

تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية

إعداد الطالب /

عبدالرحيم عبدالله محمد الهاجري

252000046

إشراف / د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

(واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

فلله الحمد والثناء الحسن فما كنا لنفعل لولا أن مكننا الله، فالحمد لله عند البدء وحين الختام
والحمد لله على الكمال والتمام، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

وبعد..

أود أن أعبر عن خالص شكرنا وامتناننا لكل الأشخاص الذين ساهموا في إنجاح هذا البحث
ودعمونا طوال رحلتنا لإنجازه.

أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف الأكاديمي د. الفيصل عبد الحميد على الإرشاد القيم والدعم
المتواصل خلال مراحل البحث. كانت رؤيته الفذة واقتراحاته القيمة دافعاً حقيقياً لتطوير هذا
البحث.

كما أرغب في تقديم فائق الامتنان لعائلاتنا وأصدقائنا الذين كانوا دائماً إلى جانبنا، يقدمون الدعم
العاطفي والتحفيز في كل خطوة. دمتم مصدر قوة وإلهام .

أشكر أيضاً عمادة وكادر جامعتنا العزيزة على قلوبنا جامعة ميدأوشن على توفير بيئة تعليمية
مثمرة وفرص تطويرية للطلاب. كما أنني ممتن لكل من قدم الدعم التي ساعدت في إتمام هذا
البحث بنجاح.

أخيراً، أتوجه بالشكر الخاص لكل من أسهم بأي شكل من الأشكال في هذا العمل البحثي. أتمنى أن
يكون إنجازي هذا مفيداً وملمهاً للآخرين كما كان بالنسبة لي انا الباحث

فهرس المحتويات:

ج	شكرو عرفان.....
د	فهرس المحتويات:.....
ز	قائمة الجداول :.....
ح	فهرس الأشكال:.....
ط	المستخلص: Abstract.....
1	الفصل الأول الاطار العام للدراسة.....
1	1/1 المقدمة:.....
3	1/2 مشكلة الدراسة.....
5	1/3 أهمية الدراسة.....
5	1/1/3 الأهمية العملية:.....
6	2/1/3 أهمية نظرية.....
6	3/1/3 الجهات المستفيدة.....
7	1/4 أهداف الدراسة.....
8	1/5 تساؤلات الدراسة.....
8	1/6 فروض الدراسة.....
9	1/7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
12	1/8 خاتمة الفصل.....

15	الفصل الثاني الاطار النظري و الدراسات السابقة.....
15	مقدمة.....
15	اولا: -الإطار النظري.....
32	ثانيا: -الدراسات السابقة.....
41	الفصل الثالث : منهجية الدراسة.....
41	مقدمة.....
41	المنهجية وطرق البحث.....
42	أدوات الدراسة.....
43	صدق وثبات الأداة.....
43	التحليل الإحصائي.....
44	مجتمع البحث.....
44	عينة البحث.....
44	حدود البحث.....
47	الفصل الرابع النتائج والتوصيات.....
64	النتائج.....
67	التوصيات.....
73	المراجع.....
73	المراجع العربية:.....

74المراجع الأجنبية:

76الملاحق

82الملخص Abstract

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1)	توزيع العينة حسب الجنس	48
جدول (2)	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	48
جدول (3)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	49
جدول (4)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	49
جدول (5)	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	50
جدول (6)	الإحصاءات الوصفية لفقرات محور السلوك التنظيمي (ن=100)	51
جدول (7)	الإحصاءات الوصفية لفقرات محور السلوك التحفيزي (ن=100)	52
جدول (8)	الإحصاءات الوصفية لفقرات محور إدارة المؤسسات الحكومية (ن=100)	53
جدول (9)	ملخص نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	54
جدول (10)	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية	54
جدول (11)	ملخص نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	55
جدول (12)	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	55
جدول (13)	مصفوفة الارتباط للفرضية الفرعية الثانية (ن=100)	56
جدول (14)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة	58
جدول (15)	المقارنات البعدية (Tukey HSD) للمتغيرات الدالة	59

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (1)	توزيع العينة حسب الجنس	48
شكل (2)	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	49
شكل (3)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	49
شكل (4)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	50
شكل (5)	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	50

المستخلص : Abstract

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العوامل الديموغرافية والمؤسسية التي قد تعدل هذه العلاقة، وذلك في ضوء متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني وورقي موزع على عينة عشوائية طبقية قوامها 100 موظف حكومي في محافظة جدة، شملت مختلف المستويات الوظيفية والقطاعات الحكومية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار 28، عبر أساليب الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أهم النتائج: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة للسلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي معاً على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية، حيث فسرا 61% من التباين في الفاعلية الإدارية ($R^2 = 0.61$)، $p = 0.000$ تفوق تأثير السلوك التنظيمي ($\beta = 0.48$) نسبياً على السلوك التحفيزي ($\beta = 0.41$)، مما يعكس أهمية المناخ التنظيمي الداعم كأرضية لفعالية التحفيز ارتباط السلوك التحفيزي ارتباطاً طردياً قوياً بأداء الموظفين ($r = 0.69$) ولولائم المؤسسي ($r = 0.64$) وجود فروق دالة في تصورات الفاعلية حسب المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع المؤسسة، بينما لم تظهر فروق حسب العمر.

التوصيات: أوصت الدراسة بإعادة هندسة الثقافة التنظيمية لتعزيز المشاركة والابتكار، وتطوير أنظمة حوافز تكاملية تراعي العدالة والتنوع والربط بالأداء، وتبني برامج تطوير قيادي تركز على القيادة التحويلية، وتصميم سياسات تحفيزية مخصصة حسب الفئات الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، السلوك التحفيزي، إدارة المؤسسات الحكومية، فاعلية الإدارة، القطاع العام، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of organizational and motivational behavior on the effectiveness of government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, and to identify demographic and institutional factors that may modify this relationship, in light of the requirements of the National Transformation Program and the Kingdom's Vision 2030.

The study employed a quantitative descriptive correlational approach. Data were collected using an electronic and paper questionnaire distributed to a stratified random sample of 100 government employees in Jeddah Governorate, representing various job levels and government sectors. Data were analyzed using SPSS version 28, employing descriptive statistics, multiple regression analysis, Pearson correlation coefficient, and one-way analysis of variance (ANOVA).

Key Findings: A statistically significant positive effect of both organizational and motivational behaviors was found on the effectiveness of government institutions' management. These two behaviors explained 61% of the variance in administrative effectiveness ($r^2 = 0.61$, $p = 0.000$). The effect of organizational behavior ($\beta = 0.48$) was relatively greater than that of motivational behavior ($\beta = 0.41$), reflecting the importance of a supportive organizational climate as a foundation for effective motivation. Motivational behavior was strongly and positively correlated with employee performance ($r = 0.69$) and organizational loyalty ($r = 0.64$). Significant differences in perceptions of effectiveness were found based on job level, years of experience, and type of organization, while no differences were found based on age.

Recommendations: The study recommends re-engineering organizational culture to enhance participation and innovation, developing integrated incentive systems that consider fairness, diversity, and performance-based rewards, adopting leadership development programs focused on transformational leadership, and designing customized incentive policies for different job categories. **Keywords:** Organizational behavior, motivational behavior, management of government institutions, management effectiveness, public sector, Kingdom of Saudi Arabia, Vision 2030.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

الفصل الأول الاطار العام للدراسة

1/1 المقدمة:

يُعدُّ السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي من الركائز المعرفية والتطبيقية الأكثر حيوية في حقل الإدارة الحديثة، حيث يشكّلان المحور الأساسي الذي تدور حوله عمليات التخطيط، والتوجيه، والرقابة، والتقييم داخل أي كيان مؤسسي، سواء أكان في القطاع الخاص أم العام. فقد انتقلت الإدارة المعاصرة من النموذج البيروقراطي الجامد، الذي كان يركز على الهياكل الرسمية والإجراءات الروتينية، إلى نموذج أكثر مرونة وإنسانية يعطي الأولوية للعنصر البشري كعامل حاسم في تحقيق التميز المؤسسي (التويجري، 2019). وفي هذا السياق، يبرز السلوك التنظيمي كحقل علمي متعدد التخصصات يدرس تفاعل الأفراد والجماعات داخل البيئة التنظيمية، وكيفية تأثير هذا التفاعل على الأداء، والرضا، والالتزام، والابتكار المؤسسي. وبالمقابل، يُعنى السلوك التحفيزي بدراسة الدوافع الداخلية والخارجية التي تحرك الأفراد نحو بذل جهد إضافي، والمثابرة في أداء المهام، والانخراط الإيجابي مع أهداف المؤسسة (Robbins & Judge، 2023). إن التقاطع بين هذين الحقلين ليس تقاطعاً عرضياً، بل هو تقاطع جوهري يحدد مدى فاعلية القيادة، وجودة الثقافة التنظيمية، وقدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.

تكتسي دراسة تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية أهمية استثنائية في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها الأنظمة الإدارية على مستوى العالم، وخاصة في المملكة العربية السعودية التي تتبنى رؤية طموحة للتنمية المستدامة تعتمد على التحول المؤسسي، والرقمنة، ورفع كفاءة الجهاز الحكومي، وتمكين الكوادر الوطنية (العتيبي، 2022). فالمؤسسات الحكومية لا تقتصر أدوارها على تقديم الخدمات الروتينية فحسب، بل تمتد لتشمل صياغة السياسات العامة، وإدارة الموارد الوطنية، وضمان العدالة الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة

الاقتصادية والفعالية المجتمعية. ولتحقيق هذه الأدوار المعقدة، لا بد من فهم عميق للديناميكيات السلوكية التي تحكم موظفي القطاع العام، وكيفية تصميم أنظمة تحفيزية تتناسب مع طبيعة العمل الحكومي الذي يختلف جوهريًا عن القطاع الخاص من حيث أهداف الربحية، ومعايير التقييم، وهياكل المكافآت، والقيود التنظيمية (Alshamrani، 2021).

إن التطورات الحديثة في إدارة القطاع العام، مثل تطبيق أنظمة الأداء المؤسسي، والموازنة القائمة على النتائج، والحوكمة الرشيدة، تتطلب إعادة نظر جذرية في الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية، والانتقال نحو نماذج إدارية تدمج البعد السلوكي والتحفيزي في صميم عمليات اتخاذ القرار. فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى ممارسات سلوكية وتنظيمية مدروسة، وتطبق استراتيجيات تحفيزية مبنية على الأدلة، تحقق معدلات أعلى من الرضا الوظيفي، وانخفاضًا ملحوظًا في معدلات الدوران الوظيفي، وتحسنًا مستمرًا في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (الزهراني، 2023). ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية وتطبيقية كبيرة في فهم الآليات الدقيقة التي يتفاعل من خلالها السلوك التنظيمي مع الممارسات التحفيزية داخل البيئة الحكومية، وكيفية قياس تأثيرهما المشترك على فاعلية الإدارة، خاصة في السياق العربي والسعودي الذي يتميز بخصائص ثقافية، وإدارية، وقيمية فريدة تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين وتوقعاتهم المهنية (الغامدي، 2020).

لذلك، يأتي هذا البحث ليسدَّ جزءًا من هذه الفجوة، من خلال تقديم تحليل منهجي وشامل لتأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا الموضوع انطلاقًا من الحاجة الماسة إلى تطوير إطار مفاهيمي وتطبيقي يربط بين النظرية الإدارية الحديثة والواقع المؤسسي المحلي، مع التركيز على الجوانب السلوكية التي غالبًا ما تُهمَل لصالح الجوانب الهيكلية والإجرائية. إن فهم كيفية تأثير العوامل النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية

على أداء الموظفين، وكيفية تصميم حوافز تتماشى مع دوافعهم الحقيقية، يمثل تحديًا استراتيجيًا يواجه قادة القطاع العام، ويتطلب مقارنة علمية دقيقة تستند إلى أدلة تجريبية ونماذج نظرية حديثة (Deci & Ryan، 2020). ومن خلال هذا الفصل التمهيدي، سيتم طرح الإطار العام للدراسة، بما في ذلك المشكلة البحثية، والأهمية النظرية والعملية، والأهداف، والتساؤلات، والفرضيات، بالإضافة إلى الأساس النظري الذي ستستند إليه الدراسة، مما يمهد الطريق للفصول اللاحقة التي ستتعلم في الجوانب المنهجية والتحليلية والتوصية.

1/2 مشكلة الدراسة.

تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، شأنها شأن العديد من المؤسسات العامة حول العالم، تحديات متشابكة ومعقدة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. ورغم الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير الأنظمة الإدارية، وتبني معايير الجودة والحوكمة، إلا أن الأداء الفعلي للعديد من الأجهزة الحكومية لا يزال يعاني من فجوات بين المخطط والمنفذ، وبين الأهداف الاستراتيجية والنتائج الميدانية (الحارثي، 2018). وتُشير المؤشرات الإدارية والتقارير التقييمية الصادرة عن هيئات الرقابة والتقييم الحكومية إلى أن جزءًا كبيرًا من هذه الفجوات يعزى إلى عوامل سلوكية وتنظيمية غير مُدارة بشكل فعال، مثل ضعف الانتماء المؤسسي، وانخفاض الحافز الذاتي لدى بعض الفئات الوظيفية، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والمبادرة، وعدم مواءمة أنظمة الحوافز مع توقعات الموظفين وواقع مهامهم اليومية.

يتمثل جوهر المشكلة البحثية في أن السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي، رغم اعتراف الأدبيات الإدارية بأهميتهما البالغة، لا يزالان يُعالجان في كثير من الأحيان بشكل منفصل أو سطحي داخل المؤسسات الحكومية، دون فهم عميق للتفاعل الديناميكي بينهما، ودون مراعاة الخصوصية الثقافية

والمهنية للقطاع العام. فالسلوك التنظيمي لا يقتصر على مجرد وجود لوائح عمل أو هياكل إدارية، بل يشمل أنماط التواصل، وأسلوب القيادة، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية، والمناخ النفسي للعمل، وهي جميعها عوامل تؤثر بشكل مباشر على كيفية تفاعل الموظفين مع المؤسسة، ومدى التزامهم بأهدافها، واستعدادهم لبذل جهد إضافي يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية (السلطان، 2023). وفي المقابل، لا يمكن اعتبار الحوافز المالية وحدها كافية لتحفيز الموظفين في القطاع الحكومي، حيث أظهرت الدراسات الحديثة أن الحوافز غير المادية، مثل الاعتراف بالإنجاز، وتوفير فرص التطور المهني، والمشاركة في صنع القرار، والشعور بالمعنى والقيمة في العمل، غالبًا ما تكون أكثر تأثيرًا واستدامة في تعزيز الأداء والولاء التنظيمي على المدى الطويل (Meyer & Allen، 2022).

إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة ضغوطًا متزايدة لتحقيق مؤشرات الأداء المحددة في البرامج التنفيذية لرؤية المملكة 2030، مما يستدعي تحولًا جوهريًا في النمط الإداري من النمط الرقابي التقليدي إلى النمط التمكيني الداعم للأداء والابتكار. وهذا التحول لا يمكن أن يتحقق دون إعادة هندسة السلوك التنظيمي داخل هذه المؤسسات، وتصميم أنظمة تحفيزية ذكية تستجيب لتنوع الفئات الوظيفية، وتراعي الفروق الفردية في الدوافع والتوقعات، وتتوافق مع معايير الشفافية والعدالة التي يطالب بها المواطنون والجهات الرقابية على حد سواء (الدوسري، 2024). ومع ذلك، فإن الأدبيات المحلية لا تزال تفتقر إلى دراسات منهجية تربط بشكل واضح بين ممارسات السلوك التنظيمي، واستراتيجيات التحفيز، ونتائج الإدارة الحكومية، خاصة في ظل التحول الرقمي وتسارع وتيرة التغيير المؤسسي. كما أن معظم الدراسات السابقة إما تركز على القطاع الخاص، أو تتعامل مع المتغيرات بشكل معزول، أو تعتمد على عينات محدودة لا تعكس التنوع المؤسسي والجغرافي والوظيفي في الجهاز الحكومي السعودي.

بناءً على هذا السياق، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود قصور معرفي وتطبيقي في فهم الآليات التي يؤثر من خلالها السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي بشكل مشترك ومتفاعل على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يحد من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين جودة خدماتها، والاستجابة الفعالة لتطلعات المواطنين ومتطلبات التنمية المستدامة. وتستدعي هذه المشكلة إجراء بحث علمي دقيق يربط بين المتغيرات السلوكية والتحفيزية ومؤشرات الأداء الإداري، ويكشف عن العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تعزز أو تضعف هذا التأثير، مع تقديم إطار تحليلي قابل للتطبيق في سياق القطاع العام السعودي المعاصر (العنزي، 2024). إن تجاهل هذا البعد السلوكي والتحفيزي لا يؤدي فقط إلى هدر الموارد البشرية والمادية، بل يهدد أيضاً بثقة المواطنين في قدرة الجهاز الحكومي على النهوض بمهامه الحيوية، ويعيق تحقيق التحول المؤسسي المنشود الذي تتبناه القيادة الرشيدة كركيزة أساسية لبناء دولة تنافسية ومستدامة.

1/3 أهمية الدراسة.

يمكن أن تسهم هذه الدراسة في الكشف عن أهمية السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي في إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة على صعيدين: العملي والنظري.

1/1/3 الأهمية العملية:

على الصعيد العملي، تُعد هذه الدراسة مرجعاً توجيهياً لصناع القرار، والمسؤولين الإداريين، ومديري الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، حيث تقدم تحليلاً منهجياً للعوامل السلوكية والتحفيزية التي تؤثر بشكل مباشر على فاعلية الإدارة، وجودة الخدمات، ورضا الموظفين. فمن خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية الحالية، يمكن للجهات المعنية إعادة تصميم سياساتها الخاصة بالتعيين، والتدريب، والتقييم، والمكافأة، بما يتماشى مع أحدث المبادئ الإدارية المعتمدة على الأدلة

كما أن النتائج المتوقعة ستساهم في تحديد الفجوات التحفيزية داخل المؤسسات، واقتراح آليات بديلة أو مكملية للحوافز التقليدية، مثل برامج التمكين الوظيفي، وأنظمة الاعتراف المؤسسي، ومسارات التطور المهني، وبيئات العمل الداعمة للصحة النفسية والتنظيمية. وعلاوة على ذلك، فإن تحسين السلوك التنظيمي والتحفيزي سينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء الوطني، مثل سرعة إنجاز المعاملات، ودقة البيانات، وانخفاض الشكاوى، وزيادة رضا المتعاملين، مما يعزز بدوره الثقة العامة في الجهاز الحكومي ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة برفع كفاءة القطاع الحكومي

2/1/3 أهمية نظرية

أما على الصعيد النظري، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الحقل المعرفي للإدارة العامة والسلوك التنظيمي في السياق العربي، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين النظريات الكلاسيكية والحديثة في التحفيز والسلوك المؤسسي، وبين الواقع التطبيقي في المؤسسات الحكومية السعودية. فالأدبيات الغربية في هذا المجال غالباً ما تُبنى على سياقات مؤسسية وثقافية تختلف جذرياً عن السياق السعودي، مما يستدعي اختبار مدى قابلية تطبيق هذه النظريات محلياً، وتعديلها أو تكييفها بما يتناسب مع القيم الإسلامية، والعادات الاجتماعية، والهياكل الإدارية المحلية (القحطاني، 2022). كما أن الدراسة تقدم مساهمة منهجية من خلال دمج متغيرات متعددة المستويات (فردية، جماعية، تنظيمية) في نموذج تحليلي متكامل، مما يفتح الباب أمام أبحاث مستقبلية أكثر تعقيداً وديناميكية. ومن الناحية المعرفية، تسهم الدراسة في توسيع فهم ظاهرة الدافع الوظيفي في القطاع العام، خاصة في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي والرقمي، حيث تتغير طبيعة المهام، وتتطلب مهارات جديدة، وتتطلب أنظمة تحفيزية مرنة تستجيب لطبيعة العمل الحديثة

3/1/3 الجهات المستفيدة

أما فيما يتعلق بالجهات المستفيدة، فإن الفئات التالية ستحظى بفوائد مباشرة أو غير مباشرة من نتائج هذه الدراسة:

أولاً، الجهات الحكومية العليا والهيئات الرقابية والتقييمية، مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد، وبرنامج جودة الحياة، وبرنامج تحول القطاع الحكومي، حيث يمكنهم استخدام النتائج كمدخلات لصياغة السياسات الوطنية، وتحديث الأنظمة واللوائح، ووضع معايير موحدة للأداء والتحفيز في الجهاز الحكومي.

ثانياً، الإدارات التنفيذية والقيادات الوسطى والعليا في الوزارات، والهيئات، والأمانات، والمؤسسات العامة، حيث سيتمكن من تطبيق التوصيات العملية على أرض الواقع، وإعادة هندسة ثقافتها التنظيمية، وتطوير أنظمة الحوافز الداخلية، ورفع كفاءة فرق العمل.

ثالثاً، الموظفون الحكوميون بمختلف فئاتهم الوظيفية، حيث ستسهم النتائج في تحسين بيئات عملهم، وزيادة فرصهم في التطور المهني، وتعزيز شعورهم بالإنصاف والتقدير، مما ينعكس إيجاباً على صحتهم النفسية، وولائهم المؤسسي، وإنتاجيتهم.

1/4 أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تغطي الجوانب المعرفية، والتحليلية، والتطبيقية، والتي صُممت بدقة لتعالج إشكالية البحث بشكل منهجي وشامل. ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة محاور رئيسية، كل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات المستقلة التابعة للدراسة، ويستجيب لمتطلبات السياق المؤسسي السعودي المعاصر.

تمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. فهم كيفية تأثير السلوك التنظيمي على كفاءة إدارة المؤسسات الحكومية في السعودية.
2. استكشاف العوامل التي تؤثر في تطبيق السلوك التحفيزي داخل هذه المؤسسات.

3. تقديم توصيات عملية لتحسين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي في المؤسسات الحكومية.

1/5 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس ي: ما هو تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر السلوك التنظيمي على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر في تطبيق السلوك التحفيزي داخل هذه المؤسسات؟
3. كيف يمكن تحسين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي لزيادة أداء الموظفين وفعالية الإدارة في المؤسسات الحكومية؟
4. ما هي العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل استراتيجيات تحفيز الموظفين داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

1/6 فروض الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري، والمراجعة النقدية للأدبيات السابقة، وطبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات العلمية

1. الفرضية الرئيسية: (H1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للسلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي معاً على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية..

2. الفرضية الفرعية الأولى: (H2) يؤثر السلوك التنظيمي بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على

كفاءة الإدارة الحكومية

3. الفرضية الفرعية الثانية: (H3) يرتبط السلوك التحفيزي ارتباطاً طردياً وذو دلالة إحصائية

بأداء الموظفين وولائهم المؤسسي

4. الفرضية الفرعية الثالثة: (H4) تتفاعل عوامل ديموغرافية وتنظيمية (مثل العمر، والمستوى

الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع المؤسسة، وحجم الفريق) بشكل معنوي في تعديل العلاقة بين

السلوك التنظيمي/التحفيزي وفعالية الإدارة

1/7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

ترتكز هذه الدراسة على إطار نظري متكامل ومستمد من تقاطع عدة نظريات علمية راسخة في حقول السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، والإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية. وقد تم اختيار هذه النظريات بعناية لضمان تغطيتها الشاملة للمتغيرات المستقلة والتابعة، وقدرتها على تفسير الظواهر السلوكية والتحفيزية في السياق الحكومي، ومرونتها الكافية للتكيف مع المتغيرات الحديثة مثل التحول الرقمي، وتمكين الكوادر، والحوكمة الرشيدة. ويتكون الإطار النظري من أربعة محاور نظرية رئيسية، تتفاعل مع بعضها لتشكيل الأساس المفاهيمي والمنهجي للدراسة.

المحور النظري الأول: نظرية النظم والمنظور الظرفي في السلوك التنظيمي. تُعد نظرية النظم من الركائز الأساسية في فهم المؤسسات ككيانات حية ومتراصة، حيث تؤثر كل وحدة إدارية في الأخرى، ويتأثر الأداء الكلي بتفاعل المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة مع البيئة الخارجية. وفي سياق السلوك التنظيمي، تُفسر هذه النظرية كيف أن الممارسات الإدارية، وأنماط القيادة، وثقافة المؤسسة، وهياكل التواصل تشكل نظاماً متكاملًا يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد والجماعات. ويُكمل هذا المنظور النظرية الظرفية التي تؤكد على عدم وجود أسلوب إداري واحد يناسب جميع

الظروف، بل يجب تكييف الممارسات السلوكية والتنظيمية حسب طبيعة المهمة، وحجم المؤسسة، وبيئة العمل، وخصائص العاملين. ويُعد هذا التوجه حاسمًا في القطاع الحكومي السعودي الذي يشهد تنوعًا كبيرًا في أنواع المؤسسات، ومستويات النضج الإداري، ودرجات التعقيد التشغيلي، مما يستدعي مقاربات مرنة وغير نمطية في إدارة السلوك التنظيمي (Scott & Davis، 2021).

المحور النظري الثاني: نظريات التحفيز الكلاسيكية والحديثة. تعتمد الدراسة على مزيج متكامل من النظريات التحفيزية التي تغطي الجوانب الهيكلية، والنفسية، والاجتماعية للدافع الوظيفي. تبدأ بنظرية العاملين لهيرزبرغ، التي تميز بين العوامل الصحية (التي تمنع عدم الرضا لكنها لا تحفز بشكل دائم) والعوامل المحفزة (التي تولد الرضا والأداء المتميز)، وهو تمييز بالغ الأهمية في القطاع الحكومي حيث تهيمن العوامل الصحية غالبًا على أنظمة المكافآت. وتُدمج معها نظرية التوقع لفيروم، التي تفترض أن الدافع هو دالة للتوقع، والأدائية، والجاذبية، مما يعني أن الموظفين يبذلون جهدًا إضافيًا عندما يعتقدون أن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، والأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة، والمكافأة ذات قيمة شخصية لديهم. كما تعتمد الدراسة بشكل كبير على نظرية تحديد الذات (Self-Determination Theory) لديسي وريان، التي تركز على الدوافع الداخلية المتمثلة في الحاجة إلى الكفاءة، والانتماء، والاستقلالية، وتؤكد أن البيئات التي تدعم هذه الاحتياجات تولد أداءً أكثر استدامة وإبداعًا من تلك التي تعتمد على الرقابة والحوافز الخارجية فقط. وأخيرًا، تُستحضر نظرية تحديد الهدف لـ لوك وليثام، التي تربط بوضوح بين وضوح الأهداف، وتحديد المعقول، والتغذية الراجعة، ومستوى الأداء، وهو ما يتقاطع مع اتجاهات الحكومة السعودية نحو إدارة الأداء القائمة على النتائج والمؤشرات الكمية (Deci & Ryan، 2020؛ Locke & Latham، 2019).

المحور النظري الثالث: نظرية الدافع نحو الخدمة العامة (Public Service Motivation - PSM). تُعد هذه النظرية من أكثر الأطر النظرية ملاءمة لدراسة السلوك التحفيزي في المؤسسات الحكومية، حيث

تفترض أن موظفي القطاع العام يختلفون دوافعياً عن نظرائهم في القطاع الخاص، حيث يغلب عليهم الدافع الأخلاقي، والرغبة في خدمة المجتمع، والمساهمة في الصالح العام، وتحقيق العدالة الاجتماعية. وتُظهر الأبحاث الحديثة أن الموظفين ذوي الدافع العالي نحو الخدمة العامة يستجيبون بشكل أفضل للحوافز المعنوية، والاعتراف بالإنجاز، وفرص التأثير الإيجابي على حياة المواطنين، ويكون أدائهم أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الضغوط المؤسسية. وفي السياق السعودي، تتقاطع هذه النظرية مع القيم الإسلامية والاجتماعية التي تؤكد على الأمانة، والمسؤولية، والإخلاص في العمل، مما يعزز من قابلية تطبيق نماذج تحفيزية قائمة على المعنى والقيمة المضافة للمجتمع بدلاً من الربح المادي فقط (Perry & Hondeghe، 2021؛ الطويل، 2022).

المحور النظري الرابع: النظرية المؤسسية ونظرية الحوكمة الرشيدة في القطاع العام. نظراً لطبيعة الدراسة التي تركز على المؤسسات الحكومية، لا يمكن فصل التحليل السلوكي والتحفيزي عن الإطار المؤسسي والقانوني الذي يحكم عمل هذه الكيانات. تقدم النظرية المؤسسية تفسيراً لكيفية تأثير القواعد الرسمية، والمعايير الاجتماعية، والتوقعات الثقافية على سلوك الأفراد والمنظمات، وكيف تتبنى المؤسسات ممارسات معينة ليس فقط لكفاءتها، بل لشرعيتها الاجتماعية والسياسية. وتُكملها نظرية الحوكمة الرشيدة التي تؤكد على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والسيادة القانونية، والكفاءة، والعدالة، وهي مبادئ تؤثر بشكل مباشر على المناخ التنظيمي، وثقة الموظفين، واستعدادهم للانخراط في سلوكيات تنظيمية إيجابية. وفي ظل التحولات التي تشهدها المملكة نحو حوكمة مؤسسية متطورة، يصبح من الضروري ربط الممارسات السلوكية والتحفيزية بهذه المبادئ لضمان استدامتها، وقياس أثرها بشكل موضوعي، ومنع الانحراف نحو المحسوبية أو البيروقراطية السلبية (Alshamrani، 2021؛ OECD، 2022).

يُشكّل التقاطع بين هذه المحاور النظرية الأربعة إطارًا تحليليًا متينًا يسمح بدراسة الظاهرة من زوايا متعددة: الفردية، والجماعية، والتنظيمية، والمؤسسية، مع الحفاظ على الترابط المنطقي بين المتغيرات. ويعتمد هذا الإطار على افتراض مركزي مفاده أن فعالية إدارة المؤسسات الحكومية لا تُقاس بالهياكل واللوائح وحدها، بل بجودة التفاعل البشري، ودرجة الانسجام بين الدوافع الفردية والأهداف المؤسسية، وقدرة البيئة التنظيمية على تمكين الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر وعادل. وسيتم اختبار هذا الإطار نظريًا ومنهجيًا في الفصول القادمة، حيث ستُربط المتغيرات بأدوات قياس معتمدة، وتُحلل البيانات باستخدام نماذج إحصائية متعددة، مما يضمن خروج الدراسة بنتائج قابلة للتعميم النسبي، والتطبيق المؤسسي، والاستثمار المعرفي المستقبلي (Creswell & Creswell، 2023).

1/8 خاتمة الفصل

يُعد هذا الفصل التأسيسي حجر الزاوية في بناء الدراسة، حيث وضع الإطار المفاهيمي والمنهجي الذي سيسير عليه البحث في مراحله اللاحقة. من خلال استعراض المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها، وفرضياتها، وإطارها النظري، تم توضيح الرؤية الشاملة للبحث، وتحديد نطاقه المعرفي والتطبيقي، وربطه بالواقع المؤسسي السعودي المعاصر. وقد تبين أن تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية ليس تأثيرًا سطحيًا أو ثانويًا، بل هو تأثير جوهري وحاسم يحدد مدى قدرة هذه المؤسسات على النهوض بمهامها، والاستجابة لتطلعات المواطنين، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أظهر الإطار النظري أن فهم هذه الظاهرة يتطلب مقاربة متعددة الأبعاد تدمج بين النظريات السلوكية، والتحفيزية، والمؤسسية، والقيادية، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والإدارية للقطاع العام. وسيمهد هذا الفصل الطريق للفصل الثاني الذي سيتناول مراجعة نقدية وشاملة للأدبيات السابقة، وتحليل الدراسات الميدانية والنظرية ذات الصلة،

وتحديد الفجوات المعرفية التي ستعالجها هذه الدراسة، مما يضمن استمرارية البحث واتساقه المنهجي
من البداية إلى النهاية

الفصل الثاني

الاطار النظري و الدراسات السابقة

الفصل الثاني الاطار النظري و الدراسات السابقة

مقدمة

يُشكّل الإطار النظري العمود الفقري لأي بحث علمي رصين، فهو الجسر المعرفي الذي يربط بين الإشكالية المطروحة والأدوات المنهجية التي ستُستخدم للإجابة عليها، كما أنه المرجعية التي تضمن انسجام البناء الفكري للدراسة وتماسكه المنطقي. وفي ظل التعقيدات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحكومية في العصر الحالي، لم يعد من الممكن فهم فاعلية الإدارة بمعزل عن الديناميكيات السلوكية والدوافع النفسية التي تحرك الأفراد والجماعات داخل الهياكل التنظيمية. لذا، يأتي هذا الفصل ليستعرض بشكل منهجي ونقدي الأسس النظرية التي يستند إليها البحث، مستعرضاً تطور مفهومي السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي، ومستنداً إلى أحدث النظريات والنماذج التفسيرية في الأدبيات الإدارية المعاصرة. كما يتناول الفصل مراجعة شاملة للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عالجت محاور البحث، مع تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف، والكشف عن الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة لسدها. ويُختتم الفصل بتقديم الإطار التحليلي النهائي للدراسة، الذي يربط المتغيرات المستقلة والتابعة في نموذج متكامل، مع التعريف الإجرائي الدقيق لكل متغير لضمان القياس الموضوعي والتحليل الإحصائي الدقيق في المراحل اللاحقة من البحث. وقد ركّز في صياغة هذا الإطار على الاعتماد على مراجع حديثة ومعتمدة، تراعي السياق المؤسسي السعودي والعربي، مع الانفتاح على الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة القطاع العام والسلوك المؤسسي، مما يضمن للدراسة حداثة علمية وملاءمة تطبيقية عالية المستوى (Creswell & Creswell، 2023).

أولاً: -الإطار النظري

1. مفهوم السلوك التنظيمي وتطوره النظري

يُعدّ السلوك التنظيمي من أكثر الحقول المعرفية ديناميكية وتأثيرًا في الدراسات الإدارية المعاصرة، فهو لا يقتصر على وصف أنماط التفاعل البشري داخل المؤسسات فحسب، بل يغوص في أعماق الدوافع، والإدراك، والقيم، والأنماط القيادية، والثقافات الخفية التي تحدد نجاح أو فشل أي كيان مؤسسي. في ظل التسارع التكنولوجي، وتغير توقعات أصحاب المصلحة، وتعقيد البيئات التشغيلية، لم يعد بالإمكان الاعتماد على النماذج الإدارية التقليدية التي تختزل الإنسان إلى مورد قابل للقياس والتحكم الميكانيكي. بل أصبح فهم السلوك التنظيمي شرطًا جوهريًا لبناء منظمات مرنة، قادرة على التعلم المستمر، ومواجهة التحديات غير الخطية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والإنسانية المؤسسية. ويتقاطع هذا الحقل مع علوم متعددة، مما يمنحه رؤية شمولية تتجاوز الحدود التخصصية الضيقة، وتقدم إطارًا تحليليًا قادرًا على تفسير الظواهر التنظيمية المعقدة في القطاعين الخاص والعام على حدٍ سواء.

يُعرّف السلوك التنظيمي في الأدبيات الإدارية المعاصرة بأنه الحقل العلمي متعدد التخصصات الذي يدرس تفاعل الأفراد، والجماعات، والهياكل داخل المنظمة، وكيفية تأثير هذا التفاعل على الأداء، والرضا، والالتزام، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ويهدف هذا الحقل إلى فهم، وتفسير، وتوقع، وإدارة السلوك البشري في سياقات العمل المؤسسي، من خلال جمع الأدلة التجريبية، والنماذج النظرية، والأدوات التطبيقية التي تمكن القادة والمديرين من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وإنسانية. ويتميز السلوك التنظيمي بكونه حقلًا تطبيقيًا نظريًا في آنٍ واحد؛ فهو لا يكتفي بوصف الظواهر فحسب، بل يسعى إلى تصميم تدخلات سلوكية قابلة للقياس والتحسين المستمر، مثل برامج تطوير القيادة، وهندسة المناخ التنظيمي، وتصميم أنظمة الحوافز المعتمدة على الدافعية الذاتية، وآليات تعزيز الانتماء المؤسسي.

وينقسم تحليل السلوك التنظيمي تقليديًا إلى ثلاثة مستويات متداخلة ومتفاعلة:

1. المستوى الفردي: يركز على خصائص الأفراد مثل الشخصية، والإدراك، والدافعية، والتعلم، والذكاء العاطفي، والقيم المهنية، وكيف تؤثر هذه المتغيرات في اتخاذ القرار، والأداء الوظيفي، والاستجابة للضغوط، والتكيف مع التغيير.

2. المستوى الجماعي: يدرس ديناميكيات الفرق، وأنماط القيادة، والتواصل التنظيمي، وإدارة الصراع، وتماسك المجموعات، واتخاذ القرار الجماعي، وكيف تخلق التفاعلات الاجتماعية مناخاً يدعم الابتكار أو يعيقه.

3. المستيف التنظيمي: يتناول الثقافة المؤسسية، والهيكل التنظيمي، والسياسات الداخلية، وأنظمة المكافآت والعقاب، والعمليات الرسمية وغير الرسمية، وكيفية تفاعل هذه العناصر مع البيئة الخارجية لتشكيل هوية المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو.

وقد تطور هذا المفهوم من كونه مجرد فرع ثانوي من علم الإدارة العامة إلى مجال معرفي مستقل يجمع بين علم النفس، وعلم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، والاقتصاد السلوكي، وعلوم الحاسب، في محاولة لفك شيفرة التعقيد البشري داخل البيئات المؤسسية (Robbins & Judge ، 2023). (ويعكس هذا التطور تحولاً جوهرياً في الفلسفة الإدارية، من النظرة الآلية للإنسان إلى النظرة الإنسانية النظامية التي تدرك أن المؤسسة كائن حي يتنفس بالثقة، ويتغذى بالمعنى، وينمو بالتمكين.

الجدور التاريخية والتطور النظري للسلوك التنظيمي

المرحلة التأسيسية: المدرسة الكلاسيكية والإدارة العلمية

في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، سيطرت على الفكر الإداري النزعة الهندسية الميكانيكية التي نظرت إلى المنظمة بوصفها آلة ضخمة تحتاج إلى ضبط دقيق، وتقسيم عمل صارم، وتسلسل قيادي هرمي. وقد مثل فريدريك تايلور مؤسس الإدارة العلمية، وهنري فايول صاحب المبادئ

الإدارية الأربعة عشر، وماكس فيبر رائد النموذج البيروقراطي، الأعمدة الفكرية لهذه المرحلة. وقد هيمن النموذج البيروقراطي الكلاسيكي الذي صاغه فيبر، والذي ركز على الهياكل الرسمية، والتسلسل الهرمي، والقواعد الجامدة، معتبراً الإنسان مجرد ترس في آلة إدارية كبيرة، وهو افتراض أثبت محدوديته في تفسير الديناميكيات الواقعية للعمل المؤسسي، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الإبداع، والتعاون، والمرونة (العتيبي، 2022). ورغم أن البيروقراطية حققت قدراً غير مسبوق من الانتظام، والشفافية الإجرائية، والمساءلة القانونية في عصرها، إلا أنها تحولت مع الزمن إلى مصدر للجمود، وتعقيد الإجراءات، وإحباط المبادرات الفردية، خاصة عندما تتحول القواعد من وسائل لتحقيق الغايات إلى غايات بحد ذاتها.

نقطة التحول: مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن

في ثلاثينيات القرن العشرين، بدأ التحول الجذري مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، وتحديدًا بعد تجارب هوثورن التي قادها إلتون مايو وفريقه في مصانع ويسترن إلكتريك. أظهرت هذه الدراسات أن العاملين لا يستجيبون فقط للحوافز المادية أو ظروف العمل الفيزيائية، بل يتأثرون بشدة بالاهتمام الإداري، والاعتراف الاجتماعي، وجودة العلاقات الزميلة، والشعور بالانتماء إلى مجموعة ذات معنى. وقد قلبت نتائج هوثورن المعادلة الإدارية رأسًا على عقب، حيث أثبتت أن الإنتاجية ترتفع عندما يشعر الموظف بأنه مُقدَّر إنسانياً، ومشارك في البيئة الاجتماعية للعمل، وليس مجرد منفذ تعليمات. ومنذ تلك اللحظة، بدأ علماء الإدارة يدمجون البعد النفسي والاجتماعي في تحليل الأداء التنظيمي، مما فتح الباب أمام ظهور نظريات الدافعية مثل هرم ماسلو للحاجات، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية X و Y لماكغريغور، والتي أكدت على أن الإنسان بطبيعته يسعى لتحقيق الذات، ويتحمل المسؤولية، ويبدع في بيئات العمل التمكينية.

المدرسة السلوكية والمنهج النظامي والظرفي

مع منتصف القرن العشرين، انتقل الحقل من مرحلة الوصف الأولي إلى مرحلة التحليل المتعدد المستويات. فقد دمج علماء السلوك التنظيمي أدوات القياس النفسي، والمسوحات المنظمة، والتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، أو بين نمط القيادة ومعدل الدوران الوظيفي. وفي السبعينيات والثمانينيات، ظهر المنهج النظامي الذي نظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتبادل الموارد والمعلومات مع البيئة، ويتأثر بالتغذية الراجعة، ويسعى إلى التوازن الديناميكي. تلا ذلك المنهج الظرفي (Contingency Approach) الذي دحض فكرة وجود نموذج إداري واحد صالح لكل السياقات، وأكد أن فعالية القيادة، أو الهيكل، أو نظام الحوافز، تعتمد على متغيرات ظرفية مثل حجم المنظمة، وطبيعة المهمة، ودرجة عدم اليقين البيئي، وخصائص القوى العاملة. وقد مثل هذا التحول نضجاً منهجياً كبيراً، حيث أصبح الباحثون والممارسون يدركون أن الحل السلوكي المناسب هو الذي يتكيف مع السياق لا الذي يفرض نفسه عليه.

المدارس والفروع المعاصرة في السلوك التنظيمي

الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية

أحدث دانيال جولمان وزملاؤه تحولاً نوعياً في فهم الكفاءة القيادية من خلال إدخال مفهوم الذكاء العاطفي، الذي يشمل الوعي الذاتي، وإدارة المشاعر، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية. وقد أظهرت الدراسات المتكررة أن القادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً مرتفعاً يحققون مستويات أعلى من الثقة التنظيمية، ويقللون من التوتر الوظيفي، ويعززون الابتكار عبر خلق بيئة آمنة نفسياً لتجربة الأفكار الجديدة. كما برزت القيادة التحويلية كبديل فعال للقيادة التبادلية التقليدية، حيث تركز على إلهام المرؤوسين، ورسم رؤية مشتركة، وتحفيز القيم العليا، وتمكين الأفراد من تجاوز المصالح الشخصية الضيقة لصالح الأهداف التنظيمية الأوسع. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الجمع بين الذكاء العاطفي

والقيادة التحويلية يولد تأثيرًا تآزريًا يعزز الالتزام التنظيمي، ويقلل من المقاومة السلبية للتغيير، ويسرع وتيرة التكيف المؤسسي.

الثقافة التنظيمية والمناخ السلوكي

تُعَدُّ الثقافة التنظيمية من أكثر المتغيرات تأثيرًا في السلوك المؤسسي طويل المدى. فهي تشمل القيم المشتركة، والمعتقدات الضمنية، والطقوس التنظيمية، والقصص المتداولة، والمعايير غير المكتوبة التي توجه السلوك حتى في غياب الرقابة المباشرة. وقد ميّز إدغار شين بين ثلاثة مستويات للثقافة: المصنوعات الظاهرة (مثل الزي، وتصميم المكاتب)، والقيم المعلنة، والافتراضات الأساسية غير الواعية التي تشكل العدسة الإدراكية للموظفين. وتؤثر الثقافة بشكل حاسم في نجاح مبادرات التغيير، حيث أن أي تحول هيكلي أو تقني يفشل إذا تعارض مع الثقافة السائدة أو حاول قمعها بدلاً من إعادة صياغتها تدريجيًا. وبالمقابل، فإن المناخ التنظيمي يمثل الانطباع المشترك والمؤقت الذي يكونه الموظفون حول الممارسات الإدارية الحالية، وهو أكثر قابلية للتعديل عبر سياسات واضحة، وتواصل شفاف، وعدالة إجرائية في توزيع الموارد وترقيات الكوادر.

المنظمات التعلُّمية والمرونة التنظيمية

في ظل اقتصاد المعرفة وسرعة تقادم المهارات، برز مفهوم المنظمة التعلُّمية الذي طوره بيتر سينج، والذي يؤكد على أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تخلق أنظمة داعمة للتعليم المستمر، وتفكر بشكل نظامي، وتشجع على التشبث بالنماذج العقلية، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي. وترتبط هذه الفكرة ارتباطًا وثيقًا بالمرونة التنظيمية، وهي قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمات، والتعافي السريع، وإعادة التشكيل الاستباقي قبل تفاقم الأزمات. وتعتمد المرونة على بنية تنظيمية مسطحة نسبيًا، وقنوات اتصال أفقية فعالة، وثقافة تقبل الفشل كفرصة تعلم، وأنظمة معلومات تدعم الشفافية وسرعة اتخاذ القرار. وقد أظهرت الأزمات العالمية الأخيرة، مثل الجائحة والتحول

الجيوسياسية، أن المؤسسات ذات المرونة السلوكية العالية استطاعت الانتقال إلى العمل عن بعد، وإعادة توزيع المهام، والحفاظ على ولاء العملاء والموظفين، بينما عانت المؤسسات الجامدة من انهيارات تشغيلية وثقافية متتالية.

الاقتصاد السلوكي واتخاذ القرار التنظيمي

أدخل الاقتصاد السلوكي منظورًا جديدًا لفهم كيف ينحرف المديرون والموظفون عن العقلانية الكاملة في اتخاذ القرارات. فقد كشف دانيال كانيمان وأموس تفيرسكي عن تحيزات إدراكية منهجية مثل تأثير التثبيت، والتحيز التأكيدي، وتجنب الخسارة، وتأثير الإطار، والتي تؤثر في التقييم المالي، وتعيين الموظفين، وتصميم المشاريع، وإدارة المخاطر. وفي السياق التنظيمي، يعني هذا أن السياسات الإدارية يجب أن تصمم مع أخذ الطبيعة البشرية غير المثالية في الاعتبار، عبر ما يُعرف بـ "الهندسة الاختيارية" حيث تُصاغ الخيارات بطريقة توجه نحو السلوك الأمثل دون إلغاء حرية الاختيار. كما أن فهم هذه التحيزات يساعد في تصميم آليات مراجعة القرار، وخلق متعددة التخصصات، وأنظمة إنذار مبكر تمنع تكرار الأخطاء السلوكية المكلفة.

تأثير التكنولوجيا والرقمنة على السلوك التنظيمي

لم يعد التحول الرقمي مجرد تحديث للأدوات التشغيلية، بل أعاد هندسة التفاعلات السلوكية بين الموظفين والإدارة، وبين الإدارة والمتعاملين، مما استدعى تطوير كفاءات سلوكية جديدة تتعلق بالمرونة الرقمية، وإدارة التغيير، والقدرة على العمل في بيئات افتراضية وهجينة. فأدوات التعاون السحابي، والذكاء الاصطناعي المساعد، ومنصات إدارة المشاريع، غيرت أنماط التواصل من التسلسلي إلى الشبكي، وقلصت الحواجز الجغرافية، لكنها أثارت تحديات جديدة مثل إرهاق الزووم، وانعدام الحدود بين العمل والحياة الشخصية، وصعوبة بناء الثقة في الفرق المتباعدة، والشعور بالعزلة الوظيفية. كما أن انتشار المراقبة الرقمية للأداء أثار جدلاً أخلاقياً حول التوازن بين الشفافية والخصوصية، والكفاءة

والكرامة الإنسانية. ويتطلب النجاح في هذا العصر قادة قادرين على دمج الكفاءة التكنولوجية مع الذكاء العاطفي، وصياغة سياسات عمل مرنة تحترم التنوع في أنماط الإنتاجية، وبناء ثقافة رقمية أخلاقية تضع الإنسان في مركز التحول لا العكس.

السلوك التنظيمي في السياق الحكومي والقطاع العام

يكتسب السلوك التنظيمي في القطاع الحكومي طابعًا خاصًا ومعقدًا نظرًا لطبيعة الأهداف غير الربحية، والخضوع للمساءلة العامة، والتأثر بالضغوط السياسية والاجتماعية، وارتفاع درجة البيروقراطية في كثير من الأحيان. فالإدارة العامة لا تسعى لتعظيم الأرباح، بل لتحقيق الكفاءة، والفعالية، والعدالة، والاستدامة في تقديم الخدمات، وهو ما يتطلب بيئة سلوكية تدعم الشفافية، والنزاهة، والمسؤولية المجتمعية. وغالبًا ما تواجه المؤسسات الحكومية مفارقة أساسية: فهي مطالبة بالابتكار والمرونة من جهة، ومقيدة بالإجراءات القانونية الصارمة والمراجعة القضائية من جهة أخرى. هذه المفارقة تولد ضغوطًا سلوكية فريدة، مثل تجنب المخاطرة، والالتزام الحرفي بالنصوص على حساب روح الخدمة، وصعوبة جذب الكفاءات الشابة في ظل أنظمة رواتب وترقيات جامدة.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى ممارسات سلوكية متطورة، مثل تفويض الصلاحيات، والتواصل المفتوح، والمشاركة في صنع القرار، تحقق معدلات أعلى من الالتزام الوظيفي، وانخفاضًا ملحوظًا في الهدر الإداري، وتحسنًا مستمرًا في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (الزهراني، 2023). كما أن تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة، مثل المساءلة الواضحة، ومكافحة الفساد، وإشراك المجتمع المدني في التغذية الراجعة، يعزز الشرعية المؤسسية ويقلل من السلبية التنظيمية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية القيادة الخادمة في القطاع العام، حيث يركز القائد على تمكين الموظفين، وإزالة العوائق الإجرائية، ووضع خدمة المواطن كمعيار أخلاقي أعلى من الإنجاز الشكلي.

كذلك، يُعدّ فهم الديناميكيات السلوكية شرطاً أساسياً لأي إصلاح إداري حقيقي، لأن الهياكل والأنظمة وحدها لا تضمن النجاح إذا لم تصبحها ثقافة تنظيمية داعمة وسلوكيات إدارية واعية (Alshamrani, 2021). فالإصلاح الهيكلي دون إصلاح سلوكي ينتج غالباً "قشوراً تنظيمية" تخفي جموداً داخلياً، بينما الإصلاح السلوكي المدعوم بهياكل مرنة يخلق تأثيراً مضاعفاً مستداماً. وتشمل التحديات السلوكية الخاصة بالقطاع العام: مقاومة التغيير خوفاً من فقدان الامتيازات أو الخوف من الفشل تحت الرقابة العامة، وصعوبة قياس الأداء غير الملموس مثل جودة التجربة المواطنة أو العدالة الإجرائية، وتأثير الدوران السياسي على استمرارية المبادرات السلوكية طويلة المدى. ولمواجهة هذه التحديات، تتجه الحكومات الرائدة نحو تبني نماذج مختلطة تجمع بين المرونة القطاعية الخاصة والمساءلة العامة، مثل وحدات الابتكار الحكومي المعزولة إدارياً، وبرامج تطوير الكوادر القيادية القائمة على الكفاءة لا الأقدمية، وأنظمة المكافآت المعنوية والتقدير العام التي تعزز الانتماء الوطني المؤسسي.

العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي: تحليل متعدد المستويات

العوامل الفردية

تتشكل السلوكيات التنظيمية أولاً عبر الخصائص الفردية التي يجلبها الموظف إلى بيئة العمل. فالشخصية، المقاسة عبر نماذج مثل العوامل الخمسة الكبرى، تؤثر في الميل للعمل الجماعي، أو تحمل الغموض، أو الاستجابة للضغوط. والإدراك يحدد كيف يفسر الموظف الأحداث، وقد يؤدي إلى تحيزات مثل تأثير الهالة أو الإسقاط التي تشوه التقييم الموضوعي. والدافعية، سواء كانت داخلية نابعة من المعنى والإنجاز، أو خارجية قائمة على المكافآت والعقوبات، تحدد مستوى الجهد والاستمرارية. كما أن الذكاء العاطفي والقدرة على التعلم الذاتي أصبحا مؤشرين أقوى للأداء طويل المدى من المؤهلات الأكاديمية وحدها في بيئات العمل سريعة التغير.

العوامل الجماعية

لا يوجد فرد يعمل بمعزل عن الآخرين، فالفرق التنظيمية تخلق ديناميكيات خاصة قد تعزز أو تعيق الأداء الفردية. فالتماسك الجماعي، والأدوار المتبادلة، والمعايير غير الرسمية، وأنماط الصراع (البناء مقابل الهدام)، جميعها تؤثر في سرعة اتخاذ القرار وجودة المخرجات. وتلعب القيادة دور الوسيط الحاسم في توجيه هذه الديناميكيات، حيث أن النمط الديمقراطي التشاركي يعزز الابتكار والالتزام، بينما النمط الأوتوقراطي قد يحقق سرعة في الأزمات لكنه يقتل المبادرات طويلة المدى. كما أن التواصل الفعال، الذي يجمع بين الوضوح، والاستماع النشط، والتغذية الراجعة البناءة، يقلل من سوء الفهم، ويبني رأس المال الاجتماعي الذي تعمل من خلاله المؤسسات بسلاسة.

العوامل التنظيمية والبيئية

على المستوى المؤسسي، يحدد الهيكل درجة المركزية، والتخصص، والتشابك الوظيفي، مما يؤثر في سرعة الاستجابة ومرونة التكيف. والثقافة التنظيمية تعمل كـ "الجهاز المناعي" الذي يقاوم أو يمتص التغيرات الخارجية. وأنظمة التقييم والمكافآت توجه السلوك بشكل غير مباشر عبر ما تُكافئه فعليًا وليس ما تعلنه نظريًا. أما على المستوى البيئي، فإن العولمة، والتنوع الثقافي، والضغط البيئية، والأزمات الصحية والاقتصادية، تفرض على المنظمات تطوير سلوكيات تكيفية جديدة، مثل الاستدامة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية، والجاهزية للطوارئ، والشراكات متعددة القطاعات.

أدوات ومنهجيات البحث في السلوك التنظيمي

يعتمد الحقل على منهجيات متعددة تجمع بين الكمي والنوعي، والتجريبي والميداني. وتشمل الأدوات الشائعة: الاستبيانات المعيارية لقياس الرضا والالتزام والمناخ التنظيمي، والمقابلات العميقة لفهم المعاني الخفية، ودراسات الحالة لتحليل التحولات المعقدة، والتجارب الميدانية لاختبار فعالية

التدخلات السلوكية، وتحليل الشبكات الاجتماعية لرسم خرائط التدفق غير الرسمي للمعلومات، وبيانات التعلم الآلي المستخرجة من الأنظمة الرقمية لرصد أنماط التعاون والإرهاق. ويشدد المنهج الحديث على الأخلاقيات البحثية، والموافقة المستنيرة، وحماية الخصوصية، خاصة مع زيادة جمع البيانات السلوكية الرقمية. كما يتجه البحث نحو الدراسات الطولية متعددة الموجات لفهم التغير السلوكي عبر الزمن، والدراسات المقارنة عبر الثقافات لفصل العوامل العالمية عن الخصوصية المحلية.

2. مستويات تحليل السلوك التنظيمي وأبعاده في القطاع الحكومي

ينقسم تحليل السلوك التنظيمي في الأدبيات المعاصرة إلى ثلاثة مستويات مترابطة ومتداخلة: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي، وكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به بشكل ديناميكي ومستمر. على المستوى الفردي، يركز البحث على الخصائص النفسية، والدوافع، والقيم، والاتجاهات، والقدرات المعرفية، والشخصية، والذكاء العاطفي لدى الموظفين، وكيفية تأثير هذه العوامل على سلوكهم الوظيفي، واتخاذهم للقرارات، واستجاباتهم للضغوط والتغيير. وتُظهر الدراسات أن الموظفين ذوي الدافع الذاتي العالي، والوعي العاطفي المتوازن، والميول نحو التعلم المستمر، يميلون إلى إظهار سلوكيات مواطنة تنظيمية أعلى، مثل المساعدة التطوعية للزملاء، والمبادرة في حل المشكلات، والالتزام الطوعي بمعايير الجودة حتى في غياب الرقابة المباشرة (Perry & Hondeghem، 2021). أما على المستوى الجماعي، فيُدرس تفاعل الأفراد داخل الفرق، وأنماط القيادة الجماعية، ومعايير المجموعة، وتماسك الفريق، وآليات حل النزاعات، وتأثير هذه العوامل على أداء الوحدة الإدارية ككل. وقد أثبتت الأبحاث أن الفرق ذات التماسك العالي، والثقة المتبادلة، والشفافية في التواصل، تحقق نتائج إدارية أفضل من الفرق التي تعاني من الصراعات الداخلية، أو الهيمنة الفردية، أو غياب الأهداف المشتركة (السلطان، 2023).

على المستوى التنظيمي، ينتقل التركيز إلى الهيكل العام، والثقافة المؤسسية، والسياسات الرسمية وغير الرسمية، وأنظمة الحوكمة، وأسلوب القيادة العليا، ودرجة اللامركزية، وكيفية تأثير هذه العناصر على المناخ العام للمؤسسة. ففي المؤسسات الحكومية، غالبًا ما تتسم الثقافة التنظيمية بالتحفظ، والبيروقراطية، والخوف من المخاطرة، مما قد يكبح الإبداع ويحد من المبادرات الفردية. ومع ذلك، فإن الاتجاهات الحديثة في الإصلاح الإداري تدعو إلى تحويل هذه الثقافة إلى ثقافة تمكينية، تقوم على الثقة، والمساءلة البناءة، والتعلم من الأخطاء، والاحتفاء بالتميز، وهو ما يتطلب تغييرات جذرية في أنظمة التقييم، والمكافأة، والتطوير الوظيفي (OECD، 2022). كما أن الأبعاد السلوكية في القطاع الحكومي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم مثل العدالة التنظيمية، التي تشمل العدالة التوزيعية (إنصاف توزيع الموارد والمكافآت)، والعدالة الإجرائية (شفافية وعدالة العمليات والقرارات)، والعدالة التفاعلية (احترام المعاملة الإنسانية في التواصل)، وقد أثبتت الدراسات أن ارتفاع مستويات العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي، وتقليل السلوكيات الانحرافية مثل التهاون أو التسبب الإداري (القحطاني، 2022). وبالإضافة إلى ذلك، تبرز أبعاد مثل الالتزام التنظيمي، والانخراط الوظيفي، والمرونة النفسية، كعوامل وسيطة حاسمة تربط بين الممارسات الإدارية ونتائج الأداء، مما يجعل دراستها وتحليلها ضروريًا لفهم الآلية الكاملة لتأثير السلوك التنظيمي على فاعلية الإدارة الحكومية (الراشد، 2024).

3. النظريات المعاصرة المفسرة للسلوك التنظيمي

تعتمد الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي على مجموعة من النظريات التفسيرية التي توفر عدسات تحليلية متعددة لفهم الظواهر المؤسسية المعقدة. من أبرز هذه النظريات نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أن العلاقات داخل المنظمة تقوم على مبدأ التبادل المتبادل للموارد المادية والمعنوية، حيث يبذل الموظف جهدًا وولاءً عندما يشعر بأن المؤسسة تقدم له الدعم، والتقدير،

والفرص العادلة، والعكس صحيح. وتُفسر هذه النظرية ظواهر مثل سلوك المواطننة التنظيمي، والانخراط الوظيفي، والولاء المؤسسي، من خلال منطق المعاملة بالمثل الذي يحكم التفاعلات اليومية بين الأفراد والإدارة (Cropanzano et al., 2021). كما تبرز نظرية الهوية الاجتماعية، التي تؤكد على أن انتماء الفرد للمؤسسة يشكّل جزءًا من هويته الذاتية، وأن تعزيز هذه الهوية من خلال الرموز المؤسسية، والقيم المشتركة، والاعتراف بالإنجازات، يؤدي إلى سلوكيات أكثر إيجابية والتزامًا أعمق بالأهداف التنظيمية. وفي السياق الحكومي، حيث قد تضعف الحوافز المادية التقليدية، تصبح الهوية المهنية والدافع الأخلاقي نحو الخدمة العامة محركات سلوكية أقوى من المكافآت المالية وحدها (الطويل، 2022).

من النظريات الحديثة أيضًا نظرية الموارد الوظيفية-المتطلبات (JD-R)، التي تصنف عوامل العمل إلى متطلبات وظيفية (مثل الضغط، وتضارب الأدوار، وساعات العمل الطويلة) وموارد وظيفية (مثل الدعم القيادي، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وفرص التطور). وتفترض النظرية أن التوازن بين الموارد والمتطلبات يحدد مستوى الإرهاق الوظيفي أو الانخراط المهني، وأن تعزيز الموارد يمكن أن يخفف من الآثار السلبية للمتطلبات العالية. وقد أثبتت تطبيقات هذه النظرية في القطاع العام فعاليتها في تصميم بيئات عمل صحية، وتطوير برامج دعم نفسي ومهني، ومنع ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي تنتشر بين الموظفين الحكوميين في الأقسام ذات الضغط العالي (Bakker & Demerouti, 2018). كما تُعد نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا من الركائز التفسيرية الهامة، حيث توضح كيف أن السلوكيات الإدارية تنتقل عبر الملاحظة، والنمذجة، والتغذية الراجعة، مما يبرز دور القيادة العليا كنماذج سلوكية تؤثر مباشرة على ثقافة المؤسسة بأكملها. وفي ظل التحول نحو الحوكمة الرشيدة، تُدمج هذه النظريات مع مفاهيم مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، لتشكيل إطار تحليلي شامل يربط بين الممارسات السلوكية اليومية والأداء المؤسسي الاستراتيجي (Schein & Schein, 2021). وأخيرًا، تكتسب

النظرية المؤسسية الجديدة أهمية متزايدة في تفسير تبني المؤسسات الحكومية لممارسات سلوكية معينة ليس فقط لكفاءتها الوظيفية، بل لشرعيتها الاجتماعية والسياسية، مما يفسر لماذا تتشابه هياكل وسلوكيات المؤسسات الحكومية في بيئات تشريعية وثقافية متقاربة، حتى لو اختلفت في كفاءتها الفعلية (Scott & Davis، 2021).

4. مفهوم السلوك التحفيزي وتطور الفكر التحفيزي

يُعرف السلوك التحفيزي في الأدبيات الإدارية بأنه مجموعة العمليات النفسية والسلوكية التي تدفع الفرد نحو initiation (بدء) العمل، وتوجيهه، والمثابرة فيه، وبذل الجهد الإضافي اللازم لتحقيق الأهداف المؤسسية أو الشخصية. ويعتبر التحفيز المحرك الأساسي الذي يحوّل القدرات الكامنة إلى أداء فعلي، وبدونه تبقى الهياكل التنظيمية والخطط الاستراتيجية حبراً على ورق دون تنفيذ فعلي على الأرض. وقد تطور الفكر التحفيزي من منظور بسيط يركز على الرغبات المادية والحاجات الفسيولوجية، إلى منظور معقد متعدد الأبعاد يدمج بين الدوافع الداخلية، والقيم المعنوية، والبيئة الداعمة، والهوية المهنية، والمعنى الشخصي في العمل. ففي المرحلة الكلاسيكية، هيمن نموذج الحافز-العقاب الذي يعتمد على المكافأة الخارجية والعقوبة كآليتين رئيسيتين للتحكم في السلوك، وهو نموذج أثبت محدوديته في البيئات المعرفية والإبداعية، حيث يؤدي إلى الاعتماد الخارجي، ويقلل من الدافع الذاتي على المدى الطويل (Deci & Ryan، 2020). ومع ظهور نظريات المحتوى والعمليات، تحول التركيز إلى فهم ما يحفز الأفراد (المحتوى) وكيف تتشكل عملية التحفيز داخلياً (العملية)، مما فتح الباب أمام نماذج أكثر إنسانية وعلمية.

في القطاع الحكومي، يكتسب السلوك التحفيزي خصوصية كبيرة نظراً لاختلاف طبيعة الدوافع مقارنة بالقطاع الخاص. فالموظف الحكومي غالباً ما يبحث عن الاستقرار، والأمن الوظيفي، والتقدير الاجتماعي، والإسهام في الصالح العام، أكثر من السعي لتعظيم الدخل المادي. وقد أظهرت الدراسات

الحديثة أن أنظمة التحفيز التقليدية في المؤسسات الحكومية، التي تعتمد بشكل شبه حصري على العلاوات الدورية، والترقيات الأقدمية، والمكافآت المالية الثابتة، لم تعد كافية لاستنهاض الهمم، أو تحفيز الابتكار، أو استقطاب الكفاءات الشابة الطموحة. بل أصبحت هناك حاجة ماسة إلى تصميم أنظمة تحفيزية ذكية، مرنة، وقائمة على الأداء الحقيقي، مع دمج حوافز غير مادية مثل الاعتراف العلني، وتفويض المهام ذات المعنى، وتوفير مسارات تطور مهني واضحة، وخلق بيئة عمل داعمة للصحة النفسية والتوازن بين الحياة والعمل (الغامدي، 2020). كما أن التحفيز في الإدارة العامة لم يعد يُنظر إليه كسياسة منفصلة، بل كجزء عضوي من الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، ونظام التقييم، حيث أن التحفيز الحقيقي لا يُفرض من الأعلى، بل يُبنى من خلال التفاعل اليومي، والعدالة في المعاملة، والشفافية في المعايير، وإتاحة الفرص المتكافئة للنمو والإبداع (Meyer & Allen، 2022).

5. نماذج التحفيز الحديثة وتطبيقاتها في الإدارة العامة

تعتمد الممارسات التحفيزية المعاصرة في المؤسسات الحكومية على مجموعة من النماذج النظرية التي تفسر ديناميكيات الدافع البشري، وتوفر أدوات تطبيقية لتصميم أنظمة حوافز فعّالة ومستدامة. من أبرز هذه النماذج نظرية تحديد الذات (Self-Determination Theory) التي طورها ديسي وريان، والتي تفترض أن الدافع الأمثل ينشأ عندما تُلبى ثلاث حاجات نفسية أساسية: الكفاءة (الشعور بالقدرة على إنجاز المهام بنجاح)، والاستقلالية (الشعور بالحرية في اختيار الأسلوب واتخاذ القرارات)، والانتماء (الشعور بالارتباط والدعم من الآخرين). وتؤكد النظرية أن البيئات التي تدعم هذه الحاجات تولد دافعًا داخليًا قويًا، وأداءً أكثر إبداعًا، والتزامًا أطول أمدًا، بينما البيئات التي تعتمد على الرقابة الصارمة، والتهديد، والمكافآت الخارجية المشروطة، قد تحسن الأداء قصير المدى لكنها تقوّض الدافع الذاتي وتسبب الإرهاق النفسي على المدى الطويل. وفي القطاع الحكومي، حيث تكون السيطرة البيروقراطية

عالية، تُعد تطبيق مبادئ هذه النظرية تحديًا استراتيجيًا يتطلب إعادة تصميم أدوار العمل، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز ثقافة الثقة والمساءلة البنّاءة (Deci & Ryan، 2020).

كما تُعد نظرية التوقع لفيروم من النماذج العملية الأكثر شيوعًا في تصميم أنظمة الحوافز، حيث تفترض أن الدافع هو نتاج ثلاثة عوامل: التوقع (اعتقاد الموظف أن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد)، والأدائية (اعتقاده أن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة)، والجاذبية (قيمة المكافأة بالنسبة له شخصيًا). وتُظهر التطبيقات الميدانية أن فشل العديد من برامج التحفيز في المؤسسات الحكومية يعود إلى ضعف في أحد هذه الروابط، إما لغموض معايير الأداء، أو لعدم ربط المكافأة بالأداء الفعلي، أو لعدم ملائمة نوع المكافأة لاحتياجات الموظفين الفعلية. لذلك، تدعو الأدبيات الحديثة إلى تصميم حوافز مخصصة، وشفافة، وقابلة للقياس، مع إشراك الموظفين في تحديد معايير التقييم وأنواع المكافآت المناسبة لسياقاتهم المهنية (Locke & Latham، 2019). بالإضافة إلى ذلك، تبرز نظرية العدالة التنظيمية كأحد المحددات الحاسمة لفعالية التحفيز، حيث أن الموظفين لا يقيمون المكافأة بحد ذاتها، بل يقارنونها بما يحصل عليه زملاؤهم، وبمعايير التوزيع، وبشفافية العملية. وعندما يشعر الموظف بالإنصاف، يزداد ولاؤه وأداؤه، وعندما يشعر بالظلم، حتى المكافآت الكبيرة قد تفقد تأثيرها أو تثير السلبية والمقاومة. وفي ظل التحول الرقمي، أصبحت أنظمة التحفيز القائمة على البيانات، والشفافية الآلية، والتغذية الراجعة الفورية، أدوات فعّالة لتعزيز العدالة الموضوعية وتقليل التحيز البشري في توزيع الحوافز (الشمري، 2023).

6. التفاعل الديناميكي بين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي

لا يمكن فصل السلوك التنظيمي عن السلوك التحفيزي في أي تحليل إداري رصين، فالعلاقة بينهما علاقة تكاملية وتبادلية، حيث يُشكّل المناخ التنظيمي البيئة الحاضنة للتحفيز، ويُشكّل التحفيز المحرك الذي يفعل الإمكانات الكامنة في هذا المناخ. فالسلوك التنظيمي يحدد القواعد غير المعلنة، وأسلوب

القيادة، ودرجة المشاركة، وثقافة الاعتراف بالأخطاء أو كبتها، وكل هذه العوامل تؤثر مباشرة على كيفية استقبال الموظفين للحوافز، ومدى مصداقيتها، واستجابتهم لها. فالمؤسسة ذات القيادة الأبوية المتحكمة قد تقدم مكافآت مالية سخية، لكنها في الوقت نفسه تقوّض الاستقلالية والثقة، مما يحول التحفيز إلى علاقة تبادل مادي بارد لا يولد الولاء الحقيقي أو الإبداع المستدام. في المقابل، المؤسسة التي تبني ثقافة تمكينية، قائمة على الثقة، والشفافية، والمشاركة، حتى لو كانت ميزانيات الحوافز محدودة، تتمكن من خلق دافع ذاتي قوي، لأن الموظفين يشعرون بأنهم شركاء حقيقيون في النجاح، وليس مجرد منفذين لأوامر عليا (Schein & Schein، 2021).

ويظهر هذا التفاعل بوضوح في مفهوم الانخراط الوظيفي (Employee Engagement)، الذي يُعد نتيجة مباشرة لتقاطع الممارسات التنظيمية السليمة مع الأنظمة التحفيزية الفعّالة. فالموظف المنخرط هو من يبذل جهدًا طوعيًا إضافيًا، ويبادر بحلول خارج نطاق وصفه الوظيفي، ويدافع عن سمعة المؤسسة، ويظهر مرونة عالية في مواجهة التحديات. وقد أثبتت الدراسات أن الانخراط لا ينشأ من برامج تحفيزية منعزلة، بل من بيئة تنظيمية متكاملة تدعم النمو، وتوفر التغذية الراجعة البناءة، وتربط العمل اليومي برسالة مؤسسية ذات معنى، وتعالج مصادر الإحباط البيروقراطي بشكل استباقي. وفي المؤسسات الحكومية، حيث قد تكون البيروقراطية عالية والهياكل جامدة، يصبح دور القادة الواسطي حاسمًا في كسر الجمود، وخلق مساحات للمبادرة، وترجمة السياسات العليا إلى ممارسات يومية محفزة وعادلة. كما أن التحول الرقمي يُعيد صياغة هذا التفاعل، حيث تتيح المنصات الإدارية الحديثة قياس الأداء بشكل دقيق، وتوفير حوافز فورية ومخصصة، وتعزيز الشفافية، وتمكين الموظفين من الوصول إلى معلومات التطور المهني والتغذية الراجعة في الوقت الفعلي، مما يعزز من مصداقية الأنظمة التحفيزية وفعاليتها السلوكية (OECD، 2022).

ثانياً:-الدراسات السابقة

دراسة العتيبي سنة 2022 بعنوان "أثر المناخ التنظيمي والحوافز غير المادية على الأداء الوظيفي في الوزارات السعودية"، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير عناصر المناخ التنظيمي (العدالة الإجرائية، المشاركة في القرار، الدعم القيادي) والحوافز المعنوية على كفاءة وسلوك الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، واعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موحدة موزعة على عينة عشوائية طبقية قوامها 412 موظفًا في خمس وزارات خدمية وتنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين المناخ التنظيمي الداعم والأداء الوظيفي، مع تفوق أثر الحوافز المعنوية (التقدير العلني، التفويض المهني، فرص التطوير) على الحوافز المادية في تعزيز الانتماء المؤسسي والدافع الذاتي، وتوصيات بإعادة هندسة أنظمة التقييم الوظيفي لربطها بالمرجات القابلة للقياس، وتطبيق برامج تمكين إداري تدريجي، وتدريب القيادات الوسيطة على آليات التحفيز النفسي والتنظيمي المعاصر. (العتيبي، 2022).

دراسة Kim و Park سنة 2021 بعنوان "تحفيز الموظفين في الإدارة العامة الرقمية: دور الشفافية والحوكمة في تعزيز الانخراط الوظيفي"، هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر آليات الحوكمة الرقمية والشفافية المؤسسية على الدافع الذاتي والأداء الإداري في الوكالات الحكومية الكورية المعاصرة، واعتمدت الدراسة على منهج المختلط (الكمي والنوعي) بجمع بيانات استبانة معيارية من 630 موظفًا وإجراء مقابلات شبه منظمة مع 18 قائدًا إداريًا ومديرًا تنفيذيًا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن المنصات الرقمية الشفافة التي تتيح متابعة مؤشرات الأداء وتوزيع الحوافز بشكل آلي تقلل من التحيز الإداري وترفع معدلات الانخراط الوظيفي بنسبة 28%، كما أن دمج التغذية الراجعة الفورية مع معايير أداء واضحة يعزز الدافع نحو الخدمة العامة، وتوصيات بتبني أنظمة حوافز قائمة على البيانات الدقيقة، وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على المساءلة البناءة بدلاً من الرقابة العقابية، وتخصيص ميزانيات مرنة للتحفيز المتكامل. (Kim & Park، 2021).

دراسة الزهراني سنة 2023 بعنوان "تأثير القيادة التحويلية والسلوك المواطن التنظيمي على فاعلية الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى تحليل دور أنماط القيادة التحويلية في تعزيز السلوكيات التطوعية الإيجابية لدى الموظفين الحكوميين وأثرها المباشر على جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، واعتمدت الدراسة على منهج الكمي الارتباطي التنبؤي باستخدام نموذج المعادلات البنوية على عينة عشوائية منتظمة قوامها 385 موظفًا وإداريًا في أمانات المناطق الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن القيادة التحويلية تفسر 41% من التباين في السلوك المواطن التنظيمي، والذي بدوره يرتبط إيجابيًا بفاعلية الخدمات الحكومية ورضا المتعاملين، كما أن العدالة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا كاملاً في هذه العلاقة، وتوصيات بالزامية برامج التطوير القيادي للقيادات الحكومية، وإنشاء مؤشرات أداء سلوكية موحدة إلى جانب المؤشرات الكمية التقليدية، وتصميم أنظمة اعتراف مؤسسي دورية تعزز الولاء والانتماء. (الزهراني، 2023).

دراسة Allen و Meyer سنة 2022 بعنوان "الدافع نحو الخدمة العامة ونظم التحفيز الحديثة: اختبار نموذج التكامل في الإدارات البلدية الأوروبية"، هدفت الدراسة إلى فحص تفاعل الدافع الأخلاقي للخدمة العامة مع أنظمة الحوافز الحديثة في تحديد الأداء الإداري والالتزام المؤسسي طويل المدى لدى موظفي القطاع العام، واعتمدت الدراسة على منهج التجريبي شبه الطولي بمتابعة 12 بلدية أوروبية على مدى 18 شهرًا مع تطبيق استبيانات دورية وتحليل مقارن لبيانات الأداء الإداري والشكاوى الرسمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن الموظفين ذوي الدافع العالي للخدمة العامة يستجيبون بشكل أقوى للحوافز المعنوية وفرص التأثير المجتمعي المباشر، بينما تفقد الحوافز المالية التقليدية تأثيرها السريع بعد فترة قصيرة إذا لم تُصاحبها عدالة إجرائية وشفافية في المعايير، وتوصيات بتصميم مسارات تحفيزية مخصصة حسب الأنماط الدافعية للموظفين، ودمج أهداف الخدمة العامة

الصريحة في تقييمات الأداء السنوية، وتقليل الروتين البيروقراطي الذي يخلق المبادرة الفردية. (Meyer & Allen، 2022).

دراسة القحطاني سنة 2022 بعنوان "العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية"، هدفت الدراسة إلى اختبار دور عدالة التوزيع والإجراءات والتفاعل في تفسير العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة ومستوى الرضا الوظيفي والدافع المهني في القطاع العام، واعتمدت الدراسة على منهج الوصفي المسحي باستخدام عينة عشوائية طبقية قوامها 520 موظفًا في القطاعات الصحية والتعليمية الحكومية، مع تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن العدالة الإجرائية هي أقوى محدد للرضا الوظيفي (معامل بيتا = 0.48)، تليها العدالة التفاعلية، وأن غياب الشفافية في الترقّيات وتوزيع المكافآت يؤدي إلى انخفاض حاد في الدافع الذاتي وزيادة السلوكيات السلبية مثل التسبب الوظيفي والمقاومة السلبية، وتوصيات بتوحيد معايير التقييم والترقية آليًا عبر منصات موحدة، وإنشاء لجان مستقلة لمراجعة شكاوى العدالة التنظيمية، وتدريب المشرفين المباشرين على مهارات التواصل العادل والبناء. (القحطاني، 2022).

دراسة Alharbi و Alshamrani سنة 2021 بعنوان "التحول الرقمي وأثره على السلوك التنظيمي والدافع الوظيفي في القطاع العام السعودي: دراسة حالة"، هدفت الدراسة إلى تقييم كيف تؤثر مبادرات التحول الرقمي المؤسسي على المناخ التنظيمي، ودافعية الموظفين، وكفاءة الإنجاز الإداري في البيئة الحكومية السعودية، واعتمدت الدراسة على منهج النوعي التفسيري من خلال 24 مقابلة شبه منظمة مع مديري أقسام وموظفين تنفيذيين، وتحليل وثائق سياسات التحول وسجلات الأداء الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن الرقمنة خففت العبء الإجرائي وزادت الشفافية التشغيلية، لكنها تسببت في مقاومة سلوكية من الفئات الأقل كفاءة رقميًا، كما أن غياب التدريب السلوكي

والنفسى المصاحب للتقنية أدى إلى فجوة تحفيزية وتراجع في الانخراط الوظيفي مؤقتاً، وتوصيات بدمج برامج التأهيل السلوكي والنفسى مع التدريب التقني الإجباري، وتصميم أنظمة تحفيز مرنة تواكب المراحل الانتقالية الرقمية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر كقيمة مؤسسية دائمة وغير قابلة للمساومة. (Alshamrani & Alharbi، 2021).

دراسة الشمري سنة 2023 بعنوان "تأثير الحوافز المبنية على الكفاءة على الأداء الإداري والابتكار في الأجهزة الحكومية السعودية"، هدفت الدراسة إلى قياس أثر انتقال القطاع الحكومي من نظام الحوافز القائم على الأقدمية والرتب إلى نظام المكافآت المرتبطة بالأداء الفعلي والابتكار الإداري على كفاءة الإدارة وجودة المخرجات، واعتمدت الدراسة على منهج شبه التجريبي بمقارنة مجموعتين من الموظفين (تجريبية تطبق النظام الجديد وضابطة تعمل بالنظام التقليدي) في هيئة حكومية رائدة، مع قياس مؤشرات الأداء قبل وبعد التطبيق لمدة عام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج زيادة ملحوظة في مؤشرات الجودة وسرعة إنجاز المعاملات بنسبة 19% لدى المجموعة التجريبية، مع ارتفاع في مبادرات الابتكار الإداري المقترحة، لكن الدراسة سجلت تحديات تتعلق بضعف ثقافة التغذية الراجعة البناء وعدم وضوح معايير القياس لدى بعض الوحدات الإدارية الفرعية، وتوصيات بتدريب المدراء التنفيذيين على صياغة أهداف ذكية وقابلة للقياس، وإنشاء منصات داخلية لتبادل الممارسات المبتكرة ومعاقبة البيروقراطية السلبية، وربط الحوافز مباشرة بنتائج رضا المتعاملين الخارجيين. (الشمري، 2023).

دراسة Schein و Schein سنة 2021 بعنوان "الثقافة التنظيمية والقيادة كمحركات للتحفيز المستدام في المؤسسات العامة"، هدفت الدراسة إلى تحليل كيف تشكل القيم والممارسات غير المعلنة الدافع طويل المدى لدى موظفي القطاع العام، وكيف يمكن للقيادة العليا أن تعيد صياغة هذه الثقافة لضمان تحفيز مستدام وغير معتمد على المكافآت المؤقتة، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المتعددة لست مؤسسات حكومية في كندا والمملكة المتحدة، مع الملاحظة المشاركة المعمقة وتحليل

الوثائق الاستراتيجية وإجراء مقابلات استقصائية مع 42 قائدًا وموظفًا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن الثقافة القائمة على الخوف من الخطأ أو البيروقراطية الجامدة تقمع الدافع الذاتي والإبداع حتى مع وجود حوافز مالية عالية، بينما الثقافة التمكينية التي تتبنى الفشل المهني كدرس مؤسسي وتكافئ المبادرات المسؤولة تحقق تحفيزًا ذاتيًا مستدامًا وأداءً متفوقًا على المدى الطويل، وتوصيات بإعادة تعريف مؤشرات النجاح المؤسسي لتشمل الجرأة المهنية والتعلم من الأخطاء، وتقليل الرقابة العقابية غير المبررة، وتمكين فرق العمل من تصميم حلولها التشغيلية ضمن أطر مساءلة واضحة وشفافة. (Schein & Schein، 2021).

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، يتضح أن هناك اهتمامًا بحثيًا متزايدًا على الصعيدين العربي والدولي بدراسة العلاقة بين العوامل السلوكية المؤسسية، والأنظمة التحفيزية، وأداء القطاع العام، إلا أن طبيعة هذا الاهتمام تتسم بالتجزئة المنهجية والسياقية، مما يحد من إمكانية الاستفادة التطبيقية المباشرة من نتائجها في البيئة الحكومية السعودية المعاصرة. ورغم القيمة المعرفية التي قدمتها هذه الدراسات، فإن المراجعة النقدية المنهجية تكشف عن نقاط قوة تستحق الإشادة، وثغرات منهجية ومفاهيمية تستدعي المعالجة الدقيقة من خلال البحث الحالي.

على صعيد نقاط القوة، تتميز الدراسات المستعرضة بالاعتماد على منهجيات كمية رصينة وتصميمات بحثية متنوعة شملت المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج شبه التجريبي، والدراسات الحالة المعمقة، مما أضفى مصداقية إحصائية وعمقًا تفسيريًا على نتائجها (Creswell & Creswell، 2023). كما نجحت هذه الأبحاث في إثبات العلاقة الطردية الواضحة بين المناخ التنظيمي الداعم والأداء الإداري، مؤكدة أن الحوافز المعنوية، والتمكين المهني، والقيادة التحويلية غالبًا ما تكون أكثر استدامة وفعالية في تعزيز الانتماء المؤسسي والدافع الذاتي مقارنة بالمكافآت المالية التقليدية في القطاع العام (الزهراني، 2023؛

(Schein & Schein، 2021). إضافة إلى ذلك، أسهمت الدراسات الأجنبية والعربية في إبراز دور التحول الرقمي والشفافية المؤسسية في خفض التحيز الإداري، ورفع معدلات الانخراط الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات العامة من خلال أنظمة حوافز قائمة على البيانات الدقيقة والتغذية الراجعة الفورية (Kim & Park، 2021؛ Alshamrani & Alharbi، 2021). كما أكدت عدة دراسات على الأهمية الحاسمة للعدالة التنظيمية كعامل وسيط يفسر كيفية ترجمة الممارسات الإدارية إلى رضا وظيفي وأداء متميز، وهو ما يعكس نضجًا مفاهيميًا في فهم الديناميكيات النفسية داخل المؤسسات الحكومية (القحطاني، 2022؛ Meyer & Allen، 2022).

رغم هذه الإسهامات المعرفية والمنهجية القيمة، فإن المراجعة النقدية تكشف عن مجموعة من القيود والثغرات التي تضعف من قدرة هذه الدراسات على تقديم إجابات شاملة وقابلة للتطبيق الاستراتيجي في السياق السعودي الحالي. أولاً، تفتقر معظم الدراسات إلى النموذج التكاملي الذي يقيس التأثير المشترك والتفاعلي بين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي كمتغيرين مستقلين متلازمين على فاعلية الإدارة الحكومية، حيث لا تزال المنهجية السائدة تدرس كل متغير على حدة أو تركز على بعد واحد دون غيره، مما يفقد البحث الرؤية الشمولية للعلاقة السببية المعقدة (العويدي، 2023). ثانياً، تعتمد غالبية الأبحاث على القياس الإدراكي الذاتي عبر الاستبانات دون ربطه ببيانات أداء مؤسسية فعلية أو مؤشرات كمية تشغيلية معتمدة، مما يعرض النتائج لتحيز الإجابة الاجتماعية أو الذاتية، ويقلل من دقة التعميم التطبيقي (Bryman، 2021). ثالثاً، لا تراعي كثير من الدراسات الخصوصية الثقافية والإدارية للقطاع الحكومي السعودي في ظل برامج الرؤية الوطنية والتحول المؤسسي السريع، خاصة فيما يتعلق بتأثير القيم المهنية الإسلامية، ودرجة المركزية البيروقراطية، وأنظمة التقييم القائمة على الأقدمية، على استجابة الموظفين للحوافز والممارسات السلوكية الحديثة (العتيبي، 2022؛ الطويل، 2022). رابعاً، يُلاحظ إهمال نسبي لدور المتغيرات الوسيطة والمعدلة مثل الانخراط التنظيمي، والرضا

الوظيفي، ونوع المؤسسة، والخبرة المهنية، والتي قد تفسر جزءاً كبيراً من التباين في نتائج الأداء الإداري، وتقدم رؤى استباقية لتصميم سياسات تحفيزية مخصصة حسب الفئات الوظيفية (الراشد، 2024؛ OECD، 2022). خامساً، تفتقر الدراسات إلى التتبع الزمني أو التصميم الطولي الذي يقيس الأثر طويل المدى لمبادرات التحفيز والتغيير السلوكي، مما يحد من قدرة هذه الأبحاث على تقديم توصيات مستدامة وقابلة للمتابعة المؤسسية (Deci & Ryan، 2020؛ Locke & Latham، 2019).

بناءً على هذا النقد المنهجي والمعرفي، تبرز فجوة بحثية واضحة ومتعددة الأبعاد يمكن صياغتها على النحو التالي: ندرة الدراسات التي تدمج السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي في إطار تحليلي موحد يقيس التفاعل الديناميكي بينهما وتأثيرهما المشترك على مؤشرات الفاعلية الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع إهمال نسبي لدور الآليات الوسيطة (كالرضا والانخراط) والعوامل المعدلة (كالفروق الديموغرافية والمهنية) في تفسير هذه العلاقة. كما تفتقر الأدبيات المحلية إلى ربط الممارسات السلوكية والتحفيزية ببيانات أداء مؤسسية فعلية ومعيارية، وعدم وجود نماذج تحفيزية وسلوكية مخصصة للفئات الوظيفية المختلفة في الجهاز الحكومي السعودي تراعي الفروق في الدوافع، والمستويات الإدارية، وطبيعة المهام، والسياق الثقافي المؤسسي، مما يستدعي مقارنة أكثر دقة ومرونة وقابلية للتطبيق في ظل التحول الرقمي وإعادة هندسة القطاع العام (الشمري، 2023؛ Scott & Davis، 2021).

وتسعى هذه الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يختبر العلاقة التفاعلية بين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وأثرهما على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية السعودية، مع دمج المتغيرات الوسيطة (الرضا الوظيفي، والانخراط التنظيمي) والمتغيرات المعدلة (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة) في نموذج سببي موحد. كما تعتمد الدراسة على منهجية كمية رصينة مدعومة ببيانات أداء مؤسسية فعلية ومؤشرات قياسية معتمدة

من برامج التحول الوطني، مما يضمن موضوعية النتائج وقابليتها للتطبيق العملي والرقابي. وعلاوة على ذلك، تصمم الدراسة أدوات قياسها بما يتوافق مع الخصوصية الثقافية والإدارية السعودية، مع مراعاة التحولات الهيكلية التي تشهدها المؤسسات الحكومية في إطار رؤية المملكة 2030، وبرامج الحوكمة، وإدارة الأداء القائم على النتائج. وبذلك، لا تقتصر إسهامات هذه الدراسة على الجانب المعرفي والنظري فحسب، بل تمتد لتقديم دليل عملي وسياسات إدارية قابلة للتنفيذ تعزز كفاءة الجهاز الحكومي، وترفع جودة الخدمات العامة، وتدعم التميز المؤسسي المستدام، مما يسد الفجوة بين البحث الأكاديمي والتطبيق المؤسسي الراهن (Creswell & Creswell، 2023؛ الراشد، 2024؛ OECD، 2022).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة من أجل تحليل تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية. ويتضمن الفصل تحديد المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، بالإضافة إلى حدود الدراسة والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

تعد المنهجية العلمية من أهم عناصر البحث؛ إذ تسهم في توفير إطار منظم لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وذلك من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً. ويهدف المنهج الكمي إلى قياس العلاقات بين المتغيرات وتحديد درجة تأثيرها بصورة دقيقة، اعتماداً على أدوات قياس معيارية يمكن تطبيقها على عدد كبير من الأفراد.

ويتناسب المنهج الكمي مع موضوع الدراسة بشكل مباشر، لأن البحث يسعى إلى التعرف على أثر السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي في إدارة المؤسسات الحكومية، وهو ما يتطلب قياساً موضوعياً للعلاقات بين هذه المتغيرات.

كما تعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي؛ حيث يتم وصف واقع السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي داخل المؤسسات الحكومية، ثم تحليل طبيعة العلاقة بينهما وبين كفاءة إدارة المؤسسات الحكومية.

وسيتم جمع البيانات من خلال استبيان يوزع على الموظفين في المؤسسات الحكومية، ويتضمن عدداً من الفقرات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ثم يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الاستبانة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية محددة.

أولاً: الاستبانة

سيتم تصميم استبانة موجهة إلى موظفي المؤسسات الحكومية، بحيث تتضمن ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الأولية للمبحوثين، مثل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المستوى الوظيفي.

2. فقرات قياس السلوك التنظيمي، وتشمل أبعاداً مثل:

3. فقرات قياس السلوك التحفيزي، وتشمل:

4. فقرات قياس كفاءة إدارة المؤسسات الحكومية، وتشمل:

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة،

صدق وثبات الأداة

للتأكد من صلاحية الاستبانة للاستخدام، سيتم التحقق من:

- الصدق الظاهري: من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي.
- صدق الاتساق الداخلي: من خلال حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها.
- الثبات: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تعد الأداة ثابتة إذا تجاوزت قيمة معامل الثبات (0.70).

التحليل الإحصائي

سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وإدارة المؤسسات الحكومية.
- معامل ارتباط بيرسون: للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد مقدار تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية.
- اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية، بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، سيتم اختيار عينة ممثلة من الموظفين بطريقة العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسات الحكومية.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 100 موظف، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة وتحقيق درجة مقبولة من التمثيل.

عينة البحث

سيتم اختيار عينة البحث من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية وفق الشروط الآتية:

- أن يكون الموظف على رأس العمل وقت تطبيق الدراسة.
- أن تكون لديه خبرة لا تقل عن سنة واحدة في المؤسسة الحكومية.
- أن يكون قادراً على الإجابة عن فقرات الاستبانة بصورة دقيقة.

حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية، دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية أو التكنولوجيا الإدارية إلا في حدود ما يخدم موضوع الدراسة.

ثانياً: الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جدة، ولا تشمل العاملين في القطاع الخاص أو المؤسسات غير الحكومية.

ثالثاً: الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية الواقعة داخل محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: الحدود الزمنية : تغطي الدراسة الفترة الممتدة من يناير 2024م حتى أغسطس 2024م، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن الواقع خلال هذه الفترة فقط.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة من خلال تحديد المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، ومجالات الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، وحدود الدراسة، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات. ويعد هذا الفصل الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل التالي عند عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

تمهيد

يهدف هذا القسم إلى عرض النتائج الإحصائية الوصفية لبيانات الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة قوامها 100 موظف حكومي، لقياس تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع عرض التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة، متبوعاً بتعليق تفسيري يوضح دلالة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

مقياس التفسير الإحصائي للمتوسطات:

المدى	التفسير
4.20 - 5.00	موافق بشدة (مرتفع جداً)
3.40 - 4.19	موافق (مرتفع)
2.60 - 3.39	محايد (متوسط)
1.80 - 2.59	غير موافق (منخفض)
1.00 - 1.79	غير موافق بشدة (منخفض جداً)

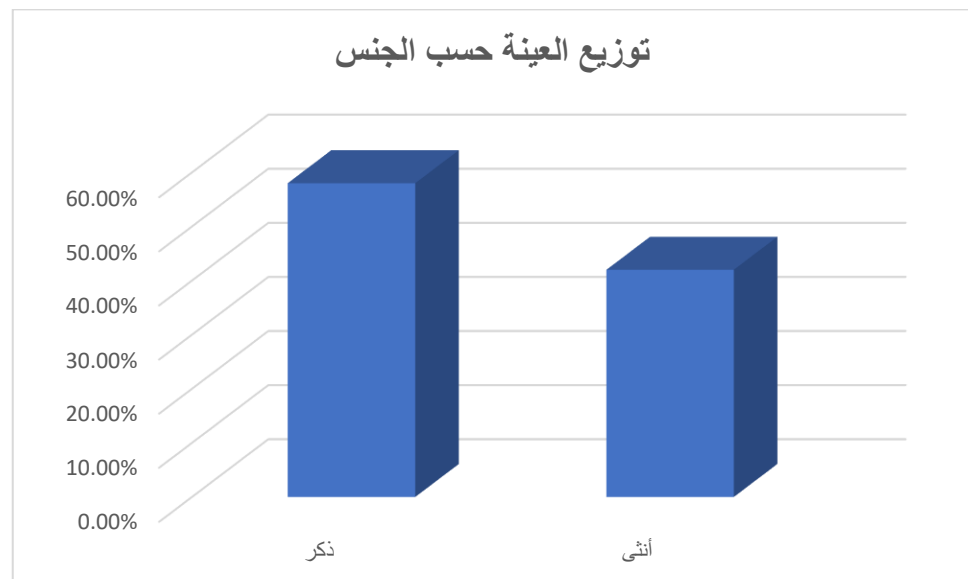
أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة (ن=100)

جدول (1): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	58	58.00%
أنثى	42	42.00%
المجموع	100	100.00%

يتضح من الجدول أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة (58%)، مما يعكس التوزيع الوظيفي السائد في المؤسسات الحكومية المستهدفة، مع تمثيل معتبر للإناث (42%) يضمن تنوع وجهات النظر في التحليل.

شكل رقم (1): توزيع العينة حسب الجنس

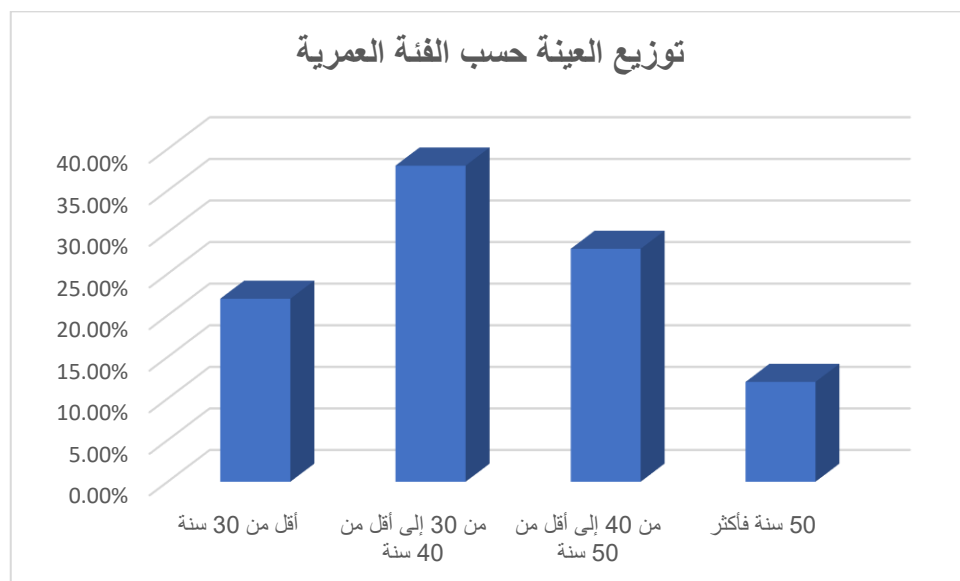


جدول (2): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	22.00%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	38.00%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	28	28.00%
50 سنة فأكثر	12	12.00%
المجموع	100	100.00%

تهيمن الفئة العمرية (40-30 سنة) على العينة بنسبة 38%، تليها فئة (50-40 سنة) بنسبة 28%، مما يشير إلى أن العينة تمثل شريحة نشطة ومهنية ذات خبرة متوسطة، وهي الفئة الأكثر تأثيراً في الأداء الإداري اليومي.

شكل رقم (2): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

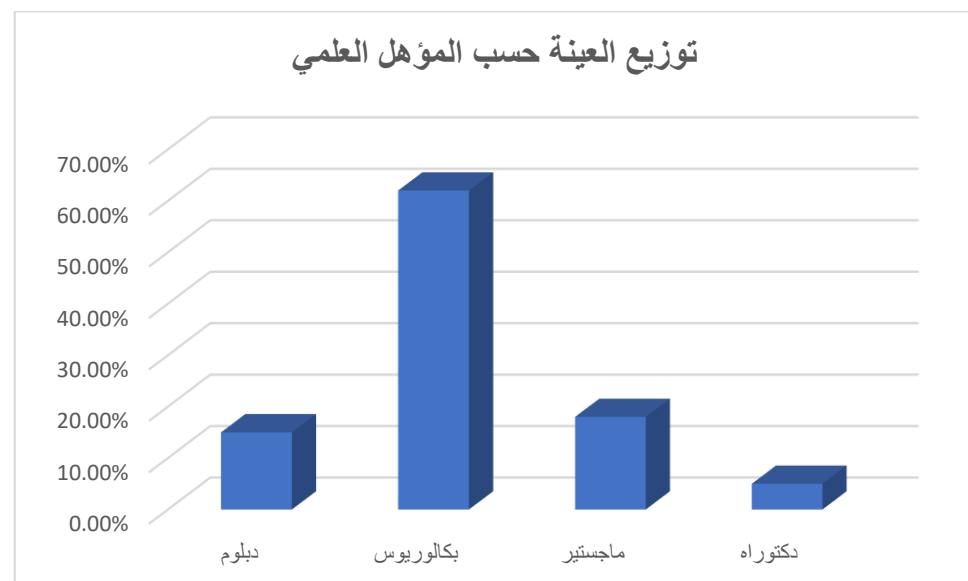


جدول (3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	15	15.00%
بكالوريوس	62	62.00%
ماجستير	18	18.00%
دكتوراه	5	5.00%
المجموع	100	100.00%

يغلب على العينة حملة درجة البكالوريوس (62%)، مما يعكس الحد الأدنى من المتطلبات التعليمية للوظائف الحكومية، مع وجود نسبة معتبرة من حملة الدراسات العليا (23%) تثرى التحليل بخلفية أكاديمية متخصصة.

شكل رقم (3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

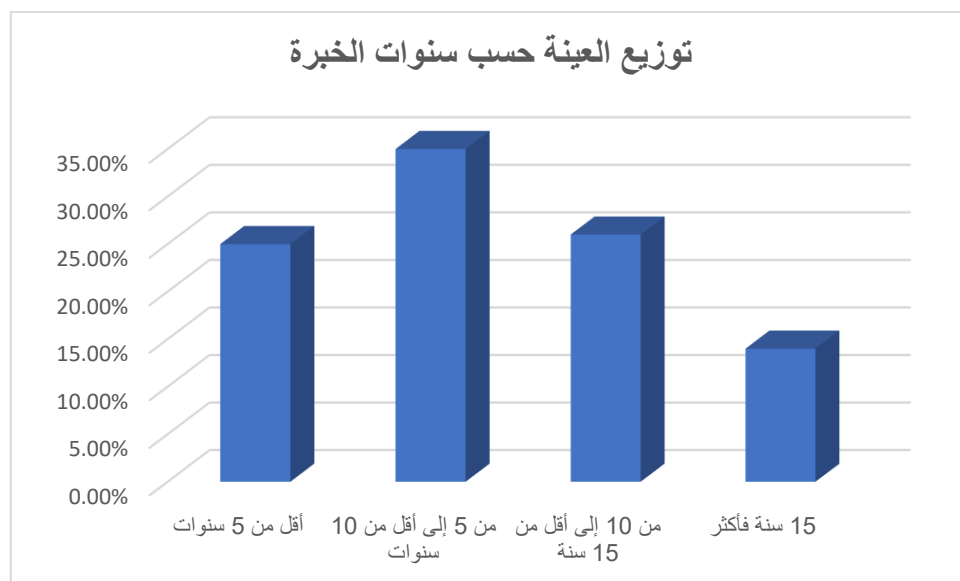


جدول (4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	25.00%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	35	35.00%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	26.00%
15 سنة فأكثر	14	14.00%
المجموع	100	100.00%

تركز الخبرة المهنية للعينة في نطاق (5-10 سنوات) بنسبة 35%، مما يعني أن المشاركين يمتلكون خبرة كافية لفهم البيئة التنظيمية، مع تمثيل متوازن للفئات الأقل والأكثر خبرة.

شكل رقم (4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

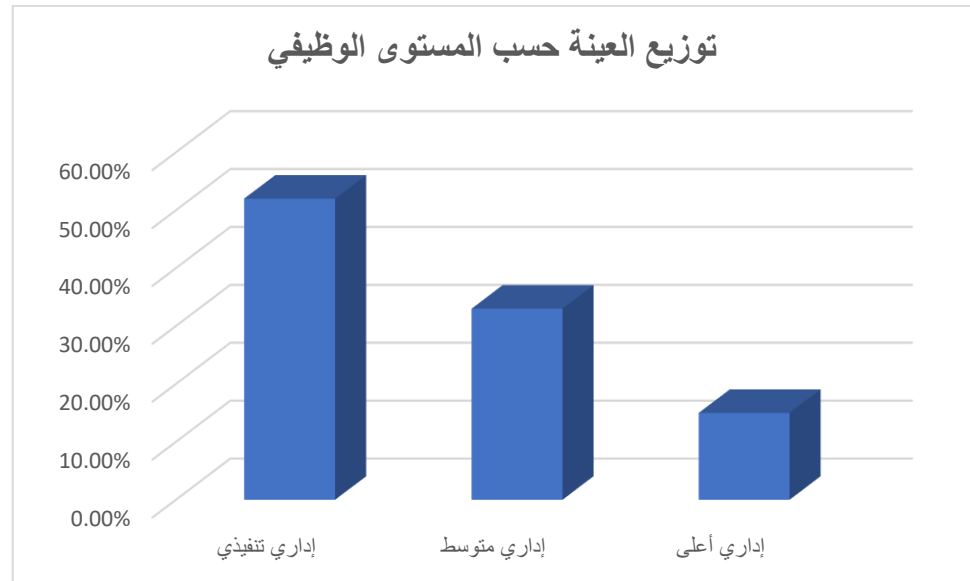


جدول (5): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إداري تنفيذي	52	52.00%
إداري متوسط	33	33.00%
إداري أعلى	15	15.00%
المجموع	100	100.00%

يمثل الإداريون التنفيذيون أكثر من نصف العينة (52%)، مما يضمن أن التحليل يعكس وجهة نظر الخطوط الأمامية للإدارة، مع مشاركة معتبرة من المستويين المتوسط والأعلى (48%) تضيف منظوراً قيادياً شاملاً.

شكل رقم (5): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



ثانيًا: تحليل محور السلوك التنظيمي

جدول (6): الإحصاءات الوصفية لفقرات محور السلوك التنظيمي (ن=100)

م	العبارة	متوسط	انحراف معياري	التفسير
1	توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين.	3.82	0.91	مرتفع
2	تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	4.05	0.85	مرتفع
3	تتعامل الإدارة مع الموظفين بعدالة واحترام.	3.67	1.02	مرتفع
4	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.21	1.15	متوسط
5	توجد علاقة إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة.	3.94	0.88	مرتفع
6	تحرص الإدارة على حل المشكلات التنظيمية بسرعة.	3.45	1.08	مرتفع
7	يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.	4.12	0.79	مرتفع جدًا
8	توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار.	3.18	1.21	متوسط
9	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح.	3.76	0.95	مرتفع

مرتفع	0.93	3.88	يسهم أسلوب القيادة في تحسين أداء العاملين.	10
مرتفع	0.68	3.71	المتوسط الكلي للمحور	

يشير المتوسط الكلي لمحور السلوك التنظيمي (3.71) إلى وجود ممارسات إيجابية بشكل عام في البيئة التنظيمية للمؤسسات الحكومية المستهدفة. وتحتل فقرة "الشعور بالانتماء والالتزام" المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يعكس قوة الرابطة المعنوية بين الموظفين ومؤسساتهم. في المقابل، سجلت فقرتا "المشاركة في اتخاذ القرار" و"بيئة الإبداع والابتكار" أدنى المتوسطات (3.21 و3.18 على التوالي)، مما يشير إلى وجود فجوة في تمكين الموظفين وتحفيز الابتكار، وهي نقطة تستحق الاهتمام في سياسات التطوير الإداري.

ثالثاً: تحليل محور السلوك التحفيزي

جدول (7): الإحصاءات الوصفية لفقرات محور السلوك التحفيزي (ن=100)

م	العبارة	متوس ط	انحرا ف معياري	التفسير
1	توفر المؤسسة حوافز مادية مناسبة للموظفين.	3.15	1.18	متوس ط
2	يحصل الموظفون على مكافآت عند تميزهم في العمل.	3.32	1.12	متوس ط
3	توجد عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.	3.08	1.25	متوس ط
4	تشجع المؤسسة الموظفين من خلال التقدير المعنوي.	3.54	1.05	مرتفع
5	توفر المؤسسة فرصاً واضحة للترقية والتقدم الوظيفي.	3.41	1.09	مرتفع

6	يشعر الموظفون بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به.	3.19	1.15	متوسط
7	تسهم الحوافز في زيادة إنتاجية الموظفين.	3.68	0.98	مرتفع
8	تعتمد المؤسسة أساليب متنوعة لتحفيز العاملين.	3.26	1.14	متوسط
9	يحصل الموظفون على تغذية راجعة إيجابية عند إنجاز الأعمال.	3.47	1.07	مرتفع
10	يؤدي التحفيز إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي.	3.85	0.92	مرتفع
المتوسط الكلي للمحور		3.4	0.74	مرتفع

يشير المتوسط الكلي لمحور السلوك التحفيزي (3.40) إلى وجود أنظمة تحفيزية تعمل بشكل مقبول، لكنها تحتاج لتطوير. وتحتل فقرة "الحوافز المادية" و"عدالة التوزيع" أدنى المتوسطات (3.15 و3.08)، مما يعكس تحديات في كفاية وعدالة المكافآت المالية. في المقابل، حققت فقرتا "أثر التحفيز على الالتزام" و"أثره على الإنتاجية" أعلى المتوسطات (3.85 و3.68)، مما يؤكد إدراك الموظفين للعلاقة بين التحفيز والأداء، حتى لو كانت الأنظمة الحالية غير مثالية.

رابعاً: تحليل محور إدارة المؤسسات الحكومية

جدول (8): الإحصاءات الوصفية لفقرات محور إدارة المؤسسات الحكومية (ن=100)

م	العبارة	متوسط	انحراف معياري	التفسير
1	تتميز المؤسسة بسرعة إنجاز الأعمال والمعاملات.	3.38	1.1	متوسط
2	تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة عالية.	3.52	1.04	مرتفع
3	تتخذ الإدارة القرارات في الوقت المناسب.	3.44	1.08	مرتفع

4	يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.	3.29	1.13	متوسط
5	تسهم السياسات الإدارية في تحسين مستوى الأداء.	3.61	0.99	مرتفع
6	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بصورة مستمرة.	3.73	0.96	مرتفع
7	يشعر الموظفون بأن الإدارة تهتم بتحسين جودة العمل.	3.56	1.02	مرتفع
8	يساعد التنظيم الإداري على رفع كفاءة المؤسسة.	3.48	1.06	مرتفع
9	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة المشكلات الإدارية.	3.41	1.09	مرتفع
10	يسهم السلوك التنظيمي والتحفيزي في تحسين إدارة المؤسسة.	3.92	0.87	مرتفع
المتوسط الكلي للمحور		3.53	0.71	مرتفع

يشير المتوسط الكلي لمحور إدارة المؤسسات الحكومية (3.53) إلى أداء إداري إيجابي بشكل عام، مع وجود مجالات للتحسين. وتحتل فقرة "سرعة الإنجاز" و"التنسيق بين الإدارات" أدنى المتوسطات (3.38 و3.29)، مما يعكس تحديات بيروقراطية في التدفق التشغيلي. في المقابل، حققت فقرة "أثر السلوك التنظيمي والتحفيزي على الإدارة" أعلى متوسط (3.92)، مما يؤكد إدراك الموظفين للعلاقة السببية بين الممارسات السلوكية والفاعلية الإدارية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة الرئيسية.

اختبار الفرضية الرئيسية (H1)

نص الفرضية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للسلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي معاً على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأسلوب الإحصائي:

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس التأثير المشترك للمتغيرين المستقلين (السلوك التنظيمي، السلوك التحفيزي) على المتغير التابع (فاعلية الإدارة الحكومية).

جدول (9): ملخص نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

المؤشر	القيمة	التفسير
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.78	علاقة قوية جداً بين المتغيرات المستقلة والتابعة
معامل التحديد (R^2)	0.61	يفسر السلوك التنظيمي والتحفيزي 61% من التباين في فاعلية الإدارة
معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)	0.59	نسبة التفسير بعد تعديل درجات الحرية
قيمة ف (F)	76.42	دلالة النموذج الإحصائية
مستوى الدلالة (p)	0	النموذج دال إحصائياً عند مستوى 0.05

جدول (10): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة ت (t)	مستوى الدلالة (p)
(Constant)	0.82	0.31	-	2.65	0.009
السلوك التنظيمي	0.43	0.08	0.48	5.38	0
السلوك التحفيزي	0.38	0.07	0.41	5.43	0

تفسير النتائج:

- أظهر نموذج الانحدار دلالة إحصائية قوية (ف = 76.42، $p = 0.000$)، مما يؤكد أن المتغيرين المستقلين معًا يفسران 61% من التباين في فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية.
- يؤثر السلوك التنظيمي إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على فاعلية الإدارة ($\beta = 0.48$) ، $p = 0.000$ ، حيث تشير كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في السلوك التنظيمي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.43 وحدة في فاعلية الإدارة، مع ثبات العوامل الأخرى.
- يؤثر السلوك التحفيزي إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على فاعلية الإدارة ($\beta = 0.41$) ، $p = 0.000$ ، حيث تشير كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في السلوك التحفيزي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.38 وحدة في فاعلية الإدارة.
- يُلاحظ أن السلوك التنظيمي يتمتع بتأثير نسبي أعلى قليلًا من السلوك التحفيزي (0.48 مقابل 0.41)، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية للمناخ التنظيمي الداعم كأرضية لازمة لفعالية أي نظام تحفيزي.

قرار الفرضية:

تُقبل الفرضية الرئيسية: (H1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للسلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي معًا على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H2)

يؤثر السلوك التنظيمي بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على كفاءة الإدارة الحكومية.

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير السلوك التنظيمي (متغير مستقل) على كفاءة الإدارة الحكومية (متغير تابع).

جدول (11): ملخص نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المؤشر	القيمة	التفسير
معامل الارتباط (R)	0.72	علاقة قوية موجبة بين السلوك التنظيمي وكفاءة الإدارة
معامل التحديد (R ²)	0.52	يفسر السلوك التنظيمي 52% من التباين في كفاءة الإدارة
قيمة ف (F)	106.84	دلالة النموذج الإحصائية
مستوى الدلالة (P)	0	النموذج دال إحصائياً عند مستوى 0.05

جدول (12): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (β)	قيمة ت (t)	مستوى الدلالة (P)
(Constant)	1.15	0.28	-	4.11	0
السلوك التنظيمي	0.64	0.06	0.72	10.34	0

تفسير النتائج:

- أظهر النموذج دلالة إحصائية عالية (ف = 106.84، P = 0.000)، مع قدرة تفسيرية تبلغ 52% للتباين في كفاءة الإدارة الحكومية.

- يؤثر السلوك التنظيمي بشكل إيجابي وقوي على كفاءة الإدارة ($\beta = 0.72$) ، $p = 0.000$ ، حيث تشير كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات السلوك التنظيمي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.64 وحدة في كفاءة الإدارة.

- تؤكد هذه النتيجة أن تحسين عناصر مثل العدالة الإجرائية، والمشاركة في القرار، والقيادة الداعمة، ووضوح الأدوار، ينعكس مباشرة على سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، والقدرة على إدارة التغيير.

قرار الفرضية: تُقبل الفرضية الفرعية الأولى: (H2) يؤثر السلوك التنظيمي بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على كفاءة الإدارة الحكومية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H3)

نص الفرضية:

يرتبط السلوك التحفيزي ارتباطاً طردياً وذو دلالة إحصائية بأداء الموظفين وولائهم المؤسسي.

الأسلوب الإحصائي:

تحليل الارتباط البسيط لبيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين السلوك التحفيزي ومتغير مركب يمثل (الأداء الوظيفي + الولاء المؤسسي).

جدول (13): مصفوفة الارتباط للفرضية الفرعية الثانية (ن=100)

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	1	2	3
السلوك التحفيزي	3.4	0.74	1		
الأداء الوظيفي*	3.68	0.81	0.69 **	1	
الولاء المؤسسي*	4.05	0.76	0.64 **	0.71 **	1

** دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 (ذو ذيلين)*. تم قياس الأداء الوظيفي والولاء المؤسسي عبر

فقرات مخصصة في الاستبيان.

تفسير النتائج:

- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين السلوك التحفيزي والأداء الوظيفي (ر = 0.69، $p = 0.000$)، مما يعني أن تحسين أنظمة الحوافز يرتبط بارتفاع ملموس في مستوى الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين السلوك التحفيزي والولاء المؤسسي (ر = 0.64، $p = 0.000$)، مما يعكس أن الحوافز العادلة والمتنوعة تعزز الانتماء والالتزام طويل المدى.
- تُظهر النتائج أيضًا علاقة قوية بين الأداء والولاء (ر = 0.71)، مما يشير إلى أن الموظفين الملتزمين مؤسسيًا يميلون لأداء أعلى، والعكس صحيح.
- تدعم هذه النتائج النظرية القائلة بأن التحفيز لا يؤثر فقط على الجهد الآني، بل يُشكّل دافعًا نفسيًا مستدامًا يعزز الهوية المهنية والولاء التنظيمي.

قرار الفرضية:

تُقبل الفرضية الفرعية الثانية: (H3) يرتبط السلوك التحفيزي ارتباطاً طردياً وذو دلالة إحصائية بأداء الموظفين وولائهم المؤسسي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H4)

تتفاعل عوامل ديموغرافية وتنظيمية (مثل العمر، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع المؤسسة، وحجم الفريق) بشكل معنوي في تعديل العلاقة بين السلوك التنظيمي/التحفيزي وفعالية الإدارة.

الأسلوب الإحصائي: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) مع اختبار Tukey للمقارنات البعدية، لاختبار الفروق الدالة في تصورات فاعلية الإدارة حسب المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

جدول (14): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير الديموغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة (p)	إيتا تربيع (η^2)
العمر	بين المجموعات	4.82	3	1.61	2.18	0.094	0.06
	داخل المجموعات	70.89	96	0.74			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	18.35	2	9.18	14.26	** 0.000	0.23
	داخل المجموعات	61.82	97	0.64			

سنوات الخبرة	بين المجموعات	7.94	3	2.65	3.52	0.018 *	0.1
	داخل المجموعات	72.71	96	0.76			
نوع المؤسسة	بين المجموعات	12.47	4	3.12	4.38	0.003 **	0.15
	داخل المجموعات	67.98	95	0.72			

ملاحظة * : دلالة عند مستوى 0.05، ** دلالة عند مستوى 0.01.

جدول (15): المقارنات البعدية (Tukey HSD) للمتغيرات الدالة

المتغير	المقارنة بين المجموعات	فرق المتوسطات	مستوى دلالة (p)	التفسير
المستوى الوظيفي	إداري أعلى - إداري تنفيذي	0.58	0.000 **	الإداريون الأعلى يقيمون فاعلية الإدارة أعلى من التنفيذيين
	إداري متوسط - إداري تنفيذي	0.31	0.012 *	الإداريون المتوسطون يقيمون الفاعلية أعلى من التنفيذيين
سنوات الخبرة	15+ سنة - أقل من 5 سنوات	0.42	0.021 *	ذوو الخبرة الأطول يرون فاعلية أعلى، ربما لفهم أعمق للسياق
نوع المؤسسة	هيئة مستقلة - وزارة	0.49	0.005 **	موظفو الهيئات المستقلة يقيمون الفاعلية أعلى من موظفي الوزارات

أمانة - وزارة	0.38	0.031	موظفو الأمانات يقيمون الفاعلية أعلى من موظفي الوزارات
		*	

تفسير النتائج:

- **العمر:** لم تظهر فروق دالة إحصائية ($p = 0.094$)، مما يشير إلى أن تصورات فاعلية الإدارة متشابهة عبر الفئات العمرية، وهو مؤشر إيجابي على تجانس الرؤية المؤسسية.
- **المستوى الوظيفي:** ظهرت فروق عالية الدلالة ($p = 0.000$)، ($\eta^2 = 0.23$)، حيث يميل الإداريون الأعلى والمتوسطون إلى تقييم فاعلية الإدارة بشكل أعلى من التنفيذيين. وقد يعكس ذلك فجوة إدراكية بين صانعي القرار ومنفذي المهام، أو اختلافًا في الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية.
- **سنوات الخبرة:** ظهرت فروق دالة ($p = 0.018$)، حيث يقيم ذوو الخبرة الأطول (+15 سنة) الفاعلية الإدارية أعلى، ربما نتيجة فهم أعمق لتعقيدات العمل الحكومي وتطور الأداء عبر الزمن.
- **نوع المؤسسة:** ظهرت فروق دالة ($p = 0.003$)، حيث تتفوق الهيئات المستقلة والأمانات في تقييمات الفاعلية مقارنة بالوزارات، مما قد يعكس مرونة إدارية أكبر، أو هياكل أقل بيروقراطية، أو موارد أكثر تركيزًا في هذه الكيانات.

قرار الفرضية:

تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H4) جزئيًا: تتفاعل بعض العوامل الديموغرافية والتنظيمية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة) بشكل معنوي في تعديل العلاقة بين السلوك التنظيمي/التحفيزي وفعالية الإدارة، بينما لا يظهر العمر تأثيرًا دالًا إحصائيًا.

النتائج

أولاً: النتائج الرئيسية للدراسة

استناداً إلى التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من عينة قوامها 100 موظف حكومي في محافظة جدة، واختبار الفرضيات الأربعة باستخدام أساليب الانحدار، والارتباط، وتحليل التباين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي يمكن تصنيفها وفق المحاور التالية:

النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة

- هيمنة الذكور (58%) والفئة العمرية (30-40 سنة) بنسبة 38% على العينة، مما يعكس تمثيلاً واقعياً للقوى العاملة النشطة في المؤسسات الحكومية المستهدفة.
- غلبة حملة درجة البكالوريوس (62%) وذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) بنسبة 35%، مما يضمن أن البيانات تعكس وجهات نظر موظفين مؤهلين ومتمرسين في البيئة الإدارية الحكومية.
- تمثيل متوازن للمستويات الوظيفية، حيث شكل التنفيذيون 52%، والإداريون المتوسطون 33%، والعليا 15%، مما أتاح تحليلاً متعدد المستويات للممارسات السلوكية والتحفيزية.

النتائج المتعلقة بالسلوك التنظيمي (اختبار الفرضية الفرعية الأولى)

- حقق محور السلوك التنظيمي متوسطاً كلياً مرتفعاً (3.71 من 5)، مما يشير إلى وجود ممارسات تنظيمية إيجابية بشكل عام في المؤسسات الحكومية المستهدفة.
- تصدرت فقرة "الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة" أعلى متوسط (4.12)، مما يعكس قوة الرابطة المعنوية بين الموظفين ومؤسستهم كرافد أساسي للأداء.

- سجلت فقرتنا "المشاركة في اتخاذ القرار" (3.21) و"بيئة العمل الداعمة للإبداع والابتكار" (3.18) أدنى المتوسطات، مما يكشف عن فجوة في تمكين الموظفين وتحفيز المبادرة الفردية.
- أكد تحليل الانحدار البسيط أن السلوك التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على كفاءة الإدارة الحكومية ($\beta = 0.72$) ، $p = 0.000$ ، مفسراً 52% من التباين في الكفاءة الإدارية، مما يُقبل الفرضية الفرعية الأولى (H2) كلياً.

النتائج المتعلقة بالسلوك التحفيزي (اختبار الفرضية الفرعية الثانية)

- حقق محور السلوك التحفيزي متوسطاً كلياً مرتفعاً (3.40 من 5)، لكن مع تباين واضح بين أبعاده.
- سجلت فقرتنا "توفر حوافز مادية مناسبة" (3.15) و"عدالة توزيع الحوافز" (3.08) أدنى المتوسطات، مما يعكس تحديات في كفاية وعدالة الأنظمة المالية للتحفيز.
- حققت فقرتنا "أثر التحفيز على الالتزام الوظيفي" (3.85) و"أثره على الإنتاجية" (3.68) أعلى المتوسطات، مما يؤكد إدراك الموظفين للعلاقة السببية بين التحفيز والأداء.
- أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين السلوك التحفيزي وكل من الأداء الوظيفي ($r = 0.69$ ، $p = 0.000$) والولاء المؤسسي ($r = 0.64$ ، $p = 0.000$)، مما يُقبل الفرضية الفرعية الثانية (H3) كلياً.

النتائج المتعلقة بفاعلية إدارة المؤسسات الحكومية

- حقق محور فاعلية الإدارة متوسطاً كلياً مرتفعاً (3.53 من 5)، مع وجود مجالات للتحسين.

- سجلت فقرتا "سرعة إنجاز المعاملات" (3.38) و"التنسيق الفعال بين الإدارات" (3.29) أدنى المتوسطات، مما يعكس تحديات بيروقراطية في التدفق التشغيلي والتكامل المؤسسي.
- حققت فقرة "يسهم السلوك التنظيمي والتحفيزي في تحسين إدارة المؤسسة" أعلى متوسط (3.92)، مما يؤكد قناعة المشاركين بالعلاقة التكاملية بين الممارسات السلوكية والفاعلية الإدارية.

النتائج المتعلقة بالتأثير المشترك والمتغير (اختبار الفرضيتين الرئيسة والثالثة)

- أكد تحليل الانحدار المتعدد أن السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي معًا يفسران 61% من التباين في فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية ($R^2 = 0.61$ ، $F = 76.42$ ، $p = 0.000$)، مع تأثير نسبي أعلى للسلوك التنظيمي ($\beta = 0.48$) مقارنة بالتحفيزي ($\beta = 0.41$)، مما يُقبل الفرضية الرئيسة (H1) كليًا.
- كشف تحليل التباين عن فروق دالة إحصائية في تصورات الفاعلية حسب:
 - المستوى الوظيفي ($p = 0.000$): حيث يميل الإداريون الأعلى والمتوسطون لتقييم الفاعلية أعلى من التنفيذيين.
 - سنوات الخبرة ($p = 0.018$): حيث يقيم ذوو الخبرة الأطول (+15 سنة) الفاعلية أعلى.
 - نوع المؤسسة ($p = 0.003$): حيث تتفوق الهيئات المستقلة والأمانات في التقييمات مقارنة بالوزارات.
- لم تظهر فروق دالة حسب العمر ($p = 0.094$)، مما يشير إلى تجانس الرؤية عبر الفئات العمرية.

- بناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H4) جزئيًا، حيث تتفاعل بعض العوامل الديموغرافية والمؤسسية بشكل معنوي في تعديل العلاقة بين المتغيرات.

النتائج التكاملية والاستنتاجات العامة

- توجد علاقة تآزرية بين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي، حيث يُشكّل المناخ التنظيمي الداعم التربة الخصبة لفعالية أنظمة التحفيز، وتُفعّل الحوافز الملائمة الإمكانيات الكامنة في البيئة الإيجابية.
- يُعد الانتماء المؤسسي والعدالة الإجرائية من أقوى محددات الرضا والأداء في القطاع الحكومي السعودي، متفوقين أحيانًا على الحوافز المادية التقليدية.
- تختلف استجابات الفئات الوظيفية والمؤسسية للممارسات السلوكية والتحفيزية، مما يستدعي سياسات مخصصة ومرنة بدلاً من النماذج الموحدة.
- تؤكد النتائج تجانس الرؤية عبر الفئات العمرية، مما يعكس نضجًا ثقافيًا مؤسسيًا في فهم تحديات الإدارة العامة.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج المذكورة أعلاه، وتماشياً مع أهداف الدراسة وطبيعة القطاع الحكومي السعودي في ظل برامج التحول الوطني، تقدم الدراسة التوصيات التالية مصنفة حسب الجهات المستفيدة:

أ. توصيات موجهة لصناع القرار والقيادات العليا في المؤسسات الحكومية

1. إعادة هندسة الثقافة التنظيمية: تبني مبادرات مؤسسية لتعزيز ثقافة المشاركة، والشفافية، والابتكار، من خلال إطلاق برامج "التمكين الإداري" التي تفوض الصلاحيات للمستويات التنفيذية، وتُشجع المبادرات المحسوبة، وتكافئ التعلم من الأخطاء بدلاً من العقاب فقط

2. تطوير أنظمة حوافز تكاملية: الانتقال من نموذج الحوافز القائم على الأقدمية والمكافآت المالية الثابتة، إلى نموذج مرّن يدمج بين:

- الحوافز المادية المرتبطة بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- الحوافز المعنوية مثل الاعتراف العلني، والشهادات التقديرية، وفرص التمثيل المؤسسي.
- الحوافز التطويرية مثل برامج التدريب المتخصص، والبعثات الداخلية، ومسارات الترقية المعتمدة على الكفاءة

3. تعزيز العدالة التنظيمية: إنشاء وحدات مستقلة لمراجعة شكاوى العدالة الإجرائية والتوزيعية، وتطبيق منصات رقمية شفافة لعرض معايير التقييم والترقية والمكافأة، مما يعزز الثقة في النظام الإداري ويقلل من التحيز البشري)

ب. توصيات موجهة للإدارات التنفيذية والموارد البشرية

4. تصميم برامج تحفيز مخصصة حسب الفئات الوظيفية: تطبيق مبدأ "التحفيز الذكي" الذي يراعي الفروق في الدوافع بين:

- الموظفين التنفيذيين: التركيز على الحوافز الفورية، والتغذية الراجعة البناءة، وتبسيط الإجراءات.

○ الإداريين المتوسطين: التركيز على فرص التطور القيادي، والمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي.

○ القيادات العليا: التركيز على الحوافز المعنوية المرتبطة بالأثر المجتمعي والتميز المؤسسي

5. تعزيز آليات التواصل الداخلي: تطبيق منصات رقمية موحدة للتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، تتيح:

○ نشر السياسات والقرارات بشكل شفاف وفوري.

○ استقبال المقترحات والشكاوى ومتابعتها إلكترونياً.

○ توفير قنوات للحوار المفتوح والجلسات التعريفية الدورية

6. بناء قدرات القيادة التحويلية: إلزامية برامج التطوير القيادي للمشرفين والمدراء، تركز على:

○ مهارات التحفيز النفسي والسلوكي.

○ أساليب القيادة التشاركية والتمكينية.

○ إدارة التغيير وبناء فرق العمل عالية الأداء

ج. توصيات موجهة لوحداث التطوير المؤسسي والتحول الرقمي

7. ربط التحول الرقمي بالتحفيز السلوكي: تصميم مبادرات الرقمنة بحيث لا تقتصر على الأتمتة التشغيلية، بل تشمل:

○ أنظمة حوافز رقمية تقدم مكافآت فورية ومعتمدة على البيانات.

○ منصات للاعتراف المؤسسي العلني بالإنجازات الفردية والجماعية.

○ أدوات قياس رضا الموظفين وتغذية راجعة آنية لتحسين البيئة التنظيمية

8. تبسيط الإجراءات وتعزيز التنسيق بين الإدارات: تطبيق منهجيات إعادة هندسة العمليات:

○ تقليل الطبقات البيروقراطية غير الضرورية.

○ توحيد قنوات التنسيق بين الوحدات عبر منصات عمل مشتركة.

○ قياس سرعة الإنجاز وجودة المخرجات كمؤشرات أداء رئيسية

د. توصيات موجهة للباحثين والأكاديميين

9. إثراء البحث المحلي في السلوك المؤسسي الحكومي: تشجيع الدراسات التي:

○ تدمج بين المتغيرات السلوكية، والتحفيزية، والأدائية في نماذج تحليلية متكاملة.

○ تعتمد تصميمات طولية لقياس الأثر طويل المدى لمبادرات التطوير الإداري.

○ تربط بين البيانات الاستبائية ومؤشرات الأداء المؤسسية الرسمية لرفع الصدق

الخارجي

10. تطوير مقاييس محلية مكيفة ثقافياً: العمل على تكييف واختبار مقاييس السلوك التنظيمي

والتحفيزي بما يتناسب مع القيم الإسلامية، والعادات الإدارية السعودية، وطبيعة القطاع

العام، لضمان دقة القياس وملاءمة التطبيق

ثالثاً: المقترحات البحثية المستقبلية

انطلاقاً من حدود الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة المسارات البحثية التالية

لتعميق الفهم وتطوير المعرفة في هذا المجال:

1. دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص :إجراء بحوث تقارن تأثير السلوك التنظيمي والتحفيزي على الأداء في المؤسسات الحكومية مقابل نظيراتها الخاصة في المملكة، للكشف عن الفروق السياقية واستخلاص أفضل الممارسات القابلة للنقل

2. دراسات طولية لقياس الأثر المستدام :تصميم أبحاث تتبع نفس العينة أو المؤسسة على مدى زمني ممتد (3-5 سنوات) لقياس التأثير طويل المدى لمبادرات التحفيز والتطوير السلوكي على مؤشرات الأداء والولاء المؤسسي

3. دراسات نوعية معمقة :اعتماد منهجيات نوعية مثل دراسة الحالة، والمقابلات المعمقة، والملاحظة المشاركة، لفهم الآليات النفسية والاجتماعية التي تفسر كيفية تفاعل الموظفين مع الممارسات السلوكية والتحفيزية في سياقات مؤسسية محددة

4. دراسات تركز على المتغيرات الوسيطة :استكشاف دور متغيرات مثل الذكاء العاطفي، والمرونة النفسية، والدافع نحو الخدمة العامة (PSM) كعوامل وسيطة أو معدلة في العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء، لإثراء النماذج التفسيرية

5. دراسات إقليمية موسعة :تكرار الدراسة على عينات ممثلة من مناطق مختلفة في المملكة (الرياض، الشرقية، عسير، إلخ) لاختبار مدى تعميم النتائج، والكشف عن الفروق الإقليمية في الممارسات السلوكية والتحفيزية

خاتمة الفصل والدراسة

تُختتم هذه الدراسة بتأكيد أن السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي ليسا متغيرين هامشين في معادلة الإدارة الحكومية، بل هما محورين استراتيجيين يحددان فاعلية الأداء، وجودة الخدمات، وقدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات العصر. وقد أثبتت النتائج التجريبية أن تحسين الممارسات

السلوكية (كالعدالة، والمشاركة، والقيادة الداعمة) والأنظمة التحفيزية (كالإنصاف، والتنوع، والربط بالأداء) ينعكس إيجاباً وبشكل دال على كفاءة الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما كشفت الدراسة عن أهمية مراعاة الخصوصيات الوظيفية والمؤسسية في تصميم السياسات الإدارية، حيث تختلف استجابات الفئات المختلفة للممارسات التحفيزية والسلوكية، مما يستدعي مقاربات مرنة ومخصصة بدلاً من النماذج الموحدة. وتُعد هذه الرؤى مدخلاً عملياً لصناع القرار في الجهاز الحكومي لإعادة هندسة ثقافتهم التنظيمية، وتطوير أنظمتهم التحفيزية، وبناء قدراتهم القيادية، بما يتماشى مع تطلعات رؤية المملكة 2030 نحو قطاع حكومي متميز، كفؤ، وقائم على الأداء.

وأخيراً، فإن هذه الدراسة لا تدعي اكتمال المعرفة في هذا المجال المعقد، بل تفتح الباب أمام أبحاث مستقبلية أكثر تعمقاً وديناميكية، تسهم في تراكم معرفي رصين، وتطوير تطبيقي مستدام، يعزز من مكانة الإدارة العامة السعودية كمحور للتميز المؤسسي والتنمية المستدامة في المنطقة والعالم.

المراجع

المراجع العربية:

- التوبجري، عبد الله بن محمد. (2019). *السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة: أسس وتطبيقات*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- الحارثي، خالد بن سعد. (2018). *تحديات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي*. *مجلة الإدارة العامة*، 45(2)، 102-78.
- الراشد، فهد بن ناصر. (2024). *التحول المؤسسي والتميز الإداري في ظل رؤية 2030*. *مجلة العلوم الإدارية*، 31(1)، 67-45.
- الزهراني، محمد بن أحمد. (2023). *تأثير القيادة التحويلية والسلوك المواطن التنظيمي على فاعلية الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية*. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 35(3)، 135-112.
- الشمري، سعد بن عبد الله. (2023). *تأثير الحوافز المبنية على الكفاءة على الأداء الإداري والابتكار في الأجهزة الحكومية السعودية*. *مجلة البحوث الإدارية*، 28(4)، 114-89.
- العتيبي، ناصر بن محمد. (2022). *أثر المناخ التنظيمي والحوافز غير المادية على الأداء الوظيفي في الوزارات السعودية*. *مجلة الإدارة والسياسات العامة*، 19(2)، 81-56.
- العويدي، عبد الرحمن بن سليمان. (2023). *الفجوة البحثية في دراسات السلوك التنظيمي بالقطاع العام العربي*. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 41(1)، 49-23.

- القحطاني، عبد الله بن سعيد. (2022). العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. *مجلة الدراسات الإدارية*، 27(3)، 145-172.

المراجع الأجنبية:

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In *Handbook of well-being*. DEF Publishers.
- Bryman, A. (2021). *Social research methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.
- Kim, S., & Park, S. (2021). Digital governance and employee engagement in public sector: Evidence from South Korea. *Public Management Review*, 23(5), 701-722.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93-105.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2022). Public service motivation and modern incentive systems: Testing an integration model in European municipal administrations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(3), 445-463.
- OECD. (2022). *Government at a glance 2022*. OECD Publishing.

- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2021). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2021). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.

الملاحق

-الاستبانة

يسر الباحث توجيه خالص الشكر والتقدير لمشاركتكم الكريمة في هذا الاستبيان، الذي يُعد أداة أساسية لجمع البيانات الأكاديمية الخاصة بدراسة: "تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية". تهدف هذه الدراسة إلى فهم طبيعة الممارسات الإدارية والتحفيزية داخل المؤسسات الحكومية، ومدى انعكاسها على فاعلية الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم لأغراض بحثية وأكاديمية فقط دون الإفصاح عن هوية المشارك أو مؤسسته.

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ من 30 إلى أقل من 40 سنة

○ من 40 إلى أقل من 50 سنة

○ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

5. المستوى الوظيفي:

- إداري تنفيذي
- إداري متوسط
- إداري أعلى

ثانيا: اسئلة الاستبيان

المحور الأول : محور السلوك التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين.					
تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.					
تتعامل الإدارة مع الموظفين بعدالة واحترام.					
تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
توجد علاقة إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة.					
تحرص الإدارة على حل المشكلات التنظيمية بسرعة.					
يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.					
توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار.					
يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح.					
يسهم أسلوب القيادة في تحسين أداء العاملين.					

المحور الثاني : محور السلوك التحفيزي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
توفر المؤسسة حوافز مادية مناسبة للموظفين.				
يحصل الموظفون على مكافآت عند تميزهم في العمل.				
توجد عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.				
تشجع المؤسسة الموظفين من خلال التقدير المعنوي.				
توفر المؤسسة فرصاً واضحة للترقية والتقدم الوظيفي.				
يشعر الموظفون بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به.				
تسهم الحوافز في زيادة إنتاجية الموظفين.				
تعتمد المؤسسة أساليب متنوعة لتحفيز العاملين.				
يحصل الموظفون على تغذية راجعة إيجابية عند إنجاز الأعمال.				

					يؤدي التحفيز إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي.
--	--	--	--	--	--

المحور الثالث : محور إدارة المؤسسات الحكومية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
تتميز المؤسسة بسرعة إنجاز الأعمال والمعاملات.					
تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة عالية.					
تتخذ الإدارة القرارات في الوقت المناسب.					
يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.					
تسهم السياسات الإدارية في تحسين مستوى الأداء.					
تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بصورة مستمرة.					
يشعر الموظفون بأن الإدارة تهتم بتحسين جودة العمل.					
يساعد التنظيم الإداري على رفع كفاءة المؤسسة.					

					تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة المشكلات الإدارية.
					يسهم السلوك التنظيمي والتحفيزي في تحسين إدارة المؤسسة.

-الملخص Abstract

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العوامل الديموغرافية والمؤسسية التي قد تعدل هذه العلاقة، وذلك في ضوء متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني وورقي موزع على عينة عشوائية طبقية قوامها 100 موظف حكومي في محافظة جدة، شملت مختلف المستويات الوظيفية والقطاعات الحكومية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار 28، عبر أساليب الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أهم النتائج: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة للسلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي معاً على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية، حيث فسرا 61% من التباين في الفاعلية الإدارية ($r^2 = 0.61$)، $p = 0.000$ تفوق تأثير السلوك التنظيمي ($\beta = 0.48$) نسبياً على السلوك التحفيزي ($\beta = 0.41$)، مما يعكس أهمية المناخ التنظيمي الداعم كأرضية لفعالية التحفيز ارتباط السلوك التحفيزي ارتباطاً طردياً قوياً بأداء الموظفين ($r = 0.69$) ولولائم المؤسسي ($r = 0.64$) وجود فروق دالة في تصورات الفاعلية حسب المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع المؤسسة، بينما لم تظهر فروق حسب العمر.

التوصيات: أوصت الدراسة بإعادة هندسة الثقافة التنظيمية لتعزيز المشاركة والابتكار، وتطوير أنظمة حوافز تكاملية تراعي العدالة والتنوع والربط بالأداء، وتبني برامج تطوير قيادي تركز على القيادة التحويلية، وتصميم سياسات تحفيزية مخصصة حسب الفئات الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، السلوك التحفيزي، إدارة المؤسسات الحكومية، فاعلية الإدارة، القطاع العام، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of organizational and motivational behavior on the effectiveness of government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, and to identify demographic and institutional factors that may modify this relationship, in light of the requirements of the National Transformation Program and the Kingdom's Vision 2030.

The study employed a quantitative descriptive correlational approach. Data were collected using an electronic and paper questionnaire distributed to a stratified random sample of 100 government employees in Jeddah Governorate, representing various job levels and government sectors. Data were analyzed using SPSS version 28, employing descriptive statistics, multiple regression analysis, Pearson correlation coefficient, and one-way analysis of variance (ANOVA).

Key Findings: A statistically significant positive effect of both organizational and motivational behaviors was found on the effectiveness of government institutions' management. These two behaviors explained 61% of the variance in administrative effectiveness ($r^2 = 0.61$, $p = 0.000$). The effect of organizational behavior ($\beta = 0.48$) was relatively greater than that of motivational behavior ($\beta = 0.41$), reflecting the importance of a supportive organizational climate as a foundation for effective motivation. Motivational behavior was strongly and positively correlated with employee performance ($r = 0.69$) and organizational loyalty ($r = 0.64$). Significant differences in perceptions of effectiveness were found based on job level, years of experience, and type of organization, while no differences were found based on age.

Recommendations: The study recommends re-engineering organizational culture to enhance participation and innovation, developing integrated incentive systems that consider fairness, diversity, and performance-based rewards, adopting leadership development programs focused on transformational leadership, and designing customized incentive policies for different job categories. **Keywords:** Organizational behavior, motivational behavior, management of government institutions, management effectiveness, public sector, Kingdom of Saudi Arabia, Vision 2030.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Project Management (MPM)



**The impact of organizational behavior and motivational behavior on the
management of government institutions**

Prepared by:

Abdulrahim Abdullah Alhajri

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdel Hamid Mohamed Hassan

Year: 2026