنتيجة فقط :** تُحتفَى التجارب الذكية حتى عندما لا تُفضي إلى تعميم مباشر. هذه الإشارة الرمزية تصنع ثقافة تتعلم بسرعة، وتُضاعف جرأة طرح الأفكار.

سادساً: توصيات إدارية عامة (عابرة للمنظمة)

- **بناء منظومة شراكات تتعلّم معاً :** تُفتح قنوات تعاون بين الجمعيات لتبادل القوالب، والأدوات، وقصص النجاح، والفشل. التعلّم المشترك يُقلّل كلفة التجربة ويُسرّع نشر ما ينجح.
- **خدمات مشتركة خفيفة :** حيثما أمكن، تُنشأ وظائف مشتركة أو أدوات موحّدة (نموذج إدارة الأفكار، قوالب القياس، سياسات الخصوصية)، بما يخفّض الجهد المكرر ويضمن حداً أدنى من الجودة عبر المنظومة.
- **تمكين رقمي رشيد :** أدوات بسيطة ومنخفضة الكلفة لإدارة الأفكار والمهام والبيانات تُضاعف سرعة الاستجابة ودقة المتابعة—دون التعقيد الذي يُربك الفرق ويثقل التشغيل.
- **حوكمة بيانات وأخلاقيات واضحة :** سياسة مُعلنة للحماية والخصوصية، ونزع الهوية حيث يلزم، وحدود لاستخدام البيانات في التقارير. الشفافية هنا ليست ترفاً، بل شرط لبناء الثقة مع العاملين والشركاء والمانحين.

تتضافر هذه التوصيات لتبني حلقة متصلة: سياسات واضحة عادلة تولّد ثقة ودافعية، تصميم عمل مُعنى ومستقل يفتح الباب للمبادرة، قنوات ابتكار مؤسسية تُسرّع تحويل الفكرة إلى تطبيق، متابعة وتعلّم مستمران يحوّلان الجهد إلى معرفة مُأسسة، وسلوك قيادي يحمي التجربة ويغذيها. بهذا النسق، تتحوّل نتائج الدراسة من مؤشرات في تقرير إلى طريقة عمل يومية تعظّم أثر الجمعيات في خدمة الأسرة والمجتمع وتبني استدامةً تنظيميةً تنمو وتتجدد مع الوقت.

5.4. الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة، في حدود تصميمها، أنّ التحفيز النفسي يمثل رافعة تنظيمية تؤثر في الاستدامة بطريقتين متكاملتين: طريق مباشر ينعكس في نتائج المؤسسة وممارساتها، وطريق غير مباشر يمرّ عبر تفعيل السلوك الابتكاري الفردي والجماعي. وتُظهر القراءة الوصفية أنّ مستويات التحفيز والابتكار والاستدامة في الجمعيات المدروسة إيجابية وقابلة للتعزيز؛ ما يعني أنّ ثمة فرصة واقعية لتعزيز العائد المستدام عبر تحسين جودة بيئة العمل المعنوية ومأسسة إدارة الأفكار وترسيخ الحوكمة والمعرفة المؤسسية. ومع أنّ التصميم المقطعي والاعتماد على القياس الإدراكي يحذّان من الجزم بالسببية الزمنية، فإن الاتساق النظري والعملي في النتائج يمنح صانع القرار أرضية متينة لتجريب تدخلات مستهدفة في التحفيز والابتكار وربطها بمنظومة متابعة دقيقة.

إسهام الدراسة مزدوج: علمياً، إذ تجمع بين ثلاثة محاور غالباً ما تُدرّس متفرقة في الأدبيات، وتعرض نموذجاً يوضح كيف تنتقل آثار التحفيز إلى الاستدامة عبر الابتكار؛ وتطبيقياً، إذ تقدّم حزمة توصيات عملية قابلة للتنفيذ وقياس الأثر في بيئة الجمعيات. وتظل الحاجة قائمة إلى دراسات طويلة وتجريبية ومُتعددة المصادر تعزّز صدقية المسارات السببية، وتختبر دور العوامل المعدّلة والمجالات السياقية المختلفة. وبوجه عام، تشير شواهد هذه الدراسة إلى أنّ الاستثمار المنهجي في التحفيز المعنوي وتمكين الابتكار ضمن إطار حوكمي ومعرفي رشيد هو المسار الأكثر وعداً لتعزيز الأثر والاستدامة في القطاع غير الربحي المعني بالتنمية الأسرية.

- 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>
- Abd-Elmoghith, N. G. A., Mahmoud, A. S., & Abdel-Azeem, A. M. (2024). Relation between innovative work behavior and ethical climate perceptions among nursing personnel. *BMC Nursing*, 23(1), 112. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01703-8>
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- 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/>
- AMTM. (2025). *الحساب الرسمي: المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية - منصة اكس*. https://x.com/AMTMamgaf_m
- Balasubramanian, N., & Balaji, M. (2022). Organisational sustainability scale-measuring employees perception on sustainability of organisation. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 245–262. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2020-0093>
- bin Saad Al-Saadoun, S., Dahim, Y. M., & Aleidi, Y. A. (2023). *An Overview of Non-Profit Sector in Kingdom of Saudi Arabia*.
- CCSA. (2025). *مجلس الجمعيات الأهلية*. <https://ccsa.org.sa/#about>
- 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>
- HESS. (2025). *دليل الجهات الأسرية في المملكة العربية السعودية*. <https://www.hess.sa/khebra/detailsnewsticker/132.html>
- Hjazeen, A., Kannan, S., Al-Maqableh, H. O., Maitah, S., Abu-Radwan, M., & Sabbah, M. (2024). Relationship Between Psychological Empowerment and Nurses' Job Satisfaction: A Systematic Review and Correlational Meta-Analysis. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.58228>

- Hock-Doeppen, M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T., & Maalaoui, A. (2025). The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. *R&D Management*, 55(1), 7–26. <https://doi.org/10.1111/radm.12671>
- KPMG. (2023). *Achieving financial sustainability in the non profit sector*.
- 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>
- Piwowar-Sulej, K., Iqbal, Q., Dagar, V., & Singh, S. (2025). Employees' eco-friendly innovative behaviors: Examining the role of individual and situational factors. *European Management Journal*, 43(4), 676–685. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.005>
- 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>
- Samo, A. H., Ahmed, Q. N., & Rizvi, S. A. A. (2024). Influence of green inclusive leadership on sustainable performance through innovative behavior: Moderating role of green psychological climate and climate for inclusion. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 18(3), 676–702. <https://hdl.handle.net/10419/305450>
- 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>
- Vision 2030. (n.d.). *وطن طموح*. Retrieved July 4, 2025, from <https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview/pillars/an-ambitious-nation>
- Vision2030. (n.d.). *Saudi Vision 2030*.
- Xu, Q., Liu, S., & Huang, H. (2024). Psychological empowerment and challenge-oriented organizational citizenship behavior: a dual process model. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1432260>

Yang, M., & Li, Z. (2023). The influence of green human resource management on employees' green innovation behavior: The role of green organizational commitment and knowledge sharing. *Heliyon*, 9(11), e22161. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22161>

Zhang, W., & Chin, T. (2024). How Employee Career Sustainability Affects Innovative Work Behavior under Digitalization. *Sustainability*, 16(9), 3541. <https://doi.org/10.3390/su16093541>

المجلة العربية للأدب. أحمد, ع. ا. م. س. (2024). الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*, 8(30), 237–248. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.341695>

جامعة قطر. دور القيادة في تحفيز الدور الإبداعي للموظفين. (2023). الشهراني, ع. س.

المجلة. القحطاني, ع. ب. ع. (2024). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة " دراسة تطبيقية على أرامكو السعودية " *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*, 8(30), 205–236. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.341694>

المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية - المملكة العربية السعودية. (2025). المستودع الدعوي الرقمي https://dawa.center/islamic_centre/5894

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*, 8(5), 86–97. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N110523>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي / وزارة الموارد البشرية والتنمية. (2024). وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. HRSD. <https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/minister-headed/entities-headed/national-center>

الملاحق

استبانة: التحفيز النفسي، الابتكار الوظيفي، والاستدامة التنظيمية (موجه إلى موظفي / موظفات جمعيات التنمية الأسرية في المملكة العربية السعودية)

يهدف هذا الاستبانة إلى جمع بيانات ميدانية لدراسة أثر التحفيز النفسي (المعنوي) لدى العاملين على الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية في جمعيات التنمية الأسرية. تُستخدم النتائج لأغراض بحثية أكاديمية بحتة ضمن مشروع التخرج، وستُعرض بصورة تجميعية دون أي معلومات تعريفية بالأفراد أو الجمعيات.

- طوعية المشاركة: مشاركتك اختيارية بالكامل، ولك حق الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.
 - السرية وحماية البيانات: لن تُجمع أي بيانات تعريفية مباشرة. ستُخزن الاستجابات بصورة آمنة، وتُستخدم لأغراض البحث فقط.
 - زمن الإجابة المتوقع 8-12 دقيقة.
 - طريقة الإجابة: الاستبانة إلكترونية، وجميع الأسئلة مطلوبة لضمان اكتمال البيانات.
- بالضغط على «بدء» أو إكمال الاستبانة، فأنت توافق/ين على المشاركة في هذه الدراسة.

ثانياً: تعليمات عامة

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم اختيار درجة موافقتك وفق المقياس الآتي:

1 = أعارض بشدة | 2 = أعارض | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ المطلوب هو رأيك / تجربتك كما هي.

القسم (أ): الأسئلة الديموغرافية/الوظيفية

يرجى اختيار الإجابة الأنسب:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخبرة الكلية: ☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ أكثر من 10
5. مدة الخدمة في الجمعية الحالية: ☐ 6-11 ☐ شهراً ☐ 1-3 سنوات ☐ 4-7 سنوات ☐ أكثر من 7
6. المستوى الوظيفي: ☐ تنفيذي ☐ إشرافي ☐ قيادي
7. نوع الارتباط/التعاقد: ☐ دوام كامل ☐ دوام جزئي ☐ متطوع بعقد منتظم
8. القسم/الوحدة: ☐ برامج ☐ موارد بشرية ☐ مالية ☐ علاقات/شراكات ☐ أخرى _____ :

9. المنطقة/اسم الجمعية _____ :

10. حجم الجمعية (عدد الموظفين): □ أقل من 20 □ 20-49 □ 50-99 □ 100 فأكثر

القسم (ب): التحفيز النفسي

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات الآتية:

المعنى

- PM1 أشعر أن مهمامي تضيف قيمة واضحة لرسالة جمعيتي.
PM2 أرى رابطاً مباشراً بين عملي ونتائج يستفيد منها المجتمع.
PM3 إنجازاتي اليومية تمنحني إحساساً بالجدوى والمعنى.

الكفاءة الذاتية

- PM4 أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة.
PM5 أستطيع معالجة مشكلات عملي المعقدة بثقة.
PM6 غالباً ما أشعر بأن متطلبات العمل تفوق قدراتي.

الاستقلالية

- PM7 لدي مرونة كافية لاختيار أساليب تنفيذ مهمامي.
PM8 يمكنني تنظيم وقتي بما يضمن إنجاز العمل بكفاءة.
PM9 أشعر بأن الإجراءات المعمول بها تقيد قدرتي على اتخاذ القرار.

التأثير/الاعتراف

- PM10 يُقدّر جهدي ويُعترف بإنجازاتي عند تحققها.
PM11 تُؤخذ ملاحظاتي المهنية على محمل الجد في فريق العمل.
PM12 أجد أن مساهماتي أحياناً تمرّ دون انتباه كافٍ.

العدالة/الشفافية

- PM13 معايير التقدير والترقية واضحة ومعلنة للجميع.
PM14 تُطبّق السياسات على الموظفين بعدالة واتساق.
PM15 المعلومات المتعلقة بالقرارات الرئيسية متاحة وواضحة.

القسم (ج): الابتكار الوظيفي

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات الآتية:

توليد الأفكار

- IWB1 أقترح بانتظام أفكاراً جديدة لتحسين طرق العمل.
IWB2 أبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات المتكررة.
IWB3 نادراً ما تراودني أفكار جديدة في العمل.

ترويج/دعم الأفكار

- IWB4 أعمل على إقناع زملائي ومديري بجدوى الأفكار الجديدة.
IWB5 أسعى للحصول على الموارد أو الدعم لتنفيذ الأفكار المفيدة.
IWB6 أشارك الأدلة والحجج التي تقوّي قبول الأفكار الجديدة.

تطبيق الأفكار

- IWB7 أختبر أفكاراً جديدة على نطاق صغير قبل تعميمها.
IWB8 أعدّل العمليات/الإجراءات لتطبيق الحلول الابتكارية.
IWB9 نادراً ما أشارك بصورة فعلية في تنفيذ الأفكار الجديدة.

القسم (د): الاستدامة التنظيمية

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات الآتية:

البعد المالي

- OS1 لدى جمعيتي مزيج متوازن من مصادر التمويل.
OS2 الإيرادات تتسم بقدر مقبول من الاستقرار عبر الفترات.
OS3 نعتمد على مصدر تمويل واحد اعتماداً مفرطاً.
OS4 توجد خطط واضحة لتنويع الموارد المالية.

البعد البرامجي/الخدمي

- OS5 برامجننا الأساسية مستمرة دون انقطاع غير مبرر.
OS6 نراجع جودة البرامج بشكل دوري وتحسن بناءً على الأدلة.
OS7 نتوقف بعض البرامج المفصلية أحياناً بسبب ضعف التخطيط أو المتابعة.
OS8 نقيس أثر البرامج على المستفيدين بمؤشرات واضحة.

الموارد البشرية/المعرفية

- OS9 لدينا سياسات فاعلة لاستبقاء الكفاءات.
OS10 فرص التدريب والتطوير متاحة ومنصفة.
OS11 تؤثّق المعرفة وتنقل عند تغير الأفراد أو الأدوار.
OS12 دوران العاملين المرتفع يعرقل استمرارية العمل.

الحوكمة/المؤسسية

- OS13 السياسات والإجراءات مكتوبة ومعلنة وسهلة الوصول.
OS14 تُمارس الشفافية والمساءلة في التقارير والقرارات.
OS15 نظام المتابعة والتقييم يساعدنا على التكيف مع التغيرات.
OS16 بطء الإجراءات وضعف التنسيق يحدان من مرونة الجمعية.

القسم (هـ): سؤال مفتوح (اختياري)

ما أبرز اقتراحاتك لتحسين بيئة العمل واستدامة جمعيتك؟

.....
.....

نشكر لك وقتك ومشاركتك القيمة. سنسهم استجاباتك في تطوير فهمٍ علمي أعمق لعوامل التحفيز النفسي والابتكار والاستدامة في القطاع غير الربحي، بما يدعم تحسين السياسات والممارسات داخل جمعيات التنمية الأسرية.