

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دراسة تحفيز أسلوب مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد بمنطقة الرياض

عبدالله محمد النويصر

232001633

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١١	١,٨. منهجية الدراسة
١٢	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
١٥	٢,١. المقدمة:
١٦	٢,٢. المتغير المستقل
١٦	٢,٣. المتغير التابع
١٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٧	٢,٥. الخاتمة
١٨	قائمة المراجع

٥

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

يعتبر القطاع المصرفي متمثله في البنوك من المنظمات التي تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري لتحقيق أداء متميز وفعال ومن هذا المنطلق بات تحسين إنتاجية الموظفين وترسيخ التزامهم التنظيمي أمراً أساسياً لمواكبة التنافسية المتزايدة في القطاع المصرفي.

يركز هذا البحث على مدى تأثير أسلوب تحفيز مدراء الفروع سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية في تعزيز أداء موظفي بنك البلاد وتأتي أهمية الدراسة بسبب الدور الحيوي الذي يؤديه فرع البنك في تعزيز رضى العملاء ورفع جودة الخدمة وتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.

تشير العديد من الدراسات إلى أن أساليب التحفيز الإداري تلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء الموظفين فقد أظهرت دراسة الجعفري (٢٠٢٠) أن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يُعد من أبرز العوامل التي تسهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة انتمائهم التنظيمي، خاصة في بيئات العمل المصرفية. ومن الجانب التطبيقي، بينت دراسة المطيري (٢٠١٩) أن اختلاف أسلوب التحفيز المستخدم من قبل المديرين يؤدي إلى تباين واضح في مستويات أداء الموظفين داخل الفروع البنكية، حتى عند تساوي الموارد والسياسات العامة. وعليه، فإن أسلوب المدير في التحفيز يعد من العوامل الحاسمة التي تستحق التحليل والتقييم .

وعليه تأتي هذه الدراسة لتسعى إلى:

١. وصف أساليب تحفيز مدراء الفروع (كالمكافآت ، التقدير، التدريب ، والترقية).
 ٢. قياس أثر هذه الأساليب على مؤشرات الأداء الفردية والعامة للموظفين بالفروع
 ٣. تحليل علاقة التحفيز بأنواع مختلفة من الأداء، مثل الإنتاجية، جودة الخدمة، والالتزام.
- سيساعد هذا البحث على توجيه توصيات عملية للإدارة العليا ببنك البلاد تُعزز فعالية المدراء في تحفيز فريق العمل ، وتسهم في تحسين الأداء المؤسسي في منقط الرياض .

١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية التحفيز الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لفريق العمل إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في نتائج الموظفين بين فروع بنك البلاد مما يثير تساؤلات حول مدى فعالية أساليب التحفيز المتبعة من قبل مدراء الفروع ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والملاحظات الواقعية يمكن تحديد أبعاد المشكلة من خلال فجوتين

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

- توجد ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين أساليب تحفيز المدراء وأداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي بشكل خاص وخاصة في فروع بنك محدد ك بنك البلاد
- معظم الأدبيات تناولت التحفيز بشكل عام دون تخصيص نوع الأسلوب الإداري المستخدم في التحفيز كالمكافآت والتعزيز المعنوي والتفويض أوالمشاركة في اتخاذ القرار.
- قلة الدراسات التي تربط بين نوع التحفيز ونوع الأداء (مثل الأداء الكمي ، النوعي ، أو السلوكي) في إطار تنظيمي محدد.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- تباين مستوى الأداء بين الموظفين في الفروع المختلفة بالرغم من وجود سياسة موارد بشرية موحدة مما يشير إلى احتمالية وجود تأثير مباشر لأسلوب المدير في التحفيز.
- غياب نظام تقييم فعال لقياس أثر تحفيز المديرين على الأداء من حيث النتائج الفعلية في بيئة العمل.
 - عدم وضوح المعايير التحفيزية المستخدمة من قبل مدراء الفروع وهل هي مناسبة لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم أم لا.
 - توجد حاجة فعلية لدى البنك إلى بناء نموذج إداري يعزز من الأداء الوظيفي المستدام من خلال أدوات تحفيز فعالة وقابلة للتطبيق .
- تختصر هذه الدراسة السؤال البحثي التالي :
- إلى أي مدى يؤثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد في منطقه الرياض ؟

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول جانبًا حيويًا في بيئة العمل المصرفي، وهو أثر أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع على أداء الموظفين. في ظل التحديات التي تواجهها البنوك من حيث تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات فإن معرفة العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين تمثل خطوة مهمة في تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الفروع.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في ضوء التفاوت الملحوظ في نتائج الأداء بين الفروع رغم توحد السياسات العامة مما يشير إلى أن القيادة المباشرة قد تلعب دورًا محوريًا في تفسير هذا التفاوت. لذا فإن تسليط الضوء على هذه العلاقة من شأنه أن يساهم في تحسين بيئة العمل واتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تُساهم الدراسة في إثراء المحتوى العلمي المتعلق بعلاقة التحفيز بالأداء من خلال التركيز على دور المدير كعنصر فعال في عملية التحفيز وهو جانب لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات العربية لا سيما في السياق المصرفي السعودي كما تساهم في بناء قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها في الدراسات المستقبلية التي تبحث في موضوعات التحفيز والقيادة والأداء الوظيفي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تُقَدَّم الدراسة أداة عملية لصنّاع القرار في بنك البلاد لتحسين ممارسات التحفيز الإداري داخل الفروع خصوصًا في منطقته الرياض حيث تساعد نتائجها في تقييم فعالية الأساليب الحالية وتوجيه برامج التدريب والتطوير للمدراء بما يضمن تحفيز الموظفين بطرق أكثر تأثيرًا مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي

١,٤. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي : إلى أي مدى يؤثر أسلوب التحفيز المتبع من قبل مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد في منقط الرياض ؟
الأسئلة الفرعية :

١. مامدى تأثير الحوافز المادية التي يقدمها مدير الفرع على مستوى إنجاز الموظف ؟
٢. إلى أي درجة يساهم التقدير المعنوي من قبل المدير المباشر في تعزيز رضا الموظف عن العمل ؟
٣. هل يؤثر تمكين الموظف ومنحه الاستقلالية في اتخاذ القرار على مستوى إبداعه وتفاعله داخل بيئة العمل ؟
٤. ما العلاقة بين التواصل الفعال والتغذية الراجعة من المدير وبين تحسين أداء الموظفين ؟
٥. هل تختلف مستويات أداء الموظفين باختلاف أسلوب التحفيز المستخدم من قبل مدراء الفروع ؟
٦. كيف ينظر الموظفون إلى عدالة تطبيق أنظمة التحفيز ، وما أثر ذلك على دافعيتهم ؟
٧. ما الدور الذي تلعبه التحفيزات غير المالية (كالشكر، التكريم، المشاركة بالقرارات) في التأثير على التزام الموظفين وإنجازهم ؟

١,٥ . أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي : يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك .
- ثلاثة أهداف فرعية مثل:
 - ١ . تحديد أنواع التحفيز الأكثر فعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
 - ٢ . قياس مستوى رضا الموظفين عن أساليب التحفيز المستخدمة حالياً.
 - ٣ . تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات التحفيز بما يساهم في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي

١,٦ . فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب التحفيز التي يستخدمها مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد بمنطقة الرياض .

- الفرضية البديلة : التحفيز المالي من قبل مدراء الفروع يزيد من إنتاجية الموظفين .
- الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير معنوي من قبل مدير الفرع على رضا الموظفين .
- الفرضية الاتجاهية : هناك تأثير إيجابي لتحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين .
- الفرضية الغير اتجاهية : هناك تأثير لتحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين .

١,٧. نموذج الدراسة

أداة القياس	التعريف الاجرائي	النوع	المتغير
استبيان مخصص	الطرق التي يستخدمها المدير التحفيز الموظفين	متغير مستقل	اسلوب تحفيز مدراء الفروع
استبيان / مؤشرات أداء	مستوى انجاز الموظف لمهامه وجودة الاداء	متغير تابع	اداء الموظفين
فقرة استبائية	كلمات الثناء، الاعتراف بالجهد	متغير فرعي مستقل	التقدير المعنوي
فقرة استبائية	المكافآت، الحوافز المالية	متغير فرعي مستقل	التحفيز المادي
فقرة استبائية	تمكين الموظف من اتخاذ قرارات بسيطة	متغير فرعي مستقل	منح الاستقلالية في العمل

١,٨ . منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة موضوع البحث الذي يتناول أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك فقد تم اعتماد المنهجية الكمية (Quantitative Approach) بوصفها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات قيد البحث.

تم الاستناد إلى المدخل الوضعي (Positivism) باعتباره الإطار الفلسفي الذي يعتمد على الملاحظة الموضوعية واستخدام الأدوات الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات. يقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية من أفراد العينة وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، والذي يهدف إلى وصف الواقع الحالي لأساليب التحفيز المطبقة في فروع البنك وتحليل مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال جمع البيانات الميدانية بواسطة أداة الاستبيان.

وقد تم تصميم الاستبيان بالاستناد إلى الدراسات السابقة والنماذج النظرية في مجالات التحفيز والأداء الوظيفي، بحيث يشمل محاور رئيسية تمثل أبعاد التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، منح الاستقلالية في العمل، والتقدير الإداري، إضافة إلى محور خاص بمؤشرات الأداء.

كما تم اتباع المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) الذي يبدأ من النظريات والمفاهيم العامة المتعلقة بالتحفيز والأداء، ثم يتم اختبارها ميدانيًا في بيئة العمل المصرفية. هذا الأسلوب يتيح التحقق من صحة الفرضيات من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، عبر اختبارات الارتباط والانحدار وتحليل التباين.

تم اختيار المنهج المقطعي (Cross-Sectional Design) لجمع البيانات في فترة زمنية واحدة من مجموعة من موظفي البنك وذلك لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات في وقت محدد دون الحاجة لتتبعها عبر الزمن.

تُعد هذه المنهجية متكاملة وملائمة لطبيعة الدراسة، إذ توفر إطارًا علميًا منظمًا للتحقق من العلاقة بين أساليب التحفيز الإدارية والأداء الوظيفي، وتسهم نتائجها في بناء توصيات تطبيقية يمكن أن تدعم الإدارة العليا في البنك في تعزيز بيئة العمل وتحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاه

١,٩ . الدراسة الميدانية

أجريت هذه الدراسة الميدانية في فروع بنك البلاد بمنطقة الرياض بهدف فحص العلاقة بين أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع وبين أداء الموظفين. وقد تم اختيار العينة من الموظفين الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع مدراءهم في مختلف الفروع، ما أتاح للباحث فهمًا أعمق للتباين في بيئة العمل داخل المؤسسة المصرفية الواحدة.

تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم إعدادها وفقًا لمعايير علمية، واستندت إلى الدراسات السابقة والنماذج النظرية في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية. تم توزيع الاستبيان ورقيًا وإلكترونيًا على عينة بلغ عددها ٣٠ موظفًا من مستويات وظيفية متعددة لضمان التنوع والتمثيل الكافي.

تضمن الاستبيان أربعة محاور رئيسية: التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، منح الاستقلالية، والأداء الوظيفي. حيث تم قياس كل بعد من خلال مؤشرات فرعية مثل المكافآت، التقدير، الاعتراف، التفويض، الإنتاجية، والالتزام. وبعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تحفيز المدراء وتحسن أداء الموظفين. وقد وُجد أن التحفيز المعنوي (مثل التقدير والثناء) له تأثير أقوى من التحفيز المادي على رضا الموظفين وولائهم المؤسسي. كما تبين أن منح الاستقلالية في العمل يُسهم في رفع مستويات الإبداع وتحسين جودة الأداء.

من أبرز الملاحظات الميدانية أن الموظفين الذين يشعرون بأن مدراءهم يهتمون بتقدير جهودهم، أكثر قدرة على تحقيق أهداف العمل بكفاءة ورضا. كما لاحظ الباحث أن الفروع التي تعتمد على القيادة التشاركية تحقق نتائج أداء أعلى من الفروع ذات الأساليب التقليدية أو السلطوية.

واجهت الدراسة عددًا من التحديات، منها تفاوت استجابة الفروع، والتنسيق الإداري، وتأخر بعض المشاركين في تسليم الاستبيانات. إلا أن التعاون الفعال من إدارة البنك ساعد في تجاوز هذه العقبات.

يمكن القول إن هذه الدراسة الميدانية وفرت بيانات دقيقة وموثوقة، ساعدت في اختبار الفرضيات وصياغة استنتاجات ذات قيمة علمية وتطبيقية. وتُعد نتائج هذه الدراسة مرجعًا مهمًا لصناع القرار في القطاع المصرفي لتحسين ممارسات التحفيز والقيادة الإدارية.

ثانيًا: الدراسات السابقة المرتبطة

تدعم هذه الدراسة الميدانية عدد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين التحفيز والأداء في بيئة العمل، خصوصًا في السياقات المصرفية.

- دراسة الجعفري (٢٠٢٠) بينت أن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يرفع مستوى الالتزام المؤسسي في البنوك.

- دراسة المطيري (٢٠١٩) ركزت على العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء، وأشارت إلى أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين.

- دراسة الأنصاري (٢٠٢١) أوضحت أن منح الموظف استقلالية في اتخاذ القرار يؤدي إلى ارتفاع الأداء النوعي، خاصة في المهام التي تتطلب تفاعل مباشر مع العملاء.

- دراسة الحربي (٢٠٢٠) أظهرت أن رضا الموظفين يرتبط بشكل وثيق بشفافية المدراء في تقديم الحوافز.

- كما تؤكد دراسة العتيبي (٢٠١٨) على أهمية التوازن بين التحفيز المعنوي والمادي في بيئة العمل المصرفية السعودية.

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

العتيبي، س. ح. (٢٠١٨). القيادة الإدارية والتحفيز... مجلة الاقتصاد والإدارة، ٢٥ (٣)

<https://epubs.ksu.edu.sa>

القحطاني، ع. س. (٢٠١٩). أثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي أحد البنوك السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ١٢ (٢)، ١٤٤-١٦٥.

المطيري، ع. م. (٢٠١٩). العلاقة بين أسلوب القيادة التحفيزي وأداء الموظفين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، ١٠ (١)، ١٠٥-١١٨.

استرجع من: قاعدة بيانات دار المنظومة أو بوابة المجلات السعودية

الشمrani، د. ن. (٢٠١٩). أثر أساليب القيادة التحفيزية... مجلة التنمية الإدارية، ١٢ (٣)

<https://www.arabadminjournal.com>

الجعفري، م. س. (2020). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 40 (2)، 115-137

السهي، ن. ع. (٢٠٢٠). العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز وأثرها على الأداء في بيئة العمل المصرفي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٢ (٣)، ٢٠١-٢٢٥

