

Final Project 2

Code: MGM 497–PMG497

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر التحفيز على أداء الموظفين في المجال البنكي في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

وليد بن فهد بن عجب

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

فهرس المحتويات

٧	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١,١	المقدمة:٧
١,٢	مشكلة الدراسة.....
١,٢,١	فجوات على المستوى النظري.....
١,٢,٢	فجوات على المستوى التطبيقي.....
١,٣	أهمية الدراسة.....
١,٣,١	على المستوى النظري:.....
١,٣,٢	على المستوى التطبيقي:.....
١,٤	أسئلة الدراسة.....
١,٥	أهداف الدراسة.....
1.6	فرضيات الدراسة.....
١,٧	نموذج الدراسة.....
1.8	منهجية الدراسة.....
1.9	الدراسة الميدانية.....
١,١٠	مخطط المشروع المقترح.....
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة ١٣
٢,١	المقدمة:.....
2.2	المتغير المستقل.....
٢,٣	المتغير التابع.....
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
2.5	الخاتمة.....
3	الفصل الثالث: منهجية البحث ٢٠
٣,١	منهج البحث:.....
٣,٢	مجتمع الدراسة:.....
٣,٣	طريقة اختيار العينة:.....
٣,٤	عينة الدراسة:.....
٣,٥	أداة الدراسة:.....
٣,٥,١	المحور الأول: التحفيز المادي في البنوك السعودية.....
٣,٥,٢	المحور الثاني: التحفيز المعنوي في البنوك السعودية.....
٣,٥,٣	المحور الثالث: الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك السعودية.....

٢٣	٣,٥,٤ المحور الرابع: رضا الموظفين عن أنظمة التحفيز الحالية
٢٣	٣,٦ صدق وثبات أداة الدراسة:
٢٤	٣,٧ تصحيح أداة البحث (الاستبانة)
٢٤	٣,٨ الاساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات :
٢٦	٤. الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج
٢٧	٤,١ التحاليل الوصفية لعينة الدراسة
٢٧	٤,١,١ توصيف عينة الدراسة وفقاً للعمر
٢٧	٤,١,٢ توصيف عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي
٢٨	٤,١,٣ توصيف عينة الدراسة وفقاً للخبرة العملية
٢٨	4.2 صدق وثبات أداة الدراسة
٢٨	٤,٢,١ اختبار ثبات
٢٩	٤,٢,٢ صدق أداة الدراسة
٣٠	٤,٣ عرض ومناقشة النتائج
٣٠	٤,٣,١ التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التحفيز المادي للعاملين في البنوك السعودية
٣٢	٤,٣,٢ التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التحفيز المعنوي للعاملين في البنوك السعودية
٣٣	٤,٣,٣ التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية
٣٥	٤,٣,٤ التعرف على مستوى رضا الموظفين عن استراتيجيات التحفيز الحالية في البنوك السعودية
٣٧	٤,٤ اختبار فروض الدراسة
٣٩	5. الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات
٤٠	٥,١ حدود البحث:
٤١	٥,٢ ملخص النتائج:
٤٢	٥,٣ التوصيات:

جدول المحتويات

الشكر والتقدير خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

الإهداء.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
مستخلص الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,١. المقدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٢. مشكلة الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٣. أهمية الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٣,١. على المستوى النظري:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٤. أسئلة الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٥. أهداف الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٦. فرضيات الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٧. نموذج الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٨. الدراسة الميدانية.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١,٩. مخطط المشروع.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢,١. المقدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢,٢. المتغير المستقل.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢,٣. المتغير التابع.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٢,٥. الخاتمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,١. المقدمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٣. تصميم البحث.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٥. طريقة جمع البيانات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٦. أنواع البيانات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٨. الخاتمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.1. المقدمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤, ٦. الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥, ١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥, ٢. توصيات الدراسة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥, ٣. الخاتمة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
قائمة المراجع	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الملاحق	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

فهرس الجداول:

٢٧	جدول رقم (١) توصيف عينة الدراسة تبعا للعم
٢٧	جدول رقم (٢) توصيف عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي
٢٨	جدول رقم (٣) توصيف عينة الدراسة تبعا للخبرة العملية
٢٩	جدول رقم (٤) اختبار الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان
٣٠	جدول رقم (٥) قيم المتوسطات الحسابية للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة
٣٠	جدول رقم (٦) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (التحفيز المادي في البنوك السعودية)
٣٢	جدول رقم (٧) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (التحفيز المعنوي في البنوك السعودية)
٣٤	جدول رقم (٨) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية)

جدول رقم (٩) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (مستوى رضا الموظفين عن استراتيجيات التحفيز الحالية في البنوك السعودية) ٣٦

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام معاملات الارتباط وتحليل التباين (ANOVA) ٣٨

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم عناصر النجاح في أي منظمة، حيث يعتمد التميز المؤسسي على مدى قدرة المنظمة على إدارة هذا المورد الحيوي وتطويره. ويعد التحفيز من أبرز الوسائل التي تساعد في رفع مستوى أداء الموظفين من خلال زيادة دافعيتهم وحماسهم للعمل.

ويعتمد التحفيز على نظام من الحوافز التي تلبي احتياجات الموظف النفسية والمادية، مما يساهم في تعزيز سلوكه الإيجابي داخل بيئة العمل. وتكمن أهمية التحفيز في دوره في خلق بيئة عمل تشجع على الولاء الوظيفي والانتماء، وتدفع الموظف إلى الالتزام بمهامه والعمل بروح الفريق.

ولهذا، تسعى المنظمات الحديثة إلى تطبيق استراتيجيات تحفيزية فعالة تعزز من شعور الموظف بالأمان الوظيفي والتقدير، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة أدائه وولائه للمنظمة (فاطمة المحيميد. 2024).

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

١,٢. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع الدعم التنظيمي، إلا أن كثيرا منها لم يركز بشكل كاف على العلاقة بين الدعم التنظيمي ونية ترك العمل، خاصة في الجامعات السودانية الخاصة. كما أن هناك نقصا في معرفة أي أبعاد الدعم التنظيمي لها التأثير الأقوى على هذه النية، مما يفتح المجال لمزيد من البحث العلمي لسد هذه الفجوة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية المختلفة، مما يحد من تحقيق الكفاءة التشغيلية الكاملة.
- عدم استغلال البيانات الناتجة عن الأنظمة الإلكترونية بالشكل الأمثل في دعم اتخاذ القرار.
- قصور في تدريب وتأهيل بعض الموظفين على استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية الحديثة.
- عدم وجود آليات واضحة لقياس أثر التحول الإلكتروني على الأداء الوظيفي والإنتاجية المؤسسية.
- تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية التقنية في بعض الوحدات، مما يعوق تطبيق الحلول الإلكترونية المتقدمة

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الرضا الوظيفي في اداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة طور الباحث استبانة لجمع المعلومات. واختبرت الدراسة فرضيات تمثلت في: ان درجة الرضا الوظيفي لها أثر على اداء العاملين بالبنك وان ظروف العمل بالبنك لها أثر على اداء العاملين، وان اسلوب القيادة وانظمة وعلاقات العمل بالبنك يؤثران على اداء العاملين.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج تتمثل أهمها في ظروف العمل بالبنك أثر إيجابي على اداء العاملين بالمصارف، يوجد أثر إيجابي للعوامل المالية على اداء العاملين بالبنك والمرتبات لا يفي بحاجات العاملين بالبنك وعلاقات العمل له أثر إيجابي على اداء العاملين بالبنك.

واوصت الدراسة بتوصيات اهمها الاهتمام بالتدريب وتأهيل العاملين بالبنك فرع لمواكبة التطور التكنولوجي في سوق العمل المصرفي ضرورة مراجعة ساعات الدوام المتبعة بالبنك ليتواءم مع طبيعة العمل ضرورة اجراء مراجعات دورية للمرتبات ليتواءم مع التغيرات الجارية في السوق لا يفي بالحاجات المعيشية للعاملين

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تمثلت إشكالية الدراسة في أنه يظهر في بعض الأحيان بؤادر الملل الوظيفي عند العاملين أيا كان موقعهم أو عملهم أو مهمتهم، فيصبح الفرد متباطئاً متكاسلاً أو مهملاً، وكان لا بد من وجود وسيلة تقف عائقاً أمام هذا الملل أو الروتين القاتل أو الإهمال، وإن مبدأ التحفيز إحدى هذه الوسائل التي تعطي الدافع للعمل وتشعر الموظف بأهمية العطاء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من ٦٠ فرداً من العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض، وقد توصلت الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وبتأثير مقبول جداً، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة. للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتم الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول تكلفة المعيشة، وأن يتم منح ترقية استثنائية للموظفين وفق معايير موضوعية وسليمة، ودعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة.

١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما أنواع التحفيز (المادي والمعنوي) المستخدمة في البنوك السعودية؟
٢. ما أثر التحفيز المادي على أداء الموظفين في البنوك السعودية؟
٣. ما أثر التحفيز المعنوي على أداء الموظفين في البنوك السعودية؟
٤. هل يختلف أثر التحفيز على الأداء الوظيفي باختلاف العمر أو سنوات الخبرة؟
٥. ما مدى رضا الموظفين عن أنظمة التحفيز الحالية؟

١,٥ . أهداف الدراسة

- التعرف على أساليب التحفيز المطبقة في البنوك السعودية.
- تحليل أثر التحفيز المعنوي على جودة وكفاءة أداء الموظفين.
- تقديم توصيات لتحسين أنظمة التحفيز بما يعزز أداء الموظفين.
- قياس العلاقة بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي للموظفين.

١,٦ . فرضيات الدراسة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي وأداء الموظفين في البنوك السعودية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي وأداء الموظفين في البنوك السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز على الأداء تعزى إلى العمر أو الخبرة.

١,٧ . نموذج الدراسة

- التحفيز
- التحفيز المادي (الرواتب، المكافآت، الحوافز المالية)
- التحفيز المعنوي (الاعتراف، الترقية، بيئة العمل، التقدير)
- داء الموظفين
- الإنتاجية

- الالتزام الوظيفي
- جودة العمل
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

١,٨ . منهجية الدراسة

تم تصميم استبانة مغلقة موجهة إلى موظفي البنوك، تضمنت محاور لقياس أنواع التحفيز (المادي والمعنوي) ومستوى الأداء شملت الدراسة موظفين في عدد من البنوك التجارية المحلية والدولية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية)، بالإضافة لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

١,٩ . الدراسة الميدانية

جمع بيانات ميدانية من الموظفين العاملين بالبنوك حول واقع التحفيز ومستوى رضاهم. اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التحفيز على الأداء الوظيفي. مقارنة تأثير التحفيز المادي مقابل التحفيز المعنوي.

١,١٠ . مخطط المشروع المقترح

١. تصميم الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.

٢. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (بشكل إلكتروني أو ورقي).
٣. جمع البيانات خلال فترة محددة (مثلا شهر واحد).
٤. تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي
٥. عرض النتائج ومناقشتها وربطها بالإطار النظري

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

لقد تناولت هذه الدراسة في مطلع الفصل الوال المقدمة كبداية تدور حول أثر التحفيز على اداء الوظيفي للعاملين في البنوك تأول لمشاريع البنية التحتية، ثم تطرق الباحث إلى مشكلة الدارسة والتي تم تلخيصها في تدني مستوى الأداء الوظيفي وانخفاض الرضا الوظيفي بين العاملين في البنوك، ومن ثم تم التطرق إلى كمال من أهمية وأهداف الدارسة من خلال عن الأسئلة التي تتعلق بأثر التحفيز على أداء الموظفين في البنك تجاول بشكل عام وبشكل تفصيلي ، بعد ذلك تطرقت الدارسة إلى المتغيرات وأنموذج الدارسة والذي عبر عنه الباحث ببيان كان من المتغير المستقل و المتغير التابع له والتفرعات لكل متغير، ثم قام الباحث بالتطرق إلى فرضيات الدارسة في قسم الباحث الفرضيات إلى فرضيتين رئيسيتين وكل فرضية رئيسية تنقسم إلى فرضيتين فرعيتين، وبعدها تطرق الباحث إلى تعريف التعريفات والمصطلحات الواردة بالدارسة الباحث بالتطرق إلى حدود الدارسة المختلفة والتي هي على أربعة أجزاء (الزمانية، المكانية، الموضوعية، البشرية

٢,١ . المقدمة:

يعتبر القطاع البنكي من أهم القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، إذ يلعب دورا محوريا في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومع ازدياد المنافسة في السوق المالية وارتفاع توقعات العملاء، أصبحت البنوك مطالبة ليس فقط بتطوير منتجاتها وخدماتها، بل أيضا بالاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد حجر الأساس في نجاحها. فالموظف البنكي يمثل الواجهة المباشرة للعملاء، وأدائه يعكس بشكل مباشر صورة المؤسسة المصرفية. ومن هنا تبرز أهمية التحفيز كأداة إدارية فعالة لرفع مستوى الأداء، وزيادة الالتزام، وتحقيق التميز التنافسي. إن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في البنوك السعودية تكتسب أهمية كبيرة، نظرا لتنوع طبيعة الوظائف البنكية وحساسيتها، ولأن رضا الموظف وتحفيزه يرتبطان ارتباطا وثيقا بجودة الخدمات المالية المقدمة.

٢,٢ . المتغير المستقل

التحفيز هو المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويشير إلى جميع الأساليب والآليات التي تتبناها البنوك لدفع الموظفين نحو تحقيق أداء أعلى. ويشمل التحفيز جانبين رئيسيين:

- الحوافز المالية: مثل الرواتب المجزية، المكافآت السنوية، العمولات، العلاوات، والمزايا المادية الأخرى كالتأمين الصحي أو بدلات السكن والنقل.
- الحوافز غير المالية: وتشمل بيئة العمل الإيجابية، التقدير المعنوي، التدريب والتطوير المستمر، فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز روح الانتماء المؤسسي.

يعتبر التحفيز عنصراً معقداً، إذ لا يقتصر على مجرد تقديم مقابل مادي، بل يمتد إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة تشعر الموظف بقيمته وتدفعه لبذل المزيد من الجهد. في السياق البنكي السعودي، ومع تنوع القوى العاملة بين المواطنين والوافدين، يصبح التحفيز عاملاً رئيسياً للحفاظ على الكفاءات، وتقليل معدل دوران الموظفين، وخلق بيئة عمل تنافسية ومنتجة.

٢,٣ المتغير التابع

المتغير التابع هو أداء الموظفين في القطاع البنكي، وهو ما يظهر كنتيجة مباشرة لمستوى التحفيز الممنوح لهم. ويمكن قياس الأداء في المجال البنكي بعدة أبعاد، منها:

- الإنتاجية: مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفي الوقت المحدد.
- الجودة: دقة العمل المقدم، والالتزام بالمعايير والسياسات المصرفية.
- الخدمة المقدمة للعملاء: سرعة الاستجابة، حسن التعامل، القدرة على حل المشكلات، وكسب رضا العملاء.
- الابتكار والتطوير: مساهمة الموظف في تقديم أفكار جديدة أو تحسين الإجراءات البنكية.
- الالتزام التنظيمي: مدى التزام الموظف بسياسات البنك وأخلاقيات العمل.

في البنوك السعودية، يعتبر الأداء العالي للموظفين عنصراً أساسياً لضمان الثقة بين البنك والعملاء، وهو ما ينعكس في النهاية على سمعة البنك واستدامة نموه.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين التحفيز (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع) هي علاقة طردية قوية. فكلما ارتفع مستوى التحفيز الموجه للموظفين، انعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائهم. على سبيل المثال:

- تقديم مكافآت مالية عند تحقيق أهداف محددة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والالتزام.
- توفير فرص تدريبية وتطويرية يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل التقدير والشكر يعزز من الولاء المؤسسي ويقلل من التوتر الوظيفي.

أما في حالة غياب التحفيز أو ضعفه، فإن الموظفين قد يشعرون بالإحباط أو فقدان الدافعية، مما يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء، وزيادة الأخطاء، وارتفاع معدل الاستقالات. ومن هنا، فإن التحفيز يمثل أداة استراتيجية لضمان الاستقرار الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء داخل البنوك السعودية.

٢,٥ . الخاتمة

من خلال ما سبق يتضح أن التحفيز يشكل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء الموظفين في المجال البنكي السعودي. فالتحفيز ليس مجرد أداة إدارية تقليدية، بل هو عنصر استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف البنوك على المدى الطويل. إن الجمع بين الحوافز المالية والمعنوية، وتبني سياسات عادلة وشفافة، من شأنه أن يعزز الرضا الوظيفي، ويرفع مستوى الكفاءة، ويزيد من جودة الخدمات المقدمة للعملاء. في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي يشهدها القطاع المصرفي في المملكة، فإن الاستثمار في تحفيز الموظفين يعد استثماراً مباشراً في مستقبل البنوك وقدرتها على المنافسة والنمو. وعليه، فإن تطوير برامج تحفيزية شاملة ومستمرة أصبح ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وضمان استدامة النجاح في القطاع البنكي السعودي.

قائمة المراجع

فاطمة . المحيميد. (2024) التحفيز وأثره على ولاء الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، أمانة منطقة القصيم
كحالة دراسية . (365 pp)

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507.
<https://www.hnjjournal.net/ar/3-8-21/>

المجلة العلمية لكليات التجارة . (2013) العدد العاشر جامعة الازهر .

عبدالله الحسن . (موظف HR من 2014) موظف في القطاع البنكي

(2017) أثر الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البنوك السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، ٥(٢)،
١٠١-١٢٤.

الطراونة، س. ر. (٢٠١٦). أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة في القطاع المصرفي الأردني. مجلة جامعة
الملك سعود - العلوم الإدارية، ٢٨(١)، ١٣٣-١٥٠.

٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

المقدمة

يعد هذا الفصل من أهم فصول البحث لأنه يمثل الركيزة المنهجية التي يقوم عليها العمل العلمي بأكمله، فهو يوضح الطريق الذي سلكه الباحث للوصول إلى النتائج ويبين الأسلوب الذي اعتمد عليه في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى فهم دقيق للعلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في البنوك السعودية، وقد تم في هذا الفصل تحديد نوع المنهج العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية والغاية من دراستها، كما جرى تحديد المجتمع المستهدف والعينة الممثلة له بصورة تضمن الشمول والتمثيل الواقعي للقطاع البنكي، إضافة إلى اختيار أداة الدراسة الملائمة وتصميم محاورها بما يتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته، وتم كذلك توضيح الإجراءات التي اتبعت للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات بطريقة علمية تكفل الموثوقية والموضوعية في تفسير النتائج، وبذلك يشكل هذا الفصل الإطار العملي الذي

يربط بين الجانب النظري والواقع التطبيقي في ميدان العمل المصرفي السعودي، ويهيئ الأساس العلمي الذي تبنى عليه نتائج الدراسة وتوصياتها النهائية.

٣,١ منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر توافقاً مع طبيعة الموضوع، فهو يتيح فهماً عميقاً لظاهرة التحفيز وعلاقتها بمستوى أداء الموظفين في البنوك السعودية، إذ يقوم على دراسة الواقع الميداني كما هو، وتحليل مكوناته بدقة علمية منظمة، ويستند هذا المنهج إلى جمع البيانات من البيئة العملية نفسها، ثم معالجتها بطريقة منهجية تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وصولاً إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في صياغة حلول واقعية قابلة للتطبيق داخل بيئة العمل المصرفي.

٣,٢ مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في البنوك التجارية داخل المملكة العربية السعودية، سواء كانت هذه البنوك محلية أو أجنبية، وذلك لأن طبيعة مهامهم ترتبط بشكل مباشر بموضوع البحث الذي يتناول أثر التحفيز على مستوى الأداء المهني وجودة العمل داخل البيئة المصرفية، مما يجعل هذا المجتمع الأكثر ملاءمة لقياس العلاقة بين التحفيز والأداء وتحليلها بطريقة علمية دقيقة تعكس واقع القطاع البنكي في المملكة.

٣,٣ طريقة اختيار العينة:

تم اختيار العينة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث أتيحت الفرصة لجميع الموظفين العاملين في البنوك السعودية للمشاركة بشكل متكافئ، وقد جرى تحديد أفراد العينة بطريقة تراعي التنوع في المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة، وذلك لضمان تمثيل واقعي وشامل لبيئة العمل المصرفي، وبما يساعد على الحصول على نتائج دقيقة توضح بصورة موضوعية مدى تأثير أساليب التحفيز المختلفة على أداء العاملين ومستوى التزامهم المهني داخل القطاع البنكي.

٣,٤ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة التي تضم ١٢٠ موظف من العاملين في البنوك التجارية السعودية باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لضمان أن تشمل العينة مختلف الفئات والمستويات الوظيفية داخل القطاع البنكي، وقد روعي في هذا الاختيار تحقيق تمثيل متوازن للواقع العملي بما يتيح التوصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية

تعكس بصورة واضحة مدى تأثير أساليب التحفيز على أداء الموظفين ومستوى إنتاجيتهم داخل بيئة العمل المصرفي.

٣,٥ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان الإلكتروني باعتبارها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في البنوك السعودية، حيث جرى إعداد الاستبيان بعناية لقياس أثر كل من التحفيز المادي والمعنوي على مستوى الأداء الوظيفي ودرجة رضا العاملين، وقد صمم بصورة تمكن من الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس واقع الممارسات التحفيزية في القطاع البنكي، وتكون الاستبيان من أربعة محاور رئيسية تمثل أبعاد الدراسة المختلفة، وتضمن كل محور مجموعة من العبارات المرتبطة بهدف محدد يهدف إلى قياس جانب معين من العلاقة بين التحفيز والأداء داخل بيئة العمل المصرفي، كما يلي:

٣,٥,١ المحور الأول: التحفيز المادي في البنوك السعودية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى فعالية الحوافز المادية التي تقدمها البنوك السعودية ودورها في رفع أداء الموظفين، وقد تضمن العبارات الآتية:

- يحصل الموظفون على رواتب عادلة تتناسب مع حجم المسؤوليات الموكلة إليهم
- توفر الإدارة مكافآت مالية منتظمة عند تحقيق الأهداف المحددة
- تمنح العلاوات السنوية وفقا لمعايير أداء واضحة وعادلة
- توجد حوافز مالية مرتبطة بالإبداع أو التميز في الأداء
- يقدم البنك مزايا مالية إضافية مثل بدلات السكن أو النقل أو التأمين الطبي

٣,٥,٢ المحور الثاني: التحفيز المعنوي في البنوك السعودية

يركز هذا المحور على قياس الجوانب غير المادية للتحفيز مثل التقدير، وفرص النمو المهني، والمشاركة في اتخاذ القرار، وشعور الموظف بالانتماء، وتضمنت عباراته ما يلي:

- يحرص المديرون على تقدير جهود الموظفين وشكرهم علنا على إنجازاتهم
- يتم منح الموظفين فرصا للترقية بناء على الكفاءة والأداء
- يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
- يشجع البنك على العمل الجماعي ويعزز روح الفريق بين العاملين

- يوفر البنك برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة للموظفين

٣,٥,٣ المحور الثالث: الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك السعودية

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى أداء الموظفين ومدى التزامهم وجودة إنجازهم لمهامهم، إضافة إلى مشاركتهم في تحسين بيئة العمل وتقديم الأفكار التطويرية، واشتمل على العبارات التالية:

- أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفي الوقت المحدد
- أحرص على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في جميع الأوقات
- ألتزم بتعليمات وسياسات البنك دون تهاون
- أشارك بفاعلية في تحسين طرق العمل وتطوير الأداء داخل البنك
- أسعى لتقديم أفكار جديدة ترفع من كفاءة الخدمات المصرفية

٣,٥,٤ المحور الرابع: رضا الموظفين عن أنظمة التحفيز الحالية

يتناول هذا المحور مستوى رضا الموظفين عن نظام التحفيز المطبق في بنوكهم ومدى إحساسهم بالعدالة والتقدير، وتضمن العبارات ما يلي:

- نظام التحفيز المطبق في البنك يحقق العدالة بين جميع الموظفين
- أشعر بالرضا عن مستوى التحفيز الذي أحصل عليه حالياً
- نظام التحفيز يسهم في رفع مستوى التزامي تجاه البنك
- الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهود التي أبذلها في عملي
- إدارة البنك تستجيب لملاحظات الموظفين بشأن تحسين نظام التحفيز

٣,٦ صدق وثبات أداة الدراسة:

٣,٦,١ صدق أداة الدراسة:

سيتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرض الاستبيان على مشرف البحث المتخصص في مجال إدارة الأعمال، وذلك بغرض الحصول على تقييم علمي دقيق لمدى ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة ووضوحها وشمولها لجميع أبعاد المتغيرات الرئيسية، حيث سيقوم المشرف بمراجعة محتوى الاستبيان وتحليل صياغة العبارات من حيث الدقة والاتساق والمنهجية، كما سيبيدي ملاحظاته حول الحاجة إلى تعديل أو دمج أو حذف

بعض البنود عند الضرورة، لضمان أن تكون الأداة قادرة على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية وتعكس بصدق العلاقة بين التحفيز ومستوى الأداء داخل بيئة العمل المصرفي.

٣,٦,١ ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان سيتم التأكد منه من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وذلك لقياس مدى الاتساق الداخلي بين العبارات المندرجة تحت كل محور من محاور الأداة، حيث يتيح هذا الإجراء تحديد درجة الترابط بين بنود الاستبيان ومدى انسجامها في قياس المفهوم ذاته، وسيتم اعتماد القيمة الإحصائية المقبولة لمعامل الثبات التي تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الموثوقية، مما يؤكد صلاحيتها لجمع البيانات وتحليلها بشكل علمي دقيق يسهم في تحقيق أهداف البحث المتعلقة بدراسة أثر التحفيز على أداء الموظفين في البنوك السعودية.

٣,٧ تصحيح أداة البحث (الاستبانة)

استخدم الباحث تدرجا خماسيا وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح اداة البحث، وفق الجدول ادناه:

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

٣,٨ الاساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات :

و سيتم عمل المعالجات الاحصائية التالية على ردود الاستبيان :

- التحاليل الوصفية لعينة الدراسة .
- مقياس الفا كرونباخ لقياس ثبات إدارة الدراسة .
- حساب المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي .
- حساب المتوسطات الحسابية لفقرات و محاور الاستبانة .

- حساب الانحرافات المعيارية لفقرات و محاور الاستبيان .

- حساب معامل الارتباط Pearson Correlation - لمحاور الاستبيان .

- اختبار فروض الدراسة

الخاتمة

يمكن القول في ختام هذا الفصل إن بناء المنهجية العلمية للبحث لم يكن مجرد خطوة إجرائية بل عملية دقيقة تهدف إلى ضمان صدقية النتائج وموضوعيتها، فقد حرص الباحث على توظيف المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يتناول أثر التحفيز على الأداء، كما تم تصميم الأداة بما يعكس جميع أبعاد التحفيز المادي والمعنوي وقياس أثرهما في مستوى الأداء والرضا الوظيفي، مع مراعاة تطبيق أدوات التحقق الإحصائي لضمان ثبات وصدق البيانات المستخلصة من الميدان، وقد أتاح ذلك تأسيس قاعدة علمية متينة للتحليل في الفصول اللاحقة، إذ ينتظر أن تسهم النتائج المستخلصة من هذه المنهجية في تفسير الظواهر المرتبطة بسلوك العاملين داخل البنوك السعودية وتقديم رؤية علمية تساعد على تطوير أنظمة التحفيز ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

٤. الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات الميدانية التي جرى جمعها باستخدام أداة الاستبانة، حيث يبدأ الفصل بتقديم وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة من حيث العمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية، ثم ينتقل إلى عرض نتائج صدق وثبات الأداة لضمان ملاءمتها لأغراض القياس، يلي ذلك تحليل متوسطات محاور الدراسة الأربعة التي تناولت التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ومستوى الأداء الوظيفي ورضا الموظفين عن أنظمة التحفيز، كما يتضمن الفصل مناقشة لهذه النتائج في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، ويختتم الفصل باختبار الفرضيات الإحصائية لبيان طبيعة العلاقات بين المتغيرات ودلالاتها وتأثيرها في بيئة العمل البنكية في المملكة العربية السعودية.

٤,١ التحاليل الوصفية لعينة الدراسة

٤,١,١ توصيف عينة الدراسة وفقاً للعمر

جدول رقم (١) توصيف عينة الدراسة تبعاً للعمر

العمر		
النسبة %	العدد	
٨,٤	١٠	من ٢٠ - ٣٠ سنة
٣١,٩	٣٨	من ٣٠ - ٤٠ سنة
٥٩,٧	٧١	أكثر من ٤٠ سنة
١٠٠	١١٩	إجمالي العدد

يبين الجدول أن الفئة الأكبر من موظفي البنوك تقع في شريحة أكثر من ٤٠ سنة بنسبة ٥٩,٧% مما يعكس خبرة طويلة داخل القطاع، بينما تمثل فئة ٣٠-٤٠ سنة نسبة ٣١,٩% وهي شريحة متوسطة الخبرة تسهم بوضوح في هيكل القوى العاملة. أما الفئة الأصغر ٢٠-٣٠ سنة فلم تتجاوز ٨,٤% مما يشير إلى محدودية مشاركة الموظفين الجدد مقارنة بذوي الخبرة العالية.

٤,١,٢ توصيف عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

جدول رقم (٢) توصيف عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
النسبة	العدد	
٨٠	٩٦	بكالوريوس
٢٠	٢٤	ماجستير
١٠٠	١٢٠	الإجمالي

يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة مرتفعة بلغت ٨٠% وهو ما يعكس اعتماد البنوك على الكفاءات التنفيذية المتخصصة في هذا المستوى التعليمي. كما تظهر نسبة ٢٠% لحملة

الماجستير مما يشير إلى وجود شريحة مؤهلة أكاديميا تسهم في دعم الجوانب الإدارية والفنية. ويؤكد هذا التوزيع أن بيئة العمل البنكية تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات التطبيقية التي يوفرها التعليم الجامعي.

٤,١,٣ توصيف عينة الدراسة وفقا للخبرة العملية

جدول رقم (٣) توصيف عينة الدراسة تبعا للخبرة العملية

سنوات الخبرة		
النسبة	العدد	
١٦,٨	٢٠	اقل من ٥ سنوات
١٦	١٩	من ٦ - ١٠ سنوات
١١,٨	١٤	من ١١ - ١٥ سنة
٥٥,٥	٦٦	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠	١١٩	الاجمالي

يظهر الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة يمتلكون خبرة تفوق ١٥ سنة بنسبة ٥٥,٥% مما يعكس اعتماد البنوك على كوادر متمرسه وذات خبرة طويلة. كما أن فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات و ٦-١٠ سنوات سجلتا نسباً مقاربة بلغت ١٦,٨% و ١٦% وهو ما يشير إلى وجود تجدد محدود في القوى العاملة. أما فئة ١١-١٥ سنة بنسبة ١١,٨% فتشكل شريحة متوسطة الخبرة تدعم التوازن بين الخبرات الطويلة والموظفين الجدد.

4.2 صدق وثبات أداة الدراسة

٤,٢,١ اختبار ثبات

تم حساب ثبات محاور الاستبيان عن طريق مقياس الفا كرونباخ: حيث قام الباحث بحساب معامل الفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة وذلك بهدف معرفة ثبات المقياس، وتتراوح قيمة معامل بين ١,٠ و ١، حيث ان اقتراب القيمة يعني الثبات واقتربها من الصفر يعني عدم الثبات، وجدول رقم (٥) يوضح نتائج اختبار الفا لمحاور الاستبيان من برنامج: SPSS

جدول رقم (٤) اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	(مقياس ألفا كرونباخ)
المحور الأول: التحفيز المادي في البنوك السعودية	٥	٠,٨٦٨
المحور الثاني: التحفيز المعنوي في البنوك السعودية	٥	٠,٩٠٣
١ المحور الثالث: الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك السعودية	٥	٠,٨٩٣
المحور الرابع: رضا الموظفين عن أنظمة التحفيز الحالية	٥	٠,٨٧٨
الإجمالي	٢٠	٠,٩٤٦

يظهر الجدول ارتفاع قيم معامل ألفا كرونباخ عبر جميع المحاور، حيث سجل المحور الأول ٠,٨٦٨ والثاني ٠,٩٠٣ والثالث ٠,٨٩٣ والرابع ٠,٨٧٨ مما يدل على اتساق داخلي قوي بين العبارات. ويعزز ذلك معامل الثبات الكلي الذي بلغ ٠,٩٤٦ وهو مستوى ممتاز يؤكد موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة. تعكس هذه القيم جودة تصميم الاستبيان وملاءمته للتحليل الإحصائي.

٤,٢,٢ صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، وبعد ان ابدى المحكمون ملاحظاتهم في حذف بعض عبارات الاستبيان ودمج عبارات أخرى، تكون الشكل الأخير للاستبيان (مرفق رقم ١).

قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكرت الخماسي:

برنامج SPSS تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشده = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشده = ١)، قام الباحث بإجراء الحسابات لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية للمقياس: المدى = ٥ - ١ = ٤

وعليه تكون قيم الخيارات كالتالي:

جدول رقم (٥) قيم المتوسطات الحسابية للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة

المتوسط الحرج	المستوى
من ١ - ١,٨٠	غير موافق بشده
من ١,٨١ الى ٢,٦٠	غير موافق
من ٢,٦١ - ٣,٤٠	محايد
من ٣,٤١ - ٤,٢٠	موافق
من ٤,٢١ - ٥	موافق بشده

٤,٣ عرض ومناقشة النتائج

٤,٣,١ التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التحفيز المادي للعاملين في البنوك السعودية

حيث قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الدراسة الأول (التحفيز المادي في البنوك السعودية) كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم (٦) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (التحفيز المادي في البنوك السعودية)

المحور الأول (التحفيز المادي للعاملين في البنوك السعودية)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
يحصل الموظفون على رواتب عادلة تتناسب مع حجم المسؤوليات الموكلة إليهم	تكرار	41	53	14	10	1	4.0336	0.9342	
	نسبة %	34.5	44.5	11.8	8.4	0.8			
توفر الإدارة مكافآت مالية منتظمة عند تحقيق الأهداف المحددة	تكرار	22	49	27	21	1	3.5833	1.0048	
	نسبة %	18.3	40.8	22.5	17.5	0.8			

	0.9762	3.7833	1	14	25	50	30	تكرار	تمنح العلاوات السنوية وفقا لمعايير أداء واضحة وعادلة
			0.8	11.7	20.8	41.7	25	نسبة %	
	0.9128	4.0917	2	6	15	53	44	تكرار	توجد حوافز مالية مرتبطة بالإبداع أو التميز في الأداء
			1.7	5	12.5	44.2	36.7	نسبة %	
	0.7778	4.1417	0	3	20	54	43	تكرار	يقدم البنك مزايا مالية إضافية مثل بدلات السكن أو النقل أو التأمين الطبي
			0	2.5	16.7	45	35.8	نسبة %	
	0.95	3.93	نتيجة المحور الأول: (التحفيز المادي للعلمين في البنوك السعودية)						

يعكس جدول رقم (٦) صورة واضحة حول مستوى تطبيق ممارسات التحفيز المادي في البنوك السعودية، حيث تشير القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية إلى وجود إدراك عام لدى الموظفين بأن البنوك تبذل جهودا معتبرة في تقديم الحوافز المالية، فقد سجل بند الرواتب العادلة متوسطا يزيد عن أربعة تقريبا، مما يعبر عن قناعة أغلب الموظفين بأن الرواتب تتناسب بدرجة مقبولة مع حجم المسؤوليات، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع نسب الموافقة والموافقة الشديدة مقارنة ببقية فئات الاستجابة، ويشير ذلك إلى رضا نسبي عن الأساس المالي الذي تقوم عليه العلاقة الوظيفية داخل البنوك.

كما يعكس بند المكافآت المالية المنتظمة متوسطا أدنى من بقية البنود، وهو ما قد يشير إلى وجود تفاوت أو عدم انتظام في صرف المكافآت، الأمر الذي يجعل الموظفين أكثر حذرا عند تقييم هذا الجانب، بينما يظهر بند العلاوات السنوية مستوى متوسطا يميل نحو الرضا، مما يدل على وجود آليات محددة لكنها ربما لا تحقق تطلعات جميع الموظفين.

أما البنود المتعلقة بالحوافز المرتبطة بالإبداع والمزايا الإضافية مثل السكن أو النقل فقد جاءت بمتوسطات مرتفعة، وهو مؤشر على أن البنوك تدرك أهمية تعزيز الاستقرار والدافعية لدى العاملين من خلال ربط الأداء بالامتيازات المالية، ويكشف المتوسط العام للمحور (٣,٩٣) عن وجود مستوى جيد من التحفيز المادي لكنه يحتاج إلى تحسين في بعض الجوانب لتعزيز شعور الموظفين بالعدالة والارتباط المؤسسي بشكل أقوى.

٢,٣,٤ التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التحفيز المعنوي للعاملين في البنوك السعودية
حيث قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الدراسة الثاني
(التحفيز المعنوي في البنوك السعودية) كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم (٧) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (التحفيز المعنوي في البنوك
السعودية)

المحور الثاني (التحفيز المعنوي للعاملين في البنوك السعودية)	المقياس	مؤافة بشدة	مؤافة متوسطة	مؤافة ضعيفة	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
يحرص المديرون على تقدير جهود الموظفين وشكرهم علنا على إنجازاتهم	تكرار	35	51	24	8	2	0.95	3.91
	نسبة %	29.2	42.5	20	6.7	1.7		
يتم منح الموظفين فرصا للترقية بناء على الكفاءة والأداء	تكرار	23	59	28	9	1	0.87	3.78
	نسبة %	19.2	49.2	23.3	7.5	0.8		
يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	تكرار	29	67	15	7	1	0.82	3.97
	نسبة %	24.4	56.3	12.6	5.9	0.8		
يشجع البنك على العمل الجماعي ويعزز روح الفريق بين العاملين	تكرار	26	60	20	13	1	0.92	3.81
	نسبة %	21.7	50	16.7	10.8	0.8		
	تكرار	22	65	22	9	2	0.88	3.8

يوفر البنك برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة للموظفين	نسبة %	18.3	54.2	18.3	7.5	1.7		
نتيجة المحور الثاني: التحفيز المعنوي للعاملين في البنوك السعودية								0.89
								3.85

يقدم جدول رقم (٧) مؤشرا مهما حول مستوى التحفيز المعنوي الذي يحصل عليه الموظفون في البنوك السعودية، إذ يظهر من خلال المتوسطات الحسابية أن إدراك العاملين للتحفيز غير المالي يتراوح بين المقبول والجيد، حيث يقترب متوسط المحور من (٣,٨٥)، وهو ما يعكس وجود جهود واضحة في تعزيز الجوانب النفسية والتنظيمية التي تؤثر في دافعية الموظف تجاه عمله، ويظهر بند تقدير المديرين لجهود العاملين بمتوسط مرتفع نسبيا، مما يشير إلى شعور معظم الموظفين بأن جهودهم يتم الاعتراف بها داخل بيئة العمل، وهو جانب يرتبط عادة بالرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء.

كما تكشف نتائج بند الترقية المبنية على الكفاءة عن متوسط يميل إلى الحد المقبول، وهو ما قد يعكس شعورا لدى جزء من الموظفين بأن سياسات الترقية قد لا تكون دائما شفافة أو متوازنة، في حين يظهر بند المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أعلى البنود متوسطا، إذ يعبر ذلك عن وجود توجه لدى البنوك لإشراك العاملين في موضوعات تتعلق بمهامهم، مما يسهم في تنمية الشعور بالتمكين والمسؤولية.

وتشير البيانات المتعلقة بالعمل الجماعي والتدريب إلى مستوى واضح من الدعم المعنوي، فوجود برامج تطوير مستمرة ومستوى جيد من تشجيع بيئة العمل التعاونية يعكس إدراكا متزايدا لدى الإدارة بأن التحفيز لا يعتمد فقط على المكافآت المالية وإنما يبدأ من بناء ثقافة تنظيمية تدعم الارتقاء المهني وتعزز الروابط بين الموظفين. وبذلك يعكس هذا المحور صورة إيجابية نسبيا عن التحفيز المعنوي، مع وجود مساحات يمكن تطويرها لرفع مستويات التقدير والشفافية وتوسيع فرص النمو الوظيفي بما يدعم الأداء المؤسسي بشكل أكبر.

٤,٣,٣ التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية

حيث قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الدراسة الثالث (الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية) كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (٨) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية)

القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	المحور الثالث: (الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية)
0.84	4.03	1	7	13	65	34	تكرار	نسبة %	أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفي الوقت المحدد
		0.8	5.8	10.8	54.2	28.3			
0.84	4.04	1	7	13	64	35	تكرار	نسبة %	أحرص على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في جميع الأوقات
		0.8	5.8	10.8	53.3	29.2			
0.9	4.04	2	7	13	59	38	تكرار	نسبة %	ألتزم بتعليمات وسياسات البنك دون تهاون
		1.7	5.9	10.9	49.6	31.9			
0.79	4.12	2	2	13	65	38	تكرار	نسبة %	أشارك بفاعلية في تحسين طرق العمل وتطوير الأداء داخل البنك
		1.7	1.7	10.8	54.2	31.7			
0.78	4.19	1	4	9	63	43	تكرار	نسبة %	أسعى لتقديم أفكار جديدة ترفع من كفاءة الخدمات المصرفية
		0.8	3.3	7.5	52.5	35.8			
0.833	4.087	نتيجة المحور الثالث: الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية							

يعكس جدول رقم (٨) مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، حيث تشير المتوسطات المرتفعة التي تقترب جميعها من مستوى "موافق" إلى وجود أداء مهني متقدم لدى العاملين في هذا القطاع، ويلاحظ أن جميع البنود سجلت متوسطات تفوق (٤)، وهو مؤشر واضح على أن الموظفين يمتلكون درجة عالية من الالتزام والجودة في تنفيذ المهام اليومية، وقد ظهر ذلك بوضوح في بند إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد، حيث جاءت نسبة الموافقة والموافقة الشديدة مرتفعة بشكل ملحوظ مما يعبر عن وجود ثقافة مهنية تركز على الإنتاجية واحترام الزمن.

ويظهر بند جودة الخدمات المقدمة للعملاء مستوى قريبا من ذلك، مما يدل على أن العاملين يوجهون جهدا كبيرا للحفاظ على رضا العميل باعتباره أحد أهم أهداف العمل المصرفي، كما يعكس التزام الموظفين بسياسات البنك مستوى عاليا من الانضباط التنظيمي، وهو عنصر أساسي في بيئة العمل البنكية التي تتطلب دقة وامتثالا للإجراءات لضمان سلامة العمليات المالية.

أما البنود المتعلقة بالمبادرات التطويرية والمشاركة في تحسين طرق العمل، فقد سجلت هي الأخرى متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى وجود وعي مهني لدى العاملين بأهمية التطوير المستمر وطرح الأفكار التي تعزز كفاءة العمل، ويبرز بند السعي لتقديم أفكار جديدة أعلى متوسط تقريبا، وهو مؤشر على اهتمام الموظفين بالابتكار والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

وتعكس النتيجة العامة للمحور (٤,٠٨٧) مستوى أداء مهني قوي ومستقر، يؤكد أن البنوك السعودية تستند في نجاحها إلى موارد بشرية قادرة على تنفيذ العمل بجودة عالية، مما يعزز القدرة التنافسية للقطاع ويؤكد أهمية التحفيز في دعم هذا الأداء وتمكينه.

٤,٣,٤ التعرف على مستوى رضا الموظفين عن استراتيجيات التحفيز الحالية في البنوك السعودية

حيث قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الدراسة الرابع (مستوى رضا الموظفين عن استراتيجيات التحفيز الحالية في البنوك السعودية) كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم (٩) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (مستوى رضا الموظفين عن استراتيجيات التحفيز الحالية في البنوك السعودية)

المحور الرابع (رضا الموظفين عن استراتيجيات التحفيز الحالية في البنوك السعودية)	المقياس	مؤافة: بشدة	مؤافة: رافة	مؤافة: دة	مؤافة: فة	مؤافة: بشدة	المتوسط	المعياري الانحراف	القيمة
نظام التحفيز المطبق في البنك يحقق العدالة بين جميع الموظفين	تكرار	38	59	16	7	0	4.07	0.82	
	نسبة %	31.7	49.2	13.3	5.8	0			
أشعر بالرضا عن مستوى التحفيز الذي أحصل عليه حاليا	تكرار	48	51	13	6	2	4.14	0.92	
	نسبة %	40	42.5	10.8	5	1.7			
نظام التحفيز يسهم في رفع مستوى التزامي تجاه البنك	تكرار	49	44	18	7	2	4.09	0.97	
	نسبة %	40.8	36.7	15	5.8	1.7			
الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهود التي أبذلها في عملي	تكرار	28	48	32	9	2	3.76	0.95	
	نسبة %	23.5	40.3	26.9	7.6	1.7			
إدارة البنك تستجيب لملاحظات الموظفين بشأن تحسين نظام التحفيز	تكرار	23	50	30	15	2	3.64	0.98	
	نسبة %	19.2	41.7	25	12.5	1.7			
نتيجة المحور الرابع: رضا الموظفين عن استراتيجيات التحفيز الحالية في البنوك السعودية									
							3.94	0.95	

يعرض جدول رقم (٩) مستوى رضا الموظفين عن استراتيجيات التحفيز المطبقة في البنوك السعودية، وتشير المتوسطات الحسابية المرتفعة إلى وجود رضا عام مقبول يميل إلى الإيجابية، حيث سجل المحور متوسطا عاما يقارب (٣,٩٤)، وهو ما يعكس شعورا لدى الموظفين بأن البنوك تبذل جهودا واضحة في بناء نظام تحفيزي قادر على دعم الأداء وتعزيز الالتزام، ويظهر ذلك بوضوح في بند العدالة داخل نظام التحفيز، إذ إن ارتفاع نسب الموافقة والموافقة الشديدة يشير إلى إدراك شريحة واسعة من الموظفين لوجود قدر من التوازن في توزيع الحوافز، وهو ما يعد عاملا مهما في خلق بيئة عمل مستقرة.

كما جاءت الاستجابات المتعلقة بالرضا عن مستوى التحفيز في الوقت الحالي بمتوسط مرتفع، مما يعكس وجود سياسات تحفيزية تلبي قدرا من توقعات العاملين، بينما يشير بند أثر نظام التحفيز في رفع مستوى الالتزام إلى أن الموظفين يشعرون بأن الحوافز ترتبط فعليا بسلوكهم المهني، مما يخلق علاقة مباشرة بين الجهد المبذول والمكافأة المتوقعة، في حين كشف بند تناسب الحوافز مع الجهود عن متوسط أقل نسبيا، وهو ما يعني أن بعض الموظفين قد لا يشعرون بأن الجهد المبذول يقابله حافز يتناسب معه، الأمر الذي قد يفسر تباين الرضا في هذا الجانب.

أما الاستجابة لملاحظات الموظفين فقد جاءت كأقل البنود من حيث المتوسط، مما يشير إلى أن قنوات الاتصال المتعلقة بتطوير نظام التحفيز قد لا تكون فعالة بالشكل المطلوب من وجهة نظر العاملين، وهذا البند تحديدا يمثل فرصة تحسين مهمة، إذ إن تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين فيما يخص التحفيز قد يسهم في رفع مستويات الرضا ونشر الشعور بالمشاركة.

وبشكل عام يعكس هذا المحور رضا جيدا لكنه ليس مثاليا، ويبين أن البنوك تسير في اتجاه إيجابي، مع ضرورة تحسين بعض العناصر التي تتعلق بالتفاعل والشفافية وتناسب الجهد مع العائد لضمان رضا أعلى واستدامة للتحفيز في بيئة العمل البنكية.

٤,٤ اختبار فروض الدراسة

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام معاملات الارتباط وتحليل التباين (ANOVA)

الفرضية	المتغيرات	معامل الارتباط Pearson	الدلالة الإحصائية .Sig	القرار الإحصائي	التفسير
H1	التحفيز المادي × الأداء الوظيفي	0.612	0	دالة إحصائية	يشير الارتباط المرتفع إلى أن التحفيز المادي يسهم في تحسين الأداء، وهذا يتماشى مع متوسط التحفيز المادي (٣,٩٣) ومتوسط الأداء (٤,٠٨٧).
H2	التحفيز المعنوي × الأداء الوظيفي	0.658	0	دالة إحصائية	الارتباط الأقوى بين المتغيرين يعكس تأثير التحفيز المعنوي المتوافق مع نتائج المحور الثاني (متوسط ٣,٨٥) ودوره في دعم جودة الأداء.
H3	العمر، الخبرة × الأداء الوظيفي (ANOVA)	—	العمر = .Sig ٠,٢٧٤ الخبرة = .Sig ٠,٣١٨	غير دالة إحصائية	تشير القيم إلى عدم وجود فروق بين فئات العمر والخبرة في مستوى الأداء، وهو ما يتسق مع توازن استجابات العينة عبر الفئات.

يظهر الجدول نتائج اختبار الفرضيات بصورة توضح طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين داخل البنوك السعودية، فقد تبين أن كلا من التحفيز المادي والمعنوي يرتبط ارتباطاً إيجابياً ملموساً بالأداء، وهو ما تعكسه معاملات الارتباط المرتفعة التي تشير إلى أن الموظفين يستجيبون بصورة واضحة للبرامج التحفيزية، سواء كانت مالية أو معنوية، بينما أوضحت نتائج تحليل التباين أن متغيري العمر والخبرة لا يحدثان فروقا جوهرية

في مستوى الأداء، مما يعني أن تأثير التحفيز يتوزع بشكل متقارب بين جميع الفئات دون تمييز، وهذه النتيجة تتسجم مع الصورة العامة للبيانات التي أظهرت أداء مرتفعاً ورضاً مستقراً عبر العينة، وهو ما يؤكد أهمية بناء أنظمة تحفيز شاملة تستهدف تعزيز الدافعية لدى العاملين بغض النظر عن خلفياتهم أو مستويات خبرتهم.

٥. الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ميدانية تتعلق بأثر التحفيز المادي والمعنوي في مستوى أداء الموظفين داخل البنوك السعودية، كما يعرض أهم الحدود التي التزم بها البحث عند التنفيذ والتحليل، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المستمدة من النتائج بهدف تحسين بيئة العمل وتعزيز فاعلية أنظمة التحفيز في القطاع البنكي.

١, ٥ حدود البحث:

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل أثر التحفيز المادي والمعنوي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل القطاع البنكي السعودي دون التطرق إلى القطاعات الأخرى أو متغيرات تنظيمية خارج نطاق التحفيز والأداء.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في البنوك التجارية المحلية في المملكة العربية السعودية الذين شاركوا في الاستبانة فقط.

الحدود الزمانية:

العام ٢٠٢٥م

الحدود المكانية:

تتخصص الدراسة في البنوك التجارية العاملة داخل المملكة العربية السعودية وتشمل الفروع التي تم فيها توزيع أداة البحث دون امتداد إلى بنوك خارج السعودية.

٥,٢ ملخص النتائج:

- أظهرت بيانات العينة أن غالبية الموظفين ينتمون إلى الفئة العمرية فوق الأربعين سنة مما يعكس خبرة طويلة نسبيا في القطاع البنكي ويعطي نتائج الدراسة عمقا معرفيا يعبر عن واقع العمل
- تبين أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس في حين تمثل نسبة حملة الماجستير نسبة أقل وهذا يشير إلى أن البنوك تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات التنفيذية ذات التعليم الجامعي الأساسي
- كشفت النتائج أن أكثر من نصف العاملين يمتلكون خبرة تزيد عن خمس عشرة سنة وهذا يعزز مصداقية التقييمات المتعلقة بالتحفيز والأداء اعتمادا على تجارب طويلة داخل بيئة العمل
- أظهرت معاملات ثبات الأداة مستويات مرتفعة مما يدل على جودة الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل متسق عبر جميع المحاور
- بينت المتوسطات الحسابية للتحفيز المادي أن الموظفين ينظرون إلى الرواتب والمزايا المالية باعتبارها عوامل مؤثرة بقوة في مستوى أدائهم رغم وجود بعض التفاوت في تقييم المكافآت والعلاوات السنوية
- أظهرت نتائج التحفيز المعنوي أن التقدير والمشاركة في اتخاذ القرار وبرامج التدريب تشكل عناصر داعمة للدافعية الوظيفية إذ تعزز الانتماء وتدعم الروح المهنية داخل البنوك
- أبانت نتائج الأداء الوظيفي مستويات مرتفعة في الالتزام والجودة وإنجاز المهام مما يعكس ثقافة مؤسسية تركز على المحافظة على مستوى عال من الكفاءة والإنتاجية
- أشارت نتائج رضا الموظفين عن أنظمة التحفيز الحالية إلى رضا عام يميل إلى الإيجابية خاصة فيما يتعلق بالعدالة والشعور بالتقدير في حين ظهرت الحاجة إلى تحسين مستوى الاستجابة لملاحظات العاملين حول تطوير النظام التحفيزي
- أثبت اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي كما ظهرت علاقة أقوى بين التحفيز المعنوي والأداء مما يوضح أن الدعم المعنوي يلعب دورا محوريا في تعزيز جودة العمل
- أكدت النتائج عدم وجود فروق دالة في أثر التحفيز على الأداء تعزى إلى العمر أو الخبرة مما يعني أن تأثير التحفيز متقارب عبر جميع فئات الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم المهنية

٥,٣ التوصيات:

- تعزيز برامج التحفيز المادي عبر مراجعة آليات المكافآت والعلاوات لضمان انتظامها وربطها بشكل أوضح بمعايير الأداء بما يسهم في رفع مستوى العدالة الشعورية بين الموظفين
- تطوير سياسات الاستفادة من المزايا المالية الإضافية مثل بدلات السكن والنقل والتأمين الطبي لما لها من دور مباشر في رفع الاستقرار الوظيفي وزيادة الدافعية لدى العاملين
- توسيع نطاق برامج التحفيز المعنوي من خلال تنشيط ممارسات التقدير العلني وتشجيع ثقافة الشكر والتغذية الراجعة الإيجابية بين المديرين والموظفين
- تحسين آليات الترقية بحيث تعتمد على معايير أداء شفافة ومعلنة بما يعزز الثقة المهنية ويحد من الشعور بغياب التكافؤ بين العاملين
- تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية لما لذلك من أثر واضح في رفع الالتزام وتنمية الشعور بالتمكين والمسؤولية
- الاستثمار بشكل أكبر في برامج التدريب والتطوير المستمر لضمان مواكبة مهارات العاملين مع التطورات السريعة في القطاع البنكي ورفع كفاءة خدمة العملاء
- العمل على تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لمناقشة نظام التحفيز وتطويره بما يسمح بمراعاة ملاحظاتهم ويعزز الشعور بالمشاركة في بناء بيئة العمل
- الحفاظ على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع من خلال دعم فرق العمل وتشجيع المبادرات التطويرية التي يقدمها الموظفون بما يضمن استدامة التحسن في الإنتاجية وجودة الخدمات
- تصميم برامج تحفيزية موحدة تراعي اختلاف الخلفيات العمرية والخبرات المهنية مع ضمان أن يكون تأثيرها متوازناً على جميع الفئات حسب ما أظهرته النتائج
- تعزيز التكامل بين التحفيز المادي والمعنوي باعتبارهما عنصرين مترابطين يعملان معاً في رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء مما ينعكس إيجاباً على تنافسية البنوك واستقرار الموظفين