

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم ماجستير إدارة الأعمال

أثر التحفيز على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات

والتكنولوجيا دراسة تحليلية على القطاع الخاص

إعداد الطالب/

مفرح بن معيض القحطاني

252000626

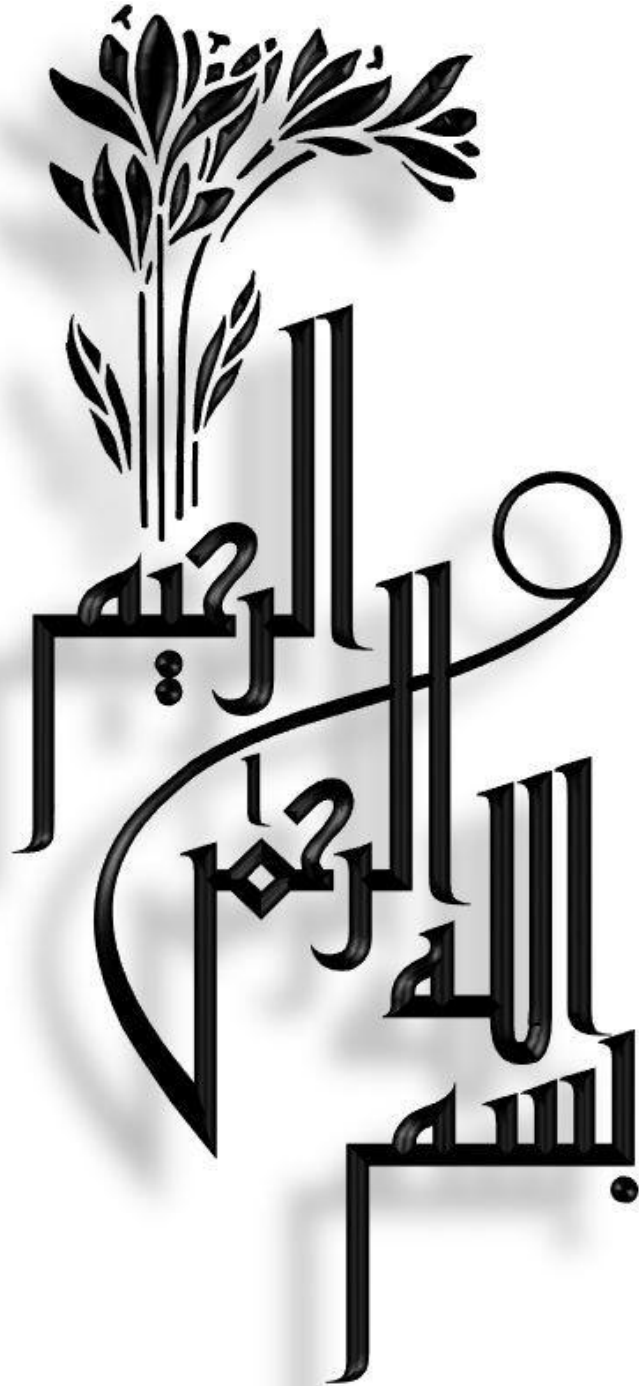
إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في تحقيق هذا العمل العلمي،
إلى والديَّ العزيزين رمز التضحية والعطاء،

إلى زوجتي الغالية وأبنائي الأحبة،
الذين كانوا سندي في هذه الرحلة،
وبصبرهم وتشجيعهم خففوا عني عناء الطريق،
وكان وجودهم دافعاً لي للمضي قدماً نحو تحقيق هذا الإنجاز.
إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا بتوجيهاتهم ونصحهم،

إلى كل من علّمني أن الصبر طريق النجاح،
وأن الطموح لا يقف عند حدود،
إلى من ألهموني الإصرار والسعي نحو الأفضل،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون تقدير وامتنان،
راجيةً أن يكون لبنة في بناء العلم،
وسبيلاً لخدمة المجتمع والوطن
وسبيلاً لخدمة المجتمع والوطن.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده الأربعة (التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، والتحفيز الاجتماعي، والتحفيز المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في القطاع الخاص. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة مكوّنة من (28) فقرة وُزعت على عينة عشوائية طبقية نسبية بلغت (265) موظفاً وموظفة من مجتمع دراسة قدره (850) فرداً. وقد تمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.27)، واعتمدت أساليب إحصائية تشمل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي. أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز العام جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.70)، وأن مستوى سلوك الموظفين جاء مرتفعاً بمتوسط (3.86). كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز بأبعاده مجتمعة على سلوك الموظفين، حيث فسّرت أبعاد التحفيز (70.9%) من التباين في السلوك. واحتلّ التحفيز المعنوي المرتبة الأولى في قوة التأثير بمعامل تحديد (0.516)، يليه التحفيز المهني والوظيفي (0.486)، ثمّ التحفيز الاجتماعي (0.428)، وأخيراً التحفيز المادي (0.393) وأوصت الدراسة بتصميم برامج تكريم معنوية دورية، وتوفير مسارات وظيفية واضحة، وتعزيز بيئة العمل الاجتماعية، ومراجعة أنظمة الحوافز المالية بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، سلوك الموظفين، تقنية المعلومات، القطاع الخاص، التحفيز المعنوي.

قائمة المحتويات

A.....	بسم الله الرحمن الرحيم
B.....	الإهداء
C.....	الشكر والتقدير
D.....	المستخلص
E.....	قائمة المحتويات
H.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 هدف الدراسة
5.....	4.1 أسئلة الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة
7.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	الأهمية العلمية (النظرية):
8.....	الأهمية العملية (التطبيقية):
9.....	7.1 الدراسات السابقة:
16.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
24.....	المبحث الأول: التحفيز (المتغير المستقل)
24.....	1.1.2 تمهيد
24.....	2.1.2 مفهوم التحفيز
26.....	3.1.2 أهمية التحفيز

28	4.1.2 أهداف التحفيز.....
29	5.1.2 أبعاد التحفيز.....
33	6.1.2 استراتيجيات التحفيز في بيئة تقنية المعلومات.....
34	7.1.2 التحفيز في سياق التحول الرقمي والتقني.....
35	8.1.2 خلاصة المبحث الأول.....
36	المبحث الثاني: سلوك الموظفين (المتغير التابع).....
36	1.2.2 تمهيد.....
36	2.2.2 مفهوم سلوك الموظفين.....
38	3.2.2 أهمية دراسة سلوك الموظفين.....
39	4.2.2 العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين.....
40	5.2.2 أنماط سلوك الموظفين في بيئة العمل.....
41	6.2.2 مؤشرات قياس سلوك الموظفين.....
42	7.2.2 سلوك الموظفين في بيئة تقنية المعلومات.....
43	8.2.2 العلاقة النظرية بين التحفيز وسلوك الموظفين.....
45	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
45	1.3 تمهيد.....
45	2.3 منهج الدراسة.....
46	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
48	4.3 مصادر جمع البيانات.....
48	5.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
50	6.3 صدق أداة الدراسة.....
51	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
52	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
53	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
53	1.4 تحليل البيانات الديموغرافية.....

56	2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
63	3.4 اختبار فرضيات الدراسة
70	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
70	1.5 تمهيد
70	2.5 مناقشة النتائج
74	3.5 التوصيات
77	Abstract
78	المراجع
81	الملاحق
82	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	1.
49	جدول (2): توزيع فقرات أداة الدراسة	2.
49	جدول (3): تدريب مقياس ليكرت الخماسي	3.
50	جدول (4): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	4.
51	جدول (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة	5.
53	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6.
53	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	7.
54	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	8.
55	جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9.
55	جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	10.
56	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز المادي	11.
57	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز المعنوي	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الاجتماعي	13.
59	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز المهني والوظيفي	14.
60	جدول (15): ترتيب أبعاد التحفيز حسب المتوسطات الحسابية	15.
61	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور سلوك الموظفين	16.
63	جدول (17): نتائج اختبار التعدد الخطي (VIF) و(Tolerance)	17.
64	جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحفيز على سلوك الموظفين	18.
66	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز المادي على سلوك الموظفين	19.
67	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز المعنوي على سلوك الموظفين	20.
68	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الاجتماعي على سلوك الموظفين	21.
69	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز المهني والوظيفي على سلوك الموظفين	22.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُشكّل الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح المنظمات المعاصرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يُعدّ العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع العمليات والأنشطة المؤسسية بصرف النظر عن طبيعة القطاع أو حجم المنظمة. وقد شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تحولات جذرية فرضتها العولمة والثورة التقنية والتنافسية المتصاعدة، مما جعل المنظمات تُعيد النظر في أساليب إدارة مواردها البشرية وتبحث عن أنجع السبل لاستثمار طاقات موظفيها وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الغايات المرجوة. وفي هذا السياق، برز التحفيز بوصفه أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في التأثير على دافعية الأفراد وتشكيل أنماطهم السلوكية داخل بيئة العمل (تجاني، 2022).

ويُعرّف التحفيز بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تُثير دافعية الفرد وتُوجّه سلوكه وتُحافظ على استمراريته نحو تحقيق أهداف محددة، وهو يتخذ أشكالاً متعددة تتراوح بين الحوافز المادية كالرواتب والمكافآت والعلاوات، والحوافز المعنوية كالتقدير والاعتراف بالإنجازات والمشاركة في صنع القرار، والحوافز الاجتماعية المرتبطة بجودة العلاقات وبيئة العمل، والحوافز المهنية المتعلقة بفرص النمو والتطوير الوظيفي. وقد أثبتت الدراسات أن التحفيز المتكامل الذي يُراعي التوازن بين هذه الأبعاد يُساهم بشكل جوهري في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز ارتباط الموظفين بمنظماتهم (النعمي وصماري، 2021). كما أن فاعلية التحفيز لا تتحقق بمعزل عن فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، إذ إن ما يُحفّز فئة من الموظفين قد لا يكون بالضرورة فعالاً مع فئة أخرى، مما يستوجب تصميم أنظمة تحفيزية مرنة ومتنوعة تستجيب لاختلاف الحاجات والدوافع (Theng, 2023).

وعلى صعيد المتغير التابع، يحتل سلوك الموظفين مكانة محورية في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة، إذ يُمثّل المحصلة النهائية لتفاعل العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية التي يتعرض لها الفرد في سياق عمله. ويتجلى سلوك الموظفين في مظاهر متعددة تشمل الالتزام التنظيمي والانضباط الوظيفي

وسلوك المواطنة التنظيمية والمبادرة والتعاون والسلوك الإبداعي، وهي مظاهر تتأثر بشكل مباشر بطبيعة البيئة التنظيمية ومدى توافر المحفزات المناسبة. وقد أوضحت الدراسات أن قيم العمل السائدة في المنظمة وطبيعة العلاقات التنظيمية تُعدّ من أبرز العوامل المُشكّلة لسلوك الموظفين وتوجهاتهم داخل بيئة العمل (أوغيدني وطويل، 2022). ويكتسب سلوك الموظفين أهمية خاصة في إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا بالقطاع الخاص، حيث تتطلب طبيعة العمل التقني درجة عالية من الاستقلالية والإبداع والمبادرة وحل المشكلات، مما يجعل السلوك الإيجابي للموظفين شرطاً أساسياً لجودة الخدمات التقنية المقدمة واستمرارية الأعمال (الشرماني والعرباوي والصيمري، 2021).

وتتجلى العلاقة بين التحفيز وسلوك الموظفين في كون التحفيز يُمثّل المدخل الرئيسي الذي تسعى المنظمات من خلاله إلى تشكيل السلوك المرغوب لدى موظفيها وتعزيزه واستدامته، فالموظف المُحفّز يميل إلى إظهار سلوكيات إيجابية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب منه لتشمل التطوع والمساعدة والإبداع والالتزام الذاتي. وقد أثبتت الأدلة العلمية أن التحفيز يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية ويدفع الموظفين نحو الإيثار والتعاون (هادي والطائي، 2022). كما أن العقد النفسي بين الموظف والمنظمة والذي يتضمن التوقعات المتبادلة بشأن التحفيز والأداء يُعدّ من المحددات الجوهرية لسلوك الموظفين في بيئة العمل (أبو عيشة وخريم، 2025).

وفي ضوء ما تقدّم، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التحفيز بأبعاده الأربعة (المادي، المعنوي، الاجتماعي، المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص، ساعيةً إلى تقديم رؤية تحليلية معمّقة تُساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتزويد صانعي القرار بتوجهات عملية مبنية على أسس منهجية رصينة

2.1 مشكلة الدراسة:

يُمثّل العنصر البشري الركيزة الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبناء ميزتها التنافسية المستدامة، ولا سيما في قطاع تقنية المعلومات والتكنولوجيا الذي

يتسم بديناميكية متسارعة وتحولات تقنية مستمرة تفرض على المؤسسات تحديات غير مسبقة في إدارة مواردها البشرية. وتبرز إدارة خدمات تقنية المعلومات في مؤسسات القطاع الخاص بوصفها إحدى أكثر الإدارات حساسية وأهمية، إذ يتوقف عليها استمرارية الأعمال وجودة الخدمات الرقمية وأمن البيانات ونجاح مشاريع التحول الرقمي، مما يجعل سلوك موظفيها ومستوى التزامهم وإبداعهم وانضباطهم محدداً رئيسياً لنجاح المنظمة أو إخفاقها.

وعلى الرغم من هذه الأهمية المتنامية، تُشير الشواهد الميدانية والدراسات الحديثة إلى أن مؤسسات القطاع الخاص تواجه تحديات جوهرية تتعلق بسلوك موظفي تقنية المعلومات، تتجلى في ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي التي تُعدّ من الأعلى مقارنة بالقطاعات الأخرى، وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي، وضعف المبادرة والسلوك الإبداعي، وتنامي ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فضلاً عن تراجع سلوك المواطنة التنظيمية والتعاون بين فرق العمل. وقد أكد العتيبي وأبو لحيه (2025) أن ضعف أنظمة التحفيز يُفضي إلى تراجع الالتزام التنظيمي للموظفين، في حين أوضح القحطاني (2024) أن غياب المحددات التنظيمية الفعالة ومنها نظام الحوافز يؤثر سلباً على انضباط العاملين وسلوكهم المهني. كما بيّنت دراسة Janošik وآخرين (2024) أن عوامل التحفيز تتفاوت في درجة تأثيرها على السلوك التنظيمي للموظفين، وأن عدم مراعاة هذا التفاوت في تصميم أنظمة الحوافز يؤدي إلى فجوة بين ما تُقدمه المنظمة وما يحتاجه الموظف فعلياً.

وتتعمّق هذه المشكلة في سياق قطاع تقنية المعلومات بالقطاع الخاص بسبب جملة من الخصوصيات التي تُميّز هذا القطاع، أبرزها أن موظفي التقنية يتسمون بمستويات تعليمية عالية وطموحات مهنية كبيرة وتوقعات متصاعدة تتجاوز الحوافز المالية التقليدية لتشمل الاستقلالية في العمل وفرص التطوير المهني والتعلم المستمر والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وقد أوضحت دراسة صياغ وبوجميل (2024) أن جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتنوعة تؤثر في السلوك الإبداعي للعاملين، وأن المنظمات التي تُغفل هذه الأبعاد تفقد قدرتها على استثمار الطاقات الإبداعية لموظفيها. كما أشارت دراسة Engidaw (2021) إلى أن التحفيز بشقيه الداخلي والخارجي يُفسّر جزءاً معتبراً من التباين في مستوى انخراط الموظفين، وأن إغفال أيٍّ منهما يُضعف فاعلية المنظومة التحفيزية ككل.

وتزداد حدة هذه المشكلة في ظل المنافسة الشرسة بين مؤسسات القطاع الخاص على استقطاب الكفاءات التقنية النادرة والاحتفاظ بها، حيث أصبحت القدرة على تحفيز هذه الكفاءات وتوجيه سلوكها عاملاً حاسماً في البقاء والتفوق التنافسي. وقد نَهت دراسة هادي والطائي (2022) إلى أن أنظمة التحفيز غير العادلة تُقوّض سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، بينما أكدت دراسة الرويلي (2025) أن سياسات التحفيز المتكاملة تُسهم بشكل معنوي في رفع مستوى أداء العاملين وتحسين سلوكهم المهني.

وانطلاقاً مما سبق، ومن خلال الملاحظة الميدانية والاطلاع على واقع إدارات خدمات تقنية المعلومات في مؤسسات القطاع الخاص، وفي ضوء محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التحفيز وسلوك الموظفين في هذا القطاع الحيوي تحديداً، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي، التحفيز المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص؟ وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إجابة علمية منهجية عن هذا التساؤل من خلال إطار تحليلي متكامل يربط بين أبعاد التحفيز المتنوعة والسلوك الوظيفي لهذه الشريحة المحورية من الموارد البشرية.

3.1 هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي، التحفيز المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1) التعرف على أثر التحفيز المادي (الرواتب التنافسية، المكافآت المالية، العلاوات الدورية، بدلات التأمين الصحي والسكن والنقل) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.

- (2) التعرف على أثر التحفيز المعنوي (التقدير والاعتراف بالإنجازات، الثناء العلني، شهادات التكريم، المشاركة في صنع القرار، التغذية الراجعة الإيجابية) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.
- (3) التعرف على أثر التحفيز الاجتماعي (جودة العلاقات بين الزملاء، دعم الرؤساء، العمل الجماعي والتعاون، بيئة العمل الإيجابية، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.
- (4) التعرف على أثر التحفيز المهني والوظيفي (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، برامج التدريب والتطوير المهني، المشاركة في المشاريع التقنية المتقدمة، الاستقلالية في أداء المهام، فرص الحصول على شهادات مهنية معتمدة) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.
- (5) تقديم إطار مقترح لتطوير أنظمة التحفيز في إدارات خدمات تقنية المعلومات بالقطاع الخاص بما يُسهم في تعزيز السلوك الإيجابي للموظفين.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي، التحفيز المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص؟

الأسئلة الفرعية:

- (1) ما أثر التحفيز المادي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص؟
- (2) ما أثر التحفيز المعنوي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص؟

(3) ما أثر التحفيز الاجتماعي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص؟

(4) ما أثر التحفيز المهني والوظيفي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي، التحفيز المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.

الفروض الفرعية:

1. H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المادي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.
2. H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المعنوي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.
3. H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الاجتماعي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.
4. H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المهني والوظيفي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متخصص: تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بالتحفيز في قطاع تقنية المعلومات تحديداً، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات تقليدية كالـتعليم والصحة والبنوك، في حين لم يحظَ قطاع تقنية المعلومات باهتمام بحثي كافٍ رغم أهميته المتزايدة في ظل التحول الرقمي المتسارع.
- تطوير نموذج مفاهيمي متكامل: تُقدّم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط بين أبعاد التحفيز الأربعة (المادي، المعنوي، الاجتماعي، المهني والوظيفي) وسلوك الموظفين في بيئة تقنية المعلومات، مما يُمثّل إضافة نوعية للأطر النظرية القائمة التي تتناول العلاقة بين التحفيز والسلوك التنظيمي.
- تعميق الفهم النظري لخصوصية التحفيز في البيئات التقنية: تُسهم الدراسة في تسليط الضوء على الطبيعة الخاصة لتحفيز العاملين في مجال تقنية المعلومات، حيث تختلف احتياجاتهم ودوافعهم عن العاملين في القطاعات الأخرى بسبب طبيعة عملهم التي تتطلب الإبداع والاستقلالية والتعلم المستمر.
- اختبار مدى انطباق النظريات الكلاسيكية للتحفيز: تُتيح الدراسة فرصة لاختبار مدى صلاحية نظريات التحفيز الكلاسيكية (كنظرية ماسلو ونظرية هيرزبرغ ونظرية فروم) في سياق معاصر وبيئة عمل تقنية متخصصة، مما يُسهم في تطوير هذه النظريات أو تعديلها بما يتناسب مع واقع قطاع تقنية المعلومات.
- فتح آفاق بحثية جديدة: تُوفّر نتائج الدراسة وتوصياتها أرضية خصبة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى من العلاقة بين التحفيز والسلوك التنظيمي في بيئات التكنولوجيا المتقدمة، كالعلاقة بين التحفيز والابتكار التقني، أو أثر التحفيز على استبقاء الكفاءات التقنية.
- تقديم أداة قياس موثوقة ومُحكّمة: تُسهم الدراسة في تطوير استبانة مُحكّمة وموثوقة إحصائياً لقياس أبعاد التحفيز وسلوك الموظفين في بيئة تقنية المعلومات، يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات لاحقة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد إدارات الموارد البشرية برؤى استراتيجية: تُقدّم الدراسة لمديري الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص معلومات دقيقة ومبنية على أدلة علمية حول أكثر أنواع التحفيز فاعلية في التأثير على سلوك موظفي تقنية المعلومات، مما يُساعدهم في تصميم استراتيجيات تحفيزية أكثر كفاءة واستهدافاً.
- تحسين معدلات الاحتفاظ بالكفاءات التقنية: في ظل المنافسة الشديدة على الكفاءات في سوق تقنية المعلومات، تُساعد نتائج الدراسة المؤسسات في فهم العوامل التحفيزية الأكثر تأثيراً على سلوك موظفيها، وبالتالي تقليل معدلات الدوران الوظيفي المرتفعة التي يُعاني منها هذا القطاع والتي تُكلف المؤسسات أعباءً مالية وتشغيلية كبيرة.
- تعزيز الإنتاجية والأداء المؤسسي: من خلال تحديد أبعاد التحفيز الأكثر تأثيراً على سلوك الموظفين، تُمكن الدراسة المؤسسات من توجيه مواردها المالية والإدارية نحو أنظمة التحفيز الأكثر جدوى، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات التقنية المقدمة وسرعة الاستجابة وكفاءة العمليات التشغيلية.
- دعم عمليات التحول الرقمي: بما أن موظفي تقنية المعلومات يُعدّون الركيزة الأساسية لمشاريع التحول الرقمي، فإن فهم آليات تحفيزهم والعوامل المؤثرة في سلوكهم يُساعد المؤسسات في ضمان نجاح مبادراتها الرقمية واستدامتها، خاصة أن فشل كثير من مشاريع التحول الرقمي يعود إلى عوامل بشرية وليست تقنية.
- تقديم توصيات عملية لصانعي القرار: تُقدّم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق مباشرة من قِبل المديرين التنفيذيين ومديري إدارات تقنية المعلومات، تتعلق بتصميم حزم التحفيز المتكاملة وبناء بيئات العمل المحفّزة وتطوير المسارات المهنية للموظفين التقنيين.
- المساهمة في رسم السياسات التنظيمية: تُساعد نتائج الدراسة في بناء سياسات تنظيمية واضحة ومنهجية لإدارة التحفيز في مؤسسات القطاع الخاص، بما يضمن تحقيق التوازن بين أبعاد التحفيز المختلفة وتلبية الاحتياجات المتنوعة لموظفي تقنية المعلومات وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

- تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات: في سوق شديد التنافسية، يُمثل امتلاك فريق تقني مُحفَّز وذي سلوك إيجابي ميزة تنافسية جوهرية، وتُساعد هذه الدراسة المؤسسات في بناء هذه الميزة من خلال فهم معمق للعلاقة بين التحفيز والسلوك وتطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (التحفيز) وعلاقته بمتغيرات أخرى

✚ الدراسة الأولى: دراسة الرويلي (2025) بعنوان "أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسة التحفيز بأبعادها (التحفيز المالي، التحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي) على مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة الإنتاجية، سرعة الاستجابة) في اتحاد لجان العمل الصحية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة. وتكونت العينة من (155) استجابة صالحة من أصل (195) موظفاً بنسبة (79.5%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى سياسة التحفيز بأبعادها الثلاثة كان مرتفعاً في المؤسسة المبحوثة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً وذا دلالة معنوية لسياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين. وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين وتوسيع فرص الترقية داخل المؤسسة، والاهتمام بتقديم شهادات التقدير والأوسمة لمن يحققون أهدافاً عالية، وتوسيع نطاق التقدير ليشمل الإشادة العلنية في الاجتماعات الدورية وعبر منصات التواصل.

✚ الدراسة الثانية: دراسة النعيمي وصماري (2021) بعنوان "أثر التحفيز على تحقيق الرضا

الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي) على تحقيق الرضا الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في هذه العلاقة، لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (381) فرداً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية من أصل مجتمع دراسة بلغ (4137) فرداً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أسهم التحفيز المعنوي بنسبة (40%) والتحفيز المادي بنسبة (60%) في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة وفق معايير واضحة وعلمية.

📌 الدراسة الثالثة: دراسة خليل (2023) بعنوان "أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية: دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك بيلا – كفر الشيخ"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (زيادة المرتب، الدعم المالي، الحافز على أساس العمل الجماعي، تخطيط وضبط الترقيات، سياسات الثواب والعقاب، الاهتمام بالعملية التدريبية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية) على الزيادة الإنتاجية في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (77) استمارة صالحة تم جمعها من فرعي بيلا وكفر الشيخ من أصل (100) استمارة وُزعت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل التحفيز المتنوعة لها أثر إيجابي على الزيادة الإنتاجية، وأن الاهتمام بالجوانب الإنسانية وربط الحوافز بالأداء يعزز الإنتاجية بشكل ملموس. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بالنواحي الإنسانية في العمل، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الإنتاجي، وتصميم نظام متكامل للحوافز، وعقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية.

الدراسة الرابعة: دراسة (2023) Theng بعنوان "The Impact of Employee Motivation on

Productivity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحفيز الموظفين بأبعاده (الحوافز المالية، التقدير، بيئة العمل، فرص التطوير) على الإنتاجية في مؤسسة UD Segren Binjai بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي (Descriptive and Correlative Study)، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (33) موظفاً يمثلون جميع العاملين في المؤسسة المبحوثة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحفيز الموظفين له تأثير قوي وإيجابي على الإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.771) مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة، كما أثبت اختبار الفرضيات (z) المحسوبة $4.28 > z$ الجدولية (1.96) معنوية هذا التأثير، وأن نسبة تأثير التحفيز على الإنتاجية بلغت (59.5%). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة التحفيز وربطها بمؤشرات الإنتاجية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية.

الدراسة الخامسة: دراسة (2021) Engidaw بعنوان "The Effect of Motivation on

Employee Engagement in Public Sectors: In the Case of North Wollo Zone"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز الداخلي بعناصره: العمل المثير للاهتمام، التقدير الوظيفي، الرضا، ضغوط العمل؛ والتحفيز الخارجي بعناصره: الأمان الوظيفي، الرواتب الجيدة، الترقية والنمو، التقدير والمكافآت) على الانخراط الوظيفي للموظفين في القطاع العام بمنطقة شمال وولو في إثيوبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التفسيري (Explanatory Survey Design) مع أسلوب المسح الكمي والنوعي. وتكونت العينة من (349) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية من أربعة مكاتب إدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التحفيز الداخلي والانخراط الوظيفي بمعامل ارتباط (0.329)، وبين التحفيز الخارجي والانخراط الوظيفي بمعامل ارتباط (0.444)، وأن التحفيز بنوعيه يُفسّر (24.8%) من التباين في مستوى الانخراط الوظيفي، كما تبين أن التحفيز الخارجي كان أقوى تأثيراً من التحفيز الداخلي. وأوصت الدراسة بضرورة

اهتمام الإدارة بعوامل التحفيز الداخلي والخارجي معاً من خلال خلق بيئة عمل جاذبة وتوفير فرص الترقية والتطوير المهني ونظام مكافآت عادل.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (سلوك الموظفين) وعلاقته بمتغيرات أخرى

✚ الدراسة الأولى: دراسة هادي والطائي (2022) بعنوان "أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنية

التنظيمية: دراسة مقارنة للنوع الاجتماعي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحفيز العاملين بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية) على سلوك المواطنية التنظيمية بأبعاده (الإيثار، التطوع، الضمير الحي، الروح الرياضية) مع إجراء مقارنة بين الذكور والإناث في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من (195) موظفاً من العاملين في الكلية من كلا الجنسين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز تؤثر في زيادة الإيثار بدرجة أكبر لدى الذكور مقارنة بالإناث بسبب العلاقات غير الرسمية والصدقة والتكتلات، وأن الحوافز المستخدمة في المنظمة تدفع الموظفين نحو الإيثار والتعاون. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام حوافز عادل بين جميع الفئات العاملة في جميع المستويات التنظيمية لتحسين سلوك المواطنية التنظيمية ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

✚ الدراسة الثانية: دراسة القحطاني (2024) بعنوان "محددات الانضباط الوظيفي وأثرها على

سلوك العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الانضباط الوظيفي بأبعاده (الاستراتيجيات القيادية، السياسات التنظيمية، بيئة العمل، نظام الحوافز والعقوبات) وأثرها على سلوك العاملين بأبعاده (الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، السلوك المهني) في قطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من موظفي

قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحددات الانضباط الوظيفي على سلوك العاملين، وأن الاستراتيجيات القيادية الفعّالة ونظام الحوافز العادل يُسهمان بشكل كبير في تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بتطوير سياسات الانضباط الوظيفي وربطها بنظام حوافز متوازن يراعي العدالة والشفافية.

🚩 **الدراسة الثالثة: دراسة الشرماني والعرباوي والصيمري (2021) بعنوان "سلوك سلامة الموظفين ودوره في تعزيز الصحة في مكان العمل: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في شركة نفط البصرة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك سلامة الموظفين بأبعاده (الالتزام بإجراءات السلامة، المشاركة في أنشطة السلامة، الإبلاغ عن المخاطر) والصحة في مكان العمل بأبعادها (الصحة الجسدية، الصحة النفسية، بيئة العمل الآمنة) في شركة نفط البصرة بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من (52) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك سلامة الموظفين والصحة في مكان العمل، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسلوك السلامة على تعزيز الصحة المهنية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة السلامة المهنية وتدريب الموظفين على إجراءات السلامة وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة.

🚩 **الدراسة الرابعة: دراسة (Ozturk, Karatepe & Okumus (2021) بعنوان "The Effect of Servant Leadership on Hotel Employees' Behavioral Consequences: Work Engagement versus Job Satisfaction"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، الخدمة، التواضع، الرؤية، الثقة) على النتائج السلوكية لموظفي الفنادق المتمثلة في (الغياب عن العمل، الأداء ضمن الدور، الأداء خارج نطاق الدور) من خلال الدور الوسيط لكل من الانخراط الوظيفي والرضا الوظيفي في قطاع الضيافة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، واعتمدت على

الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من موظفي الفنادق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على السلوكيات الإيجابية للموظفين من خلال تعزيز الانخراط الوظيفي والرضا الوظيفي، وأن الانخراط الوظيفي يُعدّ وسيطاً أقوى من الرضا الوظيفي في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتبني أنماط القيادة الخادمة في المنظمات الخدمية لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين وتقليل معدلات الغياب.

الدراسة الخامسة: دراسة (Janošik, Đukić & Mladenović (2024) بعنوان "Evaluating the Impact of Motivation Factors on Employee Organizational Behavior Using the PIPRECIA S Method"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التحفيز بأبعادها (التحفيز المالي وغير المادي، الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، التطوير الشخصي والمسار المهني، التوازن بين العمل والحياة) على السلوك التنظيمي للموظفين في المؤسسات المعاصرة. واستخدمت الدراسة منهج اتخاذ القرار متعدد المعايير (MCDM) باستخدام طريقة PIPRECIA S لتحديد أهمية المعايير وتقييم تأثيرها النسبي على السلوك التنظيمي. وتكونت العينة من (8) متخصصين في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوازن بين العمل والحياة يُعدّ العامل الأكثر أهمية في التأثير على السلوك التنظيمي، يليه التحفيز المالي وغير المادي والثقافة التنظيمية، وأن الرواتب والمكافآت هي الأكثر تأثيراً ضمن عوامل التحفيز المالي، بينما يُعدّ التدريب وتطوير المهارات الأكثر أهمية في بُعد التطوير الشخصي والمسار المهني. وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص الحوافز وفقاً لتفضيلات الموظفين واتجاهاتهم ومعتقداتهم، وتخصيص موارد أكبر لأنظمة التحفيز لضمان استمرارية تحفيز الموظفين وتعزيز سلوكهم التنظيمي الإيجابي.

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع التحفيز وعلاقته بالسلوك التنظيمي في الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية، إلا أن المتابع لهذه الدراسات يلاحظ أن معظمها قد ركّز على قطاعات تقليدية كالقطاع الصحي (الرويلي، 2025)، والقطاع التعليمي (هادي والطائي، 2022؛ النعيمي وصماري، 2021)، والقطاع المصرفي (القحطاني، 2024؛ خليل، 2023)، والقطاع الصناعي والإنتاجي (تجاني، 2022).

وقطاع الاتصالات (بركاني وجبلي، 2024)، في حين لم يحظَ قطاع تقنية المعلومات والتكنولوجيا في القطاع الخاص باهتمام بحثي مماثل رغم أهميته الاستراتيجية المتنامية في ظل التحول الرقمي المتسارع. كما أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أثر التحفيز على متغيرات تابعة محددة كالأداء الوظيفي (البلوشي وطشطوش، 2023؛ Theng, 2023) أو الرضا الوظيفي (النعيمي وصماري، 2021) أو الالتزام التنظيمي (العتيبي وأبو لحيه، 2025) أو الانخراط الوظيفي (Engidaw, 2021) كلاً على حدة، دون أن تتناول السلوك الوظيفي بوصفه مفهوماً شاملاً يستوعب مختلف المظاهر السلوكية للموظف في بيئة العمل. علاوة على ذلك، فإن معظم هذه الدراسات اقتصرَت على بُعد أو بُعدين من أبعاد التحفيز كالتحفيز المادي والمعنوي فقط، ولم تتبنَّ تصنيفاً رباعياً شاملاً يضم التحفيز المادي والمعنوي والاجتماعي والمهني والوظيفي في نموذج تحليلي واحد.

وبناءً عليه، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها في غياب دراسة عربية متخصصة تجمع بين أبعاد التحفيز الأربعة (المادي، المعنوي، الاجتماعي، المهني والوظيفي) وتقيس أثرها المشترك والمنفرد على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا تحديداً في مؤسسات القطاع الخاص، وهي شريحة تتميز بخصوصيات مهنية ونفسية واحتياجات تحفيزية تختلف جوهرياً عن شرائح الموظفين في القطاعات الأخرى بسبب طبيعة عملها التي تتطلب الإبداع والاستقلالية والتعلم المستمر والتكيف مع التغيرات التقنية المتسارعة (صياغ وبوجميل، 2024؛ Janošik et al., 2024) ومن ثمّ، فإن هذه الدراسة تُقدّم إضافة نوعية للمعرفة العلمية من خلال بناء نموذج تحليلي متكامل يختبر هذه العلاقة في سياق قطاعي لم يُستكشف بالقدر الكافي، مما يُساهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية وتزويد صانعي القرار في مؤسسات القطاع الخاص برؤى علمية مبنية على أدلة تجريبية تُعينهم على تصميم أنظمة تحفيزية فعّالة تتناسب مع خصوصية هذه الفئة من الموظفين

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم التحفيز وطبيعته

يُعدّ التحفيز من المفاهيم المحورية في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد تعددت تعريفاته بتعدد المدارس الفكرية والاتجاهات النظرية التي تناولته. ويُعرّف التحفيز في إطاره العام بأنه مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تُثير دافعية الفرد وتُوجّه سلوكه وتُحدد شدته واتجاهه واستمراره نحو تحقيق أهداف معينة. وينطلق هذا المفهوم من فكرة أساسية مفادها أن السلوك الإنساني سلوك هادف ومُوجّه، وأن الفرد يتحرك بدافع إشباع حاجات ورغبات محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال بيئة العمل. وقد أكد تجاني (2022) أن التحفيز يُمثّل الأداة التي تربط بين حاجات الفرد وأهداف المنظمة في إطار تبادلي يُحقق المنفعة المتبادلة، فالمنظمة تُقدّم الحوافز بأشكالها المختلفة في مقابل حصولها على السلوك المرغوب والأداء المتميز من موظفيها.

ويتضمن مفهوم التحفيز ثلاثة عناصر أساسية متفاعلة تتمثل في الاتجاه الذي يُشير إلى المسار الذي يختاره الفرد لإشباع حاجاته، والشدة التي تعكس مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في سبيل تحقيق أهدافه، والاستمرارية التي تُعبّر عن مدى مثابرة الفرد في سلوكه حتى بلوغ الغاية المنشودة. وتتفاعل هذه العناصر الثلاثة لتُشكّل المنظومة التحفيزية التي تُحرّك الفرد وتُوجّبه داخل بيئة العمل. وقد أوضح Engidaw (2021) أن التحفيز ينقسم إلى تحفيز داخلي ينبع من القيمة الذاتية التي يجدها الفرد في عمله كالإحساس بالإنجاز والاستمتاع بالمهام، وتحفيز خارجي يرتبط بالمكافآت والمنافع التي يحصل عليها الفرد من مصادر خارجية كالرواتب والترقيات والتقدير.

ثانياً: أبعاد التحفيز في الدراسة الحالية

تتبنى هذه الدراسة تصنيفاً رباعياً لأبعاد التحفيز يستوعب الأبعاد المادية وغير المادية للمفهوم ويتناسب مع طبيعة بيئة العمل في قطاع تقنية المعلومات بالقطاع الخاص.

ويُقصد بالبُعد الأول وهو التحفيز المادي مجموعة الحوافز ذات الطابع المالي والعيني التي تُقدّمها المنظمة لموظفيها بهدف إشباع حاجاتهم الاقتصادية وتحسين مستوياتهم المعيشي، وتشمل الرواتب التنافسية والمكافآت المالية والعلاوات الدورية وبدلات التأمين الصحي والسكن والنقل. وقد أثبتت دراسة النعيمي وصماري (2021) أن التحفيز المادي يُسهم بنسبة مرتفعة في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أكدت دراسة خليل (2023) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوافز المالية وزيادة الإنتاجية.

ويُشير البُعد الثاني وهو التحفيز المعنوي إلى الأساليب والوسائل غير المادية التي تستهدف إشباع الحاجات النفسية والذاتية للموظف، كالتقدير والاعتراف بالإنجازات والثناء العلني وشهادات التكريم والمشاركة في صنع القرار والتغذية الراجعة الإيجابية. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بإحساس الموظف بقيمته وأهميته داخل المنظمة، وقد بيّنت دراسة الرويلي (2025) أن التحفيز المعنوي يُعدّ ركيزة أساسية في منظومة التحفيز الشاملة وله تأثير معنوي على مستوى أداء العاملين.

ويتناول البُعد الثالث وهو التحفيز الاجتماعي جودة العلاقات الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل، ويشمل العلاقات الإيجابية بين الزملاء والدعم المتبادل والعمل الجماعي والتعاون وبيئة العمل القائمة على الاحترام والثقة والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وقد أوضحت دراسة صباغ وبوجميل (2024) أن العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل تُعدّ البُعد الأكثر تأثيراً على السلوك الإبداعي للعاملين من بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

ويُعبّر البُعد الرابع وهو التحفيز المهني والوظيفي عن الفرص والإمكانيات التي تُتيحها المنظمة لموظفيها لتحقيق النمو المهني والتقدم الوظيفي، ويشمل فرص الترقية وبرامج التدريب والتطوير المهني والمشاركة في المشاريع المتقدمة والاستقلالية في أداء المهام والحصول على الشهادات المهنية المعتمدة. ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في قطاع تقنية المعلومات نظراً لسرعة التطور التقني والحاجة المستمرة لتحديث المعارف والمهارات. وقد أشارت دراسة Janošik وآخرين (2024) إلى أن التدريب وتطوير المهارات يُعدّ من أكثر عوامل التحفيز تأثيراً في السلوك التنظيمي للموظفين ضمن بُعد التطوير الشخصي والمسار المهني.

ثالثاً: مفهوم سلوك الموظفين وأبعاده

يُعرّف سلوك الموظفين في السياق التنظيمي بأنه مجموعة الاستجابات والتصرفات والأفعال التي يُظهرها الفرد في بيئة عمله، والتي تتشكل نتيجة تفاعل عوامله الشخصية مع المؤثرات التنظيمية والبيئية المحيطة به. ويتضمن هذا المفهوم طيفاً واسعاً من المظاهر السلوكية التي تتراوح بين السلوكيات الإيجابية المرغوبة كالالتزام والانضباط والمبادرة والإبداع والتعاون، والسلوكيات السلبية غير المرغوبة كالتسيّب والغياب والانسحاب النفسي ومقاومة التغيير. وقد أشار أوغيدني وطويل (2022) إلى أن سلوك الموظفين يتأثر بمنظومة القيم السائدة في المنظمة والتي تعمل كموجّهات ضابطة لتصرفاتهم وتفاعلاتهم داخل بيئة العمل.

ويتخذ سلوك الموظفين في هذه الدراسة بُعداً أحادياً شاملاً يستوعب عدة مؤشرات سلوكية مترابطة تعكس في مجملها الصورة الكلية لسلوك الموظف في بيئة العمل. ويشمل ذلك الالتزام التنظيمي الذي يُعبّر عن درجة ارتباط الموظف بمنظمته واستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها، وقد أوضحت دراسة العتيبي وأبو لحيه (2025) أن التحفيز يؤثر إيجابياً في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي. كما يشمل الانضباط الوظيفي الذي يُشير إلى مدى التزام الموظف بالقواعد والأنظمة والسياسات المؤسسية، وقد بيّنت دراسة القحطاني (2024) أن محددات الانضباط الوظيفي تؤثر تأثيراً معنوياً على سلوك العاملين في القطاع المصرفي. ويتضمن كذلك سلوك المواطنة التنظيمية الذي يُمثّل السلوك التطوعي الذي يتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، والذي أكدت دراسة هادي والطائي (2022) أنه يتأثر بشكل مباشر بأنظمة التحفيز المطبقة في المنظمة. فضلاً عن السلوك الإبداعي والمبادرة والتعاون بوصفها مؤشرات جوهرية لسلوك الموظف الإيجابي في بيئة العمل التقنية.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمةً لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن هذا المنهج الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها كمياً وكيفياً. وسيتم توظيف هذا المنهج في جانبين رئيسيين: الجانب النظري الذي سيشمل مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز بأبعاده الأربعة وسلوك الموظفين في قطاع تقنية المعلومات بالقطاع الخاص، بالاستناد إلى الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والمؤتمرات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.

وأما الجانب الميداني فسيتم من خلاله جمع البيانات الأولية من مفردات العينة باستخدام استبانة مُصمَّمة خصيصاً لأغراض الدراسة، وسيتم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يُمكن من قياس أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي، التحفيز المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص، والخروج بنتائج وتوصيات قائمة على أدلة علمية إحصائية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا العاملين في مؤسسات القطاع الخاص، والذين يُقدَّر عددهم الإجمالي بنحو (850) موظفاً وموظفة، يتوزعون على مختلف المستويات الوظيفية التي تشمل المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين والفنيين والمختصين في مجالات تقنية المعلومات المتنوعة كتطوير البرمجيات وإدارة الشبكات وأمن المعلومات والدعم الفني وقواعد البيانات. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لأهمية الدور الذي يؤديه موظفو

تقنية المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات القطاع الخاص ودعم مسيرة التحول الرقمي فيها.

ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية يبلغ حجمها (265) موظفاً وموظفة، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع أفراد العينة بشكل تناسبي على المستويات الوظيفية المختلفة لضمان تمثيل متوازن وشامل لجميع فئات مجتمع الدراسة. وسُراعى في اختيار العينة التنوع في الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي، وذلك لضمان موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية، والأبحاث المنشورة في المؤتمرات العلمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المعتمدة. وسيتم الاستفادة من هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أداة القياس.
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من مفردات عينة الدراسة باستخدام استبانة إلكترونية مهيكلية ومُحكّمة، تم تصميمها وفقاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وسيتم توزيعها على أفراد العينة ومتابعة استرجاعها لضمان تحقيق أعلى معدل استجابة ممكن.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية سيتضمن هذا القسم المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (التحفيز) سيتضمن هذا القسم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول – التحفيز المادي (4):** فقرات تقيس مدى توافر الحوافز المالية والعينية كالرواتب التنافسية والمكافآت والعلاوات والبدلات.
- **البُعد الثاني – التحفيز المعنوي (4):** فقرات تقيس مدى توافر التقدير والاعتراف بالإنجازات والثناء والمشاركة في صنع القرار.
- **البُعد الثالث – التحفيز الاجتماعي (4):** فقرات تقيس مدى جودة العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل التعاونية والتوازن بين العمل والحياة.
- **البُعد الرابع – التحفيز المهني والوظيفي (4):** فقرات تقيس مدى توافر فرص الترقية والتدريب والتطوير المهني والاستقلالية في العمل.

القسم الثالث: المتغير التابع (سلوك الموظفين) سيتضمن هذا القسم (10) فقرات في محور أحادي واحد يقيس سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا، ويشمل مؤشرات سلوكية متنوعة كالالتزام التنظيمي والانضباط الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والمبادرة والتعاون والسلوك الإبداعي.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية والوظيفية.

وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري عبر عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي والإحصاء لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وملاءمتها وانتمائها للأبعاد التي تندرج تحتها، فضلاً عن التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يُشترط أن تتجاوز قيمته (0.70) لاعتبار الأداة ذات ثبات مقبول.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الأحدث، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.

أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحفيز منفرداً على سلوك الموظفين.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد التحفيز مجتمعةً على سلوك الموظفين، وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج ومعامل التحديد (R^2).
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- اختبار شيفيه (Scheffé Test) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق ولصالح أي فئة عند وجود فروق دالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

سادساً: حدود الدراسة

ستحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** سوف تقتصر الدراسة على دراسة أثر التحفيز بأبعاده الأربعة (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي، التحفيز المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على سلوك الموظفين.
- **الحد المكاني:** سوف تُطبق الدراسة على إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص.
- **الحد الزمني:** سوف تُجرى الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2025/2026م.
- **الحد البشري:** سوف تقتصر الدراسة على موظفي إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا بمختلف مستوياتهم الوظيفية (مديرون، رؤساء أقسام، مهندسون، فنيون، مختصون).

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحفيز (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

حظي التحفيز باهتمام بالغ في الفكر الإداري المعاصر بوصفه المحرك الأساسي للسلوك الإنساني في بيئة العمل، إذ يُمثّل الوسيلة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى استنهاض طاقات مواردها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وقد تطور الاهتمام بالتحفيز تطوراً ملحوظاً عبر المراحل المتعاقبة للفكر الإداري، فبعد أن كان يُنظر إليه من منظور اقتصادي ضيق يختزله في الحوافز المالية، اتسع مفهومه ليشمل أبعاداً معنوية واجتماعية ومهنية تعكس تعقّد الطبيعة الإنسانية وتعدد حاجاتها. ويكتسب هذا المبحث أهميته من كونه يُؤسس لفهم معمّق للتحفيز من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده واستراتيجياته، وصولاً إلى تأطيره في سياق بيئة تقنية المعلومات بالقطاع الخاص التي تفرض خصوصيات تحفيزية تختلف عن القطاعات التقليدية.

2.1.2 مفهوم التحفيز

يُعدّ مفهوم التحفيز من المفاهيم التي تعددت تعريفاتها وتنوعت مداخل تناولها بتنوع الخلفيات الفكرية والتخصصية للباحثين الذين تناولوه. ويعود هذا التعدد في جزء كبير منه إلى أن التحفيز ظاهرة مركّبة تتداخل فيها أبعاد نفسية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية، مما يجعل الإحاطة به من زاوية واحدة أمراً غير كافٍ لاستيعاب تعقيداته ودلالاته المتشعبة.

فقد عرّف تجاني (2022) التحفيز بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تُثير دافعية الفرد وتدفعه نحو العمل بكامل قواه لتحقيق الأهداف المرسومة، مُركّزاً في هذا التعريف على البُعد الوظيفي للتحفيز بوصفه أداة لتعبئة الجهد البشري في خدمة الأهداف المؤسسية. ويتضمن هذا التعريف إشارة ضمنية إلى

أن التحفيز ليس مجرد فعل إداري أحادي الاتجاه، بل هو عملية تفاعلية تربط بين حاجات الفرد وتطلعاته وبين ما تُقدّمه المنظمة من حوافز ومزايا.

ومن منظور مغاير يُركّز على الجانب النفسي الداخلي، تناول (Engidaw 2021) مفهوم التحفيز بوصفه حالة داخلية تُحرك سلوك الفرد وتُوجّهه وتُحافظ على استمراريته، مُميّزاً بين التحفيز الداخلي الذي ينبع من القيمة الذاتية التي يجدها الفرد في عمله، والتحفيز الخارجي الذي يرتبط بالمكافآت والمنافع المُقدّمة من مصادر خارجية. ويُضيف هذا التعريف بُعداً مهماً يتعلق بثنائية المصدر التحفيزي، إذ يُشير إلى أن الفرد لا يتحرك بدافع خارجي فحسب، بل يمتلك محرّكات ذاتية كالشعور بالإنجاز والاستمتاع بالعمل قد تكون أقوى تأثيراً من الحوافز المادية.

وفي اتجاه يُوسّع نطاق المفهوم ليشمل السياق التنظيمي والثقافي، عرّف Aflah وآخرون (2021) التحفيز بأنه القوة الدافعة التي تتشكّل من تفاعل القيم الأخلاقية والمهنية مع البيئة التنظيمية وتؤثر في مستوى التزام الفرد ورضاه وأدائه. وما يُميّز هذا التعريف أنه يُدمج البُعد القيمي والأخلاقي في منظومة التحفيز، مما يُشير إلى أن التحفيز لا يقتصر على المدخلات المادية والمعنوية التي تُقدّمها المنظمة، بل يتأثر كذلك بالمنظومة القيمية التي يحملها الفرد والتي تُشكّل إطاراً مرجعياً لتفسير الحوافز والاستجابة لها.

كما تناول (Theng 2023) التحفيز من زاوية علاقته بالإنتاجية، حيث عرّفه بأنه العامل المحوري الذي يُحدد قدرة الموظف على تحقيق إنجازات تتجاوز التوقعات المؤسسية، مُشيراً إلى أن الإنتاجية المرتفعة لا تتحقق إلا حين يمتلك الموظف الدافعية الكافية التي تُحوّل قدراته الكامنة إلى أداء فعلي ملموس. ويُبرز هذا التعريف الصلة العضوية بين التحفيز والأداء، إذ يرى أن القدرة وحدها لا تكفي لتحقيق النتائج المرجوة ما لم تقترن بدافعية حقيقية تُوظّف هذه القدرة وتُنشّطها.

ومن جانبه، قدّم Wijayanto و (Riani 2021) تعريفاً يُركّز على التفاعل بين الكفاءة والتحفيز، حيث نظرا إلى التحفيز باعتباره القوة المُكمّلة للكفاءة المهنية والتي بدونها تظل مهارات الموظف ومعارفه معطّلة وغير مُوظّفة بالشكل الأمثل. ويُضيف هذا المنظور بُعداً تكاملياً لفهم التحفيز، إذ يؤكد أن الأداء المتميز هو محصلة تفاعل عنصرين لا ينفصلان: القدرة على الأداء والرغبة في الأداء.

وبتأمل هذه التعريفات المتعددة، يتبين أنها تتقاطع في عدة عناصر جوهرية رغم اختلاف زوايا المعالجة، إذ تتفق جميعها على أن التحفيز قوة مُحركة للسلوك وموجهة له، وأنه يرتبط بإشباع حاجات الفرد المتنوعة، وأنه عملية ديناميكية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية متفاعلة. ويرى الباحث أن التحفيز يُمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه منظومة متكاملة من المحركات المادية والمعنوية والاجتماعية والمهنية التي تُوفّرها مؤسسات القطاع الخاص لموظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا بهدف إثارة دافعيتهم وتوجيه سلوكهم والحفاظ على استمراريته نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، بما يُراعي الخصوصية المهنية والنفسية لهذه الفئة من الموظفين.

3.1.2 أهمية التحفيز

يحتل التحفيز مكانة جوهرية في المنظومة الإدارية المعاصرة، إذ يتجاوز كونه مجرد ممارسة إدارية روتينية ليُصبح ضرورة استراتيجية تتوقف عليها فاعلية المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة. وتنبع هذه الأهمية من كون التحفيز يُمثّل نقطة الالتقاء بين الأهداف الفردية للموظف والأهداف الجماعية للمنظمة، حيث يعمل كآلية توفيقية تُحقق التوازن بين ما يطمح إليه الفرد من إشباع لحاجاته وما تسعى إليه المنظمة من تحقيق لغاياتها. وتتعاظم هذه الأهمية في قطاع تقنية المعلومات بالقطاع الخاص نظراً لشدة المنافسة على الكفاءات التقنية المتخصصة وارتفاع تكلفة فقدانها واستبدالها.

وفي هذا الإطار، يُشير الرويلي (2025) إلى أن أهمية التحفيز تتجلى في عدة محاور أساسية:

1. رفع مستوى أداء العاملين من حيث الفاعلية والجودة الإنتاجية وسرعة الاستجابة، إذ إن الموظف المُحفّز يُوظّف طاقاته بالحد الأقصى ويسعى إلى تقديم أفضل ما لديه، في حين أن غياب التحفيز يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وضعف جودة المخرجات.
2. تعزيز ثقافة التعلم والتطوير الذاتي داخل المنظمة، حيث يدفع التحفيز الموظفين إلى البحث المستمر عن فرص تحسين مهاراتهم وتوسيع معارفهم، وهو أمر بالغ الأهمية في قطاع تقنية المعلومات الذي يتسم بالتغير التقني المتسارع.

3. بناء بيئة عمل إيجابية تقوم على التقدير والاعتراف بالإنجازات، مما يُعزز الروح المعنوية للموظفين ويُقلل من مظاهر الإحباط والاحتراق الوظيفي التي تنتشر في البيئات التقنية ذات الضغوط المرتفعة.

ومن منظور مكمل، يرى النعيمي وصماري (2021) أن أهمية التحفيز تكمن في:

1. تحقيق الرضا الوظيفي الذي يُعدّ مؤشراً حيوياً على صحة العلاقة بين الموظف والمنظمة، حيث يعمل التحفيز كمحفّز مباشر للرضا من خلال إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظف بصورة متوازنة وعادلة.

2. ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية، إذ إن نظام التحفيز العادل والشفاف يُعزز إدراك الموظفين لعدالة المنظمة في توزيع مواردها ومكافآتها، مما ينعكس إيجابياً على ثقتهم بالإدارة والتزامهم التنظيمي.

3. تقليص الفجوة بين التوقعات والواقع في العلاقة التعاقدية بين الموظف والمنظمة، حيث يُساهم التحفيز المناسب في تلبية التوقعات المشروعة للموظف وتجنب الإحساس بالغبن الذي قد يُفضي إلى سلوكيات سلبية.

كذلك يؤكد Engidaw (2021) أن أهمية التحفيز تتجلى في قدرته على تعزيز مستوى الانخراط الوظيفي للموظفين بأبعاده المعرفية والعاطفية والسلوكية، إذ إن الموظف المُنخرط في عمله يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية ليُبدي مبادرة ذاتية وحماساً والتزاماً طوعياً تجاه مهامه ومنظّمته، وهذا لا يتحقق إلا في ظل منظومة تحفيزية تُلبّي حاجاته الداخلية والخارجية على حد سواء. ويُضيف بركاني وجبلي (2024) بُعداً استراتيجياً لأهمية التحفيز يتعلق بأثره المباشر على تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية، إذ إن الموظف غير المُحفّز يُصبح عائقاً أمام تنفيذ الخطط الاستراتيجية حتى وإن كانت مُحكمة التصميم، بينما يتحول الموظف المُحفّز إلى شريك فاعل في عملية التنفيذ الاستراتيجي.

4.1.2 أهداف التحفيز

تتعدد الأهداف التي يسعى التحفيز إلى تحقيقها في السياق المؤسسي، وتتنوع بحسب المستوى التنظيمي والفئة المستهدفة وطبيعة القطاع. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة تعكس تعدد وظائف التحفيز وتشعب تأثيراته في المنظمة.

ففي ما يتعلق بالأهداف المرتبطة بالأداء والإنتاجية، يُحدد (Theng (2023 ثلاثة أهداف محورية للتحفيز:

1. تعظيم الإنتاجية الفردية والجماعية من خلال تحويل القدرات الكامنة لدى الموظفين إلى إنجازات فعلية تتجاوز التوقعات المؤسسية.
2. تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف عبر خلق بيئة دافعة تُحفّز الموظف على الارتقاء المستمر بمستوى أدائه.
3. ضمان استمرارية الجهد واستدامته، بحيث لا يكون الأداء المرتفع مؤقتاً أو مرتبطاً بمناسبة بعينها، بل يتحول إلى نمط سلوكي ثابت ومستدام.

أما على صعيد الأهداف المرتبطة بالسلوك التنظيمي، فيطرح هادي والطائي (2022) رؤية تتمحور حول ثلاثة أهداف:

1. تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ودفع الموظفين نحو التطوع والإيثار وتقديم المساعدة لزملائهم بما يتجاوز المتطلبات الرسمية لوظائفهم.
2. توحيد التوجهات السلوكية للموظفين ومواءمتها مع القيم والمعايير المؤسسية، بحيث يُصبح السلوك المرغوب سلوكاً تلقائياً نابعاً من قناعة ذاتية وليس مجرد استجابة لرقابة خارجية.
3. تقليص السلوكيات السلبية وغير المنتجة كالتسيّب والغياب والانسحاب النفسي التي تُكَلِّف المنظمات خسائر مادية ومعنوية.

ويُضيف العتيبي وأبو لحيه (2025) أهدافاً تتعلق بالبُعد الاستراتيجي للتحفيز تتمثل في:

1. تعزيز الالتزام التنظيمي والارتباط الوظيفي بحيث يشعر الموظف بالانتماء الحقيقي لمنظمته ويرتبط بها عاطفياً ومهنياً.
2. تقليل معدلات الدوران الوظيفي واستبقاء الكفاءات المتميزة التي تُشكل رأس المال البشري الحقيقي للمنظمة.
3. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التقدير المتبادل والنمو المشترك بين الموظف والمنظمة.

5.1.2 أبعاد التحفيز

تم تحديد أبعاد التحفيز في هذه الدراسة بناءً على ما أفرزته دراسة الرويلي (2025) التي صنّفت التحفيز إلى أبعاد مالية ومعنوية واجتماعية، ودراسة Janošik وآخرين (2024) التي قدّمت تصنيفاً خماسياً شاملاً يتضمن التحفيز المالي وغير المادي والثقافة التنظيمية وبيئة العمل والتطوير الشخصي والمسار المهني والتوازن بين العمل والحياة، ودراسة النعيمي وصماري (2021) التي ميّزت بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، ودراسة Engidaw (2021) التي فرّقت بين التحفيز الداخلي والخارجي. وبعد مراجعة هذه التصنيفات وتحليلها في ضوء طبيعة بيئة العمل في قطاع تقنية المعلومات بالقطاع الخاص، تم اعتماد تصنيف رباعي يشمل: التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، والتحفيز الاجتماعي، والتحفيز المهني والوظيفي.

البُعد الأول: التحفيز المادي

يُمثّل التحفيز المادي الركيزة الأولى في المنظومة التحفيزية، ويشمل جميع أشكال المقابل المالي والعيني الذي يحصل عليه الموظف نظير عمله في المنظمة. ويتضمن هذا البُعد عناصر متعددة تبدأ بالراتب الأساسي الذي يُمثّل المقابل النقدي المنتظم للعمل، وتمتد لتشمل المكافآت المالية المرتبطة بالأداء والعلاوات الدورية والسنوية وبدلات التأمين الصحي والسكن والنقل والحوافز العينية المتنوعة. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً مباشراً بإشباع الحاجات الأساسية والأمنية للموظف، إذ إن الراتب التنافسي والمزايا المالية الجيدة تُوفّر للموظف شعوراً بالأمان المالي والاستقرار الاقتصادي يُحرره من القلق المادي ويُمكنه من التركيز على أداء مهامه بفاعلية.

ولا يقتصر دور التحفيز المادي على إشباع الحاجات الأساسية فحسب، بل يتجاوزه ليُصبح مؤشراً رمزياً على تقدير المنظمة لجهود موظفيها وقيمة مساهماتهم. فالمكافأة المالية المرتبطة بالأداء المتميز تحمل في طياتها رسالة تقدير واعتراف لا تقل أهمية عن قيمتها النقدية. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن فاعلية التحفيز المادي مشروطة بعدة عوامل، أبرزها العدالة في التوزيع والشفافية في المعايير والارتباط الواضح بين الأداء والمكافأة. وقد تناولت دراسة خليل (2023) التحفيز المادي من خلال مؤشرات متعددة تشمل زيادة المرتب والدعم المالي والحافز على أساس العمل الجماعي وتخطيط الترقّيات وسياسات الثواب والعقاب، مما يُشير إلى تعدد مكونات هذا البُعد وتشابكها. كما تناولت دراسة النعيمي وصماري (2021) التحفيز المادي بوصفه أحد بُعدي التحفيز الرئيسيين في إطار علاقته بالرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

وفي سياق قطاع تقنية المعلومات بالقطاع الخاص، يكتسب التحفيز المادي بُعداً تنافسياً حاداً، إذ تتسابق المؤسسات في تقديم حزم مالية جاذبة لاستقطاب الكفاءات التقنية النادرة والاحتفاظ بها في سوق يتسم بارتفاع الطلب على المهارات التقنية المتخصصة وشح المعروض منها.

البُعد الثاني: التحفيز المعنوي

يتناول هذا البُعد الأساليب والوسائل غير المادية التي تستهدف إشباع الحاجات النفسية والذاتية العليا للموظف، كالحاجة إلى التقدير والاحترام والشعور بالقيمة والأهمية داخل المنظمة. ويتضمن التحفيز المعنوي طيفاً واسعاً من الممارسات الإدارية التي تتراوح بين التقدير اللفظي المباشر من الرؤساء والثناء العلني أمام الزملاء ومنح شهادات التكريم والأوسمة وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتوفير التغذية الراجعة البناءة والمستمرة حول أدائهم.

وتكمن قوة التحفيز المعنوي في قدرته على مخاطبة الجانب الإنساني العميق لدى الموظف، إذ يُلبّي حاجته الفطرية إلى الاعتراف والتقدير والشعور بأن جهوده مرمّية ومُقدّرة. وقد تناولت دراسة الرويلي (2025) التحفيز المعنوي بوصفه بُعداً مستقلاً ضمن منظومة التحفيز الشاملة، حيث يشمل تقديم شهادات التقدير والأوسمة والإشادة العلنية في الاجتماعات الدورية والمنصات الرقمية. وتتقاطع هذه المعالجة مع ما تناوله Ozturk وآخرون (2021) حول دور القيادة في تعزيز الانخراط الوظيفي والرضا المهني

من خلال أنماط قيادية تقوم على التمكين والخدمة والثقة والتواضع، وهي عناصر تصب جميعها في خانة التحفيز المعنوي.

ويحتل التحفيز المعنوي أهمية مضاعفة في بيئة تقنية المعلومات، حيث يميل المتخصصون التقنيون إلى تقدير الاعتراف بخبراتهم وكفاءاتهم الفنية والإحساس بأن مساهماتهم التقنية تُحدث فرقاً حقيقياً في المنظمة. كما أن طبيعة العمل التقني التي تتسم بالتعقيد والتحدي تجعل الموظف أكثر حاجة إلى التغذية الراجعة الإيجابية التي تؤكد له أنه يسير في الاتجاه الصحيح وأن حلوله التقنية تحقق القيمة المرجوة.

البُعد الثالث: التحفيز الاجتماعي

يُعنى هذا البُعد بجودة العلاقات الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل وتأثيرها على دافعية الموظف وسلوكه. ويشمل التحفيز الاجتماعي عدة عناصر متشابكة تتمثل في جودة العلاقات بين الزملاء والدعم المتبادل والعمل الجماعي القائم على التعاون والثقة وبيئة العمل الإيجابية الخالية من الصراعات السلبية والتوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. وينطلق هذا البُعد من مسلّمة أساسية مفادها أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يحتاج إلى الانتماء والتواصل والتفاعل مع الآخرين، وأن إشباع هذه الحاجة الاجتماعية في بيئة العمل يُعزز دافعيته ويُحسن سلوكه التنظيمي.

وقد تناولت دراسة صياغ وبوجميل (2024) البُعد الاجتماعي في إطار جودة الحياة الوظيفية، حيث ركّزت على العلاقات الاجتماعية وظروف العمل ونمط الإشراف بوصفها أبعاداً مؤثرة في السلوك الإبداعي للعاملين. وما يُميّز هذه المعالجة أنها تُبرز الأثر التحفيزي غير المباشر للبيئة الاجتماعية، إذ إن الموظف الذي يعمل في بيئة اجتماعية صحية ومنتجة يشعر بالأمان النفسي الذي يُطلق طاقاته الإبداعية ويُحرره من الخوف من الخطأ أو النقد.

وفي سياق قطاع تقنية المعلومات، يكتسب التحفيز الاجتماعي أبعاداً خاصة ترتبط بطبيعة العمل التقني القائم على فرق العمل متعددة التخصصات والمشاريع المشتركة والتواصل المستمر بين المطورين

والمصممين والمختبرين ومديري المشاريع. كما أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية يُمثّل تحدياً جوهرياً في هذا القطاع نظراً لساعات العمل الطويلة والضغط المرتبطة بالمواعيد النهائية للمشاريع وحالات الطوارئ التقنية. وقد أشارت دراسة Janošik وآخرين (2024) إلى أن التوازن بين العمل والحياة يُعدّ من أكثر العوامل التحفيزية أهمية في التأثير على السلوك التنظيمي للموظفين.

البُعد الرابع: التحفيز المهني والوظيفي

يتناول هذا البُعد الفرص والإمكانيات التي تُتيحها المنظمة لموظفيها لتحقيق النمو المهني والتقدم في مساهمهم الوظيفي. ويشمل فرص الترقية الوظيفية القائمة على الكفاءة والاستحقاق وبرامج التدريب والتطوير المهني المستمر والمشاركة في المشاريع المتقدمة التي تتحدى قدرات الموظف وتُوسّع خبراته والاستقلالية في أداء المهام واتخاذ القرارات التقنية وفرص الحصول على الشهادات المهنية المعتمدة والمشاركة في المؤتمرات والفعاليات التقنية.

ويرتبط هذا البُعد بحاجة الفرد إلى النمو والتطور وتحقيق الذات، وهي الحاجة التي تقع في قمة الهرم وفقاً لنظرية ماسلو، والتي تُصنّف ضمن عوامل التحفيز وفقاً لنظرية هيرزبرغ. وقد تناولت دراسة Wijayanto و Riani (2021) العلاقة بين الكفاءة المهنية والتحفيز في إطار تأثيرهما المشترك على أداء الموظفين، حيث نظرت إلى التطوير المهني بوصفه رافداً أساسياً للتحفيز يُعزز شعور الموظف بالكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات المهنية. كما أن دراسة البلوشي وطشطوش (2023) تناولت التحفيز في إطار علاقته بالأداء الوظيفي مع التركيز على الحوافز المادية والمعنوية، حيث تضمنت المعالجة إشارات إلى الولاء الوظيفي الذي يرتبط بشعور الموظف بأن المنظمة تستثمر في تطويره المهني.

ويكتسب التحفيز المهني والوظيفي أهمية استثنائية في قطاع تقنية المعلومات لعدة اعتبارات، أولها أن التقنية تتطور بوتيرة متسارعة تفرض على المتخصصين التقنيين تحديث معارفهم ومهاراتهم باستمرار تحت طائلة التقادم المهني. وثانيها أن العاملين في هذا القطاع يتسمون عادةً بظموح مهني مرتفع وتطلعات نمو متصاعدة تجعلهم أكثر حساسية تجاه غياب فرص التطوير والترقي. وثالثها أن الاستقلالية في العمل تُمثّل

قيمة محورية لدى المتخصصين التقنيين الذين يُفضّلون عادةً العمل في بيئات تمنحهم حرية الابتكار والتجريب واتخاذ القرارات التقنية.

6.1.2 استراتيجيات التحفيز في بيئة تقنية المعلومات

تتطلب بيئة العمل في قطاع تقنية المعلومات استراتيجيات تحفيزية مُصمّمة بعناية تُراعي الطبيعة الخاصة لهذا القطاع واحتياجات العاملين فيه. وتتعدد هذه الاستراتيجيات وتتكامل لتُشكّل منظومة تحفيزية شاملة قادرة على الاستجابة لتنوع الحاجات وتباين التوقعات.

● استراتيجية التحفيز القائم على الأداء

تقوم هذه الاستراتيجية على ربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي للموظف وفق معايير واضحة وقابلة للقياس، بحيث يُدرك الموظف أن جهوده المتميزة ستُترجم إلى مكافآت ملموسة. وتتسق هذه الاستراتيجية مع ما تناوله George وآخرون (2021) حول الإدارة بالأهداف وتأثيرها على سلوك الموظفين وأدائهم، حيث يُساهم تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس في توجيه جهود الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيقها. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية في بيئة تقنية المعلومات تطوير مؤشرات أداء رئيسية تتناسب مع طبيعة العمل التقني وتُراعي الجوانب الكمية والنوعية للأداء.

● استراتيجية التحفيز القائم على التطوير المهني

تُركّز هذه الاستراتيجية على توفير مسارات نمو مهني واضحة ومتنوعة تُلبّي طموحات الموظفين التقنيين وتستجيب لحاجتهم المستمرة إلى التعلم والتطوير. وتشمل هذه الاستراتيجية توفير برامج تدريبية متخصصة وتمويل الشهادات المهنية المعتمدة وإتاحة المشاركة في المؤتمرات التقنية وتصميم مسارات ترقّي وظيفي مزدوجة تُتيح للموظف التقدم في المسار الإداري أو المسار التقني التخصصي وفقاً لتفضيلاته وقدراته. وقد أشار Aflah وآخرون (2021) إلى أهمية المنظومة القيمية في تشكيل الدافعية والالتزام، وهو ما ينسحب على ضرورة أن تنبع استراتيجيات التطوير المهني من قيم مؤسسية حقيقية تُعلي من شأن التعلم والنمو وليس مجرد إجراءات شكلية.

❶ استراتيجية التحفيز القائم على بيئة العمل

تنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة أن بيئة العمل ذاتها يُمكن أن تكون مصدراً رئيسياً للتحفيز أو التثبيط. وتشمل هذه الاستراتيجية تهيئة مساحات عمل مريحة ومُلهمة وتوفير أدوات وتقنيات حديثة وإتاحة المرونة في ساعات العمل ومكانه وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام والثقة والشفافية. وقد تناولت دراسة الشرماني وآخرين (2021) أهمية بيئة العمل الآمنة والصحية في تشكيل سلوك الموظفين، مُشيرةً إلى أن سلامة بيئة العمل تُسهم في تعزيز الصحة المهنية وتُؤثر إيجابياً على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم. كما أن دراسة أوغيدني وطويل (2022) تناولت تأثير القيم والمعايير التنظيمية على سلوك الموظفين، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل بوصفها الحاضنة التي تتشكّل فيها هذه القيم وتُمارَس.

❷ استراتيجية التحفيز القائم على التمكين والاستقلالية

تناسب هذه الاستراتيجية بشكل خاص مع طبيعة العمل في قطاع تقنية المعلومات، حيث يحتاج المتخصصون التقنيون إلى هامش واسع من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات التقنية واختيار الأساليب والأدوات المناسبة لحل المشكلات. وتقوم هذه الاستراتيجية على تفويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم ومنحهم مساحة للتجريب والابتكار دون رقابة مُفرطة. وتتسق هذه الاستراتيجية مع ما أشارت إليه دراسة أبو عيشة وخريم (2025) حول العقد النفسي بين الموظف والمنظمة، إذ إن إدراك الموظف لالتزام المنظمة بتمكينه ومنحه الثقة يُعزز شعوره بالمسؤولية ويدفعه نحو سلوكيات إيجابية تُعبّر عن وفائه بالتزاماته المقابلة.

7.1.2 التحفيز في سياق التحول الرقمي والتقني

يفرض التحول الرقمي المتسارع تحديات جديدة على منظومة التحفيز في مؤسسات القطاع الخاص، إذ تتغير طبيعة العمل ومتطلباته بوتيرة غير مسبوقة مما يستوجب مراجعة مستمرة لأنظمة التحفيز وتحديثها. ففي بيئة تقنية المعلومات، يتعرض الموظفون لضغوط متواصلة ناجمة عن الحاجة إلى مواكبة التطورات التقنية المتلاحقة والتعامل مع أنظمة وتقنيات جديدة باستمرار، مما يجعل التحفيز

المرتبط بالتطوير المهني والتعلم المستمر ضرورة لا ترفاً. كما أن انتشار نماذج العمل عن بُعد والعمل الهجين قد أعاد تشكيل ديناميكيات التحفيز الاجتماعي، حيث أصبح الحفاظ على تماسك فرق العمل وروح التعاون تحدياً يتطلب أساليب تحفيزية مبتكرة تتجاوز الأطر التقليدية.

وتجدر الإشارة إلى أن فئة موظفي تقنية المعلومات تتميز بخصائص ديموغرافية ونفسية تؤثر في استجابتها للمحفزات المختلفة، إذ تغلب على هذه الفئة الشريحة العمرية الشابة التي تُولي أهمية كبيرة للمرونة والاستقلالية والتوازن بين العمل والحياة، وتمتلك مهارات عالية تُتيح لها سهولة الانتقال بين المنظمات مما يرفع سقف توقعاتها التحفيزية. وقد تناولت دراسة القحطاني (2024) محددات الانضباط الوظيفي في القطاع المصرفي مُشيراً إلى دور الاستراتيجيات القيادية وأنظمة الحوافز في تشكيل سلوك العاملين، وهو ما يُمكن استقراؤه في سياق قطاع تقنية المعلومات الذي يتطلب قيادات قادرة على فهم الطبيعة الخاصة لموظفيها وتصميم أنظمة تحفيزية ملائمة.

8.1.2 خلاصة المبحث الأول

يتضح من العرض السابق أن التحفيز مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز الإطار المادي التقليدي ليشمل أبعاداً معنوية واجتماعية ومهنية تتفاعل وتتكامل في التأثير على دافعية الموظف وسلوكه. وقد أسهمت التعريفات المتعددة التي تم استعراضها في تقديم صورة شاملة لهذا المفهوم من زوايا مختلفة تتراوح بين البُعد الوظيفي والنفسي والقيمي والاستراتيجي. كما تبين أن أهمية التحفيز تتخطى تحسين الأداء الفردي لتتطال فاعلية المنظمة ككل وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها والاحتفاظ بكفاءاتها. وفي ظل الخصوصيات التي يتميز بها قطاع تقنية المعلومات بالقطاع الخاص، تبرز الحاجة إلى منظومة تحفيزية متكاملة ومرنة تستجيب لتنوع حاجات الموظفين التقنيين وتُراعي طبيعة عملهم وتطلعاتهم المهنية.

المبحث الثاني: سلوك الموظفين (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

يحتل سلوك الموظفين موقعاً محورياً في حقل السلوك التنظيمي والإدارة، إذ يُمثّل المحصلة المرئية والقابلة للملاحظة لتفاعل مجموعة معقدة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية التي تُحيط بالفرد في سياق عمله. ويُعدّ فهم سلوك الموظفين وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه من الأهداف الرئيسية لعلم السلوك التنظيمي، إذ إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تتوقف في نهاية المطاف على نوعية السلوكيات التي يُظهرها أعضاؤها في بيئة العمل. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري شامل لمفهوم سلوك الموظفين من حيث تعريفه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وأنماطه ومؤشرات قياسه، مع التركيز على خصوصية هذا المفهوم في بيئة إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا بالقطاع الخاص.

2.2.2 مفهوم سلوك الموظفين

تتباين تعريفات سلوك الموظفين في الأدبيات الإدارية والتنظيمية تبعاً للمنظور النظري الذي ينطلق منه كل باحث والزاوية التي يتناول من خلالها هذا المفهوم المركّب. ويعكس هذا التباين في حقيقته ثراء المفهوم وتعدد أبعاده أكثر مما يعكس خلافاً جوهرياً حول طبيعته.

فقد تناول أوغيدني وطويل (2022) سلوك الموظفين من منظور القيم التنظيمية، حيث عرّفاه بأنه مجموعة الاستجابات والتصرفات التي يُبدّيها الفرد داخل المنظمة والتي تتشكّل نتيجة تفاعل قيمه الشخصية الناتجة عن بيئته الاجتماعية مع القيم والمعايير والقواعد التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى ترسيخها. ويُبرز هذا التعريف الطبيعة التفاعلية للسلوك التنظيمي، إذ يُشير إلى أن سلوك الموظف ليس نتاج عوامل فردية بحتة ولا عوامل تنظيمية صرفة، بل هو محصلة التقاء المنظومتين القيميتين: الشخصية والمؤسسية.

ومن منظور يُركّز على البُعد الطوعي والاختياري في سلوك الموظف، تناول هادي والطائي (2022) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه أحد أبرز تجليات السلوك الإيجابي في بيئة العمل، حيث عرّفاه بأنه العمل التطوعي الذي يُبديه الموظف ويتجاوز من خلاله المتطلبات الرسمية لوظيفته، ويتضمن الإيثار والتطوع وتقديم المساعدة للزملاء. ويُضيف هذا المنظور طبقة مهمة لفهم سلوك الموظفين، إذ يُميّز بين السلوك الإلزامي الذي يُؤديه الموظف بحكم عقده الوظيفي الرسمي والسلوك الطوعي الذي ينبع من دافعية ذاتية وانتماء حقيقي للمنظمة.

وقد قدّم القحطاني (2024) تعريفاً يرتبط بالانضباط الوظيفي بوصفه مؤشراً سلوكياً رئيسياً، حيث تناول سلوك العاملين من زاوية التزامهم بالقواعد والأنظمة والسياسات المؤسسية ومعايير السلوك المهني. ويُسلّط هذا التعريف الضوء على الجانب المعياري لسلوك الموظفين، إذ يُشير إلى أن السلوك الوظيفي يُقاس بمدى انسجامه مع المعايير والتوقعات المؤسسية المحددة.

أما أبو عيشة وخريم (2025) فقد تناولوا سلوك الموظفين من منظور العقد النفسي، حيث نظرا إليه بوصفه انعكاساً للتوقعات المتبادلة غير المكتوبة بين الموظف والمنظمة، إذ يتأثر سلوك الموظف بمدى إدراكه لوفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاهه. ويؤثر هذا المنظور فهم سلوك الموظفين من خلال إدخال البُعد الإدراكي والتوقعي، حيث لا يتحدد السلوك بالواقع الموضوعي فحسب بل بكيفية تفسير الموظف لهذا الواقع وتقييمه.

ومن المنظور الأجنبي، تناول Ozturk وآخرون (2021) سلوك الموظفين من خلال ثلاثة مستويات تتمثل في الغياب عن العمل والأداء ضمن الدور والأداء خارج نطاق الدور، مُقدّمين بذلك تصنيفاً سلوكياً ثلاثياً يُغطي طيفاً واسعاً من المظاهر السلوكية التي تتراوح بين السلوك السلبي والسلوك الإيجابي المعياري والسلوك الإيجابي الاستثنائي. كذلك تناول Janošik وآخرون (2024) السلوك التنظيمي من منظور شامل يربطه بعوامل التحفيز المتعددة والثقافة التنظيمية وبيئة العمل والتطوير المهني.

ويرى الباحث استناداً إلى التعريفات المتعددة السابقة أن سلوك الموظفين يُمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه مجموعة الاستجابات والتصرفات والممارسات التي يُظهرها موظفو إدارة خدمات

تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص في أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، والتي تشمل الالتزام التنظيمي والانضباط الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والمبادرة والتعاون والسلوك الإبداعي، والتي تتأثر بمنظومة التحفيز المطبقة في المنظمة.

3.2.2 أهمية دراسة سلوك الموظفين

يكتسب سلوك الموظفين أهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر نظراً لارتباطه المباشر بفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. وتعدد مبررات هذه الأهمية وتنوع مستوياتها لتشمل المستوى الفردي والتنظيمي والاستراتيجي.

وفي هذا الإطار، يُشير هادي والطائي (2022) إلى أن أهمية دراسة سلوك الموظفين تتجلى في:

1. فهم الدوافع الكامنة وراء السلوكيات الإيجابية والسلبية في بيئة العمل، مما يُمكن الإدارة من تعزيز الأولى ومعالجة الثانية بأساليب علمية مدروسة بدلاً من الاجتهادات العشوائية.
2. تصميم أنظمة حوافز فعالة مبنية على فهم حقيقي لما يُحرك سلوك الموظفين ويؤجّجه، بحيث تُصبح هذه الأنظمة أكثر استهدافاً وكفاءة في تحقيق النتائج المرجوة.
3. بناء بيئات عمل صحية ومنتجة تقوم على التعاون والإيثار وتقديم المساعدة المتبادلة، وهو ما يتعذر تحقيقه دون فهم معمّق لديناميكيات السلوك التنظيمي.

ويرى الشرمان وآخرون (2021) أن أهمية دراسة سلوك الموظفين تكمن في:

1. ضمان سلامة الموظفين وصحتهم في مكان العمل، إذ إن سلوكيات السلامة المهنية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالحد من حوادث العمل والأمراض المهنية، وهو ما لا يُمكن تحقيقه إلا من خلال فهم العوامل المؤثرة في هذه السلوكيات.
2. حماية الأصول المؤسسية المادية والمعنوية من السلوكيات السلبية وغير المسؤولة التي قد تُلحق أضراراً جسيمة بالمنظمة.

3. تعزيز الصحة النفسية والجسدية للموظفين من خلال توفير بيئة عمل تُشجّع على السلوكيات الصحية والأمنة.

كما يُضيف أبو عيشة وخريم (2025) بُعداً يتعلق بالعلاقة التعاقدية بين الموظف والمنظمة، حيث يريان أن دراسة سلوك الموظفين تُساهم في فهم ديناميكيات العقد النفسي وتأثيره على الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، مما يُساعد المنظمات في بناء علاقات عمل مستدامة تقوم على الثقة المتبادلة والالتزام المشترك.

4.2.2 العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين

يتشكّل سلوك الموظفين نتيجة تفاعل شبكة معقدة من العوامل التي يُمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات رئيسية: العوامل الفردية، والعوامل التنظيمية، والعوامل البيئية.

❶ العوامل الفردية

تشمل العوامل الفردية الخصائص الشخصية والنفسية والمهنية التي يحملها الموظف معه إلى بيئة العمل، والتي تُشكّل إطاراً مرجعياً يُؤثر في كيفية تفسيره للمواقف واستجابته لها. وتتضمن هذه العوامل القيم الشخصية والمعتقدات والاتجاهات والقدرات والمهارات ومستوى التعليم والخبرة المهنية والسمات الشخصية. وقد أشار Aflah وآخرون (2021) إلى دور المنظومة القيمية والأخلاقية في تشكيل دافعية الفرد والتزامه ورضاه، مما ينعكس على سلوكه في بيئة العمل. كما أن أوغيدني وطويل (2022) أكدا أن القيم الشخصية التي يكتسبها الفرد من بيئته الاجتماعية تُؤثر بشكل كبير في سلوكه داخل المنظمة، مما يعني أن فهم السلوك التنظيمي يستوجب الأخذ بعين الاعتبار الخلفية الثقافية والاجتماعية للموظف.

❷ العوامل التنظيمية

تتعلق العوامل التنظيمية بالخصائص والممارسات والسياسات المؤسسية التي تُحيط بالموظف في بيئة عمله وتُؤثر في سلوكه بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتشمل هذه العوامل القيادة الإدارية والهيكل

التنظيمي والثقافة التنظيمية ونظام الحوافز والمكافآت وسياسات الموارد البشرية وأنظمة تقييم الأداء وظروف العمل المادية. وقد تناول Ozturk وآخرون (2021) تأثير نمط القيادة على السلوكيات الإيجابية للموظفين من خلال دراسة القيادة الخادمة وأثرها على الانخراط الوظيفي والأداء. كما أن القحطاني (2024) تناول الاستراتيجيات القيادية والسياسات التنظيمية وأنظمة الحوافز بوصفها محددات رئيسية للانضباط الوظيفي وسلوك العاملين. ويُضاف إلى ذلك ما أشار إليه George وآخرون (2021) حول تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على سلوك الموظفين، حيث يُسهم وضوح الأهداف والتوقعات في توجيه السلوك نحو المسار المطلوب.

❶ العوامل البيئية

تشمل العوامل البيئية المؤثرات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تنعكس بدورها على سلوك الموظفين داخلها. وتتضمن هذه العوامل الظروف الاقتصادية العامة وحالة سوق العمل والتطورات التقنية والتشريعات الحكومية والمنافسة القطاعية. وفي سياق قطاع تقنية المعلومات، تُعدّ التطورات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة على الكفاءات من أبرز العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظفين، إذ يفرض هذا السياق ضغوطاً مستمرة على الموظف للتكيف والتطور مما يُؤثر في مستوى رضاه والتزامه وأدائه.

5.2.2 أنماط سلوك الموظفين في بيئة العمل

يتخذ سلوك الموظفين في بيئة العمل أنماطاً متعددة يُمكن تصنيفها على طيف يمتد بين السلوكيات الإيجابية البناءة والسلوكيات السلبية المعيقة.

❷ السلوكيات الإيجابية

تشمل السلوكيات الإيجابية تلك التصرفات والممارسات التي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز فاعليتها وبناء بيئة عمل صحية ومنتجة. ومن أبرز هذه السلوكيات الالتزام التنظيمي الذي تناولته دراسة العتيبي وأبو لحيه (2025) بوصفه الارتباط النفسي والعاطفي والمعياري للموظف بمنظمته

واستعداده لبذل جهود استثنائية لصالحها. كذلك يُعدّ سلوك المواطنة التنظيمية الذي تناوله هادي والطائي (2022) من أبرز مظاهر السلوك الإيجابي، إذ يتجلى في التطوع والإيثار وتقديم المساعدة للزملاء والدفاع عن سمعة المنظمة. ومن السلوكيات الإيجابية أيضاً السلوك الإبداعي الذي تناولته صياغ وبوجميل (2024) بوصفه استعداد الموظف لتقديم أفكار وحلول جديدة ومبتكرة تُضيف قيمة للمنظمة وتساهم في تطوير أعمالها. ويُضاف إلى ذلك الانضباط الوظيفي الذي يعكس التزام الموظف بالمواعيد والأنظمة والإجراءات المؤسسية، والمبادرة التي تُعبّر عن استعداد الموظف لتحمل المسؤولية واتخاذ المبادرة دون انتظار التوجيه.

❶ السلوكيات السلبية

في المقابل، تتضمن السلوكيات السلبية تلك التصرفات التي تُعيق تحقيق الأهداف المؤسسية وتُضعف فاعلية المنظمة. ومن أبرز هذه السلوكيات الغياب المتكرر الذي تناوله Ozturk وآخرون (2021) بوصفه أحد المؤشرات السلوكية السلبية التي تعكس تراجع انخراط الموظف ورضاه. كذلك يشمل الانسحاب النفسي الذي يتجلى في حضور الموظف جسدياً مع غياب ذهني والعاطفي عن العمل، والتسبب الوظيفي وعدم الالتزام بالمواعيد والإجراءات، ومقاومة التغيير التي تُعيق مبادرات التطوير والتحديث المؤسسي. وتزداد خطورة هذه السلوكيات في بيئة تقنية المعلومات حيث يُمكن أن يؤدي تراخي موظف واحد في مهامه إلى تعطّل أنظمة تقنية حيوية أو تأخر مشاريع بأكملها.

6.2.2 مؤشرات قياس سلوك الموظفين

يتطلب قياس سلوك الموظفين في بيئة العمل تحديد مؤشرات واضحة وقابلة للرصد والقياس تعكس مختلف جوانب السلوك التنظيمي. وتتنوع هذه المؤشرات بحسب المنظور النظري المُتبني وطبيعة البيئة التنظيمية المدروسة.

فمن حيث مؤشرات الالتزام والانضباط، يُمكن قياسها من خلال مدى التزام الموظف بساعات العمل المحددة ومدى اتباعه للإجراءات والسياسات المؤسسية ومدى تحمّله للمسؤولية في أداء مهامه. وقد

تناول القحطاني (2024) هذه المؤشرات في سياق دراسته لمحددات الانضباط الوظيفي في قطاع البنوك، حيث ربطها بالاستراتيجيات القيادية والبيئة التنظيمية.

ومن حيث مؤشرات سلوك المواطننة التنظيمية، فتشمل مدى استعداد الموظف لمساعدة زملائه طوعاً ومدى تقديمه لاقتراحات بناءة لتحسين العمل ومدى دفاعه عن سمعة المنظمة والتزامه بمعاييرها حتى في غياب الرقابة المباشرة. وقد تناول هادي والطائي (2022) هذه المؤشرات من خلال أبعاد الإيثار والتطوع والضمير الحي والروح الرياضية.

أما مؤشرات السلوك الإبداعي والمبادرة، فتتضمن قدرة الموظف على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات واستعداده لتجربة أساليب عمل جديدة ومبادرته في طرح أفكار تطويرية دون انتظار توجيه مباشر. وقد تناولت صياغ وبوجميل (2024) السلوك الإبداعي بوصفه مؤشراً محورياً لقياس سلوك الموظفين في المؤسسات، وربطته بجودة الحياة الوظيفية وأبعادها المتنوعة.

7.2.2 سلوك الموظفين في بيئة تقنية المعلومات

تتميز بيئة العمل في إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا بخصائص فريدة تُضفي على سلوك موظفيها سمات مميزة تختلف عن سلوك الموظفين في القطاعات الأخرى. فطبيعة العمل التقني تتطلب مستوى عالياً من التفكير التحليلي وحل المشكلات المعقدة والقدرة على التعامل مع حالات عدم اليقين والغموض التقني، مما يجعل السلوك الإبداعي والمبادرة الذاتية ضرورة مهنية لا مجرد سلوك مرغوب.

كما أن العمل في فرق مشاريع متعددة التخصصات يفرض نمطاً سلوكياً تعاونياً يقوم على التواصل الفعال ومشاركة المعرفة والتنسيق المستمر بين أعضاء الفريق. ويرتبط سلوك التعاون ارتباطاً وثيقاً بما تناوله Wijayanto و Riani (2021) حول التفاعل بين الكفاءة والتحفيز وتأثيره على أداء الموظفين، إذ إن التعاون الفعال يتطلب مزيجاً من الكفاءة التقنية والدافعية الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن موظفي تقنية المعلومات يتعرضون لضغوط مهنية خاصة ترتبط بالمواعيد النهائية الصارمة للمشاريع وحالات الطوارئ التقنية وضرورة التحديث المستمر للمعارف والمهارات، وهي ضغوط تؤثر في سلوكهم وتهدد بالاحتراق الوظيفي إذا لم تُقابل بمنظومة تحفيزية فعّالة توفر الدعم والتقدير والتوازن. كما أن الاستقلالية في العمل تُمثل سمة سلوكية مميزة لهذه الفئة، حيث يميل المتخصصون التقنيون إلى العمل باستقلالية وتفضيل اتخاذ القرارات التقنية بأنفسهم، وهو سلوك يحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة تُوازن بين منح الاستقلالية وضمان التنسيق المؤسسي.

ويُضاف إلى ذلك أن سلوك الالتزام بمعايير أمن المعلومات وحماية البيانات يُمثل بُعداً سلوكياً حاسماً في بيئة تقنية المعلومات، إذ يتحمل الموظف التقني مسؤولية كبيرة في حماية الأصول الرقمية للمنظمة، وأي تهاون سلوكي في هذا الجانب قد يُفضي إلى عواقب وخيمة تتجاوز الخسائر المادية لتتطال سمعة المنظمة وثقة عملائها.

8.2.2 العلاقة النظرية بين التحفيز وسلوك الموظفين

تؤسس النظريات الإدارية والسلوكية لعلاقة وثيقة ومتشعبة بين التحفيز وسلوك الموظفين، إذ يُمثل التحفيز المدخل الرئيسي الذي تسعى المنظمات من خلاله إلى التأثير على سلوك أعضائها وتوجيهه نحو الغايات المرجوة. وتستند هذه العلاقة إلى منطق واضح مفاده أن الموظف يميل إلى إظهار السلوكيات التي يتوقع أن تُفضي إلى مكافآت ومنافع يُقدّرهما، ويميل إلى تجنب السلوكيات التي لا تُقابل بتقدير أو التي تُفضي إلى نتائج سلبية.

وقد تناولت دراسة بركاني وجبلي (2024) هذه العلاقة من زاوية تأثير التحفيز على تغيير سلوك الأفراد ودفعهم لتحقيق الأهداف التسويقية المؤسسية، مما يُشير إلى أن التحفيز لا يقتصر تأثيره على تحسين السلوك القائم بل يمتد إلى إعادة تشكيل أنماط السلوك وتوجيهها وفق متطلبات الاستراتيجية المؤسسية. كذلك تناول Engidaw (2021) العلاقة بين التحفيز الداخلي والخارجي والانخراط الوظيفي بوصفه تجلياً سلوكياً يعكس مدى اندماج الموظف في عمله معرفياً وعاطفياً وسلوكياً.

ومن المنظورات المهمة في تفسير هذه العلاقة ما تناوله أبو عيشة وخريم (2025) حول العقد النفسي، إذ يُشير هذا المنظور إلى أن الموظف يبني توقعات ضمنية حول ما سيحصل عليه من تحفيز ودعم مقابل سلوكه وأدائه، وأن الوفاء بهذه التوقعات يُعزز السلوكيات الإيجابية في حين أن إخلالها يُفضي إلى سلوكيات سلبية كالانسحاب النفسي وتراجع الالتزام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعدّ الإطار المنهجي الركيزة الأساسية التي تُضفي على البحث العلمي صفة الدقة والموضوعية، إذ يُحدّد المسار الذي يسلكه الباحث في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، وأداة جمع البيانات وخصائصها السيكمترية من صدق وثبات، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها في تحليل البيانات. وقد حرص الباحث على اختيار إجراءات منهجية تتسق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، بما يُمكن من الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم ضمن حدود الدراسة المرسومة.

2.3 منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الظاهرة المدروسة، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات الميدانية، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها في ضوء الإطار النظري. ويجمع هذا المنهج بين شقين متكاملين: الشقّ النظري الذي يستند إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحفيز وسلوك الموظفين، والشقّ الميداني الذي يعتمد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين. وقد أشار تجاني (2022) إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يُمثّل الخيار الأمثل في دراسات السلوك التنظيمي لأنه يُمكن من قياس الاتجاهات وتحديد درجة التأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات خدمات تقنية المعلومات والتكنولوجيا في مؤسسات القطاع الخاص، ويشمل ذلك المستويات الوظيفية المختلفة من مديري ورؤساء أقسام ومهندسين وفنيين ومتخصصين تقنيين. وقد تمّ حصر مجتمع الدراسة في مجموعة من الشركات العاملة في قطاع تقنية المعلومات والخدمات التقنية، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين في الإدارات المستهدفة (850) موظفاً وموظفة، وذلك وفقاً للبيانات المتاحة من إدارات الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة نسبياً وتوزّعه على عدة مؤسسات، فقد لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية تمثيلاً متناسباً. وقد تمّ تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، فبلغ الحجم المطلوب (265) مفردة. وقد تمّ توزيع (290) استبانة لتغطية احتمالات الفاقد وعدم الاسترداد، واسْتُرِدَّ منها (278) استبانة، اسْتُبْعِدَت (13) استبانة لعدم اكتمال الإجابات أو عدم جديتها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (265) استبانة بنسبة استجابة بلغت (91.4%).

توزيع عينة الدراسة

يوضّح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	174	65.7

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	أنثى	91	34.3
العمر	أقل من 30 سنة	68	25.7
	من 30 إلى أقل من 40	97	36.6
	من 40 إلى أقل من 50	72	27.2
	50 سنة فأكثر	28	10.6
	دبلوم	34	12.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	158	59.6
	ماجستير	55	20.8
	دكتوراه	18	6.8
	أقل من 5 سنوات	52	19.6
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10	89	33.6
	من 10 إلى أقل من 15	78	29.4
	15 سنة فأكثر	46	17.4
	مدير إدارة	23	8.7
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	42	15.8
	مهندس تقنية معلومات	87	32.8
	فني تقنية معلومات	71	26.8
	متخصص تقني	42	15.8
	الإجمالي	265	100.0

يتّضح من الجدول أن الذكور يُشكّلون الغالبية بنسبة (65.7%)، وهو ما يتوافق مع طبيعة قطاع

تقنية المعلومات الذي يستقطب نسبة أعلى من الذكور في معظم الدول العربية. كما أن الفئة العمرية (30

–أقل من 40 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (36.6%)، مما يعكس أن الكوادر العاملة في هذا القطاع تتّسم

بالشباب والحيوية. وتُظهر البيانات أن حملة البكالوريوس يُمثّلون النسبة الأكبر (59.6%)، يليهم حملة الماجستير (20.8%)، وهو مؤشر على ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين في هذا المجال.

4.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة والسلوك التنظيمي، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، والتقارير والأوراق المقدّمة في المؤتمرات العلمية، إضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية. وقد أفادت هذه المصادر في بناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثّل في البيانات التي سيتمّ جمعها ميدانياً من خلال الاستبانة المُصمّمة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستُوَزَّع إلكترونياً على أفراد العينة لضمان سرعة الوصول وسهولة الاستجابة.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحث بتصميم استبانة مُحكّمة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

➤ القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمّن (5) فقرات تتعلق بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

➤ القسم الثاني: المتغير المستقل (التحفيز) ويتضمّن (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (2): توزيع فقرات أداة الدراسة

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البُعد	المحور
4	1 – 4	التحفيز المادي	المتغير المستقل: التحفيز
4	5 – 8	التحفيز المعنوي	
4	9 – 12	التحفيز الاجتماعي	
4	13 – 16	التحفيز المهني والوظيفي	
12	17 – 28	محور أحادي	المتغير التابع: سلوك الموظفين
28	الإجمالي		

© القسم الثالث: المتغير التابع (سلوك الموظفين) ويتضمن (12) فقرة في محور أحادي يقيس السلوك الوظيفي الشامل لموظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات.

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، حيث تتراوح الإجابات من (1) بشدة لا أوافق إلى (5) أوافق بشدة، وذلك وفقاً للتدرج التالي:

جدول (3): تدرج مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

ولتفسير المتوسطات الحسابية، تمّ اعتماد المعيار التالي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

6.3 صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، تمّ عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، بلغ عددهم (7) محكّمين، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وانتمائها لأبعادها، وملاءمة الصياغة اللغوية، وكفاية الفقرات لتغطية جوانب المتغيرات المدروسة. وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين وإجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث إعادة الصياغة والحذف والإضافة، حتى استقرّت الأداة في صورتها النهائية.

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تمّ حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية واتجاهاتها وقوّتها، وكذلك للتحقق الأولي من عدم وجود ارتباط مُفرط بين المتغيرات المستقلة: (Multicollinearity)

جدول (4): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	التحفيز المادي	التحفيز المعنوي	التحفيز الاجتماعي	التحفيز المهني	سلوك الموظفين
التحفيز المادي	1.000				
التحفيز المعنوي	0.614**	1.000			
التحفيز الاجتماعي	0.537**	0.648**	1.000		
التحفيز المهني	0.583**	0.671**	0.592**	1.000	

سلوك الموظفين	0.627**	0.718**	0.654**	0.697**	1.000
---------------	---------	---------	---------	---------	-------

**دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

يتّضح من مصفوفة الارتباط عدة مؤشرات مهمة. أولاً: جميع معاملات الارتباط بين أبعاد التحفيز وسلوك الموظفين جاءت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) ، مما يُشير إلى وجود علاقة طردية بين التحفيز بأبعاده الأربعة وسلوك الموظفين. ثانياً: حقّق التحفيز المعنوي أعلى معامل ارتباط بسلوك الموظفين $(r = 0.718)$ ، يليه التحفيز المادي والوظيفي $(r = 0.697)$ ، ثم التحفيز الاجتماعي $(r = 0.654)$ ، وأخيراً التحفيز المادي $(r = 0.627)$. ثالثاً: تراوحت معاملات الارتباط بين الأبعاد المستقلة فيما بينها من (0.537) إلى (0.671) ، وهي قيم لا تتجاوز الحدّ الحرج (0.80) ، مما يُشير مبدئياً إلى عدم وجود مشكلة تعدّد خطّي مُفرط بين المتغيرات المستقلة، وهو ما سيتمّ التحقق منه لاحقاً بشكل أدق عبر اختبار معامل تضخّم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على العينة الاستطلاعية ذاتها (ن = 30):

جدول (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحفيز المادي	4	0.867
التحفيز المعنوي	4	0.882
التحفيز الاجتماعي	4	0.854
التحفيز المادي والوظيفي	4	0.873

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (التحفيز) ككل	16	0.924
سلوك الموظفين (المتغير التابع)	12	0.916
الأداة ككل	28	0.938

تُشير النتائج إلى أن معاملات الثبات لجميع الأبعاد تجاوزت الحدّ المقبول أكاديمياً (0.70)، حيث تراوحت بين (0.854) و(0.882) للأبعاد الفرعية، وبلغت (0.938) للأداة ككل، وهي قيم مرتفعة تُشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار في الأداة، مما يجعلها صالحة للتطبيق الميداني بدرجة ثقة عالية.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.27)، وتوظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتوزيعاتها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وأبعادها وترتيبها حسب الأهمية النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وكذلك لقياس قوّة العلاقات الارتباطية واتجاهاتها بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحفيز منفرداً على سلوك الموظفين.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد التحفيز مجتمعة على سلوك الموظفين، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تحليل البيانات الديموغرافية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	174	65.7
أنثى	91	34.3
الإجمالي	265	100.0

يُظهر الجدول أن الذكور يُشكّلون الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة (65.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (34.3%) ويتوافق هذا التوزيع مع الواقع الفعلي لقطاع تقنية المعلومات في المنطقة العربية، حيث لا يزال القطاع يستقطب نسبة أعلى من العنصر الذكوري، وإن كانت نسبة مشاركة المرأة في تزايد مستمر.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	68	25.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	97	36.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	72	27.2

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية(%)
50 سنة فأكثر	28	10.6
الإجمالي	265	100.0

يتبين من الجدول أن الفئة العمرية (30 – أقل من 40 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (36.6%)، تليها الفئة (40 – أقل من 50 سنة) بنسبة (27.2%)، ثم الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (25.7%)، وأخيراً الفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (10.6%). ويعكس هذا التوزيع أن الكوادر العاملة في إدارات تقنية المعلومات تتسم بالشباب والحيوية، وهو ما يتناسب مع طبيعة القطاع التقني الذي يتطلب مواكبة مستمرة للتطورات التكنولوجية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
دبلوم	34	12.8
بكالوريوس	158	59.6
ماجستير	55	20.8
دكتوراه	18	6.8
الإجمالي	265	100.0

يتضح من الجدول أن حملة البكالوريوس يُمثلون النسبة الأكبر بواقع (59.6%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (20.8%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (12.8%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (6.8%) ويدل ذلك على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وهو مؤشر إيجابي على قدرة الباحثين على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة ووعي.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	52	19.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	33.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	78	29.4
15 سنة فأكثر	46	17.4
الإجمالي	265	100.0

يوضّح الجدول أن الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (33.6%)، تليها

الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (29.4%). ويُشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة

عملية كافية تؤهلهم لتقييم واقع التحفيز وأثره على سلوكهم الوظيفي بموضوعية.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
مدير إدارة	23	8.7
رئيس قسم	42	15.8
مهندس تقنية معلومات	87	32.8
فني تقنية معلومات	71	26.8
متخصص تقني	42	15.8
الإجمالي	265	100.0

يتبين من الجدول أن فئة مهندسي تقنية المعلومات تُمثّل النسبة الأكبر بواقع (32.8%)، تليها فئة الفنيين بنسبة (26.8%)، ثم رؤساء الأقسام والمتخصصون التقنيون بنسبة متساوية (15.8%) لكل منهما، وأخيراً مديرو الإدارات بنسبة (8.7%). ويعكس هذا التوزيع الهرم الوظيفي الطبيعي في إدارات تقنية المعلومات، حيث تتركز النسبة الأكبر في المستويات التنفيذية والفنية.

2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، مع تحديد مستوى الموافقة والترتيب النسبي، وذلك وفقاً لمعيار التفسير التالي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التحفيز)

البُعد الأول: التحفيز المادي

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز المادي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تُقدّم المؤسسة رواتب تنافسية تتناسب مع طبيعة العمل التقني ومتطلباته	3.74	1.021	2	مرتفع
2	تُوفّر المؤسسة مكافآت مالية مرتبطة بمستوى الأداء والإنجاز الفردي	3.58	1.087	3	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	يحصل الموظفون على بدلات وعلاوات إضافية مقابل العمل الإضافي والمهام الاستثنائية	3.42	1.134	4	متوسط
4	تتضمن سياسة المؤسسة نظام حوافز مالية دورية مبنياً على تقييم الأداء الموضوعي	3.81	0.978	1	مرتفع
	المتوسط العام لُبعد التحفيز المادي	3.64	0.892		متوسط

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لُبعد التحفيز المادي بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.892)، وهو ما يقع ضمن المستوى المتوسط. وقد حصلت الفقرة (4) المتعلقة بنظام الحوافز المالية الدورية على أعلى متوسط (3.81)، في حين جاءت الفقرة (3) الخاصة بالبدلات والعلاوات الإضافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42). ويُشير ذلك إلى أن المؤسسات تمتلك أنظمة حوافز مالية، لكنها تحتاج إلى تعزيز الجوانب المتعلقة بالتعويضات الإضافية.

البُعد الثاني: التحفيز المعنوي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز المعنوي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تحرص الإدارة على تقدير جهود الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم بشكل علني	3.87	0.954	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يتلقى الموظف تغذية راجعة إيجابية من المشرفين حول جودة عمله بصفة منتظمة	3.71	1.012	3	مرتفع
7	تُمنح شهادات تقدير وأوسمة للمتميزين في أدائهم الوظيفي	3.53	1.068	4	متوسط
8	تُشرك الإدارة الموظفين في عمليات صنع القرار المتعلقة بمجال تخصصهم التقني	3.79	0.987	2	مرتفع
	المتوسط العام لُبعد التحفيز المعنوي	3.73	0.916		مرتفع

يوضّح الجدول أن المتوسط العام لُبعد التحفيز المعنوي بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.916)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة (5) الخاصة بتقدير الجهود والاعتراف بالإنجازات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87)، بينما حلت الفقرة (7) المتعلقة بمنح شهادات التقدير في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.53). ويُشير ذلك إلى أن المؤسسات تُولي اهتماماً ملموساً بالجوانب المعنوية، وإن كان ثمة حاجة لتفعيل برامج التكريم الرسمية بشكل أوسع.

البُعد الثالث: التحفيز الاجتماعي

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الاجتماعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تسود بيئة العمل علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بين الزملاء	3.92	0.913	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	تُوفّر المؤسسة فرصاً للتفاعل الاجتماعي من خلال أنشطة وفعاليات جماعية	3.48	1.076	4	متوسط
11	يتلقّى الموظف الدعم والمساندة من زملائه ومشرفيه في أوقات ضغط العمل	3.82	0.968	2	مرتفع
12	تُعزّز الإدارة روح الفريق والعمل الجماعي من خلال مشاريع تقنية مشتركة	3.69	1.024	3	مرتفع
	المتوسط العام لُبُعد التحفيز الاجتماعي	3.73	0.934		مرتفع

يتبيّن من الجدول أن المتوسط العام لُبُعد التحفيز الاجتماعي بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.934)، وهو مستوى مرتفع. وقد حقّقت الفقرة (9) المتعلقة بالعلاقات الإيجابية في بيئة العمل أعلى متوسط (3.92)، مما يدلّ على أن بيئة العمل التقنية تتمتع بمستوى جيد من التماسك الاجتماعي. في المقابل، جاءت الفقرة (10) الخاصة بالأنشطة الاجتماعية الجماعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.48)، ما يُشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب.

البُعد الرابع: التحفيز المهني والوظيفي

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز المهني والوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تُوفّر المؤسسة فرصاً حقيقية للتّرقّي والتقدّم الوظيفي بناءً على الكفاءة والأداء	3.68	1.045	3	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	تدعم المؤسسة حصول الموظفين على شهادات مهنية متخصصة في مجال تقنية المعلومات	3.84	0.962	1	مرتفع
15	يتمتع الموظف باستقلالية كافية في اتخاذ القرارات التقنية ضمن نطاق مسؤولياته	3.76	0.998	2	مرتفع
16	تُتيح المؤسسة برامج تدريبية متقدمة تُسهم في تطوير المهارات التقنية والقيادية	3.59	1.053	4	متوسط
	المتوسط العام لُبعد التحفيز المهني والوظيفي	3.72	0.948		مرتفع

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لُبعد التحفيز المهني والوظيفي بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.948)، وهو مستوى مرتفع. وقد تصدّرت الفقرة (14) المتعلقة بدعم الشهادات المهنية المتخصصة المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، في حين جاءت الفقرة (16) الخاصة بالبرامج التدريبية المتقدمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59). ويُشير ذلك إلى اهتمام المؤسسات بالتطوير المهني مع حاجة لتعزيز البرامج التدريبية المتقدمة.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التحفيز)

جدول (15): ترتيب أبعاد التحفيز حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التحفيز المعنوي	3.73	0.916	مرتفع

2	التحفيز الاجتماعي	3.73	0.934	مرتفع
3	التحفيز المهني والوظيفي	3.72	0.948	مرتفع
4	التحفيز المادي	3.64	0.892	متوسط
	المتوسط العام للتحفيز	3.70	0.867	مرتفع

يتبين من الجدول أن المتوسط العام للتحفيز بلغ (3.70) بمستوى مرتفع، وقد تصدر التحفيز المعنوي والاجتماعي القائمة، بينما جاء التحفيز المادي في المرتبة الأخيرة. ويُشير ذلك إلى أن الأبعاد غير المادية للتحفيز تحظى بتقدير أعلى من قبل موظفي تقنية المعلومات، وهو ما يتسق مع طبيعة هذا القطاع الذي يُقدّر فيه الموظفون التقدير المعنوي والعلاقات الإيجابية والنمو المهني بدرجة لا تقلّ عن تقديرهم للحوافز المالية.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (سلوك الموظفين)

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور سلوك الموظفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية وأحرص على الحضور والانصراف في الأوقات المحددة	4.12	0.836	1	مرتفع
18	أحرص على تنفيذ المهام التقنية الموكلة إليّ بأعلى مستويات الجودة والدقة	4.05	0.871	2	مرتفع
19	أبادر بتقديم حلول تقنية مبتكرة للمشكلات التي تواجه فريق العمل	3.78	0.987	6	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	أتعاون مع زملائي في إنجاز المشاريع التقنية المشتركة بروح الفريق الواحد	3.95	0.912	3	مرتفع
21	أساعد الموظفين الجدد في التأقلم مع بيئة العمل وأشاركهم خبراتي التقنية	3.82	0.953	5	مرتفع
22	ألتزم بالسياسات والإجراءات الأمنية المعتمدة في التعامل مع الأنظمة والبيانات	4.03	0.864	4 (مكرر)	مرتفع
23	أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي التقنية ومواكبة أحدث التقنيات في مجال عملي	3.76	1.014	7	مرتفع
24	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي وأسعى لتصحيح الأخطاء فور اكتشافها	3.91	0.928	4	مرتفع
25	أقدم مقترحات بناءة لتحسين إجراءات العمل وتطوير الخدمات التقنية المقدمة	3.63	1.042	10	متوسط
26	أظهر مرونة في التعامل مع التغييرات التقنية والتنظيمية المفاجئة	3.72	0.991	8	مرتفع
27	أحافظ على علاقات مهنية إيجابية مع جميع الأقسام المستفيدة من الخدمات التقنية	3.88	0.937	5 (مكرر)	مرتفع
28	أبذل جهداً إضافياً يتجاوز المتطلبات الأساسية لوظيفتي لضمان جودة الخدمة	3.67	1.058	9	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	المتوسط العام لسلوك الموظفين	3.86	0.824		مرتفع

يتّضح من الجدول أن المتوسط العام لسلوك الموظفين بلغ (3.86) بانحراف معياري (0.824)، وهو ما يقع ضمن المستوى المرتفع. وقد حققت الفقرة (17) المتعلقة بالالتزام بمواعيد العمل أعلى متوسط حسابي (4.12)، تليها الفقرة (18) الخاصة بتنفيذ المهام بجودة ودقة بمتوسط (4.05)، ثم الفقرة (22) المتعلقة بالالتزام بالسياسات الأمنية بمتوسط (4.03). وتدلّ هذه النتائج على أن موظفي تقنية المعلومات في القطاع الخاص يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام والانضباط الوظيفي. في المقابل، جاءت الفقرة (25) المتعلقة بتقديم المقترحات البناءة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63)، مما يُشير إلى أن سلوك المبادرة بالافتراحات التطويرية قد يحتاج إلى تعزيز من خلال أنظمة تحفيزية تُشجّع على المشاركة الفاعلة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من شروط تحليل الانحدار

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، تمّ التحقق من استيفاء شروط تحليل الانحدار، وتشمل: التوزيع الطبيعي للبيانات، واستقلالية الأخطاء، وعدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

جدول (17): نتائج اختبار التعدد الخطي (VIF) و (Tolerance)

المتغير المستقل	Tolerance	VIF
التحفيز المادي	0.587	1.704
التحفيز المعنوي	0.462	2.165
التحفيز الاجتماعي	0.531	1.883

التحفيز المهني والوظيفي	0.489	2.045
-------------------------	-------	-------

يتبين من الجدول أن جميع قيم VIF أقل من (10)، كما أن جميع قيم Tolerance أكبر من (0.10)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تعدد خطي مُفرط بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي يُمكن المضي في إجراء تحليل الانحدار بشكل سليم.

اختبار الفرضية الرئيسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز بأبعاده المختلفة (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي، التحفيز المهني والوظيفي) على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات في القطاع الخاص.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحفيز (كعوامل مستقلة) على سلوك الموظفين (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحفيز على سلوك الموظفين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.256	0.001**
التحفيز المادي	0.168	3.412	0.001**
التحفيز المعنوي	0.312	5.847	0.000**
التحفيز الاجتماعي	0.224	4.536	0.000**
التحفيز المهني والوظيفي	0.271	5.128	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.842$	معامل التحديد $R^2 = 0.709$		
قيمة الاختبار $F = 158.317$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحفيز كمتغيرات مستقلة وسلوك الموظفين كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.709)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (70.9%) من التباين في سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات في القطاع الخاص يُمكن تفسيره من خلال أبعاد التحفيز الأربعة مجتمعة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (158.317) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التحفيز المعنوي" هو الأكثر تأثيراً على سلوك الموظفين، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 5.847$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه التقدير والاعتراف بالإنجازات والمشاركة في صنع القرار في توجيه سلوك الموظفين التقنيين نحو الإيجابية. كما أظهرت النتائج أن التحفيز المهني والوظيفي يُساهم أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في سلوك الموظفين ($B = 0.271$)، $T = 5.128$ ، ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية فرص النمو المهني والاستقلالية في قطاع تقنية المعلومات. ويليه التحفيز الاجتماعي ($B = 0.224$)، $T = 4.536$ ، ($\text{Sig.} = 0.000$) الذي يُبرز دور العلاقات الإيجابية وروح الفريق. بينما أظهر بُعد التحفيز المادي أثراً أقل نسبياً ($B = 0.168$)، $T = 3.412$ ، ($\text{Sig.} = 0.001$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية، ما يُشير إلى أن التحفيز المادي يُمثل قاعدة أساسية لكنه ليس العامل الأكثر تأثيراً في تشكيل سلوك الموظفين التقنيين. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسة للدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: (H1-1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المادي على سلوك موظفي

إدارة خدمات تقنية المعلومات في القطاع الخاص.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

(Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز المادي على سلوك الموظفين

ANOVA تحليل التباين										المتغير
المعاملاتCoefficient				المتغير	ANOVA					ملخص
المستقل				المستقل	النموذج					التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التحفيز المادي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r²	معامل الارتباط r	سلوك الموظفين
0.000	13.049	0.044	0.579		0.000	170.284	1	0.393	0.627	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير النتائج الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز المادي وسلوك الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.627$) كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.393$)، مما يعني أن (39.3%) من التباين في سلوك الموظفين يُمكن تفسيره من خلال متغير التحفيز المادي منفرداً. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (170.284) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.579$) بقيمة ($T = 13.049$) وبدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحفيز المادي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.579) في مستوى سلوك الموظفين، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: (H1-2)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المعنوي على سلوك موظفي

إدارة خدمات تقنية المعلومات في القطاع الخاص.

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز المعنوي على سلوك الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA							المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
		معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحفيز المعنوي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
سلوك الموظفين		0.718	0.516	1	280.165	0.000		0.645	0.039	16.738	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز المعنوي وسلوك الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.718$)، وهو أعلى معاملات الارتباط بين أبعاد التحفيز الأربعة وسلوك الموظفين. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.516$)، مما يعني أن (51.6%) من التباين في سلوك الموظفين يُمكن تفسيره من خلال التحفيز المعنوي وحده. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (280.165) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.645$) بقيمة ($T = 16.738$) ودلالة (Sig. = 0.000) ويدل ذلك على أن التحفيز المعنوي يُعدّ البُعد الأكثر تأثيراً في سلوك موظفي تقنية المعلومات، وأن التقدير والاعتراف والمشاركة في صنع القرار تُمثّل عوامل حاسمة في تشكيل السلوك الإيجابي. وبناءً على ذلك، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H1-3)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الاجتماعي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات في القطاع الخاص.

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الاجتماعي على سلوك الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج									المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحفيز الاجتماعي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
سلوك الموظفين	0.654	0.428	1	196.782	0.000		0.576	0.041	14.028	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُوضَّح النتائج في الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز الاجتماعي وسلوك الموظفين ($r = 0.654$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.428$)، أي أن (42.8%) من التباين في سلوك الموظفين يُفسَّر بالتحفيز الاجتماعي. وقد جاءت قيمة F المحسوبة (196.782) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل التأثير ($B = 0.576$) بقيمة ($T = 14.028$) ودلالة (Sig. = 0.000). ويُؤكِّد ذلك أن العلاقات الإيجابية بين الزملاء والدعم المتبادل وروح الفريق تُسهم إسهاماً جوهرياً في توجيه سلوك الموظفين نحو التعاون والمبادرة. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H1-4)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المهني والوظيفي على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات في القطاع الخاص.

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز المهني والوظيفي على سلوك الموظفين

المتغير		ملخص		المتغير		المعاملات		ANOVA		المتغير	
التابع		النموذج		المستقل		Coefficient		تحليل التباين		المعاملات	
سلوك الموظفين	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	التحفيز المهني والوظيفي	
	r	r ²	df								
	0.697	0.486	1	248.637	0.000	0.606	0.038	15.768	0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير النتائج في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز المهني والوظيفي وسلوك الموظفين ($r = 0.697$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.486$)، أي أن (48.6%) من التباين في سلوك الموظفين يُمكن تفسيره بالتحفيز المهني والوظيفي. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (248.637) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل التأثير (B = 0.606) بقيمة (T = 15.768) ودلالة (Sig. = 0.000) ويُبرز ذلك الأهمية البالغة لفرص الترقّي والتطوير المهني والاستقلالية في العمل التقني، حيث يُعدّ هذا البُعد ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً بعد التحفيز المعنوي. وبناءً على ذلك، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

حرص الباحث على ربط كل نتيجة بسياقها النظري والتطبيقي، وتقديم تفسيرات منطقية تُراعي خصوصية بيئة العمل في إدارات خدمات تقنية المعلومات بالقطاع الخاص.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التحفيز العام لدى موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات في القطاع الخاص جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.70). ويُمكن تفسير ذلك بأن مؤسسات القطاع الخاص العاملة في مجال تقنية المعلومات تُدرك أهمية الاستثمار في رأسمالها البشري نظراً لحدّة المنافسة في استقطاب الكفاءات التقنية والاحتفاظ بها، مما يدفعها إلى تبني سياسات تحفيزية متنوعة تشمل الجوانب المادية والمعنوية والاجتماعية والمهنية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه الرويلي (2025) من أن التحفيز بأبعاده المختلفة حقّق مستوى مرتفعاً في المؤسسات التي تتبنّى أنظمة تحفيزية شاملة، كما تتوافق مع ما أشار إليه Theng (2023) من أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات تحفيزية متكاملة تشهد مستويات أعلى من رضا الموظفين وانخراطهم.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء التحفيز المعنوي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.73)، وهو ما يُمكن تفسيره بأن طبيعة العمل التقني تتطلب قدراً كبيراً من الإبداع والتفكير المستقل، مما يجعل الموظفين أكثر حساسية للتقدير والاعتراف بإنجازاتهم مقارنة بالقطاعات الأخرى. وهذا ما أكّده هادي والطائي (2022) حين أشارا إلى أن التحفيز المعنوي يُعزّز السلوكيات التطوعية ويدفع الموظفين إلى تجاوز الحد الأدنى من متطلبات العمل. في المقابل، جاء التحفيز المادي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64)، وعلى الرغم من أنه لا يزال ضمن المستوى المتوسط المرتفع، إلا أن هذا الترتيب يُشير إلى أن الموظفين التقنيين يعتبرون الحوافز

المالية شرطاً أساسياً لا كافياً بذاته، وهو ما يتفق مع الرؤية التي قدّمها النعيمي وصماري (2021) حول التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي.

كشفت النتائج أن المستوى العام لسلوك موظفي إدارة خدمات تقنية المعلومات جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.86). ويعود ذلك إلى أن القطاع الخاص يفرض معايير أداء صارمة ويربط الاستمرارية الوظيفية بمستوى الإنتاجية والالتزام، مما يُحفّز الموظفين على إظهار سلوكيات إيجابية مرتفعة. وقد تصدر سلوك الالتزام بمواعيد العمل قائمة الفقرات بمتوسط (4.12)، ويُفسّر ذلك بأن طبيعة العمل التقني تتطلب التواجد المستمر لتقديم الدعم الفني ومعالجة الأعطال، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه القحطاني (2024) من أن الانضباط الوظيفي يُمثّل ركيزة أساسية في سلوك العاملين بالمؤسسات التي تعتمد على تقديم خدمات مستمرة. كما جاء سلوك الالتزام بالسياسات الأمنية في مرتبة متقدمة بمتوسط (4.03)، وهو أمر متوقع في بيئة تقنية المعلومات حيث يُعدّ أمن المعلومات أولوية قصوى، مما يتسق مع ما أوضحه الشرماني وآخرون (2021) من أن سلوك السلامة والالتزام بالإجراءات يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل ومتطلباتها.

في المقابل، جاء سلوك تقديم المقترحات البناءة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63)، ويُمكن تفسير ذلك بأن الموظفين قد يتردّدون في طرح مبادراتهم التطويرية بسبب غياب آليات مؤسسية واضحة تُشجّع على ذلك أو بسبب ضغوط العمل اليومية التي تستهلك طاقتهم الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه صياغ وبوجميل (2024) من أن السلوك الإبداعي يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تتجاوز مجرد توفير الحوافز التقليدية.

أكّدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز بأبعاده الأربعة مجتمعة على سلوك الموظفين، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (70.9%) من التباين في سلوك الموظفين. وتُعدّ هذه النسبة مرتفعة وتُشير إلى أن التحفيز يُمثّل عاملاً جوهرياً في تشكيل سلوك الموظفين التقنيين وتوجيهه. ويتسق ذلك مع ما خلص إليه تجاني (2022) من أن التحفيز يُعدّ أحد أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أداء العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف. كما يتوافق مع نتائج

Janošik et al. (2024) الذين أكدوا أن عوامل التحفيز مجتمعة تُفسّر نسبة كبيرة من التباين في السلوك التنظيمي للموظفين.

ويعود ارتفاع هذه النسبة التفسيرية إلى أن الدراسة تبنت تصنيفاً رباعياً شاملاً للتحفيز يُغطّي الأبعاد المادية والمعنوية والاجتماعية والمهنية، مما وقّر تمثيلاً أشمل لمختلف جوانب التحفيز التي يتعرّض لها الموظف في بيئة العمل التقنية.

احتلّ التحفيز المعنوي المرتبة الأولى في قوة التأثير على سلوك الموظفين بمعامل تحديد ($R^2 = 0.516$) ومعامل تأثير ($B = 0.645$) ويرجع ذلك إلى أن الموظفين في قطاع تقنية المعلومات يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع ويحتاجون إلى الشعور بالتقدير والاحترام المهني أكثر من حاجتهم إلى الحوافز المادية وحدها، إذ إن طبيعة عملهم الذهنية والإبداعية تجعلهم يُقدّرون الاعتراف بكفاءاتهم والمشاركة في صنع القرار التقني. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّل إليه العتيبي وأبو لحيه (2025) من أن التحفيز المعنوي يُعزّز الالتزام التنظيمي بشكل ملحوظ، كما تتوافق مع ما أكّده Ozturk et al. (2021) من أن أساليب القيادة التي تُركّز على الدعم المعنوي والتمكين تُنتج سلوكيات وظيفية إيجابية أكثر ديمومة واستدامة.

جاء التحفيز المهني والوظيفي في المرتبة الثانية بمعامل تحديد ($R^2 = 0.486$) ومعامل تأثير ($B = 0.606$). ويُفسّر ذلك بأن قطاع تقنية المعلومات يشهد تطوراً سريعاً ومتواصلاً في أدواته وتقنياته، مما يجعل فرص التطوير المهني والحصول على الشهادات التخصصية والترقي الوظيفي عوامل بالغة الأهمية في تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم. فالموظف التقني الذي يرى مساراً وظيفياً واضحاً أمامه ويحصل على فرص لتطوير مهاراته يُظهر سلوكيات أكثر إيجابية من حيث المبادرة والإبداع والالتزام. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Wijayanto and Riani (2021) من أن الكفاءة المهنية والتحفيز يتكاملان في تعزيز أداء الموظفين، كما تتوافق مع ما أوضحته أبو عيشة وخريم (2025) من أن العقد النفسي بين الموظف والمؤسسة يتضمّن توقّعات متعلقة بالنمو المهني تُؤثّر في سلوكه التنظيمي.

حلّ التحفيز الاجتماعي في المرتبة الثالثة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.428$) ومعامل تأثير ($B = 0.576$). ويعود ذلك إلى أن العمل في إدارات تقنية المعلومات يتطلّب تعاوناً مستمراً بين فرق متعددة التخصصات

لحلّ المشكلات التقنية المعقّدة، مما يجعل جودة العلاقات بين الزملاء والدعم المتبادل وروح الفريق عوامل مؤثرة في سلوك الموظف اليومي. فالموظف الذي يشعر بالانتماء إلى فريق متماسك ويتلقّى دعماً اجتماعياً في أوقات الضغط يكون أكثر استعداداً للتعاون والمبادرة ومساعدة الآخرين. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه صياغ وبوجميل (2024) من أن جودة الحياة الوظيفية بما تشمله من علاقات اجتماعية تُعدّ محرّكاً للسلوك الإبداعي، كما تتّسق مع نتائج Engidaw (2021) الذي أكّد أن التحفيز بأبعاده المختلفة بما فيها البُعد الاجتماعي يُساهم في تعزيز انخراط الموظفين في العمل.

جاء التحفيز المادي في المرتبة الأخيرة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.393$) ومعامل تأثير ($B = 0.579$) ومع أنه الأقلّ تأثيراً نسبياً بين الأبعاد الأربعة، إلا أنه لا يزال يُفسّر نسبة معتبرة من التباين في سلوك الموظفين (39.3%). ويُفسّر هذا الترتيب بأن موظفي تقنية المعلومات في القطاع الخاص يتقاضون في الغالب رواتب تنافسية تُلبي احتياجاتهم الأساسية، وبالتالي فإنّ الحوافز المادية تُصبح أقلّ تأثيراً في تشكيل السلوك مقارنة بالعوامل المعنوية والمهنية، وهو ما يتّسق مع المنطق النظري لهرم ماسلو حيث تتراجع أهمية الحاجات المادية بعد إشباعها لصالح الحاجات الأعلى كالتقدير وتحقيق الذات. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوضحه خليل (2023) من أن التحفيز المادي يُشكّل قاعدة ضرورية لكنه يحتاج إلى تكامل مع عوامل أخرى لتحقيق أثر شامل ومستدام، كما تتّسق مع ما أشار إليه بركاني وجبلي (2024) من أن التحفيز يتجاوز الإطار المادي ليشمل أبعاداً متعددة تُؤثّر في سلوك الموظف واستجابته لمتطلبات العمل.

أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن أبعاد التحفيز الأربعة تعمل بشكل تكاملي في تفسير سلوك الموظفين، حيث انخفضت معاملات التأثير الفردية لكل بُعد عند إدخالها مجتمعة في النموذج مقارنة بنتائج الانحدار البسيط. ويُفسّر ذلك بوجود تداخل نسبي بين أبعاد التحفيز، إذ إن تعزيز بُعد واحد يُساهم بشكل غير مباشر في تعزيز الأبعاد الأخرى. فالمؤسسة التي تُقدّم فرصاً للنمو المهني مثلاً تبعث في الوقت ذاته رسالة معنوية بتقديرها لموظفيها، كما أن البيئة الاجتماعية الإيجابية تُعزّز الشعور بالرضا عن الحوافز المادية. وتتّفق هذه النتيجة مع ما أكّده George et al. (2021) من أن الإدارة بالأهداف تُحقّق أثرها في سلوك الموظفين من خلال تكامل عدة عوامل تحفيزية وليس من خلال عامل واحد منفرد، كما تتوافق مع رؤية Aflah et al. (2021) بأن الأداء الوظيفي يتشكّل عبر تفاعل القيم والالتزام والرضا معاً.

3.5 التوصيات

التوصيات العملية

- تصميم برامج تكريم دورية تتضمن الاعتراف العلني بإنجازات الموظفين التقنيين المتميزين، سواء من خلال الاجتماعات الرسمية أو منصات التواصل الداخلية أو لوحات الشرف الرقمية، مع الحرص على أن تكون معايير التكريم واضحة وشفافة ومرتبطة بمؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس.
- توسيع نطاق مشاركة الموظفين التقنيين في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمشاريع التقنية واختيار الحلول التكنولوجية، من خلال تشكيل لجان استشارية تقنية ومنتديات حوار داخلية تُتيح لهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل مؤسسي ومنظم.
- إنشاء مسارات وظيفية واضحة ومُعلنة لموظفي تقنية المعلومات تُحدد متطلبات الترقى في كل مستوى وظيفي، مع ربط هذه المسارات بخطة تطوير فردية تتضمن الحصول على شهادات مهنية متخصصة معترف بها دولياً وحضور المؤتمرات والورش التدريبية المتقدمة.
- تخصيص ميزانية سنوية لبرامج التدريب والتطوير المهني تُغطي تكاليف الشهادات التقنية المتخصصة والدورات التدريبية المتقدمة، مع منح الموظفين مرونة في اختيار البرامج التي تتناسب مع تطلعاتهم المهنية واحتياجاتهم التطويرية.
- تعزيز الأنشطة الاجتماعية وبناء فرق العمل من خلال تنظيم فعاليات جماعية دورية ومشاريع تقنية مشتركة تُشجّع على التفاعل والتعاون بين الموظفين من مختلف الأقسام والتخصصات، مع تخصيص مساحات عمل مشتركة تُسهّل التواصل غير الرسمي.
- مراجعة هياكل الرواتب والحوافز المالية بشكل دوري لضمان تنافسيتها مع سوق العمل التقني، مع تصميم نظام مكافآت مرّن يربط الحوافز المادية بالإنجازات الفعلية ويتضمن مكافآت فورية للمشاريع الاستثنائية إضافة إلى الحوافز الدورية المنتظمة.

- إنشاء آلية مؤسسية لاستقبال المقترحات التطويرية من الموظفين وتقييمها والاستجابة لها، مع تخصيص حوافز مادية ومعنوية للمقترحات التي يتم تبنيها وتطبيقها فعلياً، بهدف تعزيز سلوك المبادرة الذي أظهرت النتائج حاجته إلى مزيد من الدعم.
- تبني سياسات مرنة للعمل تُراعي خصوصية القطاع التقني، من حيث ساعات العمل المرنة وإمكانية العمل عن بُعد في بعض المهام، مع الحفاظ على التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين الشخصية.
- تطوير نظام تقييم أداء شفاف يربط بين مستوى الأداء والتحفيز بأبعاده المختلفة، بحيث يتضمن مراجعات دورية تُوفّر تغذية راجعة بناءة وتُحدّد الاحتياجات التدريبية وفرص التطوير المتاحة لكل موظف.

التوصيات العلمية

- إجراء دراسات مقارنة تتناول أثر التحفيز على سلوك الموظفين في قطاع تقنية المعلومات بين القطاعين العام والخاص، لتحديد الفروقات في استجابة الموظفين لأنظمة التحفيز المختلفة وفقاً لطبيعة القطاع.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل متغيرات وسيطة ومعدّلة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقافة المؤسسية، بهدف بناء نموذج أكثر شمولية يوضّح الآليات الوسيطة التي يعمل من خلالها التحفيز في تشكيل سلوك الموظفين.
- إجراء دراسات طويلة تتبّع التغيّرات في مستويات التحفيز وسلوك الموظفين على فترات زمنية ممتدة، لفهم الديناميكيات طويلة المدى للعلاقة بين المتغيرين والعوامل التي تُؤثّر في استدامة الأثر التحفيزي.
- استخدام مناهج بحثية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، كإجراء مقابلات معمّقة مع مديري تقنية المعلومات إلى جانب الاستبانات، للحصول على فهم أعمق لآليات التحفيز وتفاعلاتها في بيئة العمل التقنية.

- دراسة أثر التحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي على متطلبات التحفيز في قطاع تقنية المعلومات، في ظلّ التغيّرات المتسارعة التي يشهدها هذا القطاع والتي قد تُعيد تشكيل توقّعات الموظفين واحتياجاتهم التحفيزية.
- تطبيق الدراسة على قطاعات تقنية متخصصة كالأمن السيبراني وعلوم البيانات والحوسبة السحابية، للتحقق من مدى اختلاف تأثير أبعاد التحفيز على سلوك الموظفين باختلاف التخصص التقني الدقيق.

Abstract

This study aims to investigate the impact of motivation, across its four dimensions (material motivation, moral motivation, social motivation, and professional/career motivation), on the behavior of IT service management employees in the private sector. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire consisting of (28) items distributed to a proportional stratified random sample of (265) employees drawn from a population of (850) individuals. Data were analyzed using SPSS v.27, employing statistical methods including: means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, simple and multiple linear regression analysis, independent samples t-test, and one-way ANOVA. The results revealed that the overall level of motivation was high, with a mean of (3.70), and that employee behavior was also high, with a mean of (3.86). The study confirmed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of all motivation dimensions combined on employee behavior, with the four dimensions explaining (70.9%) of the variance in behavior. Moral motivation ranked first in terms of impact strength, with a coefficient of determination of (0.516), followed by professional motivation (0.486), then social motivation (0.428), and finally material motivation (0.393). The study recommends designing periodic moral recognition programs, establishing clear career pathways, enhancing the social work environment, and continuously reviewing financial incentive systems.

Keywords: Motivation, Employee Behavior, Information Technology, Private Sector, Moral

Motivation.

المراجع

المراجع العربية

- ✓ أبو عيشة، أريج فتحي جبر، و خريم، حمزة سليم لطفي. (2025). أثر العقد النفسي على سلوك الموظفين في الجامعات الخاصة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1579711>
- ✓ أوغيدني، أحلام، و طويل، فتحية. (2022). قيم العمل أهميتها وتأثيرها على سلوك الموظفين. مجلة المفكر، مج17، ع2، 231 - 244. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1346931>
- ✓ بركاني، علي، و جبلي، محمد الأمين. (2024). أثر تحفيز الموظفين على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالمنظمة الاقتصادية: دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة. مجلة التنظيم والعمل، مج13، ع2، 58 - 72. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538739>
- ✓ البلوشي، عبدالمجيد أحمد سعيد، و طشطوش، هایل عبدالمولى إبراهيم. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1587159>
- ✓ تجاني، الطيب حسن. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج5، ع1، 2038 - 2064. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1280096>
- ✓ خليل، هناء أحمد محمد. (2023). أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية: دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك ببيلا-كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع16، 546 - 591. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1513804>
- ✓ الرويلي، رافع فرحان. (2025). أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، مج20، ع2، 3 - 42. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1550288>

✓ الشرماني، علي زيدان فنجان، العرباوي، منتظر جاسم محمد، و الصيمري، أكرم سامي فايز.

(2021). سلوك سلامة الموظفين ودوره في تعزيز الصحة في مكان العمل: دراسة تطبيقية لآراء عينة من

الموظفين في شركة نفط البصرة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع60 ، 681 - 708. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1164421>

✓ صياغ، سارة، و بوجميل، أحمد. (2024). تأثير جودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي للعاملين:

دراسة حالة المعهد الجزائري للبترول ببيومرداس. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج11، ع2 ، 347 -

369. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1452189>

✓ العتيبي، حزام محمد حامد، و أبو لحيه، سلمان محمد سلمان. (2025). أثر تحفيز الموظفين في

تحسين الالتزام التنظيمي: الدور المعدل للارتباط الوظيفي في البنك العربي الوطني السعودي (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1579965>

✓ القحطاني، عبدالمجيد مشيب. (2024). محددات الانضباط الوظيفي وأثرها على سلوك العاملين:

دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية

والاجتماعية، مج4، ع4 ، 654 - 673. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1640419>

✓ النعيمي، فاطمة حمد محمد، و صماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من

خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة

عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع6 ، 19 - 30. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1151293>

✓ هادي، معاذ عبدالله، و الطائي، عادل محمد عبدالله. (2022). أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة

التنظيمية: دراسة مقارنة للنوع الاجتماعي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مجلة جامعة

الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع4 ، 187 - 206. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1353642>

المراجع الأجنبية

- Aflah, K. N., Suharnomo, S., MAS'UD, F., & Mursid, A. (2021). Islamic work ethics and employee performance: The role of Islamic motivation, affective commitment, and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 997-1007 ✓
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 43 ✓
- George, S., Al Jaber, M. K., Salem, M. J., & AlSaad, A. J. (2021, December). The impact of management by objectives on employee behaviour and performance. In 2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA) (pp. 176-181). IEEE. ✓
- Janošik, M., Đukić, T., & Mladenović, M. (2024). Evaluating the impact of motivation factors on employee organizational behavior using the PIPRECIA S method. *Journal of process management and new technologies*, 12(3-4), 13-29 ✓
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994. ✓
- Theng, B. P. (2023). The impact of employee motivation on productivity. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 5(1), 209-221. ✓
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The influence of work competency and motivation on employee performance. *Society*, 9(1), 83-93. ✓

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحفيز على سلوك موظفي إدارة خدمات تقنية

المعلومات والتكنولوجيا دراسة تحليلية على القطاع الخاص

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الوظيفي ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ مهندس تقنية معلومات ☐ فني تقنيات معلومات ☐ متخصص تقني

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحفيز، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
معارض					بشدة
التحفيز المادي					
					تُقدّم المؤسسة رواتب تنافسية تتناسب مع طبيعة العمل التقني ومتطلباته
					تُوفّر المؤسسة مكافآت مالية مرتبطة بمستوى الأداء والإنجاز الفردي
					يحصل الموظفون على بدلات وعلاوات إضافية مقابل العمل الإضافي والمهام الاستثنائية
					تتضمّن سياسة المؤسسة نظام حوافز مالية دورية مبنياً على تقييم الأداء الموضوعي
التحفيز المعنوي					
					تحرص الإدارة على تقدير جهود الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم بشكل علني
					يتلقّى الموظف تغذية راجعة إيجابية من المشرفين حول جودة عمله بصفة منتظمة
					تُمنح شهادات تقدير وأوسمة للمتميّزين في أدائهم الوظيفي
					تُشرك الإدارة الموظفين في عمليات صنع القرار المتعلقة بمجال تخصصهم التقني

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
التحفيز الاجتماعي					
					تسود بيئة العمل علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بين الزملاء
					تُوفّر المؤسسة فرصاً للتفاعل الاجتماعي من خلال أنشطة وفعاليات جماعية
					يتلقّى الموظف الدعم والمساندة من زملائه ومشرفيه في أوقات ضغط العمل
					تُعزّز الإدارة روح الفريق والعمل الجماعي من خلال مشاريع تقنية مشتركة
التحفيز المادي والوظيفي					
					تُوفّر المؤسسة فرصاً حقيقية للتّرقّي والتّقدّم الوظيفي بناءً على الكفاءة والأداء
					تدعم المؤسسة حصول الموظفين على شهادات مهنية متخصصة في مجال تقنية المعلومات
					يتمتّع الموظف باستقلالية كافية في اتخاذ القرارات التقنية ضمن نطاق مسؤولياته
					تُتيح المؤسسة برامج تدريبية متقدّمة تُساهم في تطوير المهارات التقنية والقيادية

🌸 المحور الثاني: سلوك الموظفين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					ألتزم بمواعيد العمل الرسمية وأحرص على الحضور والانصراف في الأوقات المحددة
					أحرص على تنفيذ المهام التقنية الموكلة إليّ بأعلى مستويات الجودة والدقة
					أبادر بتقديم حلول تقنية مبتكرة للمشكلات التي تواجه فريق العمل
					أتعاون مع زملائي في إنجاز المشاريع التقنية المشتركة بروح الفريق الواحد
					أساعد الموظفين الجدد في التأقلم مع بيئة العمل وأشاركهم خبراتي التقنية
					ألتزم بالسياسات والإجراءات الأمنية المعتمدة في التعامل مع الأنظمة والبيانات
					أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي التقنية ومواكبة أحدث التقنيات في مجال عملي
					أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي وأسعى لتصحيح الأخطاء فور اكتشافها
					أقدم مقترحات بناءة لتحسين إجراءات العمل وتطوير الخدمات التقنية المقدمة

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أظهر مرونة في التعامل مع التغيرات التقنية والتنظيمية المفاجئة									
أحافظ على علاقات مهنية إيجابية مع جميع الأقسام المستفيدة من الخدمات التقنية									
أبذل جهداً إضافياً يتجاوز المتطلبات الأساسية لوظيفتي لضمان جودة الخدمة									

مع خالص التقدير والاحترام

MidOcean University



College of Management

Master of Business Administration (MBA) Department

**The Impact of Motivation on the Behavior of Employees in
the Information Technology and Technology Services
Department :An Analytical Study on the Private Sector**

Prepared by:

Mufreh bin Muayid Al-Qahtani

252000626

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdel Hamid

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447