

## تأثير استراتيجيات التحفيز على رضا وأداء الموظفين في قطاع البنوك في السعودية

إعداد الطالب

احمد جابر المالكي

إشراف

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2024

## مقدمة

يعتمد نجاح أو فشل المنظمات الحديثة على مدى قدرتها على إدارة وتوجيه أحد أهم مواردها، وهو العنصر البشري، الذي يعد الثروة النادرة التي تتنافس المؤسسات على توفيرها كمًّا ونوعًا بما يعزز من فعاليتها. ومن أبرز السبل لتحقيق أداء عالٍ ورفيع المستوى هو تبني نظام حوافز فعال، قادر على تحفيز العاملين وتوجيه دافعيتهم بما يخدم مصالح العمل ويحقق أهدافه.

تشكل الحوافز مجالًا واسعًا يشمل القيم المادية والمعنوية، وتعد محورًا أساسيًا لأنشطة المنظمات المعاصرة في بيئة العمل. فالتحفيز هو عملية إدارية تهدف إلى التأثير في سلوك الموظف وتوجيهه عبر تحفيز دوافعه، والدافعية هي عملية نفسية تعمل على تحريك السلوك وتوجيهه واستمراره لتحقيق الأهداف من خلال أداء الموظف للمهام المطلوبة.

أما الولاء الوظيفي، فيعرف بأنه الشعور الإيجابي الذي ينشأ لدى الموظف تجاه مؤسسته، مما يدفعه للالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور المستمر بالفخر والانتماء إليها. ويشكل الولاء الوظيفي تحديًا حقيقيًا لأي إدارة، لذا تسعى لخلق بيئة عمل محفزة وجاذبة تعمق ولاء الموظفين.

ويتحقق ذلك من خلال تعزيز عناصر التحفيز، بدءًا من الحوافز المعنوية وصولًا إلى الحوافز المادية والاجتماعية، والتي بدورها تعزز وعي الموظف وتنمي فيه الولاء الوظيفي، سواء عبر الالتزام بساعات العمل أو بإتقان إنجاز المهام المكلف بها.

تُعتبر الحوافز عنصرًا محوريًا في فعالية عمل المنظمات، خاصةً في الحالات التي تعتمد على أنظمة دقيقة تهتم بتحديد احتياجات الموظفين، مما يتيح تحفيز دافعيتهم وتعزيز شعورهم بالرضا (بزبز وأبو الحاج، 2019). وتستند المؤسسات، سواء الحكومية أو الخاصة، في أداء أعمالها على كواردها البشرية

من مديرين ومراقبين وموظفين في مختلف الأقسام، حيث يؤدي كل منهم أدوارًا مختلفة لا غنى عنها لتحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد (رمحي وآخرون، 2017).

تعد الكفاءة في مستوى الأداء الوظيفي أحد أبرز العوامل التي تميز المؤسسات، حيث تعتبر السبب الرئيسي في استمراريته وقدرتها على تقديم الخدمات والإنتاج. لذلك، أصبح من الضروري للغاية وضع آلية فعالة لتقديم الحوافز للعاملين داخل المؤسسة، بهدف تحسين أدائها وتحقيق أهدافها وطموحاتها. كما أن تقديم الحوافز يعد بمثابة تقدير لجهود العاملين وإنجازاتهم وأدائهم المتميز في العمل (القضاة، 2017).

لذا، على المؤسسات أن تبذل جهدًا إضافيًا لصياغة أنظمة حوافز عادلة تسهم في تحقيق الدافعية وتكون بمثابة تقدير حقيقي لجهود الموارد البشرية. وفي هذا الإطار، حرصت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030، عبر برنامج التحول الوطني، على تعزيز هذا الجانب لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وباعتبار وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من الجهات الخدمية الأساسية من خلال أمانات المناطق، فقد أولت الوزارة اهتمامًا كبيرًا بالتحفيز، وجعلته جوهرًا أساسيًا لتحسين أداء موظفيها، مما ينعكس على زيادة فاعليتهم في تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية.

وبناء على ذلك، فإن الباحثة تسعى جاهدة من خلال الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير الحوافز الوظيفي وتبيان أثره على أداء الموظفين العاملين في البنوك السعودية.

## مشكلة الدراسة

يواجه قطاع البنوك في السعودية تحديات كبيرة في تعزيز رضا وأداء موظفيه، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. تُعد استراتيجيات التحفيز من الأدوات الأساسية التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الهدف، إلا أن تأثيرها على رضا الموظفين وأدائهم لا يزال غير واضح في العديد من السياقات. تنبع المشكلة البحثية من الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على رضا وأداء الموظفين في البنوك السعودية، وكيف يمكن تحسين سياسات التحفيز لرفع مستوى الانتماء والالتزام الوظيفي لديهم.

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير استراتيجيات التحفيز على رضا وأداء الموظفين في قطاع البنوك في السعودية. فرغم أن التحفيز يُعتبر من الأدوات الأساسية لزيادة الإنتاجية وتعزيز الالتزام الوظيفي، إلا أن مدى فعاليته وتأثيره المباشر على رضا الموظفين وأدائهم لا يزال غير واضح بشكل كافٍ في هذا القطاع. من هنا، تنشأ الحاجة إلى دراسة فعالية سياسات التحفيز المتبعة في البنوك السعودية وإلى أي مدى تسهم في تحسين مستويات الرضا والأداء الوظيفي لدى الموظفين.

## أهمية الدراسة

تمثل هذه الدراسة استجابة مباشرة لإحدى التحديات الجوهرية التي تواجه العنصر البشري في قطاع البنوك بالسعودية، حيث تركز على تعزيز فهم العلاقة بين أنظمة التحفيز ورضا الموظفين وأدائهم الوظيفي. تسعى الدراسة إلى المساهمة في تقديم حلول عملية لبعض القضايا المتعلقة بتحفيز العاملين في هذا القطاع الحيوي، مع فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين المهتمين بموضوعات التحفيز والإدارة.

### 1. الأهمية العلمية

- تعمل الدراسة على تحليل وتوضيح مفاهيم محورية مثل "نظام الحوافز" و"أداء الموظفين"، مما يعزز المعرفة النظرية حول هذه المصطلحات ويوفر إطارًا علميًا يُمكن للباحثين الاستفادة منه وتطويره.

- تقدم الدراسة إضافات نوعية للأدبيات الأكاديمية من خلال تسليط الضوء على تأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يدعم الباحثين في بناء دراسات أكثر شمولاً وعمقاً.

### 2. الأهمية العملية

- تُسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات التحفيز في القطاع المصرفي، مما يساهم في رفع كفاءة العاملين ومستوى إنتاجيتهم.
- تزود الدراسة متخذي القرارات في البنوك بمعلومات دقيقة عن مدى فعالية استراتيجيات التحفيز المتبعة، مما يساعدهم في تحسين هذه الاستراتيجيات لتحقيق رضا الموظفين وتعزيز أدائهم.

## أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي:

دراسة العلاقة بين استراتيجيات التحفيز المتنوعة ومستوى رضا وأداء الموظفين في قطاع البنوك في السعودية.

### الأهداف الفرعية:

- مدى تأثير الحوافز على رفع أو خفض دافعية الموظفين لتحقيق الأداء المرجو.
- تقييم هذا التأثير على الموظفين سواء كان هذا التأثير إيجابي أو سلبي من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.
- استكشاف مدى ارتباط الحوافز بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- مقارنة تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الرضا والأداء الوظيفي للموظفين.

## تساؤلات الدراسة

ما مدى تأثير استراتيجيات التحفيز على رضا وأداء الموظفين في قطاع البنوك في السعودية؟ ولإلام  
بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود باستراتيجيات التحفيز وما هي علاقتها بالدوافع لدى الموظفين في القطاع المصرفي؟
2. ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التحفيز ورضا الموظفين في البنوك؟
3. هل هناك اختلاف في تأثير أنواع استراتيجيات التحفيز المختلفة على أداء الموظفين في البنوك؟
4. كيف تؤثر استراتيجيات التحفيز المالية والمعنوية على رضا الموظفين وأدائهم في البنوك السعودية؟

## فروض الدراسة:

1. تعتبر استراتيجيات التحفيز المالية والمعنوية محفزات خارجية تهدف إلى تحفيز الدوافع الداخلية للموظفين لتحسين أدائهم في العمل.
2. هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات التحفيز ورضا الموظفين في البنوك السعودية
3. يختلف تأثير استراتيجيات التحفيز على رضا وأداء الموظفين باختلاف نوع الحافز المقدم (مالي أو معنوي).
4. تؤثر استراتيجيات التحفيز بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء في البنوك السعودية.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية

دراسة العمري واليافي (2017) تحليل تأثير عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الخدمة المدنية في السعودية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن العوامل الأكثر تأثيراً هي العلاقات الاجتماعية، والرضا الوظيفي، والحوافز المادية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء والرضا الوظيفي بناءً على المتغيرات الديموغرافية، مما يبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية كعامل يتجاوز الحوافز المادية ليشمل العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي.

دراسة يوسف (2010م) : "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، وكذلك دراسة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة والأداء الوظيفي للعاملين. شملت عينة الدراسة 134 عاملاً في المدينة الصناعية بمكة المكرمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على استبانة لتغطية محاور الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي، كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي

بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على تحسين أنواع الحوافز التي حصلت على تقييمات منخفضة مثل السلفيات والقروض والمكافآت.

دراسة الداله (2003) "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض":

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز الأكثر أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، بالإضافة إلى دراسة مدى توفر الحوافز في المؤسسة، وأثرها على الأداء الوظيفي للأطباء.

أظهرت أهم النتائج ما يلي:

1. أن الحوافز المادية الأكثر أهمية بالنسبة للأطباء هي (الترقيات، العلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية)، بينما الحوافز المعنوية الأكثر أهمية هي (اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير).
2. أن مستوى أداء الأطباء في المستشفى مرتفع، ويظهر ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو أدائهم.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة الونداني (1999) "أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية":

هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط الحوافز الأكثر تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين (ضباط وأفراد) في إدارة الجوازات بمدينة الرياض. أظهرت النتائج أن الحوافز الأكثر تأثيراً على فاعلية

الأداء والرضا الوظيفي، من حيث الأهمية والانتشار، هي (الترقّيات، العلاوات، الإجازات، بدل العلاج، والمشاركة في اتخاذ القرارات). أما الحوافز الأقل تأثيراً فهي (الثناء الشفوي، خطابات الشكر، بدل المناطق النائية). وقد أظهر العاملون في إدارة الجوازات تفضيلهم للحوافز المادية باعتبارها الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي والرضا، بينما أعطى الضباط أهمية أكبر للحوافز المعنوية في تحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي.

1. دراسة يوسف، محمد الحسن (2010) "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، سواء كانت مادية أو معنوية، وكذلك فهم العلاقة بين تقديم هذه الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. تم اختيار عينة من 134 عاملاً في المنشآت الصناعية بالمدينة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لتغطية محاور الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى التحفيز المادي والمعنوي المقدم من قبل المؤسسة، مما أدى إلى تأثير سلبي على الأداء الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء والتحفيز المقدم (المادي والمعنوي). خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها ضرورة الاهتمام بالجوانب المادية للعاملين، مثل تقديم المكافآت والترقيات ورفع الأجور.

## الدراسات الأجنبية

**دراسة (2016) Mamdani بعنوان "أثر الحوافز التحفيزية على أداء الموظفين"** إلى معرفة تأثير الحوافز على مستوى أداء الموظفين في فروع البنوك بمدينة كراتشي في باكستان. تم إجراء الدراسة لتحليل تأثير الحوافز المقدمة للموظفين في هذه البنوك، حيث تناولت متغيرات مثل مستوى الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الكفاءة، الإنتاجية، بالإضافة إلى الولاء الوظيفي تجاه البنك. تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي من 15 بنكًا، بلغ حجمها 154 موظفًا. أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المقدمة أثرت بشكل مباشر على أداء الموظفين، إلا أنه على الرغم من تأثير الحوافز المالية المباشرة، لم يكن الموظفون مخلصين تجاه جهة عملهم، وكان لديهم استعداد لتغيير وظائفهم إذا وجدوا فرصة أفضل. خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المالية وحدها لم تكن كافية لضمان ولاء الموظف، وأوصت بضرورة وضع برامج لبناء القدرات وصقل مهارات الموظفين لتعزيز التزامهم وولائهم تجاه مؤسساتهم. كما أوصت الدراسة بتعزيز الحوافز المعنوية مثل الثناء والشكر والتكريم بين الحين والآخر لتحفيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم.

**دراسة (2011) Jabeen بعنوان "تقييم أداء الموظفين وتأثيره على تحفيزهم"** إلى دراسة العلاقة بين تقييم أداء الموظفين وأثره على تحفيزهم. تكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استفادت الباحثة من الجانب النظري للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى تحليل نتائج الجانب العملي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أداء الموظفين يؤدي إلى نتائج إيجابية في تحفيزهم، ويعزز روح الحماس والتنافس بينهم، مما ساهم في تحسين أدائهم بشكل ملحوظ.

دراسة (1998) Mayfield بعنوان "تأثير لغة التحفيز الإداري على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي" هدفت إلى استكشاف العلاقة بين استخدام المدراء لنظرية لغة التحفيز السلوفانية وأثرها على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. اعتمدت الدراسة على تحليل نتائج الأبحاث السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى تحليل البيانات العملية التي تم جمعها من عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن استخدام المدراء لنظرية سولفان في التحفيز له تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، مما انعكس بشكل ملحوظ على تحسين أدائهم في بيئة العمل.

دراسة (2018) Novianty and Evita بعنوان "الحوافز المالية التي تؤثر على تحفيز الموظفين" دراسة أثر الحوافز المالية على الموظفين داخل المنظمات ومدى تأثيرها في تحفيز الموظفين الذين يحصلون على مكافآت مالية نتيجة إتمامهم للمهام الموكلة إليهم من قبل المدراء في الإدارات العليا. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة لقياس البحث باستخدام استبيانات ذات مقياس تفضيلي دالي. تكون مجتمع الدراسة من 43 موظفًا في المنظمة المستهدفة بالدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين هي علاقة طردية، حيث كلما زادت الحوافز المالية المقدمة للموظفين، زادت إنتاجيتهم وأداؤهم المتميز، في حين أن قلة التحفيز المادي أدى إلى انخفاض إنتاجية الموظفين وظهور التذمر بينهم. كما أوصت الدراسة بضرورة تحديث نظام الدعم المالي المقدم للموظفين وضمان أن المكافآت والعلاوات المالية مجزية، مع تقديمها وفق معايير محددة تستهدف الموظفين المتميزين والذين يظهرون قدرة عالية على الإنجاز والإنتاجية، بما يساهم في رفع مستوى المنظمة في المستقبل.

## التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي، لوحظ وجود تباين في النتائج، حيث أظهرت بعض الدراسات تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي، بينما أظهرت دراسات أخرى تأثيره على الولاء التنظيمي. وقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع الاستبانات على المبحوثين في مجتمعات الدراسة المتنوعة. كما تباينت الدراسات من حيث نوع مجتمع الدراسة، حيث شملت بعض العينات القطاع الصحي، وأخرى القطاع التربوي، والبعض الآخر استهدف القطاع الخاص، الاتصالات، وغيرها من القطاعات المختلفة التي تم تحليلها في الدراسات السابقة.

كما أظهرت الدراسات السابقة تبايناً في الأهداف التي تم السعي لتحقيقها، مع مراعاة اختلاف طبيعة عينات الدراسات السابقة وحدودها المكانية. حيث جاءت النتائج متباينة، فبعض الدراسات أظهرت أن زيادة مستوى تأثير التحفيز يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة. بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن انخفاض مستوى التحفيز يؤدي إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي أيضاً.

## ما يميز البحث

تتناول هذه الدراسة تأثير استراتيجيات التحفيز على تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورضا الموظفين في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في بنك الرياض. وتعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات الأولى التي تركز على أثر الحوافز في قطاع البنوك بالمملكة. كما تمثل هذه الدراسة قاعدة

بيانات أولية تحتوي على العديد من المعلومات والتوصيات التي ستكون مفيدة للباحثين ومتخذي القرارات في البنك. وستساهم هذه الدراسة في تطوير فهم أفضل حول تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء ورضا الموظفين في القطاع البنكي، كما ستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تسلط الضوء على كيفية تعزيز فعالية الحوافز في هذا القطاع.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### المقدمة

التحفيز يُعد أحد أهم العوامل الرئيسية التي تسهم في خلق بيئة عمل مثالية تُحقق أهداف المؤسسة وتطلعاتها. فهو يُعزز شعور الموظفين بأهميتهم ويمنحهم راحة نفسية، مما يلبي احتياجاتهم المختلفة سواء كانت مادية، معنوية، اجتماعية، أو نفسية. كما أن نظام الحوافز يمثل آلية قانونية تعتمد على المؤسسات لتقديم امتيازات خاصة للموظفين وفق ضوابط محددة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وسلوكهم داخل بيئة العمل. وتبرز أهمية التحفيز بشكل أكبر في ظل تزايد الضغوط، لا سيما بعد جائحة كورونا، حيث يسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الاجتماعية والأسرية (بخيت، 2016).

يمكن تعريف التحفيز بأنه الجهود التي تبذلها المؤسسة لحث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية، من خلال تلبية احتياجاتهم وطموحاتهم سواء عبر مكافآت مالية أو تقدير شفهي (العنود، 2015). ومن الجانب السلوكي، يُعرف التحفيز بأنه القوة التي تدفع الموظف لتبني سلوك معين أو تعديل مساره الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول على المكافآت المرتبطة بهذا السلوك (الفارس، 2011).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن اعتبار التحفيز القوة المحركة التي تستنهض في الموظفين أفضل قدراتهم ومواهبهم، حيث تُسخر المؤسسات هذه الإمكانيات لرفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية. ويتم ذلك من

خلال وضع نظام تحفيزي فعال يستهدف استثارة الهمم وتحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب علمي في إدارة الموارد البشرية (أبوحميد، 2020).

## الخطوات الأساسية في تصميم نظام الحوافز

### مرحلة التقييم والإعداد:

تتضمن هذه المرحلة إعداد دراسة تفصيلية لجميع العوامل النفسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية المرتبطة بالكادر البشري في المؤسسة. يتم خلالها فهم التركيبة السلوكية للموظفين، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم الشخصية، ما يساعد على وضع توجهات واضحة لتقييم النظام المقترح. كذلك، يتم توقع ردود أفعال الموظفين تجاه نظام الحوافز وكيفية تطبيقه.

### مرحلة وضع الخطة أو الاستراتيجية:

بعد إتمام التقييم، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتحليل البيانات التي تم جمعها بهدف فهم أبعادها. يتم وضع خطة نظام الحوافز من خلال:

- تحديد الأهداف المرجوة من النظام.
- تقييم مستويات الأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات.
- تحديد سقف الحوافز بناءً على إمكانيات المؤسسة.

### مرحلة تجريب الخطة:

تشمل هذه المرحلة اختبار خطة الحوافز قبل اعتمادها نهائياً. يتم التحقق من مدى ملاءمتها لبيئة العمل من خلال:

- تهيئة العاملين لتفهم أهمية الخطة وتفصيلها.
- تجريب الخطة على قسم محدد أو عدد معين من الموظفين للتأكد من خلوها من الأخطاء قبل تطبيقها على نطاق أوسع.

### مرحلة التنفيذ والمتابعة:

في هذه المرحلة، يتم تطبيق نظام الحوافز في بيئة العمل بعد تعديل الخطة بناءً على نتائج التجريب. تضمن هذه الخطوة الاستمرارية في تحفيز الموظفين من خلال مراقبة الأداء وضمان توافق النظام مع أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. (حورية، 2016)

### أنواع الحوافز

تم تقسيم الحوافز إلى فئات رئيسية وفقاً لوظيفتها وأثرها على الموظفين كما يلي:

#### أولاً: الحوافز الإيجابية

هي تلك التي تهدف إلى تعزيز روح الإبداع والتجديد لدى الموظفين وتشمل:

الحوافز المادية: تتمثل في الأجور، العلاوات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، والتعويضات مثل التأمين الصحي. كما تشمل المزايا العينية ذات القيمة المادية كالزيادات على الأجر بناءً على الأداء.

الحوافز المعنوية: تتجلى في أشكال غير مادية مثل الترقيات، التقدير العلني لجهود العاملين، إشراك الموظفين في الإدارة، ضمان استقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

## ثانيًا: الحوافز السلبية

هي العقوبات التي تُستخدم كوسيلة لتعديل سلوك الموظفين أو تحسين أدائهم وتشمل:

العقوبات المادية: مثل تنزيل درجة الموظف، توقيف علاواته الدورية، أو العزل المؤقت من العمل.  
العقوبات المعنوية: تتمثل في توجيه التنبيهات، حرمان الموظف من الامتيازات الرمزية (مثل لوحة الشرف)، أو نشر أسماء المقصرين على لوحات الإعلانات.

## ثالثًا: أنواع الحوافز وفق الفئة المستهدفة

1. حوافز فردية: تُمنح لفرد معين بناءً على أدائه المتميز أو تحقيقه لأهداف محددة، وقد تكون مادية أو معنوية.
2. حوافز جماعية: تُخصص لمجموعة من العاملين في فريق أو قسم، وتُشجع العمل الجماعي والتنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يُعزز الكفاءة والرقابة الذاتية.
3. حوافز التميز: تُستخدم لتحفيز العاملين المتميزين، وتشجع على التحسين المستمر للأداء من خلال إبراز التميز الوظيفي كمعيار للتقدير.

## أنواع التحفيز وفق الشكل العام

- التحفيز الإيجابي: يركز على تقديم مكافآت وتشجيعات، سواء كانت مادية (مثل المكافآت المالية) أو معنوية (كتفويض الصلاحيات).
- التحفيز السلبي: يتضمن عقوبات تهدف إلى تعديل سلوك الموظفين، سواء كانت مادية (مثل تخفيض الدرجة الوظيفية) أو معنوية (مثل الإنذارات).

## أهمية التحفيز

سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا، فإن الحوافز تؤدي دورًا رئيسيًا في إثارة دافعية الموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

## شروط نجاح نظام التحفيز

لضمان فعالية تطبيق نظام الحوافز في أي مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة، يجب توافر الشروط التالية:

1. ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموظفين:

يجب أن يكون هناك ارتباط واضح ومباشر بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والأهداف الشخصية للموظفين، لتعزيز التوافق بين الطرفين.

2. صلة مباشرة بين الهدف والحافز:

ينبغي أن تكون هناك علاقة واضحة بين الحافز المقدم والهدف الذي يتم تحقيقه لضمان وضوح الرؤية لدى الموظفين وتحفيزهم على الإنجاز.

3. توقيت مناسب للحافز:

يجب وضع إطار زمني محدد لتحقيق الأهداف بحيث يتم تقديم الحافز فور تحقيق الهدف لتعزيز الشعور بالمكافأة الفورية.

4. استمرارية تقديم الحوافز:

من الضروري أن تكون الحوافز مستمرة لضمان شعور الموظفين بالاطمئنان والدافعية الدائمة لتحقيق الأهداف.

5. العدالة والمساواة:

يجب أن تتسم ضوابط وشروط منح الحوافز بالعدالة والمساواة بين جميع الموظفين لضمان الشفافية وعدم الشعور بالتمييز.

6. وضوح سياسة الحوافز:

ينبغي أن يكون لدى الموظفين فهم كامل لسياسة الحوافز والآلية التي يتم من خلالها تقديمها لضمان الشفافية.

7. تنمية العلاقة بين الإنجاز والتحفيز:

يجب أن تكون العلاقة بين تحقيق الأهداف والعمل الجاد من جهة، والحصول على التحفيز من جهة أخرى، واضحة ومباشرة لتحفيز الموظفين على الأداء الأفضل.

### المخاطر والمشكلات الناتجة عن نقص الحوافز في بيئة العمل

وفقاً لما ذكره الخزعلي (2017)، فإن نقص الحوافز في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى:

1. تدني مستوى الأداء: يؤدي غياب الحوافز إلى انخفاض جودة الأداء الوظيفي للموظفين.
2. انخفاض معدلات الإنتاج: يصبح الإنتاج أقل من المتوقع نتيجة لعدم وجود دافع قوي يدفع الموظفين للعمل بكفاءة.
3. زيادة عدم الرضا الوظيفي: ينشأ شعور بعدم الرضا بين العاملين تجاه المؤسسة، مما يؤثر على الروح المعنوية.

4. غياب التعاون وظهور العشوائية: يؤدي نقص الحوافز إلى انعدام روح التعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى التخبط والعشوائية في أداء المهام.

5. تكريس النزعة الفردية: يغيب العمل الجماعي، وتظهر النزعة الفردية والمصالح الشخصية في بيئة العمل.

6. ارتفاع معدل دوران العمل: يزيد معدل ترك الموظفين لوظائفهم بحثاً عن بيئة عمل تُقدر جهودهم.

7. غياب روح المسؤولية: يتسم الموظفون بعدم الاكتراث واللامبالاة تجاه أداء أعمالهم بسبب غياب الحافز.

#### المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز

لضمان نجاح نظام الحوافز في المؤسسة وغرس روح الولاء الوظيفي لدى العاملين، يجب مراعاة المقومات التالية كما أشار صادفي (2020):

1. فهم سلوكيات الموظفين: يتطلب ذلك قيام الإدارة العليا بدراسة شخصية وسلوك الموظفين لفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم.

2. تنوع الحوافز: يشمل ذلك تقديم حوافز مادية (مثل المكافآت)، معنوية (مثل التقدير)، اجتماعية، ونفسية لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة.

3. اختيار النظام المناسب: يجب أن يكون نظام الحوافز متوافقاً مع طموحات الموظفين ويحفزهم لتحقيق الأداء المطلوب.

4. التقييم المستمر: ضرورة مراجعة نظام الحوافز بشكل دوري وقياس مدى تقبله من قبل الموظفين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

## الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين من أهم العمليات الإدارية التي تسلط الضوء على مدى موضوعية العمل الإداري داخل المؤسسة واهتمام أصحاب القرار بمتابعة أداء الموظفين وتقييمه بشكل مستمر. كما أن متابعة المدراء للموظفين أثناء قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل منتظم تعتبر دافعاً حقيقياً للموظفين لإظهار قدراتهم وتحقيق المهام المطلوبة منهم بكفاءة. في الوقت ذاته، توفر هذه المتابعة فرصة للمدراء للتعرف على المستوى الحقيقي لأداء الموظفين وتقييم أدوارهم، مما يمكنهم من تحديد الموظفين المتميزين الذين يستحقون التحفيز، وذلك لدفعهم نحو الاستمرارية ورفع كفاءتهم الوظيفية باستمرار (العجمي، 2017).

ومن جانب آخر، يرتبط نجاح وفعالية أي مؤسسة بتميز كادرها البشري، حيث يُعد العنصر البشري العامل الأكثر تأثيراً في عملية الإنتاج وتحقيق الأهداف. ولتحقيق ذلك، تعمل المؤسسات الناجحة على تدريب وتأهيل موظفيها بشكل مستمر من خلال ورش العمل، أو ابتعاث الموظفين المتميزين لاستكمال دراستهم في مؤسسات تعليمية، أو تنظيم دورات تدريبية دورية. تهدف هذه الجهود إلى رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين من مستوى إلى مستوى أعلى، مما ينعكس إيجابياً على سلوكهم المهني ويعود بالفائدة على المؤسسة (العكش، 2007).

## مفهوم الأداء الوظيفي

يمكن تفسير مفهوم أداء العمل على أنه المستوى الذي يصل إليه العمال لإنجاز المهام التي يحتاجون إليها. هذه هي الطريقة التي يمكن للموظفين تحويل المتطلبات إلى طموحات مرغوبة من

خلال توظيف القدرات والموارد التي توفرها المنظمة بهدف تحقيق النتائج اللازمة استجابة للجهد والطاقة التي يتم إنفاقها في فترة زمنية محددة.

الأداء هو أحد المحاور الرئيسية التي تعتمد عليها استمرارية العمل المهني ، حيث ترتبط العلاقة بين الأداء والإنجاز ارتباطا وثيقا.1 ، وارتفاع مستوى الأداء والتميز ، وأكثر وضوحا وأقوى النتائج والإنجازات. وهذا يساهم في خلق بيئة عمل صحية يهيمن عليها النشاط والحيوية ، حيث تتجذر مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين بعيدا عن المحسوبية والمحسوبية.

يشير الأداء إلى مجموعة الأهداف والمخرجات التي تحاول المنظمة تحقيقها ، وكذلك استثمار قدراته ومهاراته في تحقيق تلك الأهداف. يشير أداء واجبات الموظف إلى الوسائل التي يحول بها الموظف الهدف إلى نتيجة ملموسة ، في إطار القوانين التي تنظم بيئة العمل والصلاحيات التي تمنحها المؤسسة.

يمكن أيضا تعريف أداء العمل على أنه مجموع العواقب الناشئة عن تصرفات الموظفين في المؤسسة. وبالتالي ، فإن الأداء الإيجابي يمثل تحقيق الأهداف والطموحات التي تسعى إليها الشركات والموظفين ، بينما يعكس الأداء السلبي نتائج غير مرغوب فيها (بخيت ، 2016).

### أنواع الأداء الوظيفي

يُصنف الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تمثل الأطر التي يتحرك ضمنها أداء الموظفين داخل المؤسسات التي يعملون بها، وهي:

## 1. أداء المهام

يُعبّر أداء المهام عن السلوكيات التي ينتهجها الموظفون لتحقيق أهداف العمل المطلوب منهم. يعتمد هذا النوع من الأداء على العمليات الموضوعية داخل المؤسسة، مثل إنتاج السلع، تقديم الخدمات المتنوعة، إدارة المخزون، والعمل على إرضاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم. كما يشمل الوظائف الإدارية التي تمثل الأداء العام للموظف، حيث يتم تحويل الموارد والأحداث إلى منتجات وخدمات عبر خلق بيئة عمل تنافسية وجو عمل يدعم الإنتاجية.

## 2. الأداء الظرفي

يُمثل الأداء الظرفي مجموعة السلوكيات التي تدعم العمليات الموضوعية الأساسية للمؤسسة وتعالجها فنيًا. يسهم هذا النوع من الأداء في تشكيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، لكنه لا يُعتبر جزءًا من المهام الأساسية المحددة. يرتبط الأداء الظرفي بالأجواء العامة التي تتم فيها العمليات، ويُعد عاملاً إضافيًا يساعد في تحسين بيئة العمل دون أن يكون جزءًا مباشرًا من جوهر المهام الوظيفية.

## 3. الأداء المعاكس

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين بشكل جوهري، حيث يتميز بالسلوكيات السلبية التي يُظهرها الموظفون داخل المؤسسة. من أمثلة هذه السلوكيات: التأخر عن العمل، عدم الالتزام بإنجاز المهام المطلوبة، وانخفاض مستوى المسؤولية. يؤدي هذا النوع من الأداء إلى ضعف الجو التنافسي داخل المؤسسة، وظهور مشكلات مثل التسبب والمصلحة الشخصية، مما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة (Jabeen, 2011).

## العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تتأثر مستويات الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل التي تؤثر على إنتاجية الموظفين وسلوكهم في

العمل، وأبرزها ما يلي:

أ. غياب الأهداف المحددة

المؤسسات التي تفتقر إلى خطط تفصيلية وأهداف واضحة ومعدلات إنتاج محددة مسبقًا تواجه

صعوبة في قياس الإنجازات ومحاسبة الموظفين على أدائهم. غياب هذه المعايير يؤدي إلى تساوي

الموظفين المتميزين مع ذوي الأداء الضعيف، مما يقلل من الحافز لدى الأفراد لتقديم أداء أعلى.

ب. عدم المشاركة في الإدارة

غياب مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، خاصة في التخطيط وصنع القرارات،

يؤدي إلى شعورهم بالتهميش وعدم المسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة. هذا الانفصال بين

الإدارة العليا والموظفين يعزز الفجوة ويضعف العمل الجماعي، مما ينعكس سلبًا على مستوى

الأداء الوظيفي.

ج. اختلاف مستويات الأداء

عدم وجود آليات فعالة تربط بين مستويات الأداء والمردود المادي أو المعنوي يساهم في انخفاض

الحافز لدى الموظفين. المؤسسات التي تميز بين الموظفين على أساس الأداء وتقدم مكافآت عادلة

وترقيات مستحقة تحقق بيئة تنافسية إيجابية. غياب هذه المعايير يؤدي إلى ضعف الدافعية لدى

العاملين.

د. مشكلات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي عامل أساسي يؤثر على الأداء . انخفاضه يؤدي إلى إنتاجية ضعيفة وأداء دون المستوى المطلوب. يتأثر الرضا الوظيفي بعوامل شخصية مثل السن، المؤهل التعليمي، والجنس، إلى جانب العوامل التنظيمية مثل نظم الترقيات، الحوافز، ووضوح المسؤوليات.

هـ. التسبب الإداري

التسبب الإداري يؤدي إلى إهدار ساعات العمل في أنشطة غير منتجة تؤثر سلباً على أداء الموظفين الآخرين. قد يكون هذا التسبب نتيجة لأساليب قيادة غير فعالة أو لثقافة تنظيمية تقتصر إلى الانضباط، مما يُضعف كفاءة العمل داخل المؤسسة.

## خطوات تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية منظمة تتطلب اتباع خطوات محددة لضمان تحقيق نتائج موضوعية ودقيقة. يمكن تلخيص الخطوات الأساسية لتقييم الأداء كما يلي:

### 1. تحديد معايير الأداء

معايير الأداء تمثل المقياس الذي يتم من خلاله تقييم كفاءة العمل. وتختلف باختلاف طبيعة الوظيفة وشروط العمل. ويجب أن تتوفر في المعيار الخصائص التالية:

- الصدق: يعبر المعيار بوضوح عن متطلبات الأداء الفعّال.
- الثبات: يحقق نتائج متسقة عند قياس الأداء في ظروف متماثلة.
- التمييز: يمكنه التفريق بين المستويات المختلفة للأداء لتحديد الجهود المختلفة.
- القبول: يجب أن يكون المعيار عادلاً ومقبولاً من قبل الموظفين ليعكس أدائهم الفعلي.

- سهولة الاستخدام: ينبغي أن يكون المعيار واضحًا وسهل التطبيق في إطار زمني مناسب.

## 2. قياس الأداء

يتطلب قياس الأداء جمع المعلومات عن الأداء الفعلي باستخدام مصادر مختلفة، وهي:

- ملاحظة الأفراد العاملين: متابعة الموظفين أثناء العمل.
- التقارير الإحصائية: تحليل البيانات الكمية المتعلقة بالأداء.
- التقارير الشفهية: الاستماع إلى ملاحظات شفوية عن الأداء.
- التقارير المكتوبة: دراسة الوثائق والتقارير التي يقدمها الموظفون.

## 3. طرق تقييم الأداء

تقييم الأداء يعتمد غالبًا على التقديرات الشخصية للمشرفين أو المديرين على مرؤوسيهـم، ويختلف وفقًا للطرق المستخدمة، منها:

- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الموظفين حسب أدائهم، بدءًا من الأفضل أداءً إلى الأقل. يتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة التطبيق، إذ يعتمد على معرفة المشرف بأداء الموظفين في القسم، وترتيبهم بناءً على ذلك.

- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية)

تقوم على مقارنة كل موظف بجميع زملائه العاملين لتحديد مرتبته بينهم. على سبيل المثال: إذا كان

هناك خمسة موظفين، تتم مقارنة الأول مع الثاني والثالث وهكذا. (ربايعة، 2003)

- طريقة التدرج

يتم تصنيف الموظفين ضمن درجات أداء محددة مسبقاً، مثل:

- الأداء المميز.
- الأداء المرضي.
- الأداء غير المرضي.

يضع المقيم كل موظف في التصنيف الذي يناسب مستوى أدائه. (ربايعه، 2003)

- طريقة التدرج البياني

تعتمد على مجموعة من الصفات أو الخصائص المتعلقة بالأداء (مثل: كمية الإنتاج، نوعيته، الإبداع،

التعاون). تُحدد لكل صفة درجة أو رقم يتم تقييم الموظف بناءً عليه. يقوم المقيم بوضع العلامة المناسبة

لمستوى أداء الموظف وفقاً لهذه المعايير. (ربايعه، 2003)

## المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات التحفيز على رضا وأداء الموظفين في قطاع البنوك في السعودية. سيتم تحليل هذا التأثير باستخدام مؤشرات الأداء التي يمكن ربطها بالسياسات والأنظمة الخاصة بالحوافز في القطاع المصرفي. اعتمد الباحث على تحليل البيانات المتوفرة من تقارير الأداء وتحديثات أنظمة الحوافز لدى البنوك السعودية، وذلك للحصول على بيانات فعلية ومؤشرات حيادية لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة.

### المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار أساسي لتحليل العلاقة بين استراتيجيات التحفيز ورضا وأداء الموظفين في قطاع البنوك السعودية. يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة المدروسة بدقة وتحليل البيانات المتعلقة بها لفهم تأثير المتغيرات المختلفة على رضا الموظفين وأدائهم.

### المنهج الوصفي التحليلي:

يهدف هذا المنهج إلى وصف الوضع الحالي لاستراتيجيات التحفيز في البنوك السعودية وتحليل تأثيرها على رضا وأداء الموظفين. سيتم جمع المعلومات والبيانات من خلال أدوات البحث المختلفة، ثم تحليل هذه البيانات للوصول إلى استنتاجات واضحة حول تأثير الحوافز المادية والمعنوية على دافعية ورضا الموظفين.

## استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والتقارير، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك المواقع الإلكترونية العربية والأجنبية المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة أساسية للدراسة. قام الباحث بإعداد استبانتين خصيصاً لهذا الغرض؛ إحداهما طبقت على مدرء البنوك والأخرى على العاملين. وُزعت الاستبانات على عينة الدراسة، وتم تحليلها لتوضيح بعض النتائج التي توصل إليها الباحث.

## أدوات الدراسة:

1. استبانة لمديري البنوك: هذه الاستبانة تستهدف جمع آراء مديري البنوك حول استراتيجيات التحفيز المطبقة في مؤسساتهم وتأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم. سيتم التركيز على أساليب الحوافز المادية والمعنوية التي تستخدمها البنوك لتعزيز الدافعية والأداء.
2. استبانة للموظفين في البنوك: تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات من موظفي البنوك حول تجربتهم مع استراتيجيات التحفيز المطبقة في مكان عملهم، وذلك لفهم مدى تأثير الحوافز على رضاهم الوظيفي وأدائهم. ستشمل الاستبانة أسئلة عن الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.
3. مقابلات شخصية مع مديري البنوك: سيتم إجراء مقابلات مع عدد من مديري البنوك لمناقشة استراتيجيات التحفيز التي تطبقها مؤسساتهم وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين. تهدف المقابلات إلى الحصول على رؤى معمقة حول كيفية تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز داخل القطاع المصرفي.

بنية الدراسة أو الاستبيان الذي يتكون من ثلاثة أقسام أساسية:

القسم الأول: يتضمن معلومات أساسية عن المشاركين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في القطاع المصرفي.

القسم الثاني: يتضمن معلومات عن البنك مثل تاريخه في تطبيق استراتيجيات التحفيز، عدد الفروع، وحجم الموظفين. كما يشمل تحليلاً لكيفية تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، ومدى ارتباطها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم.

القسم الثالث: يتضمن 40 فقرة موزعة على سبعة محاور أساسية تتعلق بتأثير استراتيجيات التحفيز على رضا الموظفين وأدائهم في البنوك، وذلك من خلال تحليل الحوافز المادية والمعنوية، ودورها في تحسين دافعية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

## حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على بحث تأثير الحافز الوظيفي على أداء الموظفين.
2. الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر استراتيجيات التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك الرياض.
3. الحد الزمني: الدراسة خلال العام الدراسي (2024-2025م).

## المراجع

- أبو حميد، محمد سعد (2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" ، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.
- الخزعلي، علي سعدون عبدالله و العادلي، علي حسون كتاب. (2017) دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.
- العجمي، فهد محمد (2017) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت.
- العكش، علاء (2007) نظام الحوافز والمكافآت وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- العنود متعب (2015). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة على العاملين في قطاع البنوك التجارية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الفارس، سلمان (2011) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا.
- القضاة، (2018) "أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي. دراسة مقارنة". مجلة العلوم الإداري.
- بخيت محمد أحمد، بخيت طه. (2016) أثر الحوافز على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين. الخرطوم، السودان.
- بزبز، محمد يوسف حسن و أبو الحاج، مجدي فتحي محمد. (2019). درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم محافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم دراسات العلوم التربوية.
- جابين، ميمونا (2011). " Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation", The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3
- حورية، عاشور. (2016) سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة. رسالة ماجستير. كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف.

- رضا، موسى (2003)، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي في جدة. المملكة العربية السعودية.
- رمحي آية. سؤالمة علا صوان، الاء. دبك، ولاء . (2017) اثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس جامعة النجاح.
- صادفي، جمال و خثير، محمد ( 2020 ) دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- عباس، (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. مجلة البحوث الإدارية.