

عنوان البحث

أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي
دراسة ميدانية على البنوك السعودية

إعداد الطالب

يوسف علوان العنزي

الرقم الجامعي: ٢٥١٠٠٢٨٣٤

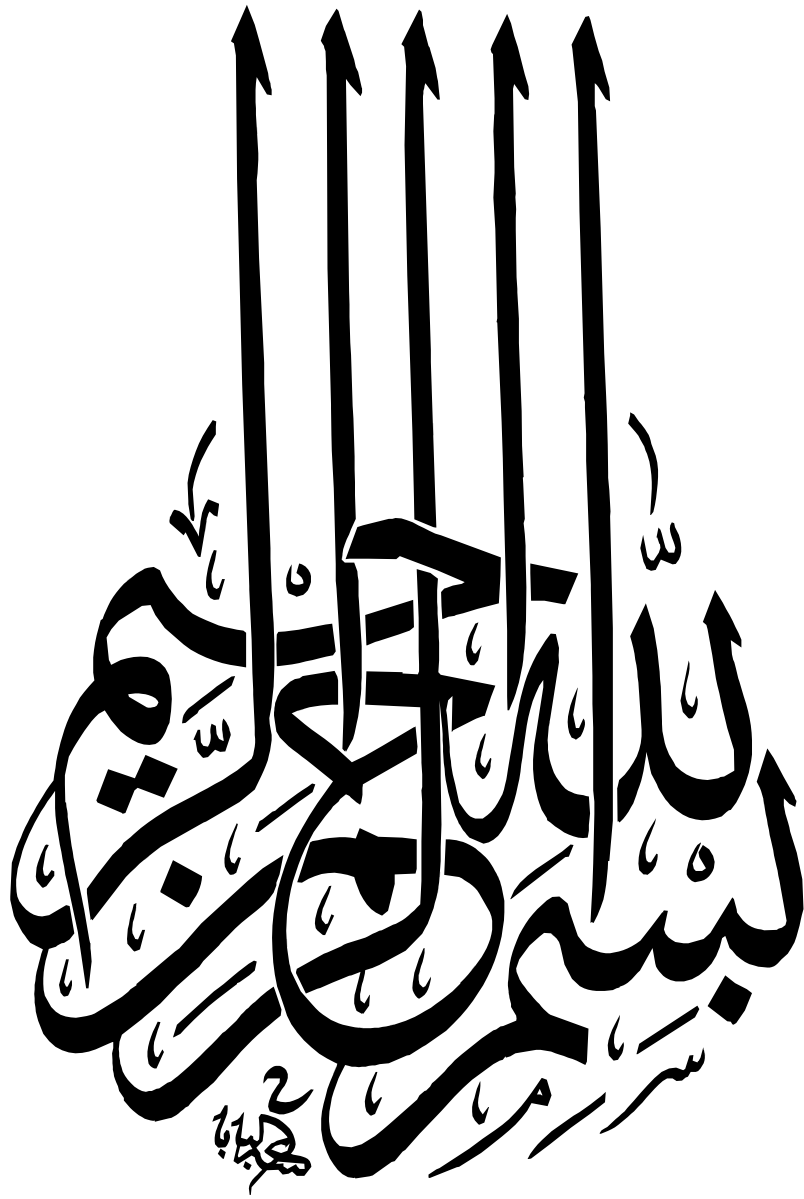
إشراف

فايز جراد

الفصيل حسن

العام الدراسي:

2025



﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْتِ بِدَلِيلٍ لَوَ كُنْتَ فَرْطًا غَلِيظًا الْقَلْبِ لَا نَفَعُكَ مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

آل عمران: 159

الإهداء

هذا العمل مُهدى إلى:

🌸 وطننا الغالي والعزیز علی أنفسنا.

🌸 إلى أمهاتنا وأباءنا خير سند لي في الدنيا....

🌸 إلى إخواني وأخواتي.. الذين كانوا خير سند لي في هذه الدنيا...

🌸 إلى جميع زملائي في جامعة ميدأوشن.

🌸 إلى كل من وقف بجانبنا بالتشجيع أو إسداء نصيحة أو توفير معلومة أو إبداء رأي.

إليهم جميعاً نهدي ثمرة جهدنا في هذا العمل.

الباحث

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً يعجز عنه لساني وقلمي ولك الشكر شكراً يليق بجلال قدرك وعظيم سلطانك على أن وهبتي التوفيق والصبر والمثابرة حتى تم إنجاز هذا البحث المتواضع.

أتقدم بكل الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذا البحث بالإرشاد والتوجيه العلمي وللإعانة على إنجازه ليخرج إلى النور وفي مقدمتهم أستاذي الدكتور: فايز جراد، والدكتور الفيصل حسن، المشرفين على هذا البحث.

لما قدموه لي من توجيهات وإرشادات قيمة نرجو من الله العليّ القدير أن يجزيهم خير الجزاء، وفقنا الله وإياهم جميعاً لما فيه الخير والسداد لمجتمعنا ووطننا الغالي وأمتنا الإسلامية.

الباحث

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	صفحة
١	البسملة	أ
٢	الآية القرآنية	ب
٣	الإهداء	ج
٤	الشكر والتقدير	د
٥	قائمة المحتويات	هـ
٦	قائمة الأشكال	ز
٧	قائمة الجداول	ح
٨	المستخلص عربي وانجليزي	ط - ي
٩	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	١
١٠	مقدمة	٢
١١	مشكلة الدراسة	٣
١٢	تساؤلات الدراسة	٣
١٣	أهداف الدراسة	٣
١٤	أهمية الدراسة	٤
١٥	فروض الدراسة	٥
١٦	المنطلقات النظرية للدراسة	٥
١٧	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	٦
١٨	المبحث الأول: ماهية الحوافز أهميتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها.	٧
١٩	تمهيد.	٨
٢٠	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.	٨
٢١	المطلب الثاني: أهداف التحفيز.	٩
٢٢	المطلب الثالث: خصائص نظام الحوافز الفعال.	٩
٢٣	المطلب الرابع: أهمية الحوافز.	١٠
٢٤	المطلب الخامس: مشكلات التحفيز.	١٠
٢٥	المطلب السادس: أنواع الحوافز.	١١
٢٦	المطلب السابع: العوامل المؤثرة في فعالية نظام التحفيز.	١٦
٢٧	المطلب الثامن: نظريات الحوافز.	١٦
٢٨	المبحث الثاني: ماهية إنتاجية العاملين	١٨
٢٩	تمهيد.	١٨
٣٠	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.	١٨
٣١	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظف.	١٨
٣٢	المطلب الثالث: اساليب تحسين إنتاجية الموظف.	١٨
٣٣	المطلب الرابع: استراتيجية تحسين إنتاجية الموظف.	١٩
٣٤	المبحث الرابع: علاقة التحفيز على تحسين إنتاجية أداء العاملين.	٢٠
٣٥	الدراسات السابقة	٢٢
٣٦	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٢٧

٢٨	المنهجية وطرق البحث.	٣٧
٢٨	عينة الدراسة.	٣٨
٢٨	مجتمع الدراسة.	٣٩
٢٨	أدوات الدراسة.	٤٠
٢٨	حدود الدراسة.	٤١
٢٩	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	٤٢
٣٠	مقدمة	٤٣
٤٧-٣٠	تحليل البيانات	٤٤
٤٨	النتائج.	٤٥
٤٩	التوصيات.	٤٦
٥٠	المراجع.	٤٧
٥٢	الملاحق (استمارة الاستبيان)	٤٨
٥٥	الملخص	٤٩

فهرس الجداول

الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٣٠
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٣١
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	٣٢
٤	تسعى الإدارة دائماً إلى توفير العلاوات التي تضاف سنوياً إلى الراتب الشهري	٣٣
٥	تقدم القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية علاوات استثنائية لتحسين الأداء.	٣٤
٦	توفر القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية التأمين الصحي المجاني لجميع الموظفين.	٣٥
٧	يمنح الموظف مكافآت مادية عند إنجاز المهام التي تحقق أهداف القطاع المصرفي من العمل.	٣٦
٨	يوجد اهتمام بتقديم العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج.	٣٧
٩	تمنح الحوافز للعاملين القدرة على حل مشاكل العمل.	٣٨
١٠	تمنح الحوافز للعاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	٣٩
١١	تمنح الحوافز للعاملين منافسة في الأداء بين الزملاء في نفس العمل.	٤٠
١٢	تمنح الحوافز للعاملين على رفع كفاءة الأداء الوظيفية لديهم.	٤١
١٣	تمنح الحوافز على تحسين فاعلية الأداء للعاملين بشكل عام.	٤٢
١٤	تقدم القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية بطاقات الشكر وشهادات التقدير لدى الموظفين المبتكرين.	٤٣
١٥	تقوم الإدارة باختيار الموظف المثالي نهاية كل عام.	٤٤
١٦	في العادة تدرج أسماء الموظفين المميزين في الأداء في لوحات الشرف.	٤٥
١٧	نظام الحوافز بالقطاع المصرفي يساعد في سرعة إنجاز العمل.	٤٦
١٨	يوجد نظام حوافز مرن يشجع على التجديد والابتكار.	٤٧

فهرس الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٣٠
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي	٣١
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	٣٢
٤	تسعى الإدارة دائما إلى توفير العلاوات التي تضاف سنويا إلى الراتب الشهري	٣٣
٥	تقدم القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية علاوات استثنائية لتحسين الأداء.	٣٤
٦	توفر القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية التأمين الصحي المجاني لجميع الموظفين.	٣٥
٧	يمنح الموظف مكافآت مادية عند إنجاز المهام التي تحقق أهداف القطاع المصرفي من العمل.	٣٦
٨	يوجد اهتمام بتقديم العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج.	٣٧
٩	تمنح الحوافز للعاملين القدرة على حل مشاكل العمل.	٣٨
١٠	تمنح الحوافز للعاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	٣٩
١١	تمنح الحوافز للعاملين منافسة في الأداء بين الزملاء في نفس العمل.	٤٠
١٢	تمنح الحوافز للعاملين على رفع كفاءة الأداء الوظيفية لديهم.	٤١
١٣	تمنح الحوافز على تحسين فاعلية الأداء للعاملين بشكل عام.	٤٢
١٤	تقدم القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية بطاقات الشكر وشهادات التقدير لدى الموظفين المبتكرين.	٤٣
١٥	تقوم الإدارة باختيار الموظف المثالي نهاية كل عام.	٤٤
١٦	في العادة تدرج أسماء الموظفين المميزين في الأداء في لوحات الشرف.	٤٥
١٧	نظام الحوافز بالقطاع المصرفي يساعد في سرعة إنجاز العمل.	٤٦
١٨	يوجد نظام حوافز مرن يشجع على التجديد والابتكار.	٤٧

المستخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنظمة والأساليب المستخدمة في التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على أهمية التحفيز (المادية والمعنوية) للعاملين في القطاع المصرفي والمتمثلة في رفع الروح المعنوية ومستوى زيادة الإنتاجية، وعرض الكيفية التي يمكن أن يتم بها التحفيز السليبي تجاه العاملين مع بيان انعكاسات ذلك على أدائهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتفسير النتائج، واستخدمت عينة عشوائية من العاملين بمختلف مستوياتهم في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وتمثل مجتمع الدراسة من بعض العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، واستخدام الباحث أداة الدراسة الاستبانة لكي تقيس آراء الموظفين حول نظم التحفيز المادي والمعنوي ومدى تأثيرها على أداء العاملين بالقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وأهم النتائج: يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية أداء العاملين القطاع المصرفي، وتطبيق نظام الحوافز المادية لها أثر أكبر من الحوافز المعنوية على تحسين إنتاجية أداء العاملين بالقطاع المصرفي، وتوفر القطاع المصرفي التأمين الصحي المجاني لجميع الموظفين، وتقدم القطاع المصرفي علاوات استثنائية لإنتاجية الأداء، ومنح الموظف مكافآت مادية عند إنجاز المهام التي تحقق أهداف القطاع المصرفي من العمل.

وأهم التوصيات: ضرورة إعادة النظر في بعض الأنظمة والقواعد الإجرائية وتطوير المرجعيات التي من شأنها ضمان حيادية وشفافية وعدالة منح الحوافز والمكافآت بحسب الدور الذي يقوم به الفرد أو الجماعة من العاملين في سرعة إنجاز العمل ونوعية الأداء، وضرورة تطوير نظم منح الحوافز والمكافآت في الغرفة بما يتناسب مع طبيعة العمل مع الأخذ بعين الاعتبار الإغراءات التي تقدمها جهات أخرى لجذب الموظفين ذوات الخبرة.

Abstract

This study aimed to identify the systems and methods used in material and moral incentives to improve employee productivity in the Saudi Arabian banking sector. It also sought to understand the importance of both material and moral incentives for banking sector employees, specifically their role in boosting morale and increasing productivity. Furthermore, the study explored how negative incentives can be applied to employees and their impact on performance. The study employed a descriptive-analytical approach to interpret the results. A random sample of employees at various levels within the Saudi Arabian banking sector was used, representing a representative population of employees in the sector. The researcher used a questionnaire to measure employee opinions on material and moral incentive systems and their impact on employee performance in the Saudi Arabian banking sector. Key findings included: the application of material and moral incentive systems has an impact on employee productivity in the banking sector; material incentives have a greater impact than moral incentives on improving employee productivity; the banking sector provides free health insurance for all employees; the banking sector offers exceptional performance bonuses; and employees receive financial rewards for completing tasks that contribute to achieving the sector's objectives. From the work.

The most important recommendations include: the necessity of reviewing certain systems and procedural rules and developing frameworks that would ensure impartiality, transparency, and fairness in granting incentives and rewards based on the role played by the individual or group of employees in the speed and quality of work completion; and the necessity of developing incentive and reward systems within the chamber that are appropriate to the nature of the work, taking into account the incentives offered by other entities to attract experienced employees.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

حظي موضوع أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين من الباحثين والكتاب في البيئة الغربية والعربية، بكثرة الدراسات التي تناولته، أما الدراسات العربية أكدت هذه الدراسة على ضرورة انتاجية رواتب الموظفين، وتوحيد الأنظمة الإدارية، وإعادة النظر في نظام الترقية المعمول به، وأما دراسة (العكش، ٢٠٠٧) أكدت على ضرورة إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف، وأن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للضوابط والمعايير التي حددها القانون، وإلى ضرورة ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة بما يشمل تحديد مستويات للإنجاز، وتحديد مستويات للمكافآت وأن تكون المكافآت ذات قيمة فعالة، وأن الرضا الوظيفي هو أحد المكونات الثلاثة في التأثير على إنتاج العامل وهي التحفيز والرضا الوظيفي، ومستوى الأداء.

ويُعد التحفيز، سواء كان ماديًا كالحوافز والزيادات، أو معنويًا كالاعتراف والتقدير، من أهم تلك الأدوات. ورغم انتشار سياسات التحفيز، إلا أن فعاليتها تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن موظف لآخر. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحفيز وزيادة الإنتاجية، وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير بيئة العمل، والتحفيز هي كافة العوامل التي تشجع الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وتنوع هذه الحوافز بين المادية والمعنوية، ويمكن أن تشمل المكافآت المالية، الترقية، التقدير المعنوي، أو تحسين بيئة العمل.

ومما لا شك فيه أن التحفيز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلا تعيين ذو الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم، وفي هذا البحث يتناول الباحث موضوع أثر التحفيز على تحسين إنتاجية الموظفين في بيئة العمل.

مشكلة الدراسة:

تؤثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي بشكل كبير على إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي، حيث تزيد الحوافز المادية من الدافعية والالتزام، بينما تعزز الحوافز المعنوية الرضا الوظيفي والولاء، ويفضل بعض الموظفين الحوافز المعنوية كونها تؤدي إلى تطوير الذات والتدرج الوظيفي، بينما يفضل آخرون الحوافز المادية لتحسين ظروفهم المعيشية، بالتالي، لتحقيق أفضل النتائج، يجب على البنوك تصميم أنظمة تحفيز متوازنة تشمل كلا النوعين وتأخذ في الاعتبار احتياجات العاملين المختلفة .

فلذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في انخفاض الروح المعنوية والمادي للعاملين لدى قطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية بوجه عام ونتيجة انخفاض الروح المعنوية والمادية عدم اتاحة الفرصة له بالتدريب الكافي لهم وبالتالي احساسهم بعدم الثقة والقدرة على أداء العمل وتحسين الإنتاجية، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما مدى تأثير أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟

تساؤلات الدراسة:

وينبثق من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هي الأنظمة والأساليب المستخدمة في التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما أهمية التحفيز (المادية والمعنوية) للعاملين والمتمثلة في رفع الروح المعنوية ومستوى زيادة الإنتاجية؟
٣. ما مدى أهمية الإنصاف في منح التحفيز والمكافآت، وأثره على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على الأنظمة والأساليب المستخدمة في التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على أهمية التحفيز (المادية والمعنوية) للعاملين في القطاع المصرفي والمتمثلة في رفع الروح المعنوية ومستوى زيادة الإنتاجية.
٣. عرض الكيفية التي يمكن أن يتم بها التحفيز السلبي تجاه العاملين مع بيان انعكاسات ذلك على أدائهم.
٤. توضيح مدى أهمية الإنصاف في منح التحفيز والمكافآت وأثره على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.
٥. تقديم مقترحات عملية لرفع الإنتاجية من خلال برامج تحفيزية فعالة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهميتها العملية والتطبيقية:

- الأهمية العملية: فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة، وردم الثغرة في أدبيات البحث، وذلك نتيجة لندرة الدراسات حول هذا الموضوع.
- الأهمية التطبيقية: فائدة عملية، حيث من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة صانع القرار المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع

المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وما تحتاجه هذه الإدارة من أنشطة مختلفة، تساهم في تطوير وانتاجية كفاءة أفرادها، وتدفعهم نحو التقدم للأفضل في مجال عملهم.

فروض الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير التحفيز المادي والمعنوي وتحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالبنوك السعودية، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي وتحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي وتحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتنوع النظريات المفسرة للتحفيز، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين: نظريات المحتوى ونظريات العمليات. تركز نظريات المحتوى على دوافع الأفراد واحتياجاتهم، بينما تركز نظريات العمليات على كيفية تفاعل الأفراد مع بيئتهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتحفيز.

أولاً: نظريات المحتوى:

- نظرية التدرج الهرمي للاحتياجات لماسلو: (Maslow's Hierarchy of Needs) تقترح أن الأفراد لديهم مجموعة من الاحتياجات الأساسية التي يجب تلبيتها بالترتيب، بدءاً من الاحتياجات الفسيولوجية (مثل الطعام والماء) وصولاً إلى احتياجات تحقيق الذات (مثل تحقيق الإمكانيات الشخصية).

- نظرية ERG لألدرفر: (Alderfer's ERG Theory) تبسط نظرية ماسلو من خلال تجميع الاحتياجات في ثلاث فئات: الوجود (Existence)، والترابط (Relatedness)، والنمو (Growth).

- نظرية العاملين لهيرزبرج: (Herzberg's Two-Factor Theory) تميز بين عوامل النظافة (مثل ظروف العمل والأجور) التي تمنع عدم الرضا، وعوامل التحفيز (مثل الإنجاز والاعتراف) التي تزيد من الرضا والدافعية .

- نظرية الاحتياجات المكتسبة لماكلياند: (McClelland's Acquired Needs Theory) تحدد ثلاث احتياجات رئيسية تؤثر على الدافعية: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى السلطة .

ثانياً: نظريات العمليات:

- نظرية التوقع: (Expectancy Theory) تفترض أن الدافعية تعتمد على توقعات الفرد بأن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى مكافآت مرغوبة .

- نظرية العدالة: (Equity Theory) تفترض أن الأفراد يقيمون عدالة المكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بغيرهم، وأن عدم المساواة قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية .

- نظرية تحديد الأهداف: (Goal-Setting Theory) تفترض أن تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس يمكن أن يحفز الأفراد على العمل بجدية أكبر لتحقيقها .

- نظرية التعزيز: (Reinforcement Theory) تفترض أن السلوكيات التي يتم تعزيزها (من خلال المكافآت) من المرجح أن تتكرر، بينما السلوكيات التي يتم تجاهلها أو معاقبتها من المرجح أن تتوقف .

تساعد هذه النظريات في فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على التحفيز، مما يمكن المديرين من تصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة في مكان العمل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الحوافز أهميتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها.

تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين في مختلف المجالات وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوي مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية وإن تجاهل وجود نظام قانوني وفعال يضمن حقوق العاملين يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي والسلوكي.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز:

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لابد وأن تتوفر الرغبة في العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع وسائل عديدة لتحفيزهم. ومن هنا فقد أشير إلى التحفيز لى أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فإذا استطاعت الإدارة التحكم في هذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية يمكن تحقيق معدلات أداء أعلى والرضا الوظيفي للعاملين. كما يعرف التحفيز على أنه ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن منظور آخر تم تعرف التحفيز على أنه يمثل مجموعة العوامل التي تقوم بتحريك وإثارة سلوك وتصرفات الإنسان على أداء عمل معين أو اتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الفاعلة التي تتنافس على إيجاد تولية مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد، وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد

وجماعات. ومن هنا قد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، ولكن يمكن استنتاجه من السلوك وذلك بملاحظة جهد الفرد الذي يبذله في أدائه لعمله.

المطلب الثاني: أهداف التحفيز:

لعمية التحفيز أهداف وشروط يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسات لضمان الاستفادة من الحوافز في انتاجية الأداء منها الآتي:

- ربط أهداف المؤسسات بأهداف العاملين من خلال الأداء وانتاجية الإنتاجية.
- تكيف وتكييف العمال داخل المنظمة ومع التطورات والمتغيرات البيئية.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي بهدف تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- الاستثمار في العنصر البشري لاستغلال قدرته وإبداعاته.

المطلب الثالث: خصائص نظام الحوافز الفعال:

١. القابلية للقياس والتقدير وقياس أبعاده.
٢. إمكانية التطبيق بتحديد المعايير وتقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
٣. الوضوح والبساطة وإمكانية فهمه واستيعابه في تطبيقه وحسابه.

٤. التحفيز والمشاركة بإثارة الأفراد والتأثير على دوافعهم ومشاركة العاملين في وضع نظام

الحوافز بهدف بث روح الحماس والاقتناع به والدفاع عنه.

٥. تحديد معدلات الأداء بصورة واضحة وبموضوعية.

٦. القبول من جانب الأفراد المستفيدين لتحقيق أهدافه.

٧. الملائمة والمرونة بحيث يعتمد في مداخلها وطرقها بمراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية

وأن يتصف بالمرونة والاستقرار والانتظام.

المطلب الرابع: أهمية الحوافز:

تنبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الإنتاجية بالمنظمة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل، وبذلوا أقصى جهدهم في زيادة الإنتاجية، وكما أن الحوافز تعتبر أداة من أنجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماس وهمة تحقيقاً لأهدافها، وبالتالي لا بد من الاهتمام بها، فالحافز هام وأساسي لدفع العاملين إلى العمل ونجد أن المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لرضا العاملين، وهي هامة أيضاً لأنها تمثل بندا رئيسياً من بنود التكلفة، وهي تعتبر أداة لرفع كفاءة العاملين وتفجير طاقاتهم وقدراتهم كما أنه يؤدي للاستقرار النفسي للعاملين وبالتالي يرفع من قدرتهم على التركيز في العمل، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإبداع والتطوير فيهم.

المطلب الخامس: مشكلات التحفيز:

"من أهم مشكلات التحفيز أن يقوم المدير بتحفيز الشخص الخطأ، فمن الممكن أن يأتي الإبداع من موظف بسيط ولكن هذا الإبداع ينسب إلى رئيسه، والنتيجة هي إصابة ذلك الموظف بالإحباط، وبهذه الحالة بدل أن يكون الحافز إيجابياً يصبح حافزاً سلبياً، والمثال الآخر عن الحافز السلبي: هو أن يقوم المدير بتحفيز موظف من أصل مجموعة من الموظفين قاموا بعمل إبداعي معين على أن يحفز كل شخص بمفرده في وقت لاحق، هذا الإجراء قد يحفز ذلك الموظف حتى ينتج ويرنقي بعمله، لكن بهذه الحالة نكون قد قضينا على من بقي، وليس علينا أن نتوقع منهم أي عمل.

المطلب السادس: أنواع الحوافز:

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز وهي تتنوع على النحو التالي:

١. أنواع الحوافز من حيث أثرها أو من حيث فاعليتها:

أولاً: الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى: الحوافز المادية: وعرفها زويلف (١٩٩٤) بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها:

١. الأجور والمرتبات.

٢. التعويضات: وتمثل حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.

٣. المزايا العينية ذات القيمة المادية وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر.

٤. ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد (مثل الآلات، والتجهيزات، وماكن العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثرا في أدائهم، فكلما تحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

٥. الزيادات الدورية: وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.

٦. المشاركة في الأرباح ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة.

من أجور وحوافز بما تحققه من مستويات في الربحية؛ بهدف دفع العاملين لإنتاجية أدايم،

وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

ثانيا: الحوافز المعنوية:

وتشمل الترقى وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات (ربايعة، ٢٠٠٣)، ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي كما ذكرها عقيلي (١٩٩٦) على النحو التالي:

أ - فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة او حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية بتقدير جهود العاملين، وذلك بمنح شهادات تقدير للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

ب- إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة.

ج- استقرار العمل: الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزا له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي في مستوى أدائهم لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف حياة كريمة.

د- توسيع العمل: يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي لخلق شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

هـ- إغناء أو إثراء العمل: ويشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة من تخصص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

ثالثا: الحوافز السلبية:

يقصد بها: "عقوبات مختلفة يتم توقيعها على المرؤوسين، قد تؤدي إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تصين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتسين أدائه وتصرفاته (الدروبي، ٢٠٠٦)، ويقسم ربايعة (٢٠٠٣) الحوافز السلبية إلى:

١. حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على وقف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

٢. حوافز معنوية: بمعنى حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبيهه للمقصر في عمله ونشره على لوحة الإعلانات. ومن أمثلة الحوافز السلبية الإنذار والردع بالخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية. ويرى كثير من الإداريين أن العقاب أو التهديد به أداء فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه من الاستجابة للتعليمات والمقترحات وتنمي لديه اتجاهات غير ملائمة.

٢. انواع الحوافز من حيث الأطراف (المستفيدين):

أ. الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافسي.

ب. الحوافز الجماعية: وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على انتاجية ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية. وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

٣. انواع الحوافز من حيث البدائل المتاحة:

أ. حوافز أساسية: ويقصد بها الحوافز المخصصة لإشباع حاجة معينة، ونقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة، فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على هذه الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية فردية أو جماعية.

ب. حوافز بديلة: وتلجأ إليها الإدارة في حالة عدم الاستطاعة لتقديم نفس الحوافز الأساسية لأعداد كبيرة من العاملين بسبب قلة الإمكانيات أو ضخامة عدد العاملين، وفي نفس الوقت ترغب الإدارة في إرضاء أكبر عدد ممكن من العاملين حتى لا تسبب لهم إحباطاً أو شعوراً بالحرمان عندما يقارنون بعضهم البعض، فتلجأ الإدارة هنا إلى تقديم الحوافز البديلة، ولا ترقى لمربية الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي، ومثال ذلك تقديم وسام تقدير بدلا من المكافأة التشجيعية.

٤. انواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أ. الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة المادية إلى رفع الكفاءة الانتاجية و انتاجية الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وبصفة عامة يمكن القول أن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة في العمل والذي لا يلبى مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

ومن مزايا التحفيز المادي:

- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده، حيث يبذل له هذا الحافز بمجرد زيادة إنتاجه فهو يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بمجرد زيادة إنتاجه، إذ يرتبط الحافز مباشرة بالأداء وكية الإنتاج.

- انتاجية الأداء بشكل دوري ومنتظم، على خلاف الترقية أو العلاوة الدورية التي نفقد أثرها سريعا.

- اشتماله على عدة معان نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها هو وأفراد أسرته.

ومن عيوب هذا النوع من الحوافز:

- أنها تدفع العمل إلى العمل الشاق الذي غالبا ما يؤثر في صحتهم الجسدية او حالتهم النفسية مستقبلا وبعد فترة طويلة من هذا العمل الشاق.

- أنها تصقل الجانب الاجتماعي والإنساني، حيث أنها عند التطبيق العملي لا تقيم وزنا للأعباء العائلية أو الظروف الشخصية أو لسن ونوع من تطبق عليه.

أ. الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسؤوليات الوظيفة، والأثر الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار، وفرص التعبير عن الذات وابداء الرأي والاقتراحات.

ومن هنا يمكن القول أن الحافز المعنوي هو مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وهي في الغالب الأعم تتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر والشكوى، ومكافأة المجددين ومعاقبة المسيئين، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل غير نقدي، مثل الشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما يترتب عليها من دفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإثراء الوظيفي، الإجازات، الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، طبيعة الإشراف، الشعور بالانتماء، الشعور بالاستقرار والأمن والاطمئنان، والشعور بالحاجة إلى تقدير الذات والثقة في كفاءة المنظمة التي يعمل فيها وأهدافها ونظم الاقتراحات، الإعلان في لوحة الشرف، التوافق الاجتماعي، التمييز المادي والمعنوي. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليها من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك.

المطلب السابع: العوامل المؤثرة في فعالية نظام التحفيز:

من العوامل المؤثرة في فعالية نظام التحفيز:

١. التبعية: وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع.
٢. الحجم والنوع: من المناسب أن يكون حجم التحفيز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما تناسب.
٣. إدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز لم حفز.
٤. الثبات: فإذا حفز أحد الأفراد في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه، فالحافز غير ثابت.
٥. التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

المطلب الثامن: نظريات الحوافز:

لقد تطورت نظرية الحافز وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري. وتنقسم تلك التطورات كما يلي:

١. الحوافز وفق النظرية التقليدية: وهي المرحلة التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية من وجهة نظر (ماكس ويبر) رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد غير طموح وكسول أما أصحاب نظرية الإدارة العملية فقد تم التركيز في نظريتهم على التحضير على الأساس المادي.
٢. الحوافز وفق منهج مدرسة العلاقات الإنسانية: وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء وأهمها الجانب الإنساني، وهذه المنظمة تنظر إلى الفرد باعتباره مجموعة مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعة.

٣. الحوافز وفق المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف وقد حاولت مجموعة نظريات هذه المدرسة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة في تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وربط هذه النظرية بين الحوافز والنتائج المتحققة.

المبحث الثاني: ماهية إنتاجية العاملين.

المطلب الأول: مفهوم الانتاجية:

الاستخدام الأمثل للمدخلات والمواد والعمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمنا الأساليب العلمية في الإدارة متمثلا في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من الموارد.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على انتاجية الموظف:

أولاً: العوامل الادارية:

هي العوامل الحاكمة والمؤثرة على الكفاءة الانتاجية وتشمل تلك العوامل الأساليب العلمية للإدارة وادوات الإدارة لأخذ القرارات كما تشكل الكفاءة والمهارات الادارية للممارسة الادارة لوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالرغم من اهمية العوامل الاخرى في التأثير على الانتاجية فان العوامل الادارية تعتبر من اهم العوامل الحاكمة في الكفاءة الانتاجية.

ثانياً: العوامل الانسانية:

١. القدرة على العمل وتشمل التعليم والمهارات
٢. الرغبة في العمل وتتأثر في الانتاج
٣. حاجات الافراد – ظروف العمل المادية – ظروف العمل الاجتماعي.

المطلب الثالث: اساليب تحسين انتاجية الموظف:

- تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والانظمة التقنية.
- تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة او المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل مشاكل وتوفير الوقت.
- الانتاج في الوقت المحدد.

- رقابة التكاليف والاستخدام الامثل للموارد المتاحة.

- الحوافز المادية.

- المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل.

- المسؤولية والمسألة الفردية والجماعية.

المطلب الرابع: استراتيجية تحسين انتاجية الموظف:

- تحديد اهداف المنظمة للمنشأة واقسامها الانتاجية على اساس من المراجعة الادارية

وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة واقسامها.

- ترجمة تلك الاهداف الى اهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الامكان وخاصة على

مستوى الادارات والاقسام التنفيذية.

- تبني خصائص واساليب فنية وإدارية تمكن من ازالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات

الانتاج.

- ترجمة الاهداف المعيارية الى معايير رقابية تتمشى مع الاهداف السابقة

- تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير

المحددة ثم اعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي.

- الحفز المادي والمعنوي للأفراد والمشرفين والاداريين من اجل تحقيق انتاجية عالية.

- الابقاء على الاستمرارية جهود التخطيط والتنفيذ فور الانتهاء من مهام معينة وفقا

لخطط الاستراتيجية والتقنيكية.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين بالقطاع المصرفي

لقد احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة وتظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف لزيادة كفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على حوافز العمل. ويعود الاهتمام بحوافز العاملين في الفكر الإداري الحديث إلى أواخر القرن الثامن عشر إلى إيجاد نسبة عمل مريحة تمكن العاملين من أداء عملهم بشكل جيد ومنذ ذلك الحين فقد توالى جهود الممارسين والباحثين لمعرفة المزيد من تحفيز العاملين وتزداد أهمية تحفيز العاملين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية نظراً للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها. فإذا كان العنصر البشري هو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كماً وكيفاً فإن رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية في الوظيفة العامة. وبذلك يمكن القول بأن الحوافز في الوظيفة العامة تعتبر مدخلاً إنسانياً إذ يمكن للإدارة عن طريقة زيادة الكفاءة وإثارة الرغبة لدى الأفراد وللقيام بعملهم على نحو أفضل. وفي هذا الصدد توجد ثلاث اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن علاقة الحوافز بإنتاجية أداء العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الحوافز والأداء العاملين، والاتجاه الثالث يؤكد أن الحوافز هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الحوافز والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات

الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الحوافز والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجاً كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث: يرى أن الحوافز يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء. وعموماً عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولائه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسمياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق بيانه من تأثير نظم الحوافز على إنتاجية العاملين بقطاع المصرفي، ولما للحوافز من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالحوافز بشقيها المادي والمعنوي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف ، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للدائرة والعاملين.

كما أن دراسة الحوافز تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعاته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد. وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز بإنتاجية العاملين بقطاع المصرفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة (أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على البنوك السعودية)؛ حسب اختلاف متغيراتها، ويكتفي الباحث بأهم تلك الدراسات على حد علمهما، ولقد تم حصرها في الآتي تصاعديا ناحية الأزمنة من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة (ابراهيم؛ أحمد: ٢٠٠٣) والتي هدفت الدراسة إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، وقد وضع الباحث عدة فرضيات أهمها وجود علاقة بين زيادة الحوافز وزيادة الرضا الوظيفي. وأن هنالك علاقة بين وجود نظام للحوافز واقبال وانتظام الموظفين في أعمالهم. ووجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي بين عدالة نظام الحوافز المطبق في القطاع المصرفي. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الموظفين العاملين في كلية التجارة جامعة النيلين غير راضين بالأغلبية في نظام الحوافز المطبق بالقطاع المصرفي. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية، ربط الحافز الممنوح للعاملين بقدر المجهودات التي يبذلونها، توفير العدالة والمساواة في فرص الترقية، إثراء

العمل الوظيفي من خلال زيادة المسؤوليات والسلطات ، الاستفادة من طاقات الموظفين الكامنة عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، تشجيع النمو الوظيفي من خلال إتاحة الفرص للموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية ، ضرورة تعريف الموظفين بالأسس المتبعة في تقييم أداءهم ، ضرورة مواصلة البحث والدراسات التحليلية الأكثر عمقا للتعرف على رغبات الموظفين.

دراسة (حسين؛ عصام: ٢٠١٠)، والتي هدفت إلى التعرف على المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق الحوافز في العمل، كما هدفت إلى التعرف على أساليب الحفز التي تعمل على رفع الروح المعنوية، وهدفت إلى توضيح دور المديرين في تنمية الروح المعنوية للموظفين، كذلك هدفت إلى تحديد الأثر الذي تحدثه الحوافز على أداء الموظفين، وأيضاً توضيح أهمية الحوافز ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين، ورفع أدائهم، والتعرف على أساليب الحفز وأنواعه، وتحديد الفروقات بين الحوافز المادية والمعنوية، توصل الباحث إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين، ومستوى الحوافز المدفوعة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المدفوعة للعاملين وأسلوب القيادة الإدارية بالشركة. وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين حوافز ومكافآت مادية لكسب رضاهم وتشجيعهم للعمل، كما أوصت المدراء الاهتمام بدورهم في رفع الروح المعنوية للعاملين باتباعهم أساليب الحفز التي ترغبهم وتزيد من حماسهم للعمل.

دراسة (الجباسي: ٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات وكانت العينة المطلوب دراستها (٢٩٠) من رؤساء الأقسام والموظفين. كانت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أخرى الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في إنتاجية أداء العاملين باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسعى الوظيفي. وأهم ما أوصت به الدراسة: يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى

جهد لإنتاجية أدائهم، وكذلك ضرورة إقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي، وأيضاً مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها، وأخيراً ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وفي اللجان التي تناسب تخصصهم في العمل.

دراسة (غازي، ٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء لدى الموظفين، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الأداء، والكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تسحين مستوى الأداء وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها حيابة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، حيابة الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط. ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وإنتاجية الأداء لدى موظفي الأمانة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة، وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

دراسة (بابكر؛ حاتم: ٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية، وفقاً للأسس والمعايير الإدارية، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها لا يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة العامل الإنتاجية والإنتاج، وأن حجم الحوافز المدفوعة لا تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين بالبنك، وأيضاً عدم تنوع الحوافز المدفوعة للعاملين، حيث انحصرت في الحوافز المادية فقط. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات؛ أهمها يتمثل في: ضرورة أن يكون هنالك تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العامل الإنتاجية والإنتاج، كما

توصي الدراسة إدارة البنك على زيادة الحوافز المدفوعة للعاملين حتى تؤثر على كفاءتهم الإنتاجية، وتوصي إدارة البنك أيضا بالعمل على تنوع الحوافز المقدمة للعاملين، وكذلك ضرورة العمل على تدريب ورفع المديرين كفاءتهم المعرفية بتطبيق نظام الحوافز على العاملين.

دراسة (العجمي؛ فهد: ٢٠١٧)، والتي هدفت إلى العمل على تقصي أثر الحوافز في إنتاجية الأداء، وما مدى مساهمة التحفيز في إنتاجية الأداء، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الأحمد التعليمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة وفقا للتغيرات الديموغرافية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن كل من الحوافز المادية والمعنوية منخفضة، وكانت الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط، وأن هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أبعاد الحوافز وإنتاجية الأداء تتصف بالقوة لدى موظفي مدارس منطقة الأحمد التعليمية، وتتلخص توصيات الدراسة في أهمية العمل على تعزيز علاقات العمل بين الموظفين، وأوصت بالعمل الجماعي بروح الفريق الواحد وترسيخ ذلك في ثقافة العمل كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المخطط لها والمطلوب تحقيقها.

دراسة (سليمان؛ الهادي: ٢٠١٧) والتي هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة سكر كنانة للعام ٢٠١٧ م، واختبار صحة الفروض المتمثلة في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الشركة في سياستها الخاصة بالاختيار والتعيين أفردت حيزا للعنصر النسائي في الوظائف التي تتلامم مقدراتها وخصائصها وغن كان عددهن أقل من الرجال، ويلتزم العاملون في شركة سكر كنانة بالتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية وضع برامج التحفيز ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة أن تتوافق حاجات ورغبات العاملين المختلفة في الشركة مع نظام الحوافز المطبق وضرورة مراعاة عنصر

الفورية في صرف المكافآت، وعدم تأخير الصرف ضمانا لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجانب مراعاة العدالة في صرف هذه المكافآت، وتشمل العدالة هنا المقدار والنوع والتوقيت، كما أوصت بضرورة إسهام الإدارة في رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية وربط الحوافز الممنوحة بقدر الجهود المبذولة، وعدم التوسع في استخدام الحوافز السلبية المتمثلة بالعقاب المادي والنقدي والعقاب المعنوي في الشركة إلا في حالات الضرورة لما لها من أثر سلبي على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

دراسة (أبو حجل، محمد: ٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز بالصندوق الوطني للمعاشات، كما أن النتائج قد أكدت أهمية الحوافز لإنتاجية كفاءة أداء العاملين بالقطاع الحكومي، وعليه يجب الاهتمام بالحوافز بأنواعها المختلفة وخاصة الحوافز المادية وذلك لرفع مستوى أداء العاملين. وأوصت الدراسة بأن الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليست على أساس آخر، كما أنه لا بد من ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- طرق جمع البيانات: استبانة مغلقة + مقابلات نصف موجهة.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة عشوائية من العاملين بمختلف مستوياتهم في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من بعض العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة :

١. الاستبانة: تقيس آراء الموظفين حول نظم التحفيز المادي والمعنوي ومدى تأثيرها على أداء العاملين بالقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية..
٢. المقابلات: تُجرى مع مديري الموارد البشرية داخل قطاع البنوك بالسعودية للحصول على معلومات أعمق.
٣. تحليل الوثائق: دراسة السياسات الداخلية للمؤسسة المتعلقة بالحوافز والأداء والإنتاجية.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على أثر التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: تُجرى على بعض قطاعات المصرفية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تنحصر في عام ٢٠٢٥.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على البنوك السعودية.

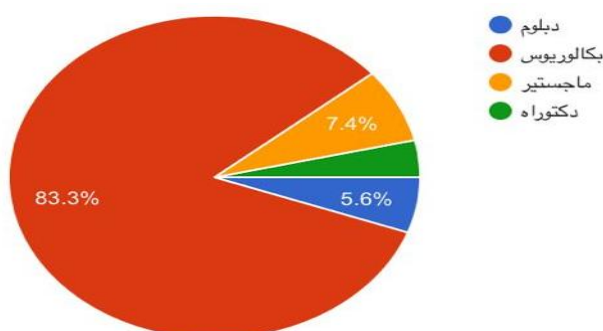
-تحليل البيانات-

القسم الأول: المعلومات الأولية

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	٩	٥,٦%
بكالوريوس	٤٥	٨٣,٣%
ماجستير	١٠	٧,٤%
دكتوراه	٠	٠,٠%
الإجمالي	٥٩	١٠٠%



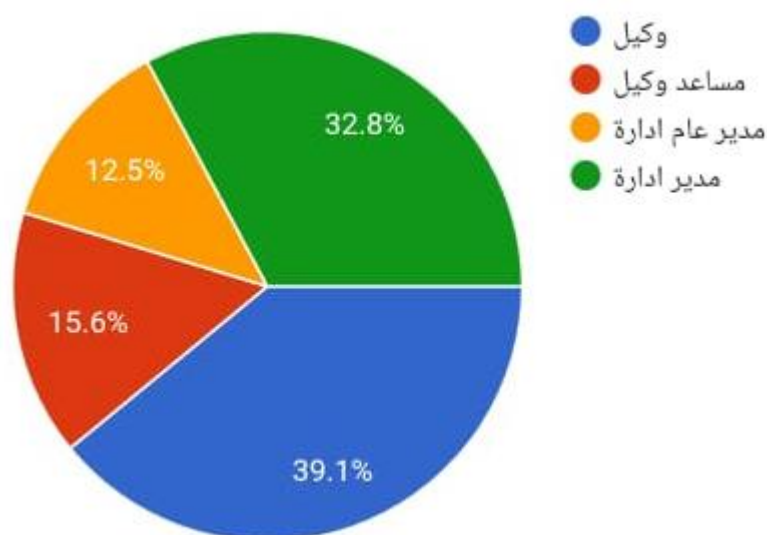
يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن المؤهل الدراسي لأفراد العينة يتمثل في ٥,٦% كان من دبلوم، فيما بلغت نسبة بكالوريوس ٨٣,٣%، وهي تشكل أعلى نسبة، كما بلغت نسبة ماجستير ٧,٤%، بينما بلغت نسبة دكتوراه ٠,٠%.

الجدول والشكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة المؤهل العلمي

- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
وكيل	٢٢	٣٩,١ %
مساعد وكيل	١٠	١٥,٦ %
مدير عام إدارة	١٠	١٢,٥ %
مدير إدارة	١٧	٣٢,٨ %
الإجمالي	٥٩	١٠٠ %



يتضح من الجدول والشكل السابقين إن المسمى الوظيفي لأفراد العينة، إنه بلغت نسبة وكيل

٣٩,١ % وهي تشكل أعلى نسبة في العينة، فيما بلغت نسبة مساعد وكيل نحو ١٥,٦ % ، وبلغت نسبة

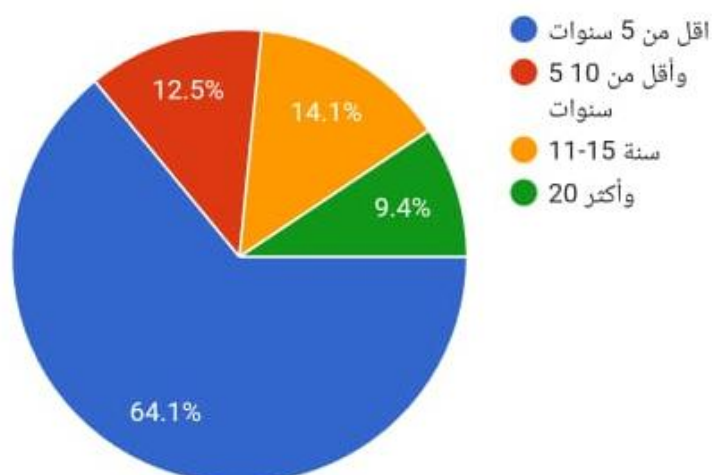
مدير عام إدارة نحو ١٢,٥ %، بينما بلغت نسبة مدير إدارة بنحو ٣٢,٨ %.

الجدول والشكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

- الخبرة العلمية:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

الخبرة العلمية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٢٧	٦٤,١%
٥ - ١٠ سنوات	١٢	١٢,٥%
١١ - ١٥ سنوات	١٠	١٤,١%
من ٢٠ فأكثر	١٠	٩,٤%
الإجمالي	٥٩	١٠٠%



يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن سنوات الخبرة، وذلك قد بلغت نسبة أقل من ٥ سنوات ٦٤,١% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة ٥ - ١٠ سنوات ١٢,٥%، بينما بلغت نسبة من ١١ - ١٥ سنوات ١٤,١%، بينما بلغت نسبة من ٢٠ فأكثر ٩,٤%.

الجدول والشكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة الخبرة العلمية

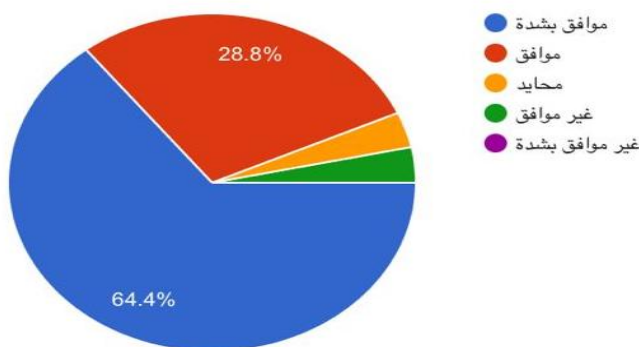
القسم الثاني: المعلومات العامة:

المحور الأول: التحفيز المادي والمعنوي

جدول (٤)

تسعى الإدارة دائماً إلى توفير العلاوات التي تضاف سنوياً إلى الراتب الشهري.

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٦٤,٤ %	٣٩	موافق بشدة
٢٨,٨ %	٢٠	موافق
٠,٠٠ %	٠	محايد
٠,٠٠ %	٠	غير موافق
٠,٠٠ %	٠	غير موافق بشدة
١٠٠ %	٥٩	الإجمالي



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة إن الإدارة تسعى دائماً إلى توفير العلاوات

التي تضاف سنوياً إلى الراتب الشهري، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٦٤,٤ % وهي تشكل أعلى

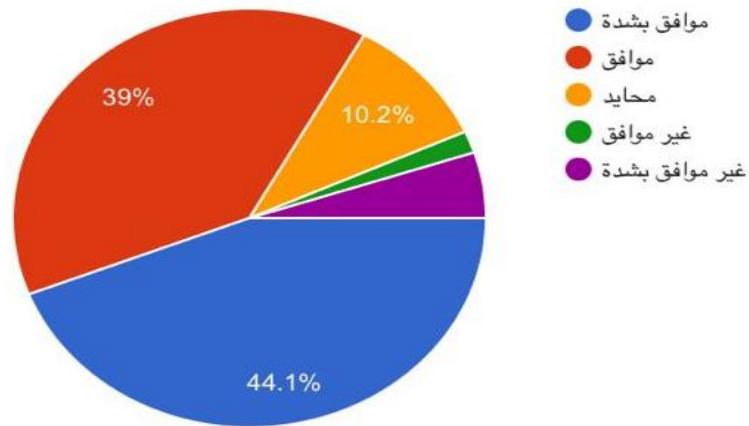
نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٢٨,٨ %، بينما بلغت نسبة محايد ٠,٠٠ %، بينما بلغت نسبة غير موافق

٠,٠٠ %، بينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %.

جدول (٥)

تقدم القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية علاوات استثنائية لتحسين الأداء.

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٤٤,١%	٣٠	موافق بشدة
٣٩%	١٩	موافق
١٠,٢%	١٠	محايد
٠,٠٠%	٠	غير موافق
٠,٠٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٥٩	الإجمالي

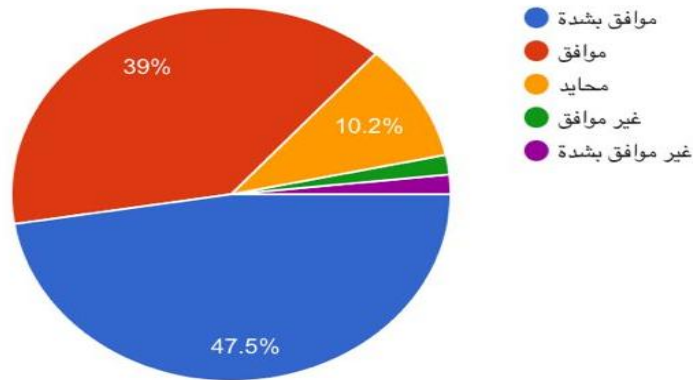


يتضح من الجدول والشكل السابقين إن القطاع المصرفي بالملكة العربية السعودية تقدم علاوات استثنائية لتحسين الأداء، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٤٤,١% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٩%، بينما بلغت نسبة محايد ١٠,٢%، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠%.

جدول (٦)

توفر القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية التأمين الصحي المجاني لجميع الموظفين

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٣٠	٤٧,٥ %
موافق	١٩	٣٩ %
محايد	١٠	١٠,٢ %
غير موافق	٠	٠,٠٠ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٥٩	١٠٠ %

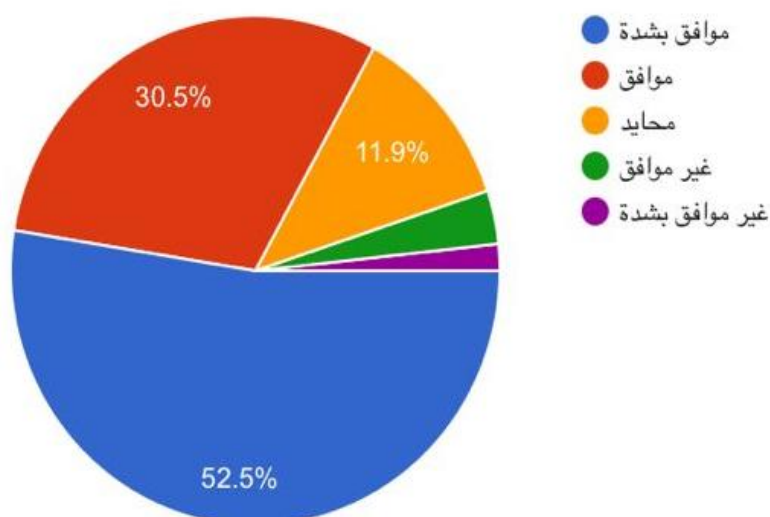


يتضح من الجدول والشكل السابقين إن القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية توفر التأمين الصحي المجاني لجميع الموظفين، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٤٧,٥ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٩ %، بينما بلغت نسبة محايد ١٠,٢ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %.

جدول (٧)

يمنح الموظف مكافآت مادية عند إنجاز المهام التي تحقق أهداف القطاع المصرفي من العمل.

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٥٢,٥%	٣٠	موافق بشدة
٣٠,٥%	١٩	موافق
١١,٩%	١٠	محايد
٠,٠٠%	٠	غير موافق
٠,٠٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٥٩	الإجمالي

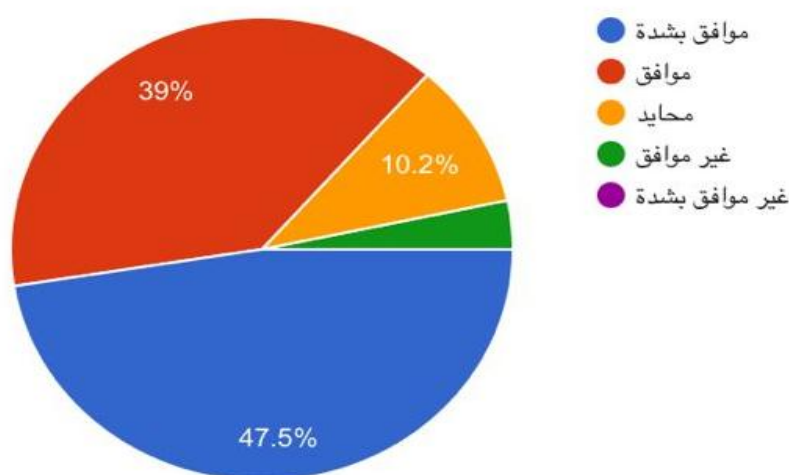


يتضح من الجدول والشكل السابقين إن يمنح الموظف مكافآت مادية عند إنجاز المهام التي تحقق أهداف القطاع المصرفي من العمل، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٥٢,٥% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٠,٥%، بينما بلغت نسبة محايد ١١,٩%، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠%.

جدول (٨)

يوجد اهتمام بتقديم العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٤٧,٥ %	٣٠	موافق بشدة
٣٩ %	١٩	موافق
١٠,٢ %	١٠	محايد
٠,٠٠ %	٠	غير موافق
٠,٠٠ %	٠	غير موافق بشدة
١٠٠ %	٥٩	الإجمالي



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن يوجد اهتمام بتقديم العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج،

وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٤٧,٥ %، بينما بلغت نسبة موافق ٣٩ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما

بلغت نسبة محايد ١٠,٢ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة

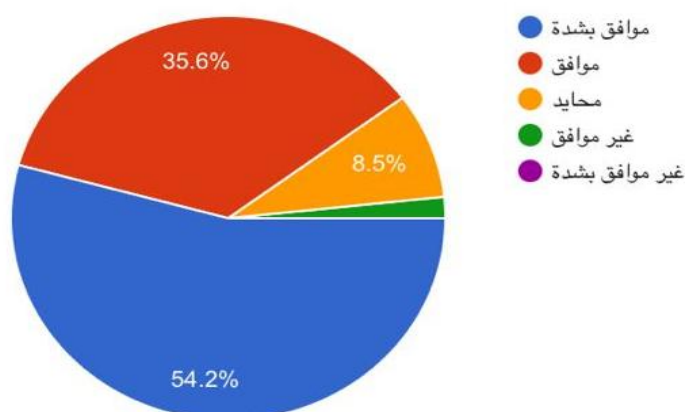
٠,٠٠ %.

المحور الثاني: إنتاجية العاملين:

جدول (٩)

تمنح الحوافر للعاملين القدرة على حل مشاكل العمل

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٣٥	٥٤,٢ %
موافق	١٥	٣٥,٦ %
محايد	٩	٨,٥ %
غير موافق	٠	٠,٠٠ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٥٩	١٠٠ %

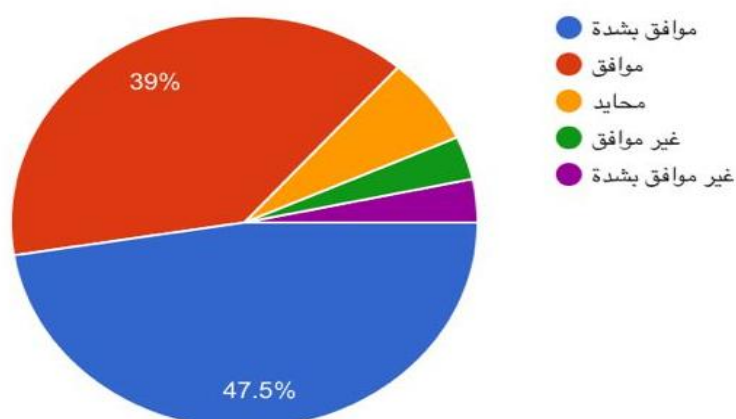


يتضح من الجدول والشكل السابقين إن الحوافر تمنح العاملين القدرة على حل مشاكل العمل، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٥٤,٢ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٥,٦ %، بينما بلغت نسبة محايد ٨,٥ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %.

جدول (١٠)

تمنح الحوافر للعاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٤٧,٥ %	٣٠	موافق بشدة
٣٩ %	١٩	موافق
٩,٨ %	١٠	محايد
٠,٠٠ %	٠	غير موافق
٠,٠٠ %	٠	غير موافق بشدة
١٠٠ %	٥٩	الإجمالي

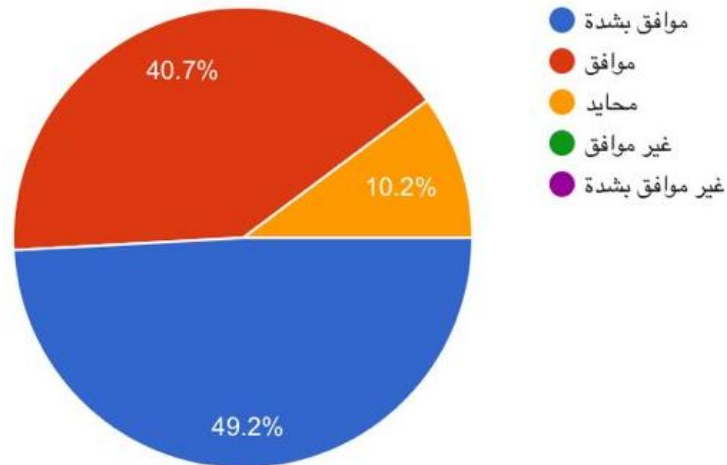


يتضح من الجدول والشكل السابقين أن الحوافر تمنح للعاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٤٧,٥ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٩ %، بينما بلغت نسبة محايد ٩,٨ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %.

جدول (١١)

تمنح الحوافز للعاملين منافسة في الأداء بين الزملاء في نفس العمل

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٣٠	٤٩,٢ %
موافق	٢٠	٤٠,٧ %
محايد	٩	١٥,٢ %
غير موافق	٠	٠,٠٠ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٥٩	١٠٠ %

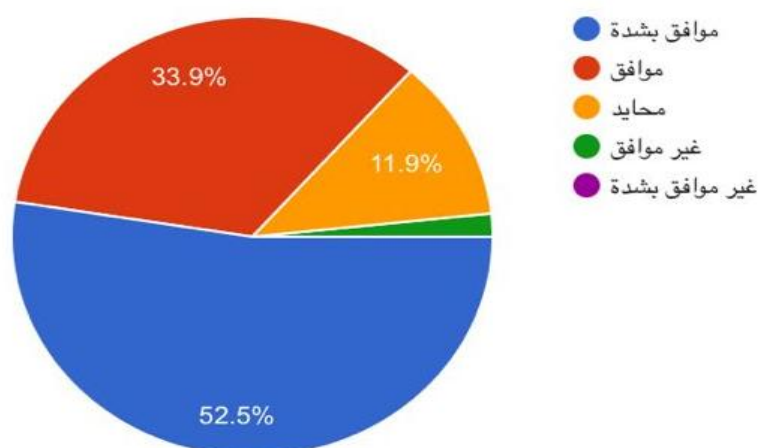


يتضح من الجدول والشكل السابقين إن الحوافز تمنح للعاملين منافسة في الأداء بين الزملاء في نفس العمل، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٤٩,٢ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٤٠,٧ %، بينما بلغت نسبة محايد ١٥,٢ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %.

جدول (١٢)

تمنح الحوافز للعاملين على رفع كفاءة الأداء الوظيفية لديهم

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٥٢,٥ %	٣٦	موافق بشدة
٣٣,٩ %	٢١	موافق
١١,٩ %	١٢	محايد
٠,٠٠ %	٠	غير موافق
٠,٠٠ %	٠	غير موافق بشدة
١٠٠ %	٥٩	الإجمالي



يتضح من الجدول والشكل السابقين إن الحوافز تمنح للعاملين على رفع كفاءة الأداء الوظيفية

لديهم، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٥٢,٥ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق

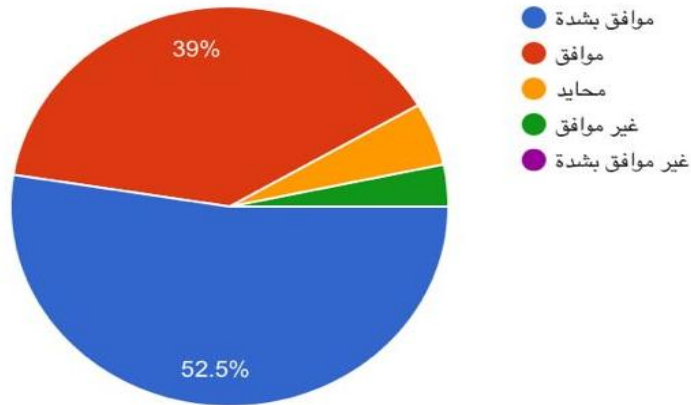
٣٣,٩ %، بينما بلغت نسبة محايد ١١,٩ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير

موافق بشدة ٠,٠٠ %.

جدول (١٣)

تمنح الحوافز على تحسين فاعلية الأداء للعاملين بشكل عام.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٣٦	٥٢,٥ %
موافق	٢١	٣٩ %
محايد	١٢	١١,٩ %
غير موافق	٠	٠,٠٠ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٥٩	١٠٠ %



يتضح من الجدول والشكل السابقين إن الحوافز تمنح على تحسين فاعلية الأداء للعاملين بشكل

عام، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٥٢,٥ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٩ %،

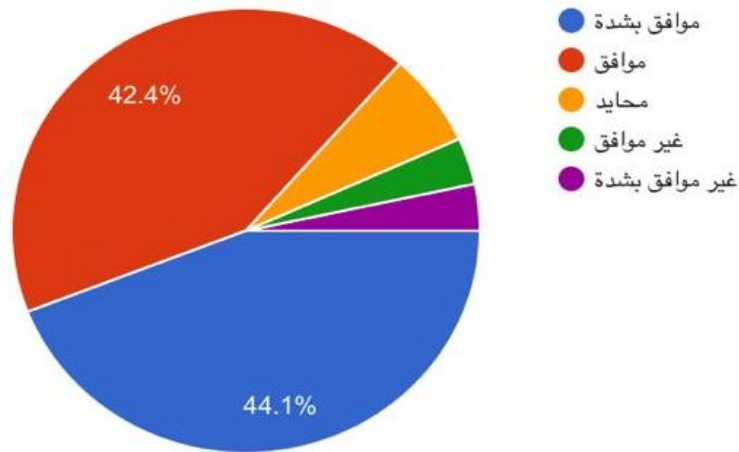
بينما بلغت نسبة محايد ١١,٩ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق

بشدة ٠,٠٠ %.

المحور الثالث: تأثير الحوافز على إنتاجية العاملين بالقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية
جدول (١٤)

تقدم القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية بطاقات الشكر وشهادات التقدير لدى الموظفين المبتكرين.

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٤٤,١ %	٢٧	موافق بشدة
٤٢,٤ %	٢٥	موافق
٩,٤ %	٧	محايد
٠,٠٠ %	٠	غير موافق
٠,٠٠ %	٠	غير موافق بشدة
١٠٠ %	٥٩	الإجمالي

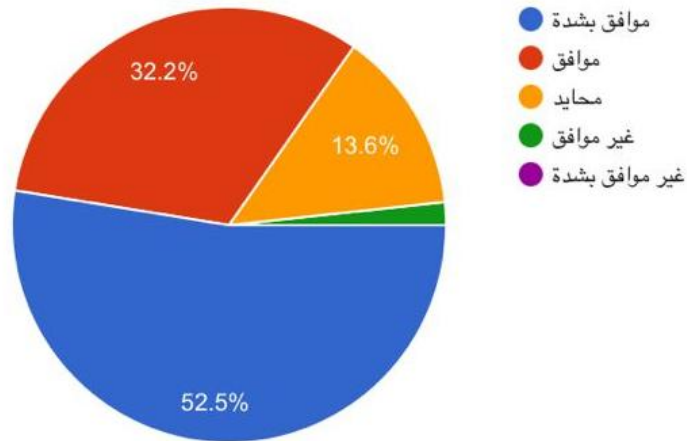


يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة إن القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية تقدم بطاقات الشكر وشهادات التقدير لدى الموظفين المبتكرين، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٤٤,١ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٤٢,٤ %، بينما بلغت نسبة محايد ٩,٤ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، بينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %.

جدول (١٥)

تقوم الإدارة باختيار الموظف المثالي نهاية كل عام.

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٥٢,٥%	٣٠	موافق بشدة
٣٢,٢%	٢٠	موافق
١٣,٦%	٩	محايد
٠,٠٠%	٠	غير موافق
٠,٠٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٥٩	الإجمالي



يتضح من الجدول والشكل السابقين إن الإدارة تقوم باختيار الموظف المثالي نهاية كل عام، وذلك

قد بلغت نسبة موافق بشدة ٥٢,٥% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٢,٢%، بينما

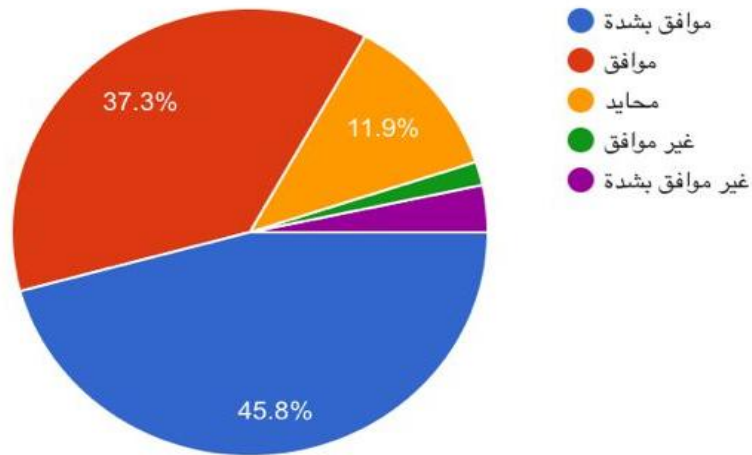
بلغت نسبة محايد ١٣,٦%، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة

٠,٠٠%.

جدول (١٦)

في العادة تدرج أسماء الموظفين المميزين في الأداء في لوحات الشرف

النسبة المئوية %	العدد	العبارات
٤٥,٨ %	٣٠	موافق بشدة
٣٧,٣ %	٢٠	موافق
١١,٩ %	٩	محايد
٠,٠٠ %	٠	غير موافق
٠,٠٠ %	٠	غير موافق بشدة
١٠٠ %	٥٩	الإجمالي



يتضح من جدول السابق إن في العادة تدرج أسماء الموظفين المميزين في الأداء في لوحات الشرف،

وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٤٥,٨ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٧,٣ %،

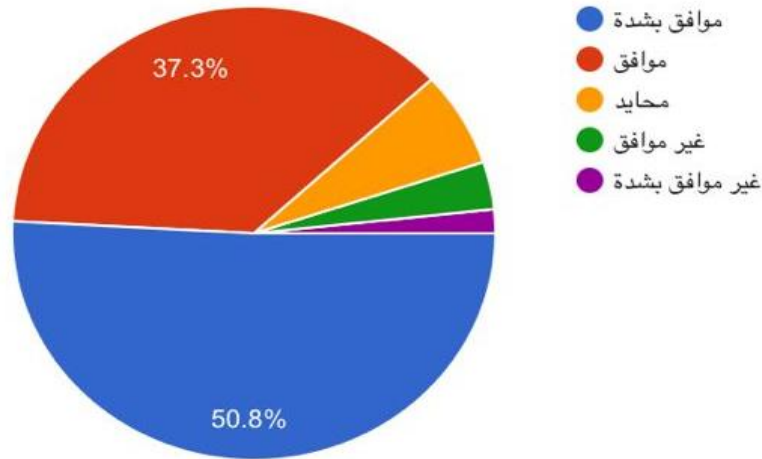
بينما بلغت نسبة محايد ١١,٩ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق

بشدة ٠,٠٠ %.

جدول (١٧)

نظام الحوافز بالقطاع المصرفي يساعد في سرعة إنجاز العمل.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٣٠	٥٠,٨%
موافق	٢٠	٣٧,٣%
محايد	١١	١٠,٩%
غير موافق	٠	٠,٠%
غير موافق بشدة	٠	٠,٠%
الإجمالي	٥٩	١٠٠%

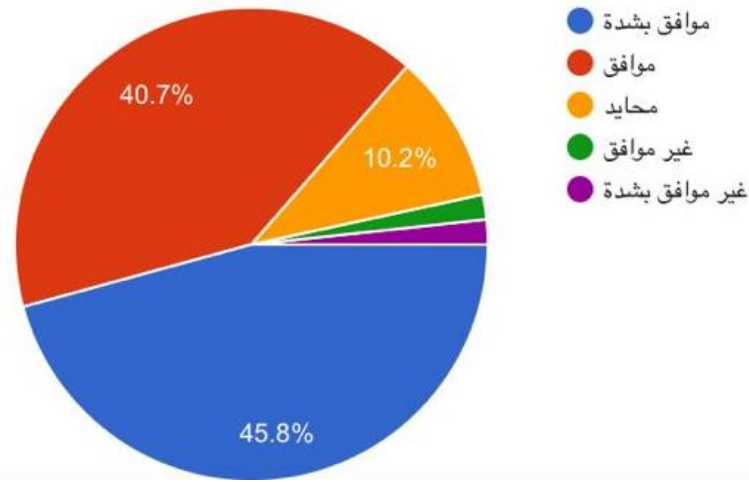


يتضح من الجدول والشكل السابقين إن نظام الحوافز بالقطاع المصرفي يساعد في سرعة إنجاز العمل، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٥٠,٨% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٣٧,٣%، بينما بلغت نسبة محايد ١٠,٩%، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠%.

جدول (١٨)

يوجد نظام حوافز مرن يشجع على التجديد والابتكار

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	٣٠	٤٥,٨ %
موافق	٢٠	٤٠,٧ %
محايد	٩	١٥,٢ %
غير موافق	٠	٠,٠٠ %
غير موافق بشدة	٠	٠,٠٠ %
الإجمالي	٥٩	١٠٠ %



يتضح من الجدول والشكل السابقين أنه يوجد نظام حوافز مرن يشجع على التجديد والابتكار، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة ٤٥,٨ % وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق ٤٠,٧ %، بينما بلغت نسبة محايد ١٥,٢ %، بينما بلغت نسبة غير موافق ٠,٠٠ %، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة ٠,٠٠ %.

النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين انتاجية

أداء العاملين بالقطاع المصرفي ويمكن تلخيص نتائجها فيما يلي:

١. يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية على انتاجية أداء العاملين القطاع المصرفي.
٢. تطبيق نظام الحوافز المادية لها أثر أكبر من الحوافز المعنوية على تحسين انتاجية أداء العاملين بالقطاع المصرفي.
٣. توفر القطاع المصرفي التأمين الصحي المجاني لجميع الموظفين.
٤. تقدم القطاع المصرفي علاوات استثنائية لإنتاجية الأداء.
٥. منح الموظف مكافآت مادية عند إنجاز المهام التي تحقق أهداف القطاع المصرفي من العمل.
٦. يوجد اهتمام بتقديم العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج.
٧. يوجد نظام حوافز مرنة يشجع على التجديد والابتكار.
٨. في العادة تدرج أسماء الموظفين المميزين في الأداء في لوحات الشرف.
٩. تقدم القطاع المصرفي بطاقات الشكر وشهادات التقدير لدى الموظفين المبتكرين.

التوصيات:

وبناء على ما تم استنتاجه من هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

١. يوصي الباحث بضرورة إعادة النظر في بعض الأنظمة والقواعد الإجرائية وتطوير المرجعيات التي من شأنها ضمان حيادية وشفافية وعدالة منح الحوافز والمكافآت بحسب الدور الذي يقوم به الفرد أو الجماعة من العاملين في سرعة انجاز العمل ونوعية الأداء.
٢. يوصي الباحث بضرورة تطوير نظم منح الحوافز والمكافآت في الغرفة بما يتناسب مع طبيعة العمل مع الأخذ بعين الاعتبار الإغراءات التي تقدمها جهات أخرى لجذب الموظفين ذوات الخبرة.
٣. يوصي الباحث بضرورة خلق بيئة إدارة فعالة تساعد على رفع مستوى ثقافة الموظف من الجانبين السلوكي والإداري بما يضمن سلامة أداءه واستيعابه وتفاعله مع المتغيرات المحيطة بالمنافس الإداري الأمر الذي يعزز من حب الانتماء والاستمرار بهذا المكان.
٤. يوصي الباحث بضرورة تفعيل دور الأجهزة الرقابية الداخلية لهذه المؤسسات وضرورة حياديتها بما يكفل سلامة وعدالة تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للأنظمة والقوانين.
٥. يوصي الباحث بضرورة التركيز على أهمية التدريب والتأهيل النوعي للعاملين بالغرفة من خلال حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التنفيذية الفعالة بالتنسيق مع الجهات المختصة رفع كفاءة العمل وإنتاجية نوعيته.
٦. يوصي الباحث بتشجيع الإدارة إلى توفير العلاوات التي تضاف سنوياً إلى الراتب الشهري.
٧. يوصي الباحث بتشجيع الإدارة بالاهتمام أكثر في نظام الحوافز المعنوية لأنه يساعد في سرعة إنجاز العمل.
٨. يوصي الباحث بضرورة أن تهتم الأمانة بالبعثات التدريبية بالخارج والداخل كنوع من الحوافز المقدمة لمنسوبيها.

المراجع:

١. أبو جحل، محمد مصطفى (٢٠١٨) أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية - القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.
٢. العجمي، فهد محمد (٢٠١٧) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت.
٣. إبراهيم، أحمد عثمان (٢٠٠٣) نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٤. الجساسي، عبد الله حمد محمد (٢٠١١) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.
٥. غازي، حسن عودة الحلايبة (٢٠١٣) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٦. بابكر، حاتم محمد صالح وآخرون (٢٠١٤) الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بنك البركة السوداني، ولاية الخرطوم: رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، السودان.
٧. سليمان، عبد الله حمادي، أنس عبد الباسط عباس (٢٠٠٩) الحوافز وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين العدد ٩٣، مجلد ٣١، ١٠٥-١٢٣، العراق.
٨. الجامي؛ عبدات محمد (٢٠١١) أثر الحوافز المادية والمعنوية في إنتاجية أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

٩. الجاسي؛ عبد الله حمد محمد (٢٠١١) أثر الحوافز المادية والمعنوية في انتاجية أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
١٠. شراب؛ باسم (٢٠٠٧)، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، القطاع المصرفي في فلسطين.
١١. الشوابكة؛ يونس (٢٠١١) درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، القطاع المكتبات الأردنية، الأردن.
١٢. الزهراني، حليلة (٢٠١٧) أثر الحوافز المادية و المعنوية في أدا معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخفاة التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية مج ١، ٢٤.
١٣. العكش؛ علاء (٢٠٠٧) انظام الحوافز والمكافآت وأثره في انتاجية الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، القطاع وزارات السلطة الفلسطينية، غزة.
١٤. الفارس، سليمان . (٢٠١١) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
١٥. المزجاجي؛ أحمد بن داود (٢٠١٣)، الوجيز في طرق البحث العلمي، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عرعر.
١٦. حريم، حسين (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
١٧. محمد، فاطمة عبد المنعم (٢٠١٤) "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"، مجلة كلية التربية-جامعة بنها، العدد (٩٨)، المجلد (٢٥).

الملاحق

استمارة الاستبيان

السادة المكرمين/ موظفي القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية

المكرمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة بعنوان " أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة التخرج في إدارة الأعمال.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة من العبارات الواردة فيها تحت ما يناسبها من البدائل الموضوعة، علماً بأن الاستبانة تتكون من ثلاثة أقسام، وسيتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية ولأغراض البحث العلمي، وتقبلوا فائق الاحترام، شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

أولاً: المعلومات الأولية:

١- المؤهل العلمي:

دبلوم	
بكالوريوس	
ماجستير	
دكتوراه	

٣- المسمى الوظيفي:

وكيل	
مساعد وكيل	
مدير عام إدارة	
مدير إدارة	

٤- الخبرة العملية:

أقل من ٥ سنوات	
٥ وأقل من ١٠ سنوات	
١١ - ١٥ سنة	
٢٠ وأكثر	

ثانياً: العبارات والمعلومات التي تخص محاور أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك:

م	المحور الأول: أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تسعى الإدارة دائماً إلى توفير العلاوات التي تضاف سنوياً إلى الراتب الشهري					
٢	تقدم القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية علاوات استثنائية لتحسين الأداء.					
٣	يوفر القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية التأمين الصحي المجاني لجميع الموظفين.					
٤	يمنح الموظف مكافآت مادية عند إنجاز المهام التي تحقق أهداف القطاع المصرفي من العمل.					
٥	يوجد اهتمام بتقديم العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج.					
م	المحور الثاني: إنتاجية العاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تمنح الحوافز للعاملين القدرة على حل مشاكل العمل.					
٢	تمنح الحوافز للعاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
٣	تمنح الحوافز للعاملين منافسة في الأداء بين الزملاء في نفس العمل.					
٤	تمنح الحوافز للعاملين على رفع كفاءة الأداء الوظيفية لديهم.					
٥	تمنح الحوافز على تحسين فاعلية الأداء للعاملين بشكل عام.					
م	المحور الثالث: أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تحسين إنتاجية العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تقدم القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية بطاقات الشكر وشهادات التقدير لدى الموظفين المبتكرين.					
٢	تقوم الإدارة باختيار الموظف المثالي نهاية كل عام.					
٣	في العادة تدرج أسماء الموظفين المميزين في الأداء في لوحات الشرف.					
٤	نظام الحوافز بالقطاع المصرفي يساعد في سرعة إنجاز العمل.					
٥	يوجد نظام حوافز مرنة يشجع على التجديد والابتكار.					

المخلص Abstract

لقد أوضحت الإدارة الحديثة أهمية الأجور والحوافز المادية والمعنوية وأثر تطبيق أنظمتها في إنتاجية أداء العاملين ودفعهم نحو تجويد الأداء والرضا الوظيفي والرغبة في العمل، فلم تعد القوانين المتشددة أحد الوسائل المستخدمة في حث العاملين على جودة الأداء.

ولقد تناولت في هذا البحث الحوافز كأحد ابتكارات الإدارة الإنسانية والسلوكية الحديثة في العمل في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية فيما تقدمه لمنسوبيها من حوافز تساهم مساهمة فعالة في دفعهم للعمل وتجويد الأداء حتى يؤدي ذلك لتطوير مهاراتهم. ويستنتج الباحث أن تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) لها أثر على أداء العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وتبين من نتائج الدراسة أن تطبيق نظام الحوافز المادية لها تأثير أكبر من تطبيق نظام الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وأن توفر الحوافز المادية في بيئة العمل من حيث توفرها للعاملين من حيث كفاية الراتب ومناسبته لتغطية الحاجات الحياتية وحجم المسؤوليات، ونظام الإجازات، والعلاوات والتزويد بكافة التسهيلات المادية في العمل من شأنها أن تساعد في التطوير المستمر لأداء القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، كما أن توفر الحوافز المعنوية في بيئة العمل من حيث التقدير للذات، وملاءمة العمل مع مؤهلات العاملين، وشعور الموظف بأنه يشعر بالتقدم والنمو الوظيفي، والتمتع بالحرية في أداء العمل، وعمل الإدارة على تجنب العاملين من مصادر القلق والتوتر التي تبعد عن الأداء المتميز وإيجاد العلاقات الإنسانية بين الموظفين؛ مما يشعرهم بالتعاون وتوزيع المهام بينهم بعدالة يشعرهم بالرضا مما يحقق أداء جيداً. وكذلك هنالك أثر لنظام الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين خاصة إذا اتسمت بالتنوع ومنحت في وقتها دون تأخير، وإذا أوصفت بالموضوعية، كما أن نظام تقييم أداء العاملين يؤثر إيجاباً على أداء العاملين إذا أوصف بالموضوعية والعدالة، وتجدر الإشارة إلى أن مقدار المشاركة في اتخاذ القرارات له أثره الإيجابي في الانتماء للمنظمة، وبالتالي إنتاجية أداء العاملين، وأن القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية توفر التأمين الصحي المجاني لجميع الموظفين، وتقدم القطاع

المصرفي بالمملكة العربية السعودية علاوات استثنائية لإنتاجية أداء العاملين ومنح الموظف مكافآت مادية عند إنجاز المهام التي تحقق أهداف الأمانة من العمل، وأهم التوصيات التي يوصي بها الباحث تشجيع الإدارة إلى توفير العلاوات التي تضاف سنويا إلى الراتب الشهري، وأن تقوم الإدارة باختيار الموظف المثالي نهاية كل عام على أساس تقييم الأداء للموظفين، وأيضا تشجيع الإدارة بالاهتمام أكثر في نظام الحوافز المعنوية لأنه يساعد في سرعة إنجاز العمل، ويجب على الإدارة الاستمرار في تقييم الأجور والحوافز العامة والحوافز الخاصة التي تشجع الابتكار مع ضرورة التنوع في الحوافز وعدم قصورها على الحوافز المادية فقط.

Research Title: The Impact of Material and Moral Incentive Systems on
Improving Employee Productivity in the Banking Sector: A Field Study on
Saudi Banks

Prepared by:
Yousef Alwan Al-Anzi
University ID: 251002834

Supervised by:
Fayez Jarad
Al-Faisal Hassan

Year:
2025