

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

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

اسم الطالب

عبد الله مساعد المالكي - 221001420

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1.	المقدمة	4
1.2.	مشكلة الدراسة	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3.	أهمية الدراسة	8
1.3.1.	على المستوى النظري	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي	8
1.4.	أسئلة الدراسة	10
1.5.	أهداف الدراسة	11
1.6.	فرضيات الدراسة	12
1.7.	نموذج البحث	14
1.8.	مجال الدراسة	15
1.9.	منهجية البحث	17
1.9.1.	تصميم البحث	17
1.9.2.	مجتمع الدراسة وعينتها	17
1.9.3.	أداة جمع البيانات (الاستبانة)	18
1.9.4.	أساليب تحليل البيانات	19
1.9.5.	الاعتبارات الأخلاقية	20
1.10.	مخطط مقترح للبحث	20

24	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2.
25	مقدمة	2.1.
25	المتغير المستقل: التحفيز النفسي	2.2.
28	المتغيرات التابعة: الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية	2.3.
28	الابتكار الوظيفي	2.3.1.
28	الاستدامة التنظيمية	2.3.2.
30	العلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية	2.4.
32	مقارنة واستنتاجات	2.5.
34	قائمة المراجع	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتجلى في الفوائد العملية التي يمكن أن تحققها لمديري وقادة المنظمات غير الربحية، لا سيما المجلس التخصصي لجمعيات التنمية الأسرية والجمعيات التابعة له. فمن خلال فهم العلاقة بين التحفيز النفسي والابتكار والاستدامة، ستقدم الدراسة توصيات عملية حول أفضل السبل لتحفيز الموظفين نفسياً لزيادة إبداعهم وابتكارهم في العمل. إن تبني استراتيجيات تحفيزية معنوية 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 فعالة وتقليل المخاطر وضمان الاستقرار المالي النسبي حتى في الظروف الصعبة (القحطاني، 2024). وبالتالي، فإن تطبيق نتائج هذه الدراسة سيسهم في تعزيز استدامة الجمعيات الأسرية عبر تمكينها من الابتكار في خدماتها وبرامجها وبناء ميزة تنافسية في جذب الدعم والموارد.

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

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

وباختصار، فإن هذه الدراسة تقدم قيمة تطبيقية مباشرة تتمثل في رسم خارطة طريق لمنظمات القطاع غير الربحي تمكّنها 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:

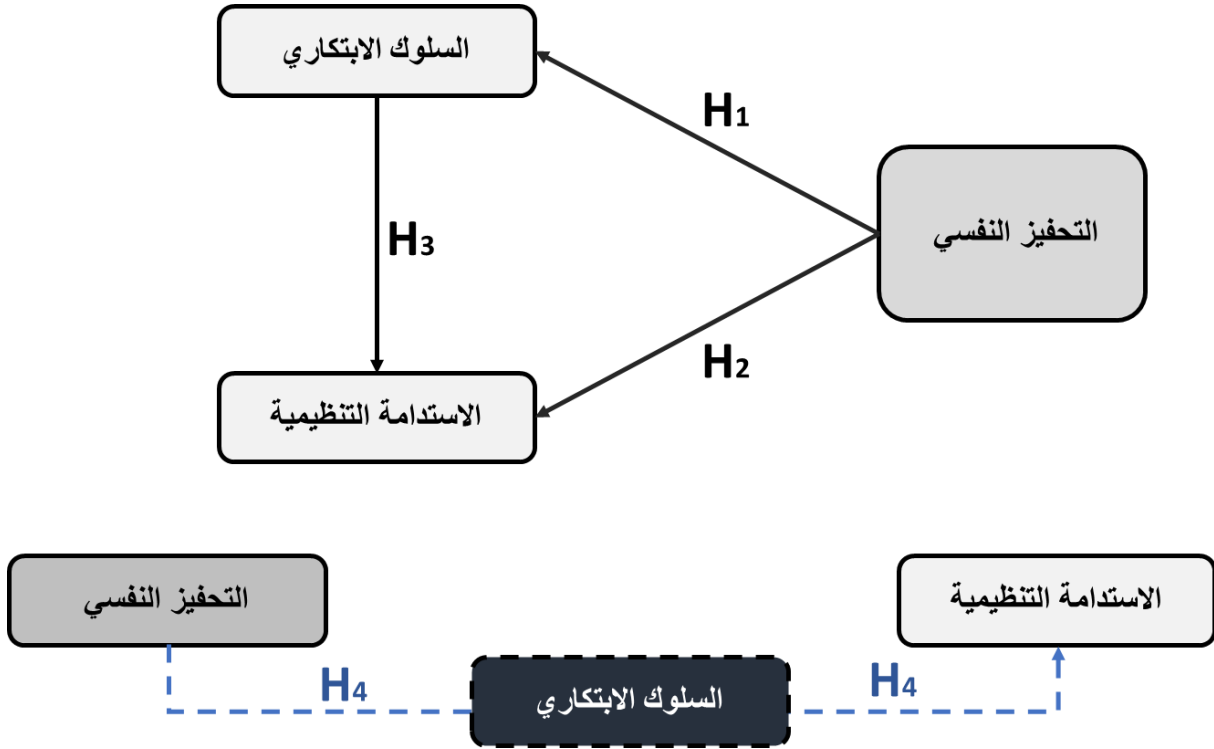
- **الفرضية الأولى (H1):** توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين **التحفيز النفسي** الذي يتلقاه الموظف و**سلوكه الابتكاري الوظيفي**. أي أن زيادة مستوى الدعم النفسي والمعنوي (كالتقدير والتمكين والشعور بالإنجاز) ستؤدي إلى زيادة في إبداع الموظف وقدرته على ابتكار أفكار وحلول جديدة.
- هذه الفرضية تدعمها 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) ستُترجم 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 بينت 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 ثلاثة 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 وتقادي 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 الطباقية العشوائية إن أمكن؛ بحيث تُمثل 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 س تُصاغ 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). (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. سنبداً 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 نعتد 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 الجمعيات 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. سيُرفق 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 مَجمَع دون الكشف عن هوية أي مشارك أو منظمته. 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، سنعرض 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 يُلَخِّص 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 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 وشراقات وقيم، مع الحاجة إلى أطر أكثر تكاملاً تُراعي الخصوصيات المؤسسية للقطاع غير الربحي (Ab Samad et al., 2023). ويعرّز 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, Dahim, 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 جوهريّة (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 بـ الأداء الإبداعي والابتكار الوظيفي، مع توضّح آليات وسيطة مثل المعنى في العمل والثقة والكفاءة الذاتية. كما تُظهر نماذج أحدث أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تُنمّي الابتكار عبر مسارات تشمل التمكين النفسي ومعالجة المعلومات الاجتماعية داخل فرق العمل، ما يسّط الضوء على التمكين كقناة دافعية ومعرفية في آن. وتُفيد أدلة حديثة منشورة بإتاحة 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) القاضية بتأثير التحفيز النفسي على الابتكار (Sahadev et al., 2024).

ومن زاوية أخرى، يكتسب التحفيز النفسي أهمية خاصة في المنظمات غير الربحية حيث تُقيّد 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 تلنقي مع أجندة 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 وسياقياً. خلصت النتائج إلى ارتباطاتٍ موجبةٍ ودالة بين التمكين النفسي وكلٍّ 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 آلياتٍ نفسيةٍ وسيطة، وذلك باستخدام نموذج معادلاتٍ هيكليةٍ تطبق على بياناتٍ تنظيمية. أظهرت النتائج أثراً مباشراً موجباً للتمكين في الأداء الإبداعي، إلى جانب مساراتٍ وسيطةٍ تتعلق بالحيوية والمعنى في العمل تُسهّم في تفسير هذه العلاقة. ومن مزايا الدراسة دمجها بين

البناءات الإدراكية ومخرجات الأداء؛ إلا أنّ 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 كمُعَدِّل - (Priyatama et al., 2022)

اختبرت الدراسة أثر التمكين النفسي في الابتكار الوظيفي مع إدخال القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مُعَدِّلاً، مستخدمةً PLS-SEM لتقدير معاملات المسارات الأساسية والتفاعل. أثبتت النتائج وجود أثر مباشرٍ معتبرٍ للتمكين في الابتكار، كما تبين أن القيادة التحويلية تُعظّم 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 متسقة، 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 أنّ طبيعته المقطعية تجعل الاستدلال السببي محدوداً، ويظل الربط المباشر بمؤشرات الاستدامة بحاجةٍ إلى اختبارٍ لاحق.

التحفيز الوظيفي والإبداع - (عبد الله, 2024)

في دراسةٍ تطبيقيةٍ، عالج الباحث أثر التحفيز الوظيفي—بشقيه 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 وتعدد العوامل السياقية يُحتمل أن 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. تؤكد 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 نماذجٍ 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 ببيئات قيادية داعمة وثقافة تنظيمية مشجعة. إلا أن الدليل يبقى قليلاً في غير الربحي السعودي؛ ما يُبرّر الانتقال في الأقسام التالية إلى تفكيك الأدلة حول الابتكار الوظيفي والاستدامة التنظيمية بوصفهما مخرجات تابعة 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) (AlEsa & 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 حيّز الفكرة إلى حيّز التطبيق. هذه الصورة تؤيد اتخاذ الابتكار متغيراً تابعاً مباشراً للتحفيز النفسي في المقترح المقدم (Srirahayu et al., 2023).

ولأن الابتكار عملية لا لحظة، فقد انتقلت الأدبيات من السؤال “من هو المبتكر؟” إلى “كيف تُهيئ 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 (Piwowar-Sulej et al., 2025).

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) وتبرز مراجعات منهجية حديثة تدعو إلى أطر قياس أكثر تكاملاً تراعي 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 دينامية 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 يحدّان 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 شرطي 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 تشنّاتاً قياسية بين مؤشرات مالية/تشغيلية وأخرى اجتماعية/حوكمية. وتستنّج الحاجة إلى أطر مركبة وسياقية للقياس تتجاوز البقاء المالي إلى إدامة الأثر والقدرة على التكيف. وتتلخص قوتها في تنظيم حقل 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)

تُستقّ هذه المراجعة الأدلة حول آليات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، هيكلية المجالس، الشراكات) وأثرها المتوقع في الاستدامة. وتُشير إلى أن الحوكمة تؤدي دوراً تمكينياً يهيئ بيئة تُثمر استدامة أعلى عبر الثقة وتعبئة الموارد والشراكات؛ لكنها لا تفكّك بما يكفي علاقة الابتكار الداخلي بهذه الآليات، ما يفتح مجالاً لنماذج تربط الحوكمة بالابتكار كمسار 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 يبقها 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. وتُهمّد 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 مُثّلة 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، فتفترض 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 تنعكس قدرةً على التكيف، وتنوعاً 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 يبرّر 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 دليل سببي على المسار الأول من السلسلة، لكنه لا ينتبّع الأثر إلى الاستدامة، كما أن حدوده السياقية تُحدّث 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 كمتغير 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 إيرادياً وتنوعاً 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 تُثبت 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)) أنّ 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 وصفيّ يغلب عليه القطاع العام أو الربحي. وفي دراسات العلاقات البينية بين المتغيرات، تبرز أدلة على المسارات المباشرة والوساطة، غير أنّها قلّما تُختبَر في الجمعيات غير الربحية وبأدوات قياس استدامة مركّبة.

جدول 1: مقارنة بين الدراسات السابقة

الدراسة	المتغيّر/العلاقة	المنهج	أبرز النتائج	حدود عامة
(Llorente-Alonso et al., 2024)	تمكين نفسي ↔ مخرجات عمل	مراجعة منهجية + تحليل تجميعي	أثر مجمّع 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
(Richardson & Kelly, 2024)	ابتكار ← نمو إيرادات	نوعي/مقابلات	آلية مالية نحو الاستدامة التنظيمية	نقص الدليل الكمي
(عبد الله, 2024)	تحفيز وظيفي → إبداع	مسخي/انحدار	أثر معنوي واضح	خصوصية السياق الأمني
(الشهواني, 2023)	قيادة داعمة ← تحفيز إبداعي	ميداني	دور قيادي تمكيني	حاجة لنماذج سببية
(أحمد, 2024)	أبعاد الاستدامة التنظيمية	تحليلي	إطار مفاهيمي مركّب	غياب اختبار ميداني
(الفحطاني, 2024)	ابتكار مؤسسي ↔ مخرجات مستدامة	ميداني	ارتباط إيجابي	تعميم لغير الربحي

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:** نشئت 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.

- 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>
- 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>
- Hock-Doepgen, 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>
- 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*.
- 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 للآداب .أحمد, ع. ا. م. س. (2024). الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد *المجلة العربية للآداب*, 8(30), 237–248. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2024.341695>
- جامعة قطر .بور القيادة في تحفيز الدور الإبداعي للموظفين. (2023). الشهواني, ع. س. *المجلة*. القحطاني, ع. ب. ع. (2024). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة " دراسة تطبيقية على أرامكو السعودية " *المجلة العربية للآداب 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>