

عنوان البحث

أثر التحفيز على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا

دراسة تحليلية على القطاع الخاص

إعداد الطالب/

مفرح بن معيض القحطاني

الرقم الجامعي:

252000626

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 / 2025

مقدمة:

في ظل الظروف الحالية والتي تتطور بشكل متسارعًا نحو الاعتماد على التقنيات الرقمية، مما جعل إدارات تقنية المعلومات والتكنولوجيا جزءًا أساسيًا من استمرارية المؤسسات وفعالية عملياتها اليومية. والذي يمثل العنصر البشري فيه ركيزة محورية تتجاوز في أهميتها قيمة الأنظمة ذاتها، إذ يعتمد نجاح البنية التقنية على قدرة الموظفين على تشغيل المنصات الرقمية، حل المشكلات، ومواكبة التغيرات المستمرة في الأدوات والتقنيات.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن التحفيز بأشكاله المختلفة يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في أداء العاملين وسلوكهم داخل المنظمات (Maslow, 1943; Herzberg, 1959)

وفي مثل هذه البيئات، لا يقتصر التحفيز على البعد المالي فقط، بل يشمل كذلك التحفيز الإداري والمعنوي المرتبط بالتقدير، والتواصل الفعال، والتمكين، وهي جوانب أثبتت الدراسات الحديثة أنها الأكثر تأثيرًا على السلوك الوظيفي في بيئات العمل التقنية (Kim, 2021; Gurung, 2024)

وتواجه الشركات الخاصة تحديات تتمثل في سرعة التغير التقني وارتفاع مستوى الضغط التشغيلي، مما يزيد أهمية التحفيز في تعزيز الالتزام، تحسين الانتماء، وتشجيع المبادرة في فرق العمل التقنية. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز على السلوك الوظيفي لموظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في منشآت القطاع الخاص. ومن المتوقع أن تسهم النتائج في تطوير ممارسات تحفيزية أكثر فعالية تدعم جودة الأداء وتواكب متطلبات التحول الرقمي.

مشكلة الدراسة:

تُعد بيئة العمل التقنية من أكثر البيئات التي تتطلب مستويات عالية من الأداء والالتزام، نظرًا لما تمثله التقنية من عنصر حيوي في استمرارية تشغيل العمليات. فالموظفون يواجهون يوميًا مجموعة من الضغوط الكبيرة والمستمرة لفترات طويلة مما قد يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة وبالتالي على أدى العمل الذي يتطلب تركيز عالي.

وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي يوجّهها القطاع الخاص نحو تطوير البنية الرقمية، فإن جودة الخدمات التقنية لا تعتمد فقط على التكنولوجيا، وهنا يظهر دور التحفيز الذي يحصل عليه الموظفون وأثره عليهم في التزامهم، تطوير العمل عن طريق تقديم أفكار ترفع من جوده العمل، مستوى رضاهم عن أنفسهم، وقدرتهم على التعامل مع ضغوط العمل، من المعلوم بأنه كلما زاد ضغط العمل ازداد معه تطلع الموظفين لجميع أنواع التحفيز المختلفة.

سوف تعمل الدراسة في الإجابة على التساؤل حول مدى قدرة أنماط التحفيز المختلفة المالي، المعنوي، والإداري على التأثير في سلوك الموظفين داخل إدارات تقنية المعلومات في القطاع الخاص. إذ إن فهم هذه العلاقة يمثل خطوة أساسية لتطوير سياسات تحفيزية فعالة تساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات التقنية بما يتناسب مع متطلبات القطاع الخاص وطبيعة تحدياته.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في عدة جوانب، تُقسم إلى أهمية نظرية وأهمية عملية، على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. ستسهم الدراسة في دعم الأدبيات العربية المتعلقة بالتحفيز في إدارات تقنية المعلومات بالقطاع الخاص، وهو مجال لا يزال محدود التناول مقارنة بالقطاعات الإدارية الأخرى.
2. ستساعد الدراسة في توسيع تطبيق نظريات ماسلو، وهيرزبرغ، والعدالة التنظيمية داخل بيانات العمل التقنية، مما يتيح فهمًا أعمق لدورها في تفسير السلوك الوظيفي.
3. معالجة نقص الدراسات التي تربط بين التحفيز والسلوك الوظيفي في الإدارات التقنية بالقطاع الخاص، خاصة في بيانات عمل تتسم بالضغط وسرعة التغير.
4. ستقدم الدراسة نموذجًا علميًا يجمع بين أنواع التحفيز وعلاقتها بالسلوك الوظيفي، وهو تكامل لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.

ثانيًا: الأهمية العملية:

1. قد تساعد الدراسة الشركات الخاصة على تحديد العوامل التحفيزية الأكثر تأثيرًا في الموظفين التقنيين، مما يمكنها من تطوير برامج تحفيزية فعّالة.
2. من المتوقع أن تبرز الدراسة دور التحفيز في تحسين الالتزام وتقليل السلوكيات السلبية داخل فرق العمل التقنية.
3. من المتوقع أن تقدم الدراسة معطيات تساعد الإدارات على تصميم بيئة عمل أقل ضغطًا وأكثر دعمًا، خصوصًا للموظفين الجدد أو ذوي الخبرة القصيرة.
4. من المتوقع أن تُبرز الدراسة أهمية ممارسات التقدير والدعم الإداري في بيانات العمل التقنية، مما يساعد على بناء ثقافة عمل إيجابية.

أهداف الدراسة:

1. قياس أثر التحفيز على السلوك الوظيفي من وجهه نظر عينة الدراسة.
2. تحليل أثر أنماط التحفيز المختلفة على السلوك الوظيفي للعاملين في بيئة العمل التقنية من وجهه نظر عينة الدراسة.
3. التعرف على الفروق في السلوك الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
4. قياس قوة واتجاه العلاقة بين أنواع التحفيز والسلوك الوظيفي.
5. اقتراح إطار عملي مُستند إلى النتائج المتوقعة يُسهم في تطوير برامج التحفيز داخل إدارات تقنية المعلومات في القطاع الخاص.

تساؤلات الدراسة:

1. ما أثر التحفيز على السلوك الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. ما أثر أنماط التحفيز المختلفة على السلوك الوظيفي للعاملين في بيئة العمل التقنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الوظيفي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.
4. ما طبيعة العلاقة بين أنواع التحفيز المختلفة والسلوك الوظيفي لدى الموظفين؟
5. ما الإطار العملي المقترح الذي يمكن أن يساهم في تحسين برامج التحفيز في بيئة العمل التقنية

الدراسات السابقة:

تُعدّ الدراسات السابقة الركيزة الأساس التي يعتمد عليها الباحث في بناء الإطار العلمي للدراسة الحالية. ومن خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بالتحفيز والسلوك الوظيفي، خصوصًا في بيئات العمل التقنية، تبين وجود عدد من الدراسات الحديثة التي تناولت الموضوع من زوايا متعددة. ويعرض هذا القسم أهم الدراسات العالمية المنشورة فعليًا، مع بيان منهجها ونتائجها وأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات:

(Employee Motivation in IT Sector)2023, IRJ(METS)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تحفيز العاملين في فرق تقنية المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز المعنوي مثل التقدير، التواصل الفعال، وإشراك الموظفين في القرار كان أكثر تأثيرًا من التحفيز المالي في تحسين الأداء. كما أكدت أن بيئات العمل التقنية ذات كثافة البلاغات تحتاج إلى دعم إداري مستمر لتعزيز استقرار الأداء.

(Empowerment, Motivation, and 2024 , Management Dynamics)

Training in IT Sector

وهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التمكين، التحفيز، وبرامج التدريب وتأثيرها على السلوك الوظيفي، وتوصلت الدراسة أن التمكين والتدريب المستمر لهما أثر كبير في رفع الأداء، بينما كانت الحوافز المالية ذات تأثير متوسط مقارنة بالعوامل الإدارية والمعنوية.

The Impact of Motivation on Employees' Engagement in IT 2023 ،JCES)
(Field

وتهدف هذه الدراسة العلاقة بين التحفيز والمشاركة الوظيفية في بيئة تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم الإداري والتقدير يلعبان الدور الأكبر في تعزيز الانتماء، المبادرة الذاتية، والتفاعل الإيجابي في فرق العمل التقنية، كما أظهرت أن التحفيز المالي يؤثر بشكل أكبر في النتائج قصيرة المدى فقط.

Work Motivation and Employee 2022 ،International Journal of LPG)
(Performance – A Systematic Review

وهدفت إلى تحليل الاتجاهات العامة في السنوات الأخيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز المعنوي والإداري هو المحرك الرئيس للسلوك الوظيفي الإيجابي، وأن التحفيز المالي له تأثير محدود ومؤقت. وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة تحفيزية تعتمد على التقدير، القيادة الداعمة، والتمكين الوظيفي.

ثانياً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

1. اتفاق الدراسات على أن التحفيز المعنوي والإداري هو الأكثر تأثيراً في السلوك الوظيفي داخل بيئات تقنية المعلومات.
2. الحوافز المالية ذات أثر محدود وقصير المدى مقارنة بعناصر التقدير والدعم الإداري.
3. الموظفون التقنيون يستجيبون للدعم الإداري أكثر من المكافآت المالية.
4. القيادة التحفيزية عنصر حاسم في رفع الانتماء والمبادرة.
5. العمل التقني يحتاج برامج تحفيزية خاصة بسبب طبيعة الضغط والتشغيل المستمر.

ثالثاً: أوجه الاختلاف:

1. تفاوت تأثير الحوافز المالية بين الدول والثقافات.
2. بعض الدراسات تؤكد أن المكافأة الفورية فعّالة، والبعض الآخر يرى تأثيرها محدوداً.
3. مستوى تأثير التحفيز يختلف باختلاف الخبرة والمستوى التعليمي والوظيفي.

رابعاً: موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

1. تركّز الدراسة على بيئة تقنية في القطاع الخاص وهي بيئة قليلة التناول.
2. تدمج أنواع مختلفة من التحفيز في نموذج واحد.
3. تستهدف موظفين يعملون تحت ضغط تشغيلي مرتفع مما يعكس واقع بيئات تقنية المعلومات.
4. تقيس العلاقات والفروق الديموغرافية بطريقة تحليلية أعمق من بعض الدراسات السابقة.
5. تقدم إطاراً عملياً قابلاً للتطبيق لتحسين برامج التحفيز في إدارات تقنية المعلومات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية للدراسة:

يمثل الإطار النظري الركيزة العلمية التي تُبنى عليها الدراسة، حيث يوضح المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع التحفيز والسلوك الوظيفي داخل بيئة العمل، ويعرض النظريات التي تُفسر أنواع التحفيز ودوافع الأفراد، ويبين العلاقة بين التحفيز والسلوك داخل سياق الإدارة التقنية.

ويُعد فهم الإطار النظري أمرًا هامًا لفهم النتائج الميدانية للدراسة، إذ يربط بين النظرية والتطبيق العملي في بيئة عمل ذات طبيعة فنية وتشغيلية معقدة.

ويتكون الإطار النظري من المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التحفيز:

يُعرّف التحفيز بأنه القوة الداخلية أو الخارجية التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين بهدف تحقيق هدف محدد، ويُعدّ المحرك الأساس للسلوك الإنساني داخل بيئات العمل

(Robbins & Judge, 2019).

ويمثل التحفيز عنصرًا محوريًا في استمرار الأداء، خاصة في البيئات التشغيلية ذات الطابع التقني المعقد.

ويؤكد الباحثون أن التحفيز ليس عملية لحظية، بل هو منظومة متكاملة تشمل:

- الاستجابة للدوافع الداخلية،
- الاستفادة من الحوافز الخارجية،
- تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية،

- وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة
(Robbins & Judge, 2019).

ثانياً: أهمية التحفيز في بيئة العمل التقنية:

تتميز إدارات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في منشآت القطاع الخاص بارتفاع مستوى الضغط التشغيلي الناتج عن كثافة البلاغات الفنية، والمتطلبات المستمرة للاستجابة السريعة، والتعامل المباشر مع مستخدمين متعددين داخلياً وخارجياً، إضافة إلى سرعة التطور التقني الذي يفرض على الموظفين التعلم المستمر والتكيف مع أدوات جديدة
(Kim, 2021; Gurung, 2024).

وفي مثل هذه البيئات، يصبح التحفيز عنصراً أساسياً للحفاظ على مستوى عالٍ من
١ لنشاط والإنتاجية، خاصة لدى العاملين في فرق مختلفة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تحفيز العاملين في القطاع الخاص خصوصاً في الإدارات التقنية يساهم في تقليل الضغوط التشغيلية، ورفع جودة الخدمة، وتحسين الالتزام بالسلوكيات التنظيمية
(Gurung, 2024).

ثالثاً: أنواع التحفيز:

ينقسم التحفيز في الأدبيات إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. التحفيز المالي (Financial Motivation)

يُعد التحفيز المالي من الأساليب الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ويشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت، الحوافز الشهرية، والبدلات، وهو مؤثر قوي في الأداء قصير المدى لكنه يفقد تأثيره إذا لم يُعزَّز بعوامل أخرى (Robbins & Judge, 2019).

2. التحفيز المعنوي (Non-Financial / Psychological Motivation)

يشمل التحفيز المعنوي التقدير، الثناء، الإشادة بالأداء، منح الفرص، مشاركة الموظف في الإنجازات، وتلبية الاحتياجات المهنية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن هذا النوع يرتبط بقوة بالانتماء والرضا والسلوك الإيجابي (Herzberg et al., 1959; Kim, 2021).

3. التحفيز الإداري (Managerial / Administrative Motivation)

يرتبط التحفيز الإداري بأسلوب القيادة ودعم المدير المباشر، ويتضمن التمكين الإداري، وضوح المهام، المشاركة في القرار، العدالة في توزيع العمل، وتوفير بيئة عمل إيجابية. وتُظهر الدراسات أن هذا النوع مهم بشكل خاص في بيئات العمل التقنية التي تتطلب إشرافاً ودعمًا مباشرًا (Gurung, 2024; Vroom, 1964).

رابعاً: نظريات التحفيز:

تقوم الدراسة على مجموعة من النظريات الكلاسيكية والحديثة، وهي:

1. نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

تقسم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات: الفسيولوجية، الأمان، الاجتماعية، التقدير، وتحقيق الذات، وتشير إلى أن الموظف يحتاج لتلبية حاجاته الأساسية قبل الوصول لأداء مرتفع (Maslow, 1943).

2. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

تنقسم إلى:

- عوامل محفزة مثل الإنجاز والتقدير والمسؤوليات
 - عوامل Hygiene مثل الرواتب والسياسات والظروف
- وأكدت أن التحفيز الحقيقي ناتج عن العوامل المعنوية والإدارية أكثر من المالية
- (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

3. نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory)

ترتكز على ثلاثة مفاهيم:

- التوقع Expectancy
- الأداة Instrumentality

● القيمة Valence

وترى أن الموظف يتحفّز عندما يعتقد أن أدائه الجيد سيؤدي إلى مكافأة ذات قيمة.

(Vroom, 1964).

4. نظرية العدالة التنظيمية لأدامز (Adams' Equity Theory)

تؤكد أن شعور الموظف بالعدل في التقييم، الحوافز، وتوزيع المهام يرفع مستوى التفاعل الإيجابي مع العمل.

(Adams, 1965).

خامساً: السلوك الوظيفي:

يشمل السلوك الوظيفي مجموعة من الأنماط التي يمارسها الفرد داخل العمل، مثل الالتزام، والانتماء، والمبادرة، والتعاون، واحترام الوقت، وجودة الأداء، والتعامل مع الضغط. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن هذه الأنماط ترتبط بشكل مباشر بالدعم الإداري، والقيادة، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل (Robbins & Judge, 2019).

سادساً: العلاقة بين التحفيز والسلوك الوظيفي:

تتفق النظريات والدراسات الحديثة على أن التحفيز خصوصاً المعنوي والإداري يُعد العامل الرئيس في تعزيز السلوك الإيجابي داخل بيئات العمل. وقد بينت الأبحاث الخاصة بموظفي تقنية المعلومات أن العاملين في هذه البيئة يستجيبون بدرجة أكبر للدعم الإداري،

والإشراف الإيجابي، والتقدير، نظرًا لطبيعة الضغط التشغيلي وتعقيد المهام التقنية (Kim, 2021; Gurung, 2024).

ويرتبط ارتفاع مستوى التحفيز بمجموعة من النتائج الإيجابية، من أبرزها:

- تحسين الالتزام والانضباط،
 - تقليل الأخطاء الفنية،
 - رفع جودة الخدمة،
 - زيادة المبادرة في حل المشكلات،
 - تحسين الانتماء والرضا الوظيفي
- (Gurung, 2024).

المنهجية وطرق البحث:

سنتناول في المنهجية وطرق البحث المناهج والأساليب التي سوف تعتمد عليها الدراسة من اجل تحقيق تساؤلاتها وأهدافها، وطرق جمع بياناتها لتصل إلى أفضل النتائج الممكنة وسوف تستخدم الدراسة المناهج والأساليب التالية:

1. منهج الدراسة:

سوف تستخدم الدراسة على الوصف الظاهرة موضوع البحث والذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية كما هي في الواقع، والذي يسمح بوصف مستوى التحفيز بأنواعه وتحليل تأثيرها على السلوك الوظيفي من خلال أدوات إحصائية دقيقة تُظهر قوة العلاقة واتجاهها.

2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض، والذين يعملون في بيئات تشغيلية تعتمد بشكل كبير على تقديم خدمات تقنية متواصلة ودعم فني مباشر للمستخدمين.

ويمثل هذا النوع من الموظفين بيئة غنية تسمح بفهم أعمق للعوامل المؤثرة في السلوك الوظيفي، كما يتيح تحليل الاختلاف في مستويات التحفيز تبعاً لطبيعة المهام والضغط التشغيلي.

3. عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من 400 موظفًا من العاملين في إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض. وتم اختيار حجم العينة بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة ويحقق تمثيلًا كافيًا لمختلف الأقسام التشغيلية، وبما يعزز القدرة على تعميم النتائج.

أدوات الدراسة:

ستعتمد الدراسة على أداة رئيسة واحدة لجمع البيانات، وهي الاستبانة الإلكترونية، والتي ستصمم خصيصاً لقياس متغيرات البحث المتعلقة بالتحفيز والسلوك الوظيفي داخل بيئة العمل التقنية داخل منشآت القطاع الخاص. وسيتم تطوير أداة الدراسة وفق إجراءات علمية دقيقة تراعي طبيعة مجتمع الدراسة، وتندمج مع المنطلقات النظرية والدراسات السابقة الحديثة، خصوصاً تلك المتعلقة بموظفي تقنية المعلومات.

وستُصمَّم الاستبانة بطريقة تضمن تغطية محاور التحفيز بالإضافة إلى السلوك الوظيفي والبيانات الديموغرافية اللازمة للتحليل.

و ستستخدم الدراسة برنامج SPSS في تحليل بيانات الاستبانة مع عرضها في جداول بيانية وأشكال،

حدود الدراسة:

تُعد "حدود الدراسة" من العناصر الأساسية التي توضّح نطاق البحث وتركزه، وتحدد البيئة التي يمكن تعميم النتائج عليها. وقد تضمنت حدود هذه الدراسة ما يأتي:

أولاً: الحدود المكانية: (Spatial Limits)

سيقتصر تطبيق الدراسة على إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا داخل منشآت القطاع الخاص.

ثانياً: الحدود الزمانية: (Time Limits)

سيتم جمع البيانات عام 2025-2026، مما يجعل النتائج مرتبطة بظروف العمل خلال هذه الفترة.

ثالثاً: الحدود الموضوعية: (Subject Limits)

سيركز البحث على أثر التحفيز على السلوك الوظيفي في إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا دراسة تحليلية على القطاع الخاص فقط، دون تناول باقي المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، الضغوط المهنية، أو القيادة التحويلية.

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Gurung, R. (2024). Empowerment, motivation, and training as drivers of employee performance in IT sector. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(2), 342–353. <https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0020>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Kim, S. (2021). Employee motivation in IT sector. *International Research Journal of Modernization in Engineering, Technology and Science*.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Singh, P. (2022). Work motivation and employee performance: A systematic review. *International Journal of LPG & Management Review*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.