

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 دافعيّتهم 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 دافعيّتهم 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 حقيقية لإحدى القضايا والتحديات الرئيسة التي تواجه العنصر البشري في قطاع البنوك بالسعودية. قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين في البنوك، بما تقدمه من آفاق للباحثين الجدد والمهتمين بموضوع التحفيز وعلاقته برضا الموظفين وأدائهم.

تعد هذه الدراسة من الجهود المتواضعة في مجال الإدارة، والتي يسهم إعدادها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في قطاع البنوك بالسعودية. يُؤمل من خلال هذه الدراسة تزويد متخذي القرارات بمعلومات حول نوعية استراتيجيات التحفيز المتبعة، مما يساعدهم على الارتقاء بمستوى الرضا والأداء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع المصرفي.

- توضيح المفاهيم الأساسية: تساهم الدراسة في تفسير وتوضيح مصطلحات مهمة مثل "نظام الحوافز" و"أداء الموظفين" في قطاع البنوك، مما يعزز الفهم النظري لهذه المفاهيم ويوفر إطاراً يمكن للباحثين البناء عليه.

- إثراء الأدبيات العلمية: تقدم الدراسة معلومات واضحة حول تأثير الحوافز على أداء الموظفين ورضاهم في البنوك، مما يثري الأدبيات العلمية ويساهم في دعم المكتبات الأكاديمية في هذا المجال.

- تقديم نموذج تحفيزي فعال: تساعد الدراسة في توضيح كيفية استخدام الحوافز كأداة لتعزيز دافعية الموظفين وأدائهم في البنوك، مما يساهم في تطوير نماذج علمية لدعم الإدارة الفعالة في القطاع المصرفي.

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:

1. **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.

2. **دراسة يوسف (2010م)** بعنوان: "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.

3. دراسة الداله (2003) بعنوان "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:

- 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).
- أن مستوى أداء الأطباء في المستشفى مرتفع، ويظهر ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو أدائهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

4. دراسة الونداني (1999) بعنوان "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 (الترقيات، 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.

5. دراسة يوسف، محمد الحسن (2010) بعنوان "التحيز 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 والتحيز المقدم (المادي والمعنوي). خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها ضرورة الاهتمام بالجوانب المادية للعاملين، مثل تقديم المكافآت والترقيات ورفع الأجور.

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

- 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
- بزبز، محمد يوسف حسن و أبو الحاج، مجدي فتحي محمد. (2019). درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم
- المحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم دراسات العلوم التربوية.
- رمحي آية. سؤالة علا صوان، الاء. دبك، ولاء . (2017) اثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس جامعة النجاح
- عباس، (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. مجلة البحوث الإدارية
- القضاة، (2018) "أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي. دراسة مقارنة". مجلة العلوم الإداري
- رضا، موسى (2003)، " الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي في جدة. المملكة العربية السعودية.