

أثر الحوافز على أداء العاملين في بنك الراجحي

في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض

محمد أحمد علي
2021205023

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 4202



الشكر والتقدير

نود أن نعبر عن كلمات الشكر والتقدير العميقة لجامعة ميدأوشن والدكتورة منى مصطفى العشري على دعمهم وتشجيعهم المستمر. لقد كانوا أعمدة الدعم والمصدر الرئيسي للقوة والتحفيز لنا، ولذلك فإنه من الضروري أن نعبر لهم عن امتناننا العميق.

في البداية، نود أن نشكر الجامعة على التعليم المتميز. لقد حظينا بفرصة الاستفادة ، وتلقينا الدعم اللازم لتحقيق طموحنا. نحن ممتنون للغاية للجامعة على التزامها بالتميز .

كما نود أن أعبر عن شكرنا العميق للدكتورة على إرشاداتها القيّمة ومساهمتها في رحلتنا. لقد كانت مرشدة ممتازة ومصدر إلهام

إهداء
وأخيراً، أريد أن نعبر عن امتناننازي الكبير لعائلتي العزيزة. لقد كانوا داعم حقيقي
مستمر وكان لهما دور كبير في ما أنا عليه.

□

جدول المحتويات

<u>1.</u>	<u>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة:5</u>
<u>1.1</u>	<u>المقدمة:5</u>
<u>1.2</u>	<u>مشكلة البحث:6</u>
<u>1.2.1</u>	<u>الفجوات النظرية:6</u>
<u>1.2.2</u>	<u>الفجوات التطبيقية:6</u>
<u>1.3</u>	<u>أهمية البحث7</u>
<u>1.3.1</u>	<u>أهمية نظرية7</u>
<u>1.3.2</u>	<u>أهمية تطبيقية7</u>
<u>1.4</u>	<u>أسئلة البحث8</u>
<u>1.5</u>	<u>أهداف البحث8</u>
<u>1.6</u>	<u>فرضيات البحث9</u>
<u>1.8</u>	<u>الدراسة الميدانية10</u>
<u>1.9</u>	<u>منهجية البحث10</u>
<u>1.10</u>	<u>هيكل المشروع12</u>
<u>2.</u>	<u>الفصل الثاني: الإطار النظري13</u>
<u>2.1</u>	<u>المقدمة13</u>
<u>2.2</u>	<u>المبحث الأول : الحوافز13</u>
17	
<u>2.3</u>	<u>المبحث الثاني أداء العاملين :23</u>
<u>2.4</u>	<u>العلاقة بين أثر الحوافز و أداء العاملين:29</u>
<u>2.5</u>	<u>الخاتمة30</u>
	<u>المراجع32</u>

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل 1	نموذج البحث. المصدر الباحث	10
شكل 2	بصلة البحث. المصدر الباحث	12
شكل 3	هيكل المشروع. المصدر الباحث	13
شكل 4	طرق تقييم الأداء. المصدر الباحث بواسطة الانترنت	18

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة:

في المشهد المتطور باستمرار للصناعة المصرفية، يعد أداء الموظفين عاملاً محورياً في نجاح المؤسسات المالية. تتطرق هذه الدراسة إلى أثر الحوافز على أداء العاملين في مصرف الراجحي، أحد المؤسسات المالية البارزة في المملكة العربية السعودية. مع استمرار البنوك في التنقل في سوق تنافسية والتكيف مع التقدم التكنولوجي، يصبح فهم دور الحوافز في تحفيز وتعزيز أداء الموظفين أمراً بالغ الأهمية (القطامين، 2002).

في المشهد الديناميكي والمتغير باستمرار للصناعة المصرفية، يلعب أداء الموظفين دوراً محورياً في تحديد نجاح المؤسسات المالية وقدرتها التنافسية. في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والتقدم التكنولوجي لإعادة تشكيل الممارسات المصرفية التقليدية، أصبحت الحاجة إلى فهم شامل وتحسين العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين أمراً ملحاً بشكل متزايد. تتعمق هذه الدراسة في العلاقة المعقدة بين الحوافز وأداء الموظفين في مصرف الراجحي، المؤسسة المالية الرائدة في المملكة العربية السعودية. يعتبر مصرف الراجحي، باعتباره لاعباً رئيسياً في القطاع المالي، بمثابة بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، وتسلط الضوء على الاستراتيجيات الفعالة التي تساهم في النجاح الشامل للمؤسسة. شهد القطاع المصرفي، على مستوى العالم وداخل المملكة العربية السعودية، تحولاً نموذجياً في السنوات الأخيرة، مدفوعاً بالابتكار التكنولوجي، وتغيير سلوكيات العملاء، وزيادة المنافسة. وفي هذا العصر التحولي، لا يتعين على المؤسسات المالية أن تتكيف فحسب، بل يتعين عليها أيضاً أن تعالج بشكل استباقي الديناميكيات الداخلية التي تشكل قوتها العاملة. يعد تحفيز الموظفين على التفوق في أدوارهم أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعد الحوافز أداة رئيسية في هذا المسعى.

لقد تم الاعتراف منذ فترة طويلة بالحوافز، في شكل مكافآت مالية، وبرامج تقدير، وفرص للتطوير الوظيفي، كأدوات فعالة لتعزيز تحفيز الموظفين ومشاركتهم. ومع ذلك، فإن الثقافة التنظيمية الفريدة وظروف السوق والبيئة التنظيمية لكل بنك تساهم في ديناميكيات متميزة في كيفية تأثير الحوافز على أداء الموظفين. يقدم مصرف الراجحي، بمكانته المتميزة في المشهد المالي السعودي، دراسة حالة مقنعة لاستكشاف التفاعل الدقيق بين الحوافز وأداء الموظفين.

يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل شامل لأثر الحوافز على أداء موظفي مصرف الراجحي، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الكمية والنوعية. ومن خلال فحص هياكل الحوافز الحالية، ومستويات رضا الموظفين، ومقاييس الأداء، تسعى الدراسة إلى تحديد الأنماط، والعلاقات المتبادلة، والمجالات المحتملة للتحسين. بالإضافة إلى ذلك، يهدف إلى الكشف عن أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تساهم في النجاح الشامل للمنظمة، وتقديم رؤى قيمة لكل من الأوساط الأكاديمية وممارسي الصناعة.

يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد عملية صنع القرار الاستراتيجي داخل مصرف الراجحي، وعلى نطاق أوسع، أن تساهم في مجموعة المعرفة التي توجه ممارسات الموارد البشرية في القطاع المصرفي. وفي نهاية المطاف، يعد الفهم الأعمق لتأثير الحوافز على أداء الموظفين أمراً بالغ الأهمية لتتطلع فيه المؤسسة إلى التنمية الاقتصادية والاستقرار المالي في المستقبل.

المقطعية



1.1

على الرغم من أن الفجوة النظرية ملحوظة، إلا أن هذا البحث يهدف إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال تقديم تحليل دقيق لكيفية توافق آليات الحوافز مع الفروق الثقافية والتشغيلية لمؤسسة مالية بارزة في المملكة. ومن خلال وضع الدراسة في سياق محدد لمصرف الراجحي، فإنها تساهم في تطوير إطار نظري أكثر صلة بالسياق يمكن تطبيقه في الصناعة المصرفية الأوسع في المملكة العربية السعودية وربما يكون بمثابة نموذج للمؤسسات المالية المماثلة في جميع أنحاء العالم.

1.2.2 الفجوات التطبيقية:

وفي المجال العملي، توجد فجوة حرجية في فهم كيفية توافق هياكل الحوافز الحالية لمصرف الراجحي مع التوقعات والدوافع المتطورة للقوى العاملة لديه. تشهد الصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية تغيرات سريعة، مع التقدم التكنولوجي، والتحولات في تفضيلات العملاء، والتحديثات التنظيمية التي تشكل مشهد الصناعة. تعد معالجة هذه الفجوة العملية أمراً بالغ الأهمية لقيادة البنك للتأكد من أن برامج الحوافز المعمول بها لا تلبي المتطلبات التنظيمية فحسب، بل تتماشى أيضاً مع تطلعات ومحركات الأداء للقوى العاملة المتنوعة لديها. سيقوم هذا البحث بسد الفجوة العملية من خلال إجراء تقييم شامل لأطر الحوافز الحالية، وتحديد أي اختلالات مع توقعات الموظفين، واقتراح توصيات عملية لتحسين هياكل الحوافز لتحسين أداء الموظفين ورضاهم بشكل عام. ومن خلال معالجة هذه الفجوة العملية، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ يمكن تطبيقها مباشرة داخل مصرف الراجحي ومن المحتمل أن تقيد استراتيجيات الحوافز في المؤسسات المالية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة في المشهد المصرفي سريع التطور. ماهو دور الحوافز في تطوير أداء العاملين في بنك الراجحي؟

1.3 أهمية البحث

يحمل هذا البحث أهمية كبيرة لمصرف الراجحي والقطاع المصرفي الأوسع في المملكة العربية السعودية. أولاً، يمكن أن يساهم فهم تأثير الحوافز على أداء الموظفين في تطوير برامج حوافز مخصصة وفعالة داخل البنك. وهذا بدوره يمكن أن يعزز بيئة العمل العامة ورضا الموظفين والإنتاجية التنظيمية. علاوة على ذلك، يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة معيار للمؤسسات المالية الأخرى في المنطقة، حيث تقدم رؤى حول أفضل الممارسات لتحفيز الموظفين في القطاع المصرفي. في نهاية المطاف، قد تمتد الآثار الأوسع للبحث إلى النهوض بممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز قوة عاملة أكثر تحفيزاً ومشاركة تساهم بشكل إيجابي في النجاح الشامل والقدرة التنافسية لمصرف الراجحي في السوق المالية الديناميكية.

1.3.1 أهمية نظرية

يحمل هذا البحث أهمية نظرية كبيرة لأنه يساهم في فهم أوسع للعلاقة المعقدة بين الحوافز وأداء الموظفين ضمن السياق المحدد للصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال التركيز على مصرف الراجحي، وهو لاعب رئيسي في القطاع المالي، تهدف الدراسة إلى إثراء الأطر النظرية الحالية من خلال دمج العوامل الثقافية والتنظيمية والخاصة بالصناعة التي تؤثر على فعالية هياكل الحوافز. قد تؤدي نتائج هذا البحث إلى تطوير نموذج نظري أكثر دقة وملاءمة للسياق، ليكون بمثابة مورد قيم للعلماء والباحثين والممارسين المهتمين بفهم ديناميكيات تحفيز الموظفين وأدائهم ضمن بيئة اجتماعية واقتصادية وثقافية فريدة من نوعها. سياق المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، قد تساهم الرؤى النظرية المستمدة من هذه الدراسة في تقديم الأدبيات العالمية حول السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم دراسة حالة تلقي الضوء على تعقيدات تحفيز الموظفين في صناعة سريعة التطور.

1.3.2 أهمية تطبيقية

وتتجلى الأهمية العملية لهذا البحث من خلال قدرته على تقديم رؤى وتوصيات قابلة للتنفيذ لمصرف الراجحي، وبالتالي المؤسسات المالية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة في تحفيز الموظفين وأدائهم. مع خضوع الصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية لتغيرات تحويلية، أصبحت الآثار العملية لتحسين هياكل الحوافز ذات أهمية متزايدة لتحقيق النجاح التنظيمي. وستعمل نتائج البحث على تزويد صناع القرار في مصرف الراجحي بفهم شامل لكيفية توافق برامج الحوافز الحالية مع توقعات الموظفين ومحركات الأداء.

تعتبر هذه المعرفة مفيدة في تحسين وتصميم استراتيجيات الحوافز ليس فقط لتلبية المتطلبات التنظيمية ولكن أيضاً لتعزيز القوى العاملة المحفزة وعالية الأداء. وتمتد الآثار العملية إلى ما هو أبعد من حالة مصرف الراجحي المحددة، حيث تقدم مخططاً للمؤسسات المالية الأخرى التي تسعى إلى تعزيز مشاركة الموظفين وأدائهم في مواجهة اضطرابات الصناعة وديناميكيات السوق المتطورة. وفي نهاية المطاف، يحمل البحث أهمية عملية في توفير حلول واقعية لتعزيز الفعالية التنظيمية والمساهمة في النجاح الشامل لمصرف الراجحي والصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية.

1.4 أسئلة البحث

- أ. ما هو هيكل الحوافز الحالي في مصرف الراجحي، وكيف يتماشى مع توقعات الموظفين ومحركات الأداء؟
- ب. كيف تؤثر أنواع الحوافز المختلفة، مثل المكافآت المالية وبرامج التقدير وفرص التطوير الوظيفي، على تحفيز وأداء الموظفين في مصرف الراجحي؟
- ج. إلى أي مدى تؤثر العوامل الديموغرافية مثل العمر والمنصب والدور الوظيفي على تصور الحوافز وفعاليتها في تعزيز أداء الموظفين في مصرف الراجحي؟
- د. كيف يمكن لمصرف الراجحي تحسين هياكل الحوافز الحالية لتتماشى بشكل أفضل مع الاحتياجات المتطورة لقوته العاملة والديناميكيات المتغيرة للصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية؟

1.5 أهداف البحث

- أ. تحليل هياكل الحوافز الحالية في مصرف الراجحي وتقييم مدى فعاليتها في تحفيز الموظفين.
- ب. التعرف على العوامل المؤثرة على أداء العاملين بمصرف الراجحي.
- ج. تقييم تأثير أنواع مختلفة من الحوافز على تحفيز الموظفين وأدائهم.
- د. دراسة المتغيرات الديموغرافية التي قد تؤثر على تصور الحوافز لدى الموظفين.
- هـ. تقديم توصيات عملية لتحسين هياكل الحوافز في مصرف الراجحي.

1.6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية المدركة للحوافز وأداء الموظفين في مصرف

الراجحي.

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المالية وأداء الموظفين في مصرف الراجحي.

الفرضية الفرعية الثانية Hc:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لبرامج التوعية على مشاركة الموظفين وأدائهم.

1.8 الدراسة الميدانية

تأسس مصرف الراجحي عام 1957 في الرياض بالملكة العربية السعودية، وقد تطور ليصبح أحد أكبر البنوك الإسلامية على مستوى العالم، ويشتهر بالتزامه بالمبادئ المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية. تمتد شبكة البنك الواسعة لتشمل مختلف الخدمات المالية، بما في ذلك الخدمات المصرفية للأفراد، والخدمات المصرفية للشركات، والخدمات المصرفية الاستثمارية. ومع التركيز القوي على الممارسات الأخلاقية والخدمات التي تركز على العملاء، لعب مصرف الراجحي دوراً محورياً في تشكيل المشهد المالي في المملكة العربية السعودية. وباعتباره لاعباً رئيسياً في القطاع المصرفي في البلاد، يعمل البنك على خلفية صناعة سريعة التطور، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية وتغير توقعات العملاء.

1.10 هيكل المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الأول: المقدمة
الفصل الثاني: الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

شكل رقم (3) هيكل البحث

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة

يتناول البحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة يمكن معرفة و قياس أي مؤسسة من خلال قدرة العمال على تحقيق المطلوب و تركيز المؤسسة على كيفية رفع الإنتاجية و زيادة أداء العمال وتشجيع المنافسة بين العمال، من أجل تمييز بين الأفراد ذوي الأداء الفعال المتميز، و ذوي الأداء المتوسط و دفعهم و إبراز مهاراتهم و قدراتهم وتحسينها عن طريق إشباع كافة احتياجاتهم الضرورية فالحوافز تستخدم لتحريك العمال وحثهم على بذل المزيد من الجهد للإرتقاء بمستوى أدائهم و يؤدي إلى التزامهم إتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2 المبحث الأول : الحوافز

تعريف الحوافز:

الحوافز هي مكافآت أو محفزات تستخدم لتحفيز الأفراد على اتخاذ إجراءات معينة أو تحقيق أهداف محددة. يمكن أن تكون ملموسة، مثل المكافآت المالية أو الترقية، وغير ملموسة، مثل التقدير أو الثناء.

-تطور الحوافز:

لقد تطور مفهوم الحوافز مع مرور الوقت، مما يعكس التغيرات في الممارسات التنظيمية، ونظريات الإدارة، والأعراف المجتمعية. تاريخياً، كانت الحوافز تقتصر في كثير من الأحيان على المكافآت المالية والترقيات. ومع ذلك، مع تقدم الأبحاث في علم النفس والسلوك التنظيمي، بدأت المنظمات في إدراك أهمية الحوافز غير النقدية مثل التحفيز الداخلي، والرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة.

- أبعاد الحوافز:

ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أبعاد

1. **الملموسة مقابل غير الملموسة:** يمكن أن تكون الحوافز ملموسة، مثل المكافآت أو زيادات الرواتب أو المزايا، أو غير ملموسة، مثل التقدير أو الثناء أو فرص النمو الشخصي.
2. **الخارجية مقابل الجوهرية:** الحوافز الخارجية هي مكافآت خارجية تقدمها المنظمة، في حين أن الحوافز الداخلية

تتبع من داخل الفرد وتتضمن الرضا الشخصي أو الإنجاز أو الاستمتاع المستمدة من المهمة نفسها.

3. **المالية مقابل غير المالية:** يمكن أن تكون الحوافز مالية، مثل المكافآت النقدية، أو غير مالية، مثل ترتيبات العمل المرنة، أو فرص التطوير الوظيفي، أو بيئة عمل إيجابية.

- نظريات الحوافز:

تم اقتراح عدة نظريات لشرح مدى فعالية الحوافز في تحفيز السلوك وتحقيق النتائج المرجوة:

1. **نظرية التوقع:** تشير نظرية التوقع إلى أن الأفراد يتم تحفيزهم لبذل الجهد عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى النتائج المرجوة، وأن تلك النتائج ذات قيمة بالنسبة لهم. تؤكد النظرية على أهمية ثلاثة عوامل: التوقع (الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي إلى الأداء)، والوسيلة (الاعتقاد بأن الأداء سيؤدي إلى النتائج)، والتكافؤ (القيمة المرتبطة بالنتائج).
2. **نظرية التعزيز:** تفترض نظرية التعزيز، المبنية على أعمال بي إف سكينر، أن السلوك يتأثر بعواقبه. يكون الأفراد أكثر عرضة لتكرار السلوكيات التي تتبعها عواقب إيجابية (التعزيز) وأقل عرضة لتكرار السلوكيات التي تتبعها عواقب سلبية (العقاب). في مكان العمل، تشير نظرية التعزيز إلى أنه يمكن للمديرين استخدام المكافآت والعقوبات لتشكيل سلوك الموظف وأدائه.
3. **نظرية الإنصاف:** تقترح نظرية الإنصاف أن يقوم الأفراد بمقارنة مدخلاتهم (الجهد والمساهمات) ونتاجهم (المكافآت والتقدير) مع تلك الخاصة بالآخرين الذين يشغلون مناصب مماثلة. إذا أدرك الأفراد عدم المساواة، مثل عدم حصولهم على مكافآت كافية مقارنة بأقرانهم، فقد يشعرون بمشاعر الظلم وانخفاض الحافز. تسلط نظرية العدالة الضوء على أهمية العدالة والإنصاف في توزيع المكافآت والتقدير داخل المنظمات.

ثانياً: المكافآت المالية:

- تعريف المكافآت المالية:

تشير المكافآت المالية إلى الحوافز المالية المقدمة للأفراد من قبل المنظمات مقابل أدائهم أو مساهماتهم أو إنجازاتهم. يمكن أن تتخذ هذه المكافآت أشكالاً مختلفة، بما في ذلك الرواتب والمكافآت والعمولات وتقاسم الأرباح وخيارات الأسهم والمزايا النقدية الأخرى.

تطور المكافآت المالية:

لقد تطور مفهوم المكافآت المالية مع مرور الوقت، مما يعكس التغيرات في الظروف الاقتصادية وأسواق العمل والممارسات التنظيمية. تاريخياً، كانت المكافآت المالية تعتمد في المقام الأول على الرواتب والأجور الثابتة. ومع ذلك، مع زيادة المنافسة على المواهب وسعي المنظمات إلى مواءمة المكافآت مع الأداء، أصبحت هياكل الأجور المتغيرة مثل المكافآت والحوافز أكثر شيوعاً. بالإضافة إلى ذلك، أدت عولمة أسواق العمل والتقدم التكنولوجي إلى ظهور أشكال جديدة من المكافآت المالية، مثل علاوات العمل عن بعد، ومكافآت الانتقال، والتعويضات القائمة على الأسهم.

تمثل الحوافز النقدية، بما في ذلك المكافآت والعمولات وزيادات الرواتب، أداة فعالة لتحفيز الموظفين وتحقيق النجاح التنظيمي. في هذا التقرير، نتعمق في أهمية الحوافز النقدية في تحقيق الأهداف التنظيمية ونستكشف كيف يمكن لبرامج الحوافز المصممة بشكل فعال أن تعزز أداء الموظفين وإنتاجيتهم ومشاركتهم.

1. تحفيز أداء الموظف:

أ. المكافآت القائمة على الأداء:

تعمل الحوافز المالية المرتبطة بمقاييس الأداء على تحفيز الموظفين على السعي لتحقيق التميز وتحقيق نتائج قابلة للقياس. من خلال مواءمة الحوافز مع الأهداف التنظيمية ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، يمكن للمؤسسات تحفيز الموظفين على تركيز جهودهم على الأنشطة التي تساهم في نجاح الأعمال ودفع تحسينات الأداء.

ب. تقدير الإنجازات ومكافآتها:

تعد الحوافز المالية بمثابة تعبيرات ملموسة عن التقدير والاعتراف بعمل الموظفين الجاد وتفانيهم وإنجازاتهم. إن مكافأة الأداء الاستثنائي بمكافآت أو حوافز مالية تعزز السلوكيات المرغوبة، وترزع ثقافة التميز، وتشجع الموظفين على الاستمرار في تجاوز التوقعات.

2. جذب المواهب والاحتفاظ بها:

أ. حزم التعويضات التنافسية:

يعد تقديم رواتب تنافسية وحوافز مالية أمراً ضرورياً لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها في سوق العمل التنافسي اليوم. إن المنظمات التي تقدم حزم تعويضات جذابة، بما في ذلك المكافآت القائمة على الأداء وفرص الحوافز، هي أكثر عرضة لجذب المرشحين ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بالموظفين المهرة الذين تحفزهم المكافآت المالية.

ب. إظهار القيمة والاستثمار:

تشير الحوافز المالية للموظفين إلى أن مساهماتهم تحظى بالتقدير والاعتراف من قبل المنظمة. من خلال الاستثمار في تعويضات الموظفين ومكافآتهم، تثبت المنظمات التزامها برعاية الموظفين ورضاهم ونموهم المهني، وتعزيز الولاء والالتزام بين الموظفين.

3. تحفيز مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم:

أ. زيادة الرضا الوظيفي:

تساهم الحوافز النقدية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من خلال توفير مكافآت ملموسة على العمل الجاد وإنجازات الأداء. الموظفون الذين يشعرون بالتعويض والمكافأة إلى حد ما على جهودهم هم أكثر عرضة لتجربة الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والتحفيز، مما يؤدي إلى زيادة المشاركة والإنتاجية.

ب. تحفيز تحسين الأداء:

تعمل الحوافز المالية كمحفزات قوية لدفع تحسينات الأداء ومكاسب الإنتاجية داخل المنظمات. ومن خلال ربط الحوافز بأهداف أو نتائج أداء محددة، يمكن للمؤسسات إلهام الموظفين لوضع أهداف أعلى، وتحدي أنفسهم، والسعي المستمر للتحسين، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.

4. مواءمة الحوافز مع الأهداف التنظيمية:

أ. تعزيز الأهداف التنظيمية:

يمكن تصميم الحوافز النقدية بشكل استراتيجي لتعزيز الأهداف والأولويات والقيم التنظيمية. من خلال مواءمة الحوافز مع أهداف العمل الرئيسية، مثل أهداف المبيعات، أو مقاييس رضا العملاء، أو أهداف الإنتاجية، تضمن المؤسسات أن برامج الحوافز تدفع السلوكيات والنتائج التي تساهم في النجاح التنظيمي الشامل.

ب. تشجيع الثقافة القائمة على الأداء:

يتم تنمية الثقافة القائمة على الأداء عندما ترتبط الحوافز المالية بشكل مباشر بالأداء الفردي والجماعي. من خلال تعزيز ثقافة المساءلة والجدارة وتوجيه النتائج، يمكن للمؤسسات خلق بيئة يتم فيها تحفيز الموظفين على التفوق والابتكار والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تلعب الحوافز المالية دوراً محورياً في دفع النجاح التنظيمي من خلال تحفيز أداء الموظفين، وجذب المواهب والاحتفاظ بها، وتعزيز المشاركة والإنتاجية، ومواءمة الحوافز مع الأهداف التنظيمية. ومن خلال التصميم الاستراتيجي لبرامج الحوافز التي تعترف بالأداء وتكافئه، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة التميز، ودفع التحسين المستمر، وتحقيق النمو المستدام والنجاح في مشهد الأعمال التنافسي اليوم.

- أبعاد المكافآت المالية:

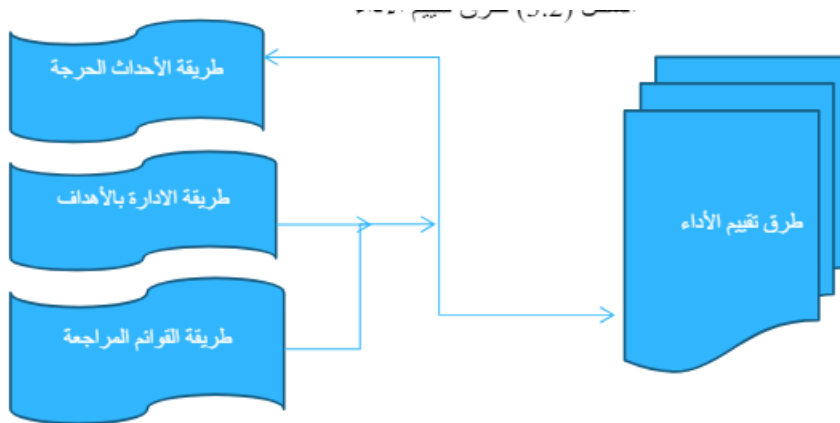
يمكن تصنيف المكافآت المالية إلى عدة أبعاد:

1. **التعويض الأساسي:** يشير التعويض الأساسي إلى الراتب أو الأجر الثابت الذي يتقاضاه الموظفون مقابل عملهم. يتم تحديده عادةً من خلال عوامل مثل الدور الوظيفي والخبرة والمهارات وأسعار السوق.
2. **الدفع المتغير:** يشمل الأجر المتغير المكافآت والعمولات وتقاسم الأرباح وأشكال أخرى من الحوافز المستندة إلى الأداء والتي ترتبط بالأداء الفردي أو التنظيمي. يسمح الأجر المتغير للمؤسسات بمكافأة الموظفين على تجاوز توقعات الأداء وتحقيق أهداف محددة.
3. **المزايا والامتيازات:** المزايا والامتيازات، أو "الامتيازات"، هي تعويضات غير الأجر المقدمة للموظفين بالإضافة إلى راتبهم الأساسي. وقد يشمل ذلك التأمين الصحي، وخطط التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر، وسيارات الشركة، وغيرها من المزايا الإضافية.

نظريات المكافآت المالية:

تم اقتراح عدة نظريات لشرح دور وفعالية المكافآت المالية في تحفيز السلوك وتحقيق الأهداف التنظيمية:

1. **نظرية الوكالة:** تشير نظرية الوكالة إلى أن الأفراد (الوكلاء) قد يتصرفون لمصلحتهم الشخصية وليس لمصلحة المنظمة (المدير). تُستخدم المكافآت المالية، مثل الحوافز القائمة على الأداء وخيارات الأسهم، لمواءمة مصالح الوكلاء مع مصالح مديري المدارس وتحفيز السلوكيات المرغوبة.
2. **نظرية التوقع:** تفترض نظرية التوقع أن الأفراد يتم تحفيزهم لبذل الجهد عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى النتائج المرغوبة وأن تلك النتائج ذات قيمة بالنسبة لهم. يُنظر إلى المكافآت المالية على أنها فعالة في تحقيق النتائج المرجوة ويمكن أن تؤثر على توقعات الأفراد بالنجاح والقيمة المتصورة للنتائج.
3. **نظرية التعزيز:** تشير نظرية التعزيز، المبينة على أعمال بي إف سكينر، إلى أن السلوك يتأثر بعواقبه. تعمل المكافآت المالية بمثابة تعزيز إيجابي، مما يزيد من احتمالية تكرار السلوكيات المرغوبة. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب المكافآت المالية أو فرض العقوبات المالية يمكن أن يكون بمثابة تعزيز سلبي، مما يقلل من احتمالية السلوكيات غير المرغوب فيها.



شكل رقم (4) طرق تقييم الأداء

ثالثاً: برامج التدريب والتطوير

تعريف برامج التدريب والتطوير:

برامج التدريب والتطوير هي مبادرات منظمة مصممة لتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات للموظفين داخل المنظمة. تهدف هذه البرامج إلى تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي من خلال توفير فرص التعلم المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الفردية والتنظيمية.

يعد التدريب بمثابة حجر الزاوية في التطوير التنظيمي ، مما يمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتعزيز الأداء ودفع الابتكار. في هذا التقرير ، ننتعمق في الطبيعة متعددة الأوجه للتدريب في المنظمات ، ونستكشف أهميته ، والمكونات الرئيسية ، والفوائد ، وأفضل الممارسات للتنفيذ.

1. أهمية التدريب في المنظمات:

أ. تنمية المهارات: يوفر التدريب للموظفين فرصاً لتطوير وصقل مهاراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم ذات الصلة بأدوارهم. سواء كانت المهارات التقنية أو القدرات القيادية أو الخبرة الخاصة بالصناعة ، فإن التدريب المستمر يضمن بقاء الموظفين قادرين على المنافسة والقدرة على التكيف في بيئة أعمال سريعة التطور.

ب. تحسين الأداء: تم تصميم برامج التدريب الفعالة لمعالجة فجوات الأداء وتحسين كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم وفعاليتهم. من خلال تزويد الموظفين بالأدوات والموارد والإرشادات اللازمة ، يمكن للمؤسسات تحسين مستويات الأداء وتحقيق معايير أعلى للجودة والمخرجات.

ج. مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم: يظهر الاستثمار في تدريب الموظفين التزاماً بتطوير الموظفين ونموهم ، مما يمكن أن يعزز المشاركة والرضا الوظيفي والاحتفاظ بهم. من المرجح أن يكون الموظفون الذين يشعرون بالدعم في تطويرهم المهني متحمسين ومخلصين ومستثمرين في نجاح المنظمة.

2. المكونات الرئيسية للبرامج التدريبية:

أ. تقييم الاحتياجات: قبل تصميم برنامج تدريبي ، يجب على المنظمات إجراء تقييم شامل للاحتياجات لتحديد فجوات المهارات المحددة وأوجه القصور في الأداء وأهداف التعلم. يتضمن ذلك جمع التعليقات من الموظفين وإجراء تقييمات المهارات وتحليل الأهداف والأولويات التنظيمية.

ب. تطوير المناهج الدراسية: بناءً على تقييم الاحتياجات ، يمكن للمؤسسات تطوير منهج تدريبي شامل يتوافق مع أهداف تطوير الموظفين والأهداف التنظيمية. يجب أن يتضمن المنهج مزيجاً من الأساليب التعليمية ، مثل ورش العمل والندوات ووحدة التعلم الإلكتروني والتدريب أثناء العمل ، لاستيعاب أساليب وتفضيلات التعلم المتنوعة.

ج. التسليم والتنفيذ: يجب تقديم البرامج التدريبية بطريقة يسهل الوصول إليها وجذابة وذات صلة بالمشاركين. قد يشمل ذلك جدولاً للجلسات في أوقات مناسبة ، والاستفادة من التكنولوجيا للتدريب الافتراضي أو عن بعد ، وتوفير الخبرات العملية والأمثلة العملية لتعزيز التعلم.

د. التقييم والتغذية الراجعة: تشمل برامج التدريب الفعالة آليات للتقييم والتغذية الراجعة لتقييم تأثير التدريب على أداء الموظفين والنتائج التنظيمية. تساعد التعليقات الواردة من المشاركين والمشرفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد مجالات التحسين وإبلاغ مبادرات التدريب المستقبلية.

3. فوائد البرامج التدريبية:

أ. تحسين أداء الموظفين: يزود التدريب الموظفين بالمهارات والمعرفة والثقة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية ، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الأداء ومستويات أعلى من الإنتاجية.

ب. زيادة الابتكار والقدرة على التكيف: الموظفون الذين يتلقون تدريباً منتظماً مجهزون بشكل أفضل للتكيف مع التغيرات في التكنولوجيا وديناميكيات السوق واتجاهات الصناعة ، مما يعزز ثقافة الابتكار وخفة الحركة داخل المنظمة.

ج. تحسين معنويات الموظفين ورضاهم: يظهر الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال برامج التدريب التزاماً بنمو الموظفين ورفاهيتهم ، مما يمكن أن يعزز الروح المعنوية والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية الشاملة.

د. الميزة التنافسية: تكتسب المنظمات التي تعطي الأولوية للتدريب والتطوير ميزة تنافسية من خلال تنمية قوة عاملة ماهرة ومعرفة قادرة على دفع الابتكار وجذب أفضل المواهب وتلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء وأصحاب المصلحة.

4. أفضل الممارسات لتنفيذ التدريب:

أ. مواءمة التدريب مع الأهداف التنظيمية: يجب أن تتماشى برامج التدريب مع الأهداف التنظيمية والأولويات الاستراتيجية لضمان مساهمتها في النجاح الشامل للمنظمة.

ب. تعزيز ثقافة التعلم المستمر: تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر حيث يتم تشجيع الموظفين على البحث عن فرص للنمو والتجريب وتحسين الذات.

ج. تقديم الدعم والموارد: تقديم الدعم والموارد المستمرة للموظفين المشاركين في برامج التدريب ، مثل الوصول إلى الموجهين والتدريب ودعم المتابعة لتعزيز التعلم وتطبيق المهارات الجديدة.

د. قياس النتائج وتتبعها: وضع مقاييس ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية برامج التدريب وتتبع تأثيرها على أداء الموظفين ومشاركتهم والنتائج التنظيمية.

يعد التدريب بمثابة حجر الزاوية في التطوير التنظيمي ، مما يمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتعزيز الأداء ودفع الابتكار. في هذا التقرير ، ننتعمق في الطبيعة متعددة الأوجه للتدريب في المنظمات ، ونستكشف أهميته ، والمكونات الرئيسية ، والفوائد ، وأفضل الممارسات للتنفيذ.

1. أهمية التدريب في المنظمات:

أ. تنمية المهارات: يوفر التدريب للموظفين فرصاً لتطوير وصقل مهاراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم ذات الصلة بأدوارهم. سواء كانت المهارات التقنية أو القدرات القيادية أو الخبرة الخاصة بالصناعة ، فإن التدريب المستمر يضمن بقاء الموظفين قادرين على المنافسة والقدرة على التكيف في بيئة أعمال سريعة التطور.

ب. تحسين الأداء: تم تصميم برامج التدريب الفعالة لمعالجة فجوات الأداء وتحسين كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم وفعاليتهم. من خلال تزويد الموظفين بالأدوات والموارد والإرشادات اللازمة ، يمكن للمؤسسات تحسين مستويات الأداء وتحقيق معايير أعلى للجودة والمخرجات.

ج. مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم: يظهر الاستثمار في تدريب الموظفين التزاماً بتطوير الموظفين ونموهم ، مما يمكن أن يعزز المشاركة والرضا الوظيفي والاحتفاظ بهم. من المرجح أن يكون الموظفون الذين يشعرون بالدعم في تطويرهم المهني

متحمسين ومخلصين ومستثمرين في نجاح المنظمة.

2. المكونات الرئيسية للبرامج التدريبية:

أ. تقييم الاحتياجات: قبل تصميم برنامج تدريبي ، يجب على المنظمات إجراء تقييم شامل للاحتياجات لتحديد فجوات المهارات المحددة وأوجه القصور في الأداء وأهداف التعلم. يتضمن ذلك جمع التعليقات من الموظفين وإجراء تقييمات المهارات وتحليل الأهداف والأولويات التنظيمية.

ب. تطوير المناهج الدراسية: بناء على تقييم الاحتياجات ، يمكن للمؤسسات تطوير منهج تدريبي شامل يتوافق مع أهداف تطوير الموظفين والأهداف التنظيمية. يجب أن يتضمن المنهج مزيجاً من الأساليب التعليمية ، مثل ورش العمل والندوات ووحدات التعلم الإلكتروني والتدريب أثناء العمل ، لاستيعاب أساليب وتفضيلات التعلم المتنوعة.

ج. التسليم والتنفيذ: يجب تقديم البرامج التدريبية بطريقة يسهل الوصول إليها وجذابة وذات صلة بالمشاركين. قد يشمل ذلك جدولة الجلسات في أوقات مناسبة ، والاستفادة من التكنولوجيا للتدريب الافتراضي أو عن بعد ، وتوفير الخبرات العملية والأمثلة العملية لتعزيز التعلم.

د. التقييم والتغذية الراجعة: تشمل برامج التدريب الفعالة آليات للتقييم والتغذية الراجعة لتقييم تأثير التدريب على أداء الموظفين والنتائج التنظيمية. تساعد التعليقات الواردة من المشاركين والمشرفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد مجالات التحسين وإبلاغ مبادرات التدريب المستقبلية.

3. فوائد البرامج التدريبية:

أ. تحسين أداء الموظفين: يزود التدريب الموظفين بالمهارات والمعرفة والثقة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية ، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الأداء ومستويات أعلى من الإنتاجية.

ب. زيادة الابتكار والقدرة على التكيف: الموظفون الذين يتلقون تدريباً منتظماً مجهزون بشكل أفضل للتكيف مع التغيرات في التكنولوجيا وديناميكيات السوق واتجاهات الصناعة ، مما يعزز ثقافة الابتكار وخفة الحركة داخل المنظمة.

ج. تحسين معنويات الموظفين ورضاهم: يظهر الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال برامج التدريب التزاماً بنمو الموظفين ورفاهيتهم ، مما يمكن أن يعزز الروح المعنوية والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية الشاملة.

د. الميزة التنافسية: تكتسب المنظمات التي تعطي الأولوية للتدريب والتطوير ميزة تنافسية من خلال تنمية قوة عاملة ماهرة ومعرفة قادرة على دفع الابتكار وجذب أفضل المواهب وتلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء وأصحاب المصلحة.

4. أفضل الممارسات لتنفيذ التدريب:

أ. مواءمة التدريب مع الأهداف التنظيمية: يجب أن تتماشى برامج التدريب مع الأهداف التنظيمية والأولويات الاستراتيجية لضمان مساهمتها في النجاح الشامل للمنظمة.

ب. تعزيز ثقافة التعلم المستمر: تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر حيث يتم تشجيع الموظفين على البحث عن فرص للنمو والتجريب وتحسين الذات.

ج. تقديم الدعم والموارد: تقديم الدعم والموارد المستمرة للموظفين المشاركين في برامج التدريب ، مثل الوصول إلى الموجهين والتدريب ودعم المتابعة لتعزيز التعلم وتطبيق المهارات الجديدة.

د. قياس النتائج وتتبعها: وضع مقاييس ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية برامج التدريب وتتبع تأثيرها على أداء الموظفين ومشاركتهم والنتائج التنظيمية.

الخلاصة: في الختام ، يلعب التدريب دوراً حيوياً في التطوير التنظيمي من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة والكفاءات اللازمة للنجاح في أدوارهم والمساهمة في النجاح الشامل للمؤسسة. من خلال الاستثمار في برامج التدريب الشاملة التي تلبي احتياجات محددة ، وتتماشى مع الأهداف التنظيمية ، وتعزز ثقافة التعلم المستمر ، يمكن للمؤسسات تعظيم إمكانات القوى العاملة لديها والحفاظ على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم.

و يمثل التدريب والتطوير جانباً أساسياً من جوانب الاستراتيجية التنظيمية ، مما يساهم في نمو الموظفين وتحسين الأداء والنجاح العام. في هذا التقرير ، نتعمق في أهمية التدريب والتطوير في المنظمات ، واستكشاف تأثيره على رضا الموظفين والإنتاجية والفعالية التنظيمية.

1. تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين:

أ. معالجة الفجوات في المهارات: تمكن برامج التدريب والتطوير المؤسسات من معالجة فجوات المهارات والتأكد من أن الموظفين يمتلكون المعرفة والكفاءات المطلوبة للتميز في أدوارهم. من خلال تقديم مبادرات تدريبية مستهدفة ، يمكن للمؤسسات سد الفجوة بين المهارات الحالية ومتطلبات الوظيفة ، وتعزيز نمو الموظفين والتطوير المهني.

ب. تعزيز التعلم المستمر: التأكيد على ثقافة التعلم والتطوير المستمر يشجع الموظفين على توسيع مجموعات مهاراتهم ، ومواكبة اتجاهات الصناعة ، والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق. من خلال فرص التدريب المستمرة ، يمكن للموظفين اكتساب معرفة جديدة ، وصقل المهارات الحالية ، والتكيف مع مسؤوليات الوظيفة المتطورة واحتياجات العمل.

2. تعزيز مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم:

أ. إظهار الاستثمار في الموظفين: يظهر الاستثمار في التدريب والتطوير التزاماً بنمو الموظفين ورفاهيتهم ، مما يمكن أن يعزز المشاركة والرضا الوظيفي والاحتفاظ بهم. من المرجح أن يكون الموظفون الذين يشعرون بالدعم في تطورهم المهني متحمسين ومخلصين وملتزمين بنجاح المنظمة.

ب. توفير فرص التقدم: توفر برامج التدريب والتطوير للموظفين فرصاً للتقدم والتقدم الوظيفي داخل المنظمة. من خلال الاستثمار في نموها وتطورها ، يمكن للمؤسسات تنمية مجموعة من المواهب الماهرة ، وخفض معدلات الدوران ، والاحتفاظ بأفضل الأداء الذين يستعدون لمواجهة تحديات وأدوار قيادية جديدة.

3. تحسين الأداء التنظيمي:

أ. تعزيز إنتاجية الموظفين: يمكن لمبادرات التدريب والتطوير المصممة جيداً أن تحسن إنتاجية الموظفين بشكل كبير من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء أدوارهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة. الموظفون الذين يتلقون تدريباً كافياً مجهزون بشكل أفضل لتلبية توقعات الأداء والمساهمة في الأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاجية الإجمالية.

ب. تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف: تحفز برامج التدريب والتطوير الابتكار والإبداع داخل المنظمات من خلال تشجيع الموظفين على استكشاف أفكار جديدة وتجربة مناهج مختلفة وتحدي الوضع الراهن. القوى العاملة التي تتعلم وتتطور باستمرار مجهزة بشكل أفضل للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال ، واغتنام الفرص الجديدة ، والحفاظ على ميزة تنافسية.

4. غرس ثقافة تنظيمية إيجابية:

أ. تعزيز التعلم والتعاون: تعزز مبادرات التدريب والتطوير ثقافة التعلم والتعاون وتبادل المعرفة داخل المنظمات. من المرجح

أن يتعاون الموظفون الذين يشاركون في برامج التدريب مع زملائهم ، ويتبادلون أفضل الممارسات ، ويساهمون في بيئة عمل داعمة وتعاونية.

ب. بناء الثقة ومعنويات الموظفين: الاستثمار في تطوير الموظفين يعزز الشعور بالثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين والمنظمة. من المرجح أن يتمتع الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والدعم في نموهم المهني بمعنويات عالية وشعور قوي بالولاء ومصالحة راسخة في نجاح المنظمة.

الخلاصة: في الختام، يلعب التدريب والتطوير دوراً حيوياً في النجاح التنظيمي من خلال تعزيز مهارات الموظفين، وتعزيز المشاركة والاحتفاظ بهم، وتحسين الأداء، وغرس ثقافة تنظيمية إيجابية. من خلال إعطاء الأولوية لمبادرات التدريب والتطوير ، يمكن للمؤسسات الاستثمار في أصولها الأكثر قيمة - موظفيها - ووضع نفسها للنمو والابتكار والقدرة التنافسية على المدى الطويل في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم.

2.3 المبحث الثاني أداء العاملين :

يلعب التدريب دوراً حيوياً في التطوير التنظيمي من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة والكفاءات اللازمة للنجاح في أدوارهم والمساهمة في النجاح الشامل للمؤسسة. من خلال الاستثمار في برامج التدريب الشاملة التي تلبي احتياجات محددة ، وتتماشى مع الأهداف التنظيمية ، وتعزز ثقافة التعلم المستمر ، يمكن للمؤسسات تعظيم إمكانات القوى العاملة لديها والحفاظ على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم.

- تطور برامج التدريب والتطوير:

تطورت برامج التدريب والتطوير بمرور الوقت استجابة للتغيرات في التكنولوجيا وديناميكيات السوق والاستراتيجيات التنظيمية. تاريخياً، كانت برامج التدريب تقتصر في كثير من الأحيان على التدريس في الفصول الدراسية والتدريب أثناء العمل. ومع ذلك، أدى التقدم التكنولوجي إلى تطوير منصات التعلم عبر الإنترنت، والفصول الدراسية الافتراضية، وحلول التعلم المتنقلة. بالإضافة إلى ذلك، تحول تركيز برامج التدريب من التدريب التقليدي القائم على المهارات إلى أساليب أكثر شمولية تتضمن تنمية المهارات القيادية، والتدريب على المهارات الشخصية، ومبادرات التعلم المستمر.

- أبعاد برامج التدريب والتطوير:

ويمكن تصنيف برامج التدريب والتطوير إلى عدة أبعاد:

1. **المحتوى والمنهج الدراسي:** يشمل محتوى البرامج التدريبية ومناهجها المعرفة والمهارات والكفاءات المحددة التي من المتوقع أن يكتسبها الموظفون أو يعززونها من خلال البرنامج. وقد يشمل ذلك التدريب على المهارات التقنية، وتنمية المهارات القيادية، والتدريب على خدمة العملاء، والتدريب على التنوع والشمول، والتدريب على الامتثال.
2. **طرق التقديم:** يمكن تقديم برامج التدريب من خلال طرق مختلفة، بما في ذلك التعليم القائم على الفصول الدراسية، ومنصات التعلم الإلكتروني، والندوات عبر الإنترنت، وورش العمل، والندوات، والتدريب أثناء العمل، والتوجيه، والتدريب، والمحاكاة. يعتمد اختيار طريقة التسليم على عوامل مثل طبيعة المحتوى، والجمهور المستهدف، والموارد التنظيمية.
3. **التقييم والتقييم:** يعد التقييم والتقييم عنصرين أساسيين في برامج التدريب والتطوير، مما يسمح للمؤسسات بقياس فعالية البرنامج وتأثيره على أداء الموظفين. قد تشمل أساليب التقييم تقييمات ما قبل وبعد التدريب، واختبارات المهارات، وتقييمات الأداء، واستطلاعات الرأي، وتحليل عائد الاستثمار.

نظريات التدريب والتطوير:

تم اقتراح عدة نظريات لتوجيه تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير:

1. **نظرية تعلم الكبار (الأندراغوجيا):** ** التي طورها مالكولم نولز، تؤكد الأندراغوجيا على التعلم الموجه ذاتياً وأهمية إشراك المتعلمين البالغين في عملية التعلم. وفقاً لعلم الأندراغوجيا، يتم تحفيز البالغين للتعلم عندما يدركون أهمية المحتوى لأهدافهم وتجاربهم، وتتاح لهم فرص المشاركة النشطة والتفكير، ويتلقون التعليقات والدعم من المدربين.
2. **نظرية التعلم التجريبي:** ** تشير نظرية التعلم التجريبي، التي اقترحها ديفيد كولب، إلى أن التعلم يحدث من خلال دورة من الخبرة الملموسة، والملاحظة التأملية، والتصور المجرد، والتجريب النشط. تتضمن برامج التدريب القائمة على مبادئ التعلم التجريبي فرصاً للممارسة العملية والتفكير وتطبيق المعرفة في بيئات العالم الحقيقي.
3. **نظرية التعلم الاجتماعي:** ** تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي، التي طورها ألبرت باندورا، على دور التفاعلات الاجتماعية والتعلم بالملاحظة في عملية التعلم. وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، يتعلم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكيات الآخرين، ونمذجة سلوكهم وفقاً لأولئك الذين يعتبرونهم قدوة، وتلقي التعزيز والتغذية الراجعة من بيئتهم الاجتماعية. قد تتضمن برامج التدريب القائمة على نظرية التعلم الاجتماعي التعلم من الأقران والتوجيه والتدريب والأنشطة التعاونية لتسهيل تبادل المعرفة وتنمية المهارات.

- العوامل الديموغرافية

تعريف العوامل الديموغرافية:

تشير العوامل الديموغرافية إلى خصائص الأفراد أو المجموعات ضمن السكان والتي يمكن استخدامها لتصنيفهم وتحليلهم. وتشمل هذه العوامل العمر والجنس والعرق والانتماء العرقي والتعليم والدخل والحالة الاجتماعية وحجم الأسرة والمهنة والموقع الجغرافي.

تؤثر العوامل الديموغرافية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخلفية الثقافية بشكل كبير على تفضيلات الموظف ودوافعه وسلوكياته داخل المنظمات. في هذا التقرير، نستكشف تأثير العوامل الديموغرافية على استراتيجيات الحوافز ونقترح أساليب لتصميم برامج الحوافز التي تتناسب مع التركيبة السكانية المتنوعة للقوى العاملة.

1. فهم التنوع الديموغرافي:
أ. عمر:

قد يكون لدى الفئات العمرية المختلفة داخل القوى العاملة تفضيلات مختلفة عندما يتعلق الأمر بالحوافز. على سبيل المثال، قد يقدر الموظفون الأصغر سناً فرص التقدم الوظيفي وتنمية المهارات، في حين قد يعطي الموظفون الأكبر سناً الأولوية للمكافآت المالية واستحقاقات التقاعد.

ب. جنس:

يمكن أن تؤثر الاختلافات بين الجنسين أيضاً على تفضيلات الحوافز. تشير الأبحاث إلى أن الرجال والنساء قد تكون لديهم أولويات مختلفة عندما يتعلق الأمر بالحوافز، حيث تقدر النساء في كثير من الأحيان التوازن بين العمل والحياة والتقدير، في حين قد يعطي الرجال الأولوية للمكافآت المالية وفرص التقدم الوظيفي.

ج. مستوى التعليم:

قد يكون لدى الموظفين ذوي مستويات التعليم المختلفة تفضيلات مميزة للحوافز. قد يبحث الموظفون ذوو التعليم العالي عن فرص للتحفيز الفكري والنمو المهني، في حين أن أولئك الذين لديهم مستويات تعليمية منخفضة قد يهتمون بالأولوية للاستقرار المالي والأمن الوظيفي.

د. خلفية ثقافية:

تلعب الاختلافات الثقافية دوراً مهماً في تشكيل تفضيلات الحوافز. يجب أن تكون برامج الحوافز حساسة للمعايير والقيم والتوقعات الثقافية لتحفيز الموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة بشكل فعال.

2. تصميم استراتيجيات الحوافز للعوامل الديموغرافية:

أ. المرونة في عروض الحوافز:

أحد الأساليب لاستيعاب التنوع الديموغرافي هو تقديم حزم حوافز مرنة تلبي تفضيلات واحتياجات مجموعات الموظفين المختلفة. وقد يتضمن ذلك تقديم مجموعة من الحوافز، بما في ذلك المكافآت المالية والامتيازات غير النقدية وفرص التطوير الوظيفي والتقدم.

ب. التخصيص والتخصيص:

إن تخصيص عروض الحوافز بناءً على العوامل الديموغرافية يسمح للمؤسسات بإنشاء حوافز مستهدفة لها صدى لدى مجموعات محددة من الموظفين. على سبيل المثال، قد يكون تقديم مزايا رعاية الأطفال أو ترتيبات العمل المرنة جذاباً بشكل خاص للموظفين الذين لديهم أطفال صغار، في حين أن برامج سداد الرسوم الدراسية قد تجتذب الموظفين ذوي مستويات التعليم الأعلى.

ج. التواصل والشفافية:

يعد التواصل الواضح والشفافية أمراً ضرورياً عند تنفيذ استراتيجيات الحوافز المصممة خصيصاً للعوامل الديموغرافية. يجب على المؤسسات توصيل الأساس المنطقي وراء عروض الحوافز بوضوح والتأكد من فهم الموظفين لكيفية توافق الحوافز مع الأهداف والقيم التنظيمية.

د. ردود الفعل والتقييم المستمر:

تعد التعليقات والتقييمات المنتظمة أمراً ضرورياً لضبط استراتيجيات الحوافز لتلبية احتياجات التركيبة السكانية المتنوعة للموظفين بشكل أفضل. يجب على المنظمات الحصول على ردود الفعل من الموظفين وتقييم فعالية برامج الحوافز على أساس مستمر، وإجراء التعديلات حسب الحاجة لضمان أقصى قدر من التأثير.

تعتبر العوامل الديموغرافية، بما في ذلك العمر والجنس ومستوى التعليم والخلفية الثقافية، اعتبارات حاسمة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق النجاح في بيئة العمل المتنوعة اليوم. يستكشف هذا التقرير أهمية العوامل الديموغرافية في النجاح التنظيمي وكيف يمكن أن يساهم فهم هذه العوامل والاستفادة منها في خلق بيئة عمل مزدهرة وشاملة.

1. يعكس تنوع السوق:

أ. تمثيل قاعدة العملاء:

إن المنظمات التي تعكس التنوع الديموغرافي لقاعدة عملائها تكون في وضع أفضل لفهم وتلبية احتياجات وتفضيلات جمهورها المستهدف. ومن خلال توظيف قوى عاملة متنوعة تعكس التركيبة السكانية لعملائها، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على الابتكار، وتطوير المنتجات والخدمات المصممة خصيصاً لقطاعات محددة من السوق، واكتساب ميزة تنافسية.

ب. الكفاءة الثقافية:

تعد الكفاءة الثقافية، أو القدرة على التفاعل بفعالية مع الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة، أمراً ضرورياً للمؤسسات العاملة في الأسواق العالمية. يعزز التنوع الديموغرافي داخل القوى العاملة الوعي الثقافي والتعاطف والحساسية، مما يمكن المنظمات من التنقل في التفاعلات بين الثقافات، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، والتوسع في أسواق جديدة بنجاح.

2. قيادة الابتكار والإبداع:

أ. تنوع وجهات النظر:

ويعزز التنوع الديموغرافي مجموعة متنوعة من وجهات النظر والخبرات والأفكار داخل المنظمات، مما يغذي الابتكار والإبداع. يقدم الموظفون من خلفيات ديموغرافية مختلفة رؤى وأساليب فريدة لحل المشكلات وتحدي التفكير التقليدي وقيادة تطوير المنتجات والخدمات والحلول المبتكرة.

ب. التعاون وأداء الفريق:

غالبًا ما تكون الفرق المتنوعة التي تستفيد من نقاط القوة لدى الأفراد من خلفيات ديموغرافية مختلفة أكثر ابتكارًا وقدرة على التكيف والمرونة. ومن خلال تعزيز التعاون والشمولية، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الذكاء الجماعي والإبداع لدى القوى العاملة لديها، مما يؤدي إلى تعزيز أداء الفريق والنجاح التنظيمي.

3. جذب المواهب والاحتفاظ بها:

أ. العلامة التجارية لصاحب العمل وسمعته:

تعمل المنظمات التي تعطي الأولوية للتنوع والشمول في جهود التوظيف والاحتفاظ بها على تعزيز علامتها التجارية وسمعته لدى أصحاب العمل. تشير ثقافة مكان العمل المتنوعة والشمولية للموظفين المحتملين إلى أن المنظمة تقدر التنوع والمساواة والاندماج، مما يجعلها أكثر جاذبية لأفضل المواهب التي تبحث عن بيئات عمل شاملة.

ب. مشاركة الموظفين ورضاهم:

يساهم التنوع الديموغرافي في مشاركة الموظفين ورضاهم من خلال تعزيز الشعور بالانتماء والاحترام والتقدير. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والاحترام لخلفياتهم ووجهات نظرهم الفريدة هم أكثر عرضة للمشاركة والتحفيز والالتزام بمهمة المنظمة وأهدافها، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والأداء.

4. تخفيف المخاطر والتحديات:

أ. التخفيف من التحيز والتمييز:

يعزز التنوع الديموغرافي العدالة والمساواة والشمولية داخل المنظمات، مما يقلل من مخاطر التحيز والتمييز والمضايقة. من خلال تبني التنوع وتنفيذ السياسات والممارسات الشاملة، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة عمل آمنة وداعمة حيث يمكن لجميع الموظفين أن يزدهروا ويساهموا في النجاح التنظيمي.

ب. تعزيز عملية صنع القرار وحل المشكلات:

إن الفرق المتنوعة مجهزة بشكل أفضل لتحديد النقاط العمياء، وتحدي الافتراضات، واتخاذ قرارات مستنيرة. ومن خلال دمج وجهات نظر متنوعة في عمليات صنع القرار، يمكن للمؤسسات تقليل التفكير الجماعي، وتحسين قدرات حل المشكلات، واتخاذ قرارات أكثر إستراتيجية وفعالية تدفع النجاح التنظيمي.

تلعب العوامل الديموغرافية دورًا محوريًا في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال دفع الابتكار، وتعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم، وتخفيف المخاطر، وعكس تنوع السوق. إن المنظمات التي تتبنى التنوع الديموغرافي، وتعزز ثقافات مكان العمل الشاملة، وتستفيد

من نقاط القوة ووجهات النظر الفريدة لقوتها العاملة المتنوعة، هي في وضع أفضل للتكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة، والاستفادة من الفرص الناشئة، وتحقيق النمو المستدام والنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم.

تؤثر العوامل الديموغرافية تأثيرًا كبيرًا على تفضيلات الموظفين وسلوكياتهم، بما في ذلك مواقفهم تجاه الحوافز. من خلال فهم الاحتياجات والتفضيلات الفريدة للتركيبة السكانية المتنوعة للموظفين، يمكن للمؤسسات تصميم استراتيجيات الحوافز ذات الصلة والفعالة والمؤثرة. من خلال تقديم برامج حوافز مرنة وشخصية وشفافة والتماس التعليقات والتقييم بشكل مستمر، يمكن للمؤسسات تحسين استراتيجيات الحوافز لتحفيز وإشراك القوى العاملة المتنوعة لديها بشكل فعال.

- تطور العوامل الديموغرافية:

تطورت العوامل الديموغرافية مع مرور الوقت بسبب التغيرات في الديناميات السكانية، والأعراف الاجتماعية، والظروف الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي. على سبيل المثال، أدى التقدم في مجال الرعاية الصحية والطب إلى زيادة في متوسط العمر المتوقع وتغيرات في أنماط التوزيع العمري. وعلى نحو مماثل، أثرت التحولات في أنماط الهجرة، والعولمة، والتوسع الحضري على تكوين السكان وتنوعهم في مختلف أنحاء العالم.

- أبعاد العوامل الديموغرافية:

يمكن تصنيف العوامل الديموغرافية إلى عدة أبعاد:

1. **الخصائص الفردية:** توفر العوامل الديموغرافية الفردية، مثل العمر والجنس والتعليم والمهنة، رؤى حول الخصائص والسمات الفريدة للأفراد ضمن مجموعة السكان.

2. **خصائص المجموعة:** تعكس العوامل الديموغرافية للمجموعة، مثل العرق والانتماء العرقي والدين والحالة الاجتماعية والاقتصادية، الهويات الجماعية والانتماءات الجماعية للأفراد داخل مجموعات أو مجتمعات اجتماعية محددة.

3. **الاعتبارات الجغرافية:** توفر العوامل الديموغرافية الجغرافية، مثل الموقع والفجوة بين الحضر والريف والكثافة السكانية، معلومات حول التوزيع المكاني وتركيز السكان داخل مناطق أو مناطق مختلفة.

- نظريات العوامل الديموغرافية:

تم اقتراح عدة نظريات لشرح تأثير العوامل الديموغرافية على السلوك الفردي، والاتجاهات المجتمعية، والديناميات التنظيمية:

1. **نظرية مسار الحياة:** تشير نظرية مسار الحياة إلى أن حياة الأفراد تتشكل من خلال سلسلة من الأحداث

والتحولات المترابطة التي تحدث على مدار حياتهم. وتتأثر هذه الأحداث، مثل التعليم والتوظيف والزواج والتقاعد، بالعوامل الديموغرافية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والاقتصادية.

2. ****نظرية رأس المال البشري:**** تفترض نظرية رأس المال البشري أن إنتاجية الأفراد وإمكاناتهم في الكسب تتأثر بتعليمهم ومهاراتهم وخبراتهم، والتي تتشكل بواسطة عوامل ديموغرافية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم. ويُنظر إلى الاستثمارات في رأس المال البشري، مثل التعليم والتدريب، على أنها ضرورية للتنمية الاقتصادية والنجاح الفردي.

3. ****نظرية التقسيم:**** تشير نظرية التقسيم إلى أنه يمكن تقسيم الأسواق والمجتمعات إلى مجموعات متميزة بناءً على الخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس والدخل وتفضيلات نمط الحياة. قد يكون لهذه القطاعات احتياجات وتفضيلات وسلوكيات مختلفة، والتي يمكن أن تفيد استراتيجيات التسويق والسياسات العامة والممارسات التنظيمية.

توفر هذه النظريات أطراً لفهم التفاعلات المعقدة بين العوامل الديموغرافية والسلوك الفردي، والديناميات المجتمعية، والنتائج التنظيمية. من خلال النظر في العوامل الديموغرافية في عمليات صنع القرار، يمكن للمؤسسات تصميم استراتيجياتها ومنتجاتها وخدماتها بشكل أفضل لتلبية احتياجات وتفضيلات المجموعات السكانية المتنوعة.

2.4 العلاقة بين أثر الحوافز و أداء العاملين:

الحوافز والمكافآت المالية: تشكل الحوافز والمكافآت المالية جزءاً أساسياً من نظام المكافآت في أي منظمة، وتعديل بشكل كبير سلوك الموظفين. على سبيل المثال، يمكن أن تزيد المكافآت المالية من الدافعية والإنتاجية للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

برامج التدريب والتطوير: تلعب برامج التدريب والتطوير دوراً هاماً في تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز أدائهم. على سبيل المثال، من خلال تقديم دورات تدريبية متقدمة، يمكن للمنظمة تعزيز مستوى مهارات موظفيها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة.

العوامل الديموغرافية: تشمل العوامل الديموغرافية مثل العمر، والجنس، والتعليم، والخبرة السابقة. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على استجابة الموظفين للحوافز وبرامج التدريب. على سبيل المثال، يمكن أن تحتاج فئات عمرية مختلفة إلى أنواع مختلفة من الحوافز والتدريب بناءً على احتياجاتهم وتوقعاتهم المهنية.

العلاقة الشخصية بين هذه العوامل: يمكن أن تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض بطرق مختلفة. على سبيل المثال، قد يؤدي توفير برامج تدريب مخصصة لفئة عمرية معينة إلى تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الاستجابة للحوافز والمكافآت المالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤثر توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على العوامل الديموغرافية على التوازن الديموغرافي داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل.

2.5 الخاتمة

تأثير الحوافز على أداء العاملين هو موضوع مهم في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. تاريخياً، تم استخدام الحوافز المادية مثل الأجور والمكافآت المالية لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم. ومع ذلك، فإن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن تأثير الحوافز المادية ليس دائماً متناسباً مع التحسين في الأداء.

تشير الدراسات إلى أن الحوافز المادية يمكن أن تكون فعالة في تعزيز الأداء في المهام الميكانيكية أو المكررة التي تعتمد على مهارات محددة. ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بالمهارات العقلية أو المهام المعقدة التي تتطلب إبداعاً وتفكيراً مستقلاً، قد تكون الحوافز المادية غير فعالة أو حتى مضرّة.

بدلاً من الحوافز المادية، يشير البحث إلى أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين. على سبيل المثال، يعتبر الاعتراف بالإنجازات وتوفير فرص التطوير المهني والترقيات الداخلية من العوامل المهمة في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون بيئة العمل الداعمة والعلاقات الجيدة بين الزملاء والقيادات أيضاً عوامل مؤثرة في تحقيق أداء مرتفع.

بالإجمال، يمكن القول إن الحوافز المادية لا تعد العامل الوحيد الذي يؤثر على أداء العاملين.

هناك عوامل أخرى غير مادية يجب أن تؤخذ في الاعتبار لتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم بشكل فعال. يجب أن يتم تصميم استراتيجيات الحوافز بعناية لتناسب مع طبيعة العمل واحتياجات العاملين وثقافة المنظمة، ويجب أن تتضمن عوامل غير مادية تعزز التحفيز والرضا العام عن العمل.

3. الفصل الثالث:

منهجية البحث

- تصميم البحث
- تتكون بصلة البحث من 6 حلقات:
- فلسفة البحث (الوضعية)
- منهج البحث (الاستنتاجي)
- استراتيجية البحث (دراسة الحالة)
- نوع البحث (الكمية)
- الأفق الزمني (المقطعي)
- طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)
- بصلة

شكل (3) بصلة البحث

المقدمة:

الهدف من الفصل الثالث هو التعريف بمنهجية البحث المستخدمة في التحقق من الحوافز على أداء العاملين في بنك الراجحي والتي اتبعتها الباحثة في الدراسة الحالية وذلك عبر توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث , تصميم البحث وطرق وتقنيات البحث ومجتمع البحث وكذلك تقنيات أخذ العينات وطرق جمع البيانات من عينة الدراسة وأنواع هذه البيانات وكذلك طريق وإجراءات تحليل البيانات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

الحوافز (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي لمصطلح الحوافز يشير إلى الأساليب والوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة التزامهم ورضاهم الوظيفي. الحوافز يمكن أن تكون مالية أو غير مالية وتشمل مجموعة متنوعة من الأشكال مثل الزيادات السنوية في الراتب، المكافآت، العمولات، خيارات الأسهم، التقدير الرسمي، فرص التطوير المهني، وظروف العمل المحسنة.

أداء الموظفين (المتغير المتغير):

هو التقييم الشامل لمدى قدرة الموظف على إنجاز الأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية وفقاً للمعايير والأهداف التي حددتها المنظمة. يشمل هذا الأداء عدة جوانب مثل الإنتاجية، الكفاءة، الالتزام بالمواعيد، الإبداع، والتعاون مع الآخرين.

طرق جمع البيانات:

سيتم تحليل البيانات التي جمعها إحصائياً

سوف يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها الى معلومات للدراسة. هذا المنهج سوف يساعد على كشف العلاقة بين المتغير المستقل وهو الحوافز و المتغير التابع وهو أداء العاملين في بنك الراجحي.

المتغير المستقل : الحوافز

اعتمد الباحث على استبانة الفارس (2011). من أجل قياس المتغير المستقل (الحوافز) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي : نوع الحوافز و إدارة الحوافز والابتكار واستخدام الحوافز من قبل الادارة مع الإجمالي 16 عنصر للمتغير بأكمله حيث يتكون كل بعد من 4 عناصر. ونوع الأداة ليكرت : كبيرة جدا , كبيرة , متوسطة , قليلة و قليلة جدا.

المتغير	عدد البيانات أبعاد المتغير	المصدر
المتغير الأول:	نوع الحوافز	الفارس , سليمان (2011). أثر 4 سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.
الحوافز	إدارة الحوافز	4
	الابتكار	4
	استخدام الحوافز من قبل الادارة	5

المتغير التابع: أداء الموظفين

اعتمد الباحث على استبانة العكاري (2022). من أجل قياس المتغير التابع (أداء الموظفين) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي : الإنتاجية والجودة والتعاون والتحفيز مع الإجمالي 16 عنصر للمتغير بأكمله حيث يتكون كل بعد من 4 عناصر. ونوع الأداة ليكرت : كبيرة جدا , كبيرة , متوسطة , قليلة و قليلة جدا.

المتغير	عدد البيانات أبعاد المتغير	المصدر
المتغير الأول:	الإنتاجية	اسم المؤلف , (السنة) , عنوان 4 البحث
أداء الموظفين		العكاري , كاتيا (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء

الجودة	4
التعاون	4
التحفيز	4

أنواع البيانات:

بيانات أولية:

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

بيانات ثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات:

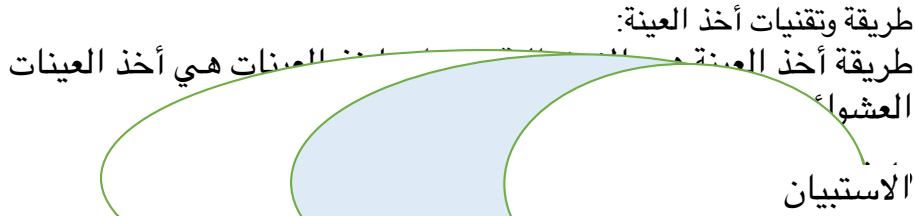
عدد الموظفين التصنيفات القطاع او اسم الشركة

3500 الموظفون بنك الراجحي

جدول رقم (1) – المصدر : الباحث (2024)

عينة البحث

حجم العينة عينة البحث
30 موظف الموظفون في بنك الراجحي



ذات معنى. SPSS وتحديدا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة تساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة:

من خلال النظر في دور الحوافز في بيئة العمل، يتضح أن الحوافز تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. الحوافز، سواء كانت مالية أو غير مالية، تُعد آليات أساسية لجذب الموظفين المتميزين والحفاظ عليهم، وكذلك لتحفيزهم على بذل أقصى جهودهم. التقدير الذي يشعر به الموظفون عند تلقي حوافز ملائمة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة ويعزز الروابط بين الموظفين وأصحاب العمل.

التوصيات:

تقييم دوري للحوافز: يُنصح بإجراء تقييمات دورية لفعالية الحوافز المقدمة ومدى تأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم، لضمان مواصلة تحقيق الأهداف المنشودة وتعديل الحوافز بناءً على التغيرات في بيئة العمل.

تنوع الحوافز: من المهم توفير مزيج من الحوافز المالية وغير المالية لتلبية احتياجات وتوقعات الموظفين المختلفة. يجب أن تُصمم الحوافز بطريقة تعزز من الإنتاجية دون إغفال الجوانب المعنوية والتطور الوظيفي.

الشفافية والعدالة في توزيع الحوافز: يجب أن تكون السياسات المتعلقة بالحوافز واضحة ومفهومة لجميع الموظفين، مع ضمان تطبيقها بعدالة وشفافية لتجنب أي شعور بالتمييز أو الظلم.

الحدود:

- تعتمد نتائج الدراسات على منهجية البحث المستخدمة وعينة الدراسة.
- يمكن ان يحدث تغيير في العوامل التي تؤثر على أداء العاملين والتي لا تعتمد فقط على الحوافز.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي والنتائج

التمهيد

تعد الحوافز واحدة من العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز أداء الموظفين داخل المؤسسات المالية. تعكس الحوافز، بمختلف أنواعها، مدى اهتمام المؤسسة برفاهاية موظفيها وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن. بنك الراجحي، باعتباره أحد أكبر البنوك في المملكة العربية السعودية، يعتمد على قوة عاملة كبيرة ومتنوعة، تتطلب برامج حوافز متكاملة لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تبرز أهمية هذه الدراسة في تحليل الأثر الفعلي للحوافز على أداء العاملين في بنك الراجحي، من خلال الاعتماد على بيانات إحصائية دقيقة تعكس نتائج تطبيق هذه الحوافز. تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى معمقة تساعد في تحسين استراتيجيات الحوافز المستقبلية وتعزيز مستوى الأداء الوظيفي في البنك.

خصائص عينة الدراسة

كم عمرك

0 أقل من 30 سنة

0 من 30 إلى أقل من 40 سنة

0 من 40 إلى أقل من 50 سنة

0 من 50 سنة فما فوق

الجنس

ذكر

أنثى

الحالة الاجتماعية

متزوج

أعزب

أخرى

عدد سنوات الخبرة؟

0 أقل من 5 سنوات.

0 من 5 إلى 10 سنوات

0 من 10 إلى أقل من 15 سنة

0 15 سنة وأكثر

قياس صدق وثبات أداة البحث

كبيرة جدا كبيرة متوسطة قليلة قليلة جدا

4.5-5 3.5-4.49 2.5-3.49 1.5-2.49 1-1.49

90-100% 70-89% 50-69% 30-49% 20-29%

صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض استبيان الدراسة على مشرف المشروع للتأكد من أن استبيان الدراسة يتمتع بصدق ظاهري، حيث تتناسب عبارات كل محور مع الغرض الذي تم تصميمها من أجله، وتم إجراء بعض التعديلات من خلال الحذف والإضافة والتعديل لبعض الفقرات، ومن ثم تم تصميم الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي من خلال اختبار معامل بيرسون وسبيرمان للتأكد من ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بالمحور الرئيسي وكانت النتائج كالتالي:

جدول نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول تأثير الحوافز المالية والشفافية

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	معامل التجزئة النصفية سبيرمان	الدلالة الإحصائية
تعتقد أن الحوافز المالية (مثل المكافآت والعلاوات) تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين	0.798	0.749	0.00
أعتقد أن الشفافية في توزيع الحوافز داخل المؤسسة تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين وإدارتهم	0.814	0.771	0.00
الحوافز غير المالية (مثل الترقيات والاعتراف بالأداء) تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل	0.766	0.733	0.00

جدول 1 نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي المحور الثاني: فعالية إدارة الحوافز

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	معامل التجزئة النصفية سبيرمان	الدلالة الإحصائية
تستخدم الإدارة الحوافز بطريقة إيجابية	0.806	0.795	0.00
توفر إدارة الحوافز في مؤسستنا برامج تحفيزية فعالة لتحفيز الموظفين	0.781	0.746	0.00
إدارة الحوافز تضمن توزيع المكافآت والمحفزات بشكل عادل بين جميع الموظفين	0.833	0.796	0.00

أشعر بأن الحوافز المقدمة تعكس جهودي وأدائي في العمل بشكل منصف	0.832	0.805	0.00
إدارة الحوافز في مؤسستنا تساعد في تحسين رضا الموظفين وزيادة انتمائهم للمؤسسة	0.751	0.831	0.00

جدول نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي المحور الثالث: الابتكار والإبداع في المؤسسة

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	معامل التجزئة النصفية سبيرمان	الدالة الإحصائية
تشجع مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة	0.775	0.851	0.00
تتوفر في مؤسستنا الموارد اللازمة لدعم عمليات الابتكار وتطوير الأفكار	0.826	0.859	0.00
تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة	0.853	0.887	0.00
أشعر بأن الأفكار المبتكرة التي أقدمها تلقى تقديرًا واستجابة من قبل الإدارة	0.845	0.854	0.00
تشجع الحوافز التي تقدمها الإدارة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة	0.831	0.866	0.00

جدول 2 نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي المحور الرابع: التدريب وطرق التقديم

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	معامل التجزئة النصفية سبيرمان	الدالة الإحصائية
يلعب المحتوى دورًا هامًا في عملية التدريب	0.785	0.795	0.00
البنك يستخدم طرق تقييم مثالية في برامج التدريب	0.817	0.826	0.00
كفاءة التقييم تؤثر على عمل الموظفين وأدائهم	0.809	0.777	0.00
تعتبر طرق التقديم المستخدمة في مؤسستنا واضحة وسهلة الفهم	0.593	0.731	0.00
تشعر بأن الإدارة تعترف وتكافئ الجهود والإنجازات الفردية بشكل مناسب	0.834	0.817	0.00

التحليل لوصفي لمتغيرات الدراسة
توصيف عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الجنس
87.87%	29	ذكر

أنثى	3	12.13%
المجموع	33	100%

الجدول يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، فبلغت نسبة الذكور 87.87%، بينما بلغت نسبة الإناث 12.13%.

ثانياً: الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	30.30%
30-40 سنة	23	69.70%
40-50 سنة	0	0%
50 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	33	100%

الجدول يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر فبلغت نسبة من أقل من 30 سنة 30.30%، بينما بلغت نسبة من هم 30-40 سنة 69.70%.

جدول الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	23	69.70%
متزوج	10	30.30%
أخري	0	0%
المجموع	33	100%

الجدول يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية حيث بلغ نسبة من هم أعزب 69.70% ومن هم متزوج 30.30%.

جدول الخبرة:

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	30.30%
5-10 سنوات	14	42.42%
10-15 سنة	9	27.28%
15 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	33	100%

يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فبلغت نسبة أقل من 5 سنوات 30.30%، بينما بلغت نسبة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 42.42%، بينما بلغت نسبة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 27.28%.

ثانياً: الأسئلة الموضوعية

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	1.22119	3.06	تعتقد أن الحوافز المالية (مثل المكافآت والعلاوات) تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين
2	1.22578	2.85	أعتقد أن الشفافية في توزيع الحوافز داخل المؤسسة تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين وإدارتهم
3	1.04659	2.66	الحوافز غير المالية (مثل الترقيات والاعتراف بالأداء) تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل
	1.05774	2.7725	المحور

يشرح الجدول الآتي:

(تأثير الحوافز المالية على الرضا الوظيفي): حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.06)، مما يشير إلى أن المشاركين يميلون إلى الاتفاق بشكل أكبر على أن الحوافز المالية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

(أهمية الشفافية في توزيع الحوافز): حصلت على متوسط حسابي قدره (2.85)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن الشفافية في توزيع الحوافز تساهم في تعزيز الثقة، وإن كان بدرجة أقل من الحوافز المالية.

(دور الحوافز غير المالية في تحفيز الإبداع): حصلت على أقل متوسط حسابي (2.66)، مما يشير إلى أن المشاركين يعترفون بأهمية الحوافز غير المالية، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالحوافز المالية والشفافية في توزيعها.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	0.80723	2.93	تستخدم الإدارة الحوافز بطريقة إيجابية
4	1.0721	2.61	توفر إدارة الحوافز في مؤسستنا برامج تحفيزية فعالة لتحفيز الموظفين
3	1.19409	2.78	إدارة الحوافز تضمن توزيع المكافآت والمحفزات بشكل عادل بين جميع الموظفين
1	1.34431	3.03	أشعر بأن الحوافز المقدمة تعكس جهودي وأدائي في العمل بشكل منصف
	1.01153	2.8375	إدارة الحوافز في مؤسستنا تساعد في تحسين رضا الموظفين وزيادة انتمائهم للمؤسسة

يشرح الجدول الآتي (العدل في عكس الحوافز للجهود والأداء): حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.03)، مما يشير إلى أن المشاركين يميلون إلى الاعتقاد بأن الحوافز المقدمة تعكس جهودهم وأدائهم بشكل منصف.

(استخدام الإدارة للحوافز بطريقة إيجابية): حصلت على متوسط حسابي قدره (2.93)، مما يدل على

أن المشاركين يرون أن الإدارة تستخدم الحوافز بشكل إيجابي.

(توزيع عادل للمكافآت والمحفزات): حصلت على متوسط حسابي قدره (2.78)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن الإدارة تضمن توزيعاً عادلاً للمكافآت، ولكن بدرجة أقل من العبارة الأولى والثانية.

(فعالية البرامج التحفيزية): حصلت على أقل متوسط حسابي (2.61)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن فعالية البرامج التحفيزية المقدمة من الإدارة يمكن تحسينها.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثالث

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	تشجيع مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة	2.46	1.64175
3	تتوفر في مؤسستنا الموارد اللازمة لدعم عمليات الابتكار وتطوير الأفكار	2.62	1.2373
2	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة	2.82	1.23403
1	أشعر بأن الأفكار المبتكرة التي أقدمها تلقى تقديراً واستجابة من قبل الإدارة	3	1.6268
	تشجيع الحوافز التي تقدمها الإدارة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة	2.725	1.36584

(تقدير واستجابة الإدارة للأفكار المبتكرة): حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.00)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن الإدارة تقدر وتستجيب للأفكار المبتكرة بشكل إيجابي. (أهمية تعزيز ثقافة الابتكار): حصلت على متوسط حسابي قدره (2.82)، مما يعكس الاعتقاد بأن الإدارة العليا تولي أهمية كبيرة لتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. (توفر الموارد لدعم الابتكار): حصلت على متوسط حسابي قدره (2.62)، مما يشير إلى أن الموارد اللازمة لدعم عمليات الابتكار متوفرة، ولكن هناك مجال لتحسين هذه الجوانب. (تشجيع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة): حصلت على أقل متوسط حسابي (2.46)، مما يدل على أن هناك حاجة لمزيد من الجهود لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرابع

م	المستوى	الانحراف المتوسط العبارة	الانحراف المعياري
1	مرتفعة جداً	يلعب المحتوى دوراً هاماً في عملية التدريب	0.60 4.44
2	مرتفعة جداً	البنك يستخدم طرق تقييم مثالية في برامج التدريب	0.65 4.38
3	مرتفعة جداً	كفاءة التقييم تؤثر على عمل الموظفين وأدائهم	0.62 4.37
4	مرتفعة جداً	تعتبر طرق التقديم المستخدمة في مؤسستنا واضحة وسهلة الفهم	0.73 4.28
6	مرتفعة جداً	تشعر بأن الإدارة تعترف وتكافئ الجهود والإنجازات الفردية بشكل مناسب	0.53 4.36

(دور المحتوى في عملية التدريب): حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.44) مع انحراف معياري (0.60)، مما يشير إلى أن المحتوى يلعب دوراً هاماً جداً في عملية التدريب من وجهة نظر المشاركين. (استخدام طرق تقييم مثالية في برامج التدريب): حصلت على متوسط حسابي قدره (4.38) مع انحراف معياري (0.65)، مما يعكس رضا المشاركين عن الطرق المثالية المستخدمة في تقييم برامج التدريب. (تأثير كفاءة التقييم على عمل الموظفين): حصلت على متوسط حسابي (4.37) مع انحراف معياري (0.62)، مما يدل على الاعتقاد بأن كفاءة التقييم تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين. (وضوح طرق التقديم): حصلت على متوسط حسابي (4.28) مع انحراف معياري (0.73)، مما يشير

إلى أن طرق التقديم المستخدمة تعتبر واضحة وسهلة الفهم.
(الاعتراف بالجهود والإنجازات): حصلت على متوسط حسابي (4.36) مع انحراف معياري (0.53)، مما يعكس شعور المشاركين بأن الإدارة تعترف وتكافئ الجهود الفردية بشكل مناسب.

نتائج اختبار صحة فروض الدراسة

الفرضية الأولى: . توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية المدركة للحوافز وأداء الموظفين في مصرف الراجحي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	102.222	1	104.448	1266.235	.000 ^b
Residual	5.314	98	.064		
Total	106.323	99			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة sig هي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة.

الفرضية الثانية

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	98.421	1	98.421	208.960	.000 ^b
Residual	55.336	98	.481		
Total	160.222	99			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة sig هي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة.

الفرضية الثالثة • وجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المالية وأداء الموظفين في مصرف الراجحي.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	105.623	1	105.623	775.230	.000 ^b
Residual	12.430	98	127.		
Total	110.259	99			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة sig هي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة.

الفرضية الرابعة

• * توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لبرامج التوعية على مشاركة الموظفين وأدائهم.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	104.229	1	104.229	1563.593	.000 ^b
Residual	7.555	98	67.		
Total	108.239	99			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة sig هي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة.

النتائج والتوصيات

1. تأثير الحوافز المالية على الرضا الوظيفي: أظهرت الدراسة أن الحوافز المالية مثل المكافآت والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين. وقد أشار غالبية المشاركين إلى أن هذه الحوافز لها تأثير إيجابي كبير على مستوى رضاهم عن وظائفهم.
2. أهمية الشفافية في توزيع الحوافز: بينت النتائج أن الشفافية في توزيع الحوافز تعزز الثقة بين الموظفين وإدارتهم. وقد أكد المشاركون أن وجود شفافية في توزيع الحوافز يسهم بشكل كبير في تعزيز الثقة والإحساس بالعدالة داخل المؤسسة.
3. دور الحوافز غير المالية في تعزيز الإبداع: كشفت الدراسة أن الحوافز غير المالية، مثل الترقيات والاعتراف بالأداء، تعتبر من العوامل المهمة التي تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع في العمل. واعتبر المشاركون أن هذه الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحفيزهم على تقديم أفكار جديدة.
4. فعالية إدارة الحوافز: أظهرت الدراسة أن الإدارة في المؤسسة تستخدم الحوافز بطرق إيجابية وفعالة. وقد عبر المشاركون عن رضاهم عن البرامج التحفيزية التي تقدمها الإدارة، وأكدوا

على أن توزيع الحوافز يتم بطريقة عادلة تعكس جهودهم وأدائهم.

5. **دعم الابتكار داخل المؤسسة:** أشارت النتائج إلى أن المؤسسة توفر البيئة المناسبة لدعم الابتكار، حيث يشعر الموظفون بأن أفكارهم المبتكرة تلقى اهتمامًا وتقديرًا من قبل الإدارة. كما أن الحوافز المقدمة تشجع على الابتكار والإبداع.

التوصيات

1. **زيادة الشفافية في توزيع الحوافز:** يُوصى بتعزيز الشفافية في عملية توزيع الحوافز لضمان شعور الموظفين بالعدالة والمساواة، مما يزيد من الثقة بين الموظفين والإدارة ويعزز من ولائهم للمؤسسة.
2. **تعزيز الحوافز غير المالية:** يُنصح بتقديم المزيد من الحوافز غير المالية مثل الترقية والاعتراف بالأداء بشكل منتظم، حيث أن لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين للإبداع والابتكار.
3. **تحسين برامج الحوافز المالية:** ينبغي على الإدارة مراجعة وتطوير برامج الحوافز المالية بشكل دوري لضمان أن تكون هذه الحوافز متماشية مع أهداف المؤسسة وتوقعات الموظفين، مما يزيد من رضاهم الوظيفي.
4. **توفير موارد لدعم الابتكار:** يجب على المؤسسة توفير المزيد من الموارد والإمكانات التي تدعم عمليات الابتكار وتطوير الأفكار، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين ويعزز من قدرتهم على تقديم أفكار جديدة وفعالة.
5. **تعزيز برامج التدريب والتطوير:** يُوصى بتحسين برامج التدريب والتطوير لضمان أن تكون الموظفين قادرين على تحقيق الاستفادة القصوى من الحوافز المقدمة، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية متقدمة تتناسب مع احتياجاتهم ومتطلبات العمل.

الملاحق

أثر الحوافز على أداء العاملين في بنك الراجحي

تحية طيبة

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا البحث العلمي المهم، الذي يهدف إلى فهم أثر الحوافز على أداء العاملين في بنك الراجحي في مدينة الرياض. يرجى منكم تعبئة الاستبيان المرفق، والذي يشمل أسئلة مغلقة ومفتوحة لجمع بيانات مفصلة حول تجاربكم وآرائكم حول نظام الحوافز المعتمد في البنك وتأثيره على أدائكم الوظيفي. نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستكون سرية تامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. نحن نقدر مساهمتكم في تقديم البيانات التي ستساعدنا في تطوير فهمنا وتحسين السياسات والبرامج في مجال إدارة الموارد البشرية. نأمل أن تتفضلوا بالاستجابة في أقرب وقت ممكن . شكرًا لكم على تعاونكم

كم عمرك

0 أقل من 30 سنة

0 من 30 إلى أقل من 40 سنة

0 من 40 إلى أقل من 50 سنة

0 من 50 سنة فما فوق

الجنس

ذكر

أنثى

الحالة الاجتماعية

متزوج

أعزب

أخرى

عدد سنوات الخبرة؟

0 أقل من 5 سنوات.

0 من 5 إلى 10 سنوات

0 من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة وأكثر

تعتقد أن الحوافز المالية (مثل المكافآت والعلاوات) تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

أعتقد أن الشفافية في توزيع الحوافز داخل المؤسسة تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين وإدارتهم؟

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

الحوافز غير المالية (مثل الترقية والاعتراف بالأداء) تلعب دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين على الإبداع

والابتكار في العمل.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

جدول 4: التدريب وطرق التقديم

قليلة قلي متوس كب كبيرة
جدًا لة طة يرة جدا السؤال

يلعب المحتوى دورًا هامًا في عملية التدريب

البنك يستخدم طرق تقييم مثالية في برامج التدريب

كفاءة التقييم تؤثر على عمل الموظفين وأدائهم

تعتبر طرق التقديم المستخدمة في مؤسستنا واضحة وسهلة الفهم

تشعر بأن الإدارة تعترف وتكافئ الجهود والإنجازات الفردية

بشكل مناسب

تستخدم الإدارة الحوافز بطريقة إيجابية

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

توفر إدارة الحوافز في مؤسستنا برامج تحفيزية فعالة لتحفيز الموظفين.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

إدارة الحوافز تضمن توزيع المكافآت والمحفزات بشكل عادل بين جميع الموظفين.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة جدا

قليلة

أشعر بأن الحوافز المقدمة تعكس جهودي وأدائي في العمل بشكل منصف.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

إدارة الحوافز في مؤسستنا تساعد في تحسين رضا الموظفين وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

تشجع مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

تتوفر في مؤسستنا الموارد اللازمة لدعم عمليات الابتكار وتطوير الأفكار.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

أشعر بأن الأفكار المبتكرة التي أقدمها تلقى تقديراً واستجابة من قبل الإدارة.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز بشكل عادل بين جميع الموظفين.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة جدا

قليلة

تعتبر الحوافز المقدمة من الإدارة كافية لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

كبيرة جدا

كبيرة

متوسطة

قليلة

قليلة جدا

تشجع الحوافز التي تقدمها الإدارة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة

كبيرة جدا
كبيرة
قليلة
قليلة جدا
تشعر بأن الإدارة تعترف وتكافئ الجهود والإنجازات الفردية بشكل مناسب.
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
سياسية الإدارة إيجابية فيما يتعلق بالحوافز
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا

يلعب المحتوى دورا هاما في عملية التدريب
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
البنك يستخدم طرق تقييم مثالية في برامج التدريب
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
كفاءة التقييم تؤثر على عمل الموظفين وادائهم
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا

تستخدم الإدارة المحتوى بشكل جيد
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تعتبر طرق التقديم المستخدمة في مؤسستنا واضحة وسهلة الفهم.
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تتسم طرق التقديم لدينا بالشفافية والعدالة لجميع المتقدمين.
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا

توفر المؤسسة الدعم الكافي للموظفين لفهم وإتقان طرق التقديم المختلفة.

كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا

تشجع الإدارة على استخدام طرق التقديم الحديثة والمبتكرة لتحسين الكفاءة.

كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تعد معايير التقييم المستخدمة في مؤسستنا واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تساهم عملية التقييم في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم.

كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تتم عملية التقييم في مؤسستنا بشكل منتظم وبمواعيد محددة مسبقاً.
كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تعكس نتائج التقييم الأداء الفعلي للموظفين بدقة وعدالة

كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
توفر الإدارة الدعم اللازم للمعلمين لتطوير مهاراتهم التعليمية.

كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تسهم الإدارة في خلق بيئة تعليمية ملائمة لتحفيز الطلاب على التعلم.

كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تشجع الإدارة الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.

كبيرة جدا
كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا
تتفاعل الإدارة بفعالية مع ملاحظات واقتراحات المعلمين لتحسين العملية التعليمية.
كبيرة جدا

كبيرة
متوسطة
قليلة
قليلة جدا

المراجع

الكتب

القطامين , أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية , عمان للنشر والتوزيع.

الفارس , سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

هلال , محمد عبد الغني (2009). التفكير والتخطيط الاستراتيجي , القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
يوسف , محمد (2010). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

المجلات

عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي. (2023). الرضا الوظيفي في المنظمات (المفهوم-النظريات-طرق القياس). المجلة الليبية العالمية, (69).

عريفي هيثم, & خلاف راج. (2023). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.
م. د حسين خليل ابراهيم العبيدي, & أ. م. د. مؤيد حامد جاسم الجُميلي. (2023). الدافعية العقلية لدى الطلبة المتميزين في مدينة بعقوبة.

المقالات

الغامدي, أ. (2023). العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول. المجلة العربية للإدارة.
عبادة مسعود عقوب, & ربيعة عمر الحضيبي. (2023). سمات الشخصية الإيجابية وانعكاسها على السلوك التنظيمي الإيجابي في بيئة العمل دراسة ميدانية على موظفي بعض كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة العلوم التربوية والنفسية, 7(23), 17-35.
م. د أحمد عبد المالك, & أ. د. عقبه الرضا. (2023). أثر التعويضات والمكافآت المدفوعة على جودة الأرباح" دراسة تطبيقية في المصارف المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية"" دراسة تحليلية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية, 39(3).

فصل الملاحق

أثر الحوافز على أداء العاملين في بنك الراجحي

الاستبيان

تحية طيبة،

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا البحث العلمي المهم، الذي يهدف إلى فهم أثر الحوافز على أداء العاملين في بنك الراجحي في مدينة الرياض. يرجى منكم تعبئة الاستبيان المرفق، والذي يشمل أسئلة مغلقة ومفتوحة لجمع بيانات مفصلة حول تجاربكم وآرائكم حول نظام الحوافز المعتمد في البنك وتأثيره على أدائكم الوظيفي. نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستكون سرية تامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. نحن نقدر مساهمتكم في تقديم البيانات التي ستساعدنا في تطوير فهمنا وتحسين السياسات والبرامج في مجال إدارة الموارد البشرية.

نأمل أن تتفضلوا بالاستجابة في أقرب وقت ممكن.

شكراً لكم على تعاونكم.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

أولاً: الأسئلة الشخصية للاستبيان

كم عمرك؟

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
- ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
- ☐ من 50 سنة فما فوق

ما هو جنسك؟

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

الحالة الاجتماعية:

- ☐ متزوج
- ☐ أعزب
- ☐ أخرى

عدد سنوات الخبرة؟

- ☐ أقل من 5 سنوات.
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة وأكثر

جدول أدوات البحث

العبارة

موافق بدرجة

قليلة جداً قليلة متوسطة كبيرة كبيرة جداً

أولاً : نوع الحوافز

- 1 تعتقد أن الحوافز المالية (مثل المكافآت والعلوات) تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين
- 2 أعتقد أن الشفافية في توزيع الحوافز داخل المؤسسة تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين

وإدارتهم؟

3 الحوافز غير المالية (مثل الترقيات والاعتراف بالأداء) تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.

4 تستخدم الإدارة الحوافز بطريقة إيجابية
ثانياً: إدارة الحوافز

1 توفر إدارة الحوافز في مؤسستنا برامج تحفيزية فعالة لتحفيز الموظفين.

2 إدارة الحوافز تضمن توزيع المكافآت والمحفزات بشكل عادل بين جميع الموظفين.

3 أشعر بأن الحوافز المقدمة تعكس جهودي وأدائي في العمل بشكل منصف.

4 إدارة الحوافز في مؤسستنا تساعد في تحسين رضا الموظفين وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

ثالثاً: الابتكار

1 تشجع مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.

2 تتوفر في مؤسستنا الموارد اللازمة لدعم عمليات الابتكار وتطوير الأفكار.

3 تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

4 أشعر بأن الأفكار المبتكرة التي أقدمها تلقى تقديرًا واستجابة من قبل الإدارة.

رابعاً: استخدام الحوافز من قبل الإدارة

1 تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز بشكل عادل بين جميع الموظفين.

2 تعتبر الحوافز المقدمة من الإدارة كافية لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

3 تشجع الحوافز التي تقدمها الإدارة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة

4 تشعر بأن الإدارة تعترف وتكافئ الجهود والإنجازات الفردية بشكل مناسب.

5 سياسية الإدارة إيجابية فيما يتعلق بالحوافز

العبرة

موافق بدرجة

قليلة جداً قليلة متوسطة كبيرة كبيرة جداً

أولاً : المحتوى والمنهج الدراسي

1 يلعب المحتوى دوراً هاماً في عملية التدريب

2 البنك يستخدم طرق تقييم مثالية في برامج التدريب

3 كفاءة التقييم تؤثر على عمل الموظفين وأدائهم

4 تستخدم الإدارة المحتوى بشكل جيد

ثانياً: طرق التقييم

1 تعتبر طرق التقديم المستخدمة في مؤسستنا واضحة وسهلة الفهم.

2 تتسم طرق التقديم لدينا بالشفافية والعدالة لجميع

المتقدمين.

- 3 توفر المؤسسة الدعم الكافي للموظفين لفهم وإتقان طرق التقديم المختلفة.
- 4 تشجع الإدارة على استخدام طرق التقديم الحديثة والمبتكرة لتحسين الكفاءة.

ثالثاً: كفاءة التقييم

- 1 تعد معايير التقييم المستخدمة في مؤسستنا واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.
- 2 تساهم عملية التقييم في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم.
- 3 تتم عملية التقييم في مؤسستنا بشكل منتظم وبمواعيد محددة مسبقاً.
- 4 تعكس نتائج التقييم الأداء الفعلي للموظفين بدقة وعدالة

رابعاً: دور الإدارة في التعليم

- 1 توفر الإدارة الدعم اللازم للمعلمين لتطوير مهاراتهم التعليمية.
- 2 تساهم الإدارة في خلق بيئة تعليمية ملائمة لتحفيز الطلاب على التعلم.
- 3 تشجع الإدارة الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.
- 4 تتفاعل الإدارة بفعالية مع ملاحظات واقتراحات المعلمين لتحسين العملية التعليمية.

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/f4eXRuiHNx39TTpc8>

Dr. Mona Moustafa Elashry