

أثر التحفيز المادي على أداء الموظفين
بالتطبيق على العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب
فاطمة جعفر
1177 200 23

المشروع الأول
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

February 20, 2026

جدول المحتويات

2	قائمة الأشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة البحث
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
8	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
12	2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
14	2.2. مفهوم التحفيز المادي ونظرياته
16	2.3. أبعاد التحفيز المادي
17	2.4. مفهوم أداء الموظفين
18	2.5. العلاقة بين التحفيز المادي وأداء الموظفين
19	2.6. الدراسات السابقة
20	2.7. الخاتمة
21	قائمة المراجع
24	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة إعداد الباحث	9
2	ملخص منهجية البحث إعداد الباحث	10
3	هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية Maslow, 1943	15

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

في بيئة الأعمال العالمية التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح رأس المال البشري يمثل الركيزة الأساسية والميزة التنافسية الأكثر استدامة للمنظمات. لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بأصولها المادية أو حصتها السوقية، بل بقدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والحفاظ عليها وتحفيزها لتقديم أفضل أداء ممكن. من هنا، تبرز أهمية "التحفيز" كأحد أهم الوظائف الإدارية وأكثرها تأثيرًا في السلوك التنظيمي.

يُعرف التحفيز بأنه مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع حاجة أو رغبة شخصية لديه. وينقسم التحفيز بشكل عام إلى شقين: التحفيز المعنوي، الذي يركز على جوانب التقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز المادي، الذي يعتمد على الحوافز المالية المباشرة وغير المباشرة.

يحتل التحفيز المادي مكانة محورية في استراتيجيات الموارد البشرية، وذلك لتأثيره المباشر والملموس في حياة الموظفين وقدرته على تلبية احتياجاتهم الأساسية والكمالية. فالأنظمة الفعالة للرواتب والمكافآت والترقيات لا تعمل فقط كأداة لتقدير جهود الموظفين، بل تساهم أيضًا في خلق بيئة عمل عادلة وتنافسية، وتربط بشكل واضح بين أهداف الموظفين الفردية والأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

انطلاقًا من هذه الأهمية، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وفهم طبيعة العلاقة بين التحفيز المادي وأداء الموظفين، مع التركيز على أبعاده المختلفة المتمثلة في الرواتب والمكافآت والترقيات. وسيتم تطبيق هذه الدراسة على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، كونه قطاعًا خدميًا حيويًا يعتمد نجاحه بشكل مباشر على أداء وكفاءة موظفيه في تقديم الخدمات للعملاء وتحقيق الأهداف المالية.

1.2. مشكلة البحث

على الرغم من الإدراك العام بأهمية التحفيز المادي، تواجه العديد من المنظمات، بما فيها العاملة في القطاع المصرفي، تحديًا حقيقيًا في تصميم وتطبيق أنظمة حوافز مادية تحقق الأثر المنشود. فكثيرًا ما يُنظر إلى هذه الأنظمة على أنها مجرد تكلفة تشغيلية بدلاً من كونها استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، مما يؤدي إلى تطبيقها بشكل غير مدروس قد ينتج عنه شعور بالظلم أو عدم الرضا بين الموظفين، وبالتالي فشلها في تحقيق الهدف الأساسي وهو رفع مستوى الأداء. تتبع مشكلة البحث من الفجوات التالية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تنصب المشكلة النظرية في وجود حاجة لدراسات متعمقة تحلل الأثر المتكامل والمستقل لأبعاد التحفيز المادي المختلفة الرواتب، المكافآت، الترقية على أداء الموظفين في سياق محدد مثل القطاع المصرفي السعودي. الأدبيات الحالية غالبًا ما تتناول التحفيز بشكل عام، وهناك ندرة في الأبحاث التي تفصل آلية تأثير كل بُعد من هذه الأبعاد وكيفية تفاعلها معًا للتأثير على جوانب الأداء المختلفة مثل جودة الخدمة، تحقيق الأهداف، الالتزام .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في أن العديد من البنوك والمؤسسات المالية تضع سياسات الحوافز الخاصة بها بناءً على الممارسات السائدة في السوق أو المقارنات التقليدية، دون وجود فهم عميق لكيفية استقبال الموظفين لهذه الحوافز أو تأثيرها الفعلي على سلوكهم وأدائهم. هذا البحث يهدف إلى تزويد صناع القرار في هذا القطاع بإطار عمل علمي يساعدهم على تقييم وتطوير أنظمة التحفيز المادي لتكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافهم الاستراتيجية.

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع الذي تتناوله وانعكاساته المباشرة على كل من الموظف والمنظمة. ويمكن إيجاز أهميتها في النقاط التالية:

1.3.1. على المستوى النظري:

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. وذلك من خلال تقديم تحليل نظري وتطبيقي معمق للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتطوير نموذج مفاهيمي يوضح آليات تأثير أبعاد التحفيز المادي على أداء الموظفين، مما يفتح الباب أمام باحثين آخرين للتوسع في هذا المجال مستقبلاً.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها مديرو الموارد البشرية وصناع القرار في القطاع المصرفي السعودي. فمن خلال فهم أعمق للعوامل المادية التي تحفز الموظفين، يمكنهم تصميم سياسات تعويضات ومكافآت أكثر عدالة وشفافية وفعالية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

1.4. أسئلة الدراسة

يسعى البحث بشكل رئيسي إلى الإجابة على السؤال التالي:

- سؤال البحث الرئيسي: ما هو أثر التحفيز المادي بأبعاده الرواتب، المكافآت، الترقية على أداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟

ويتمتع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي 1: ما هو أثر نظام الرواتب والأجور على أداء الموظفين؟
- السؤال الفرعي 2: ما هو أثر المكافآت والحوافز الممنوحة على أداء الموظفين؟
- السؤال الفرعي 3: ما هو أثر سياسات الترقية المتبعة على أداء الموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

تماشيًا مع أسئلة البحث، تم تحديد الأهداف التالية:

- الهدف الرئيسي: قياس وتحليل أثر التحفيز المادي بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الهدف الفرعي 1: التعرف على طبيعة أثر نظام الرواتب والأجور على أداء الموظفين.
- الهدف الفرعي 2: تحديد مدى تأثير المكافآت والحوافز على أداء الموظفين.
- الهدف الفرعي 3: الكشف عن العلاقة بين سياسات الترقية وأداء الموظفين.

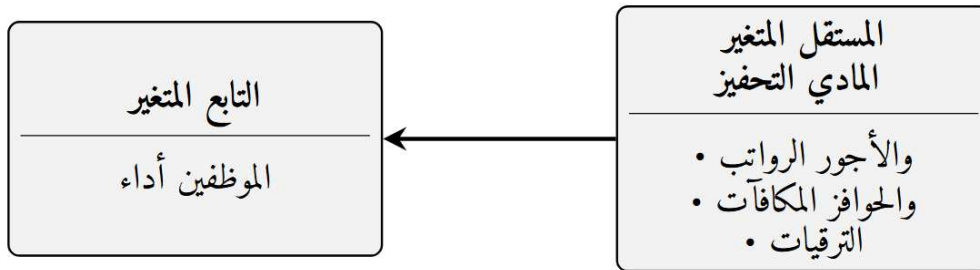
1.6. فرضيات الدراسة

لغرض اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية H1**: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي وأداء الموظفين.
ويتفرع منها الفرضيات التالية:
- **الفرضية الفرعية 1 H1a**: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة ومنافسة الرواتب والأجور وأداء الموظفين.
- **الفرضية الفرعية 2 H1b**: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والحوافز وأداء الموظفين.
- **الفرضية الفرعية 3 H1c**: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقيات المتاحة وأداء الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل أدناه النموذج المقترح للعلاقات التي يسعى البحث لاختبارها، حيث يمثل التحفيز المادي المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة، ويمثل أداء الموظفين المتغير التابع.

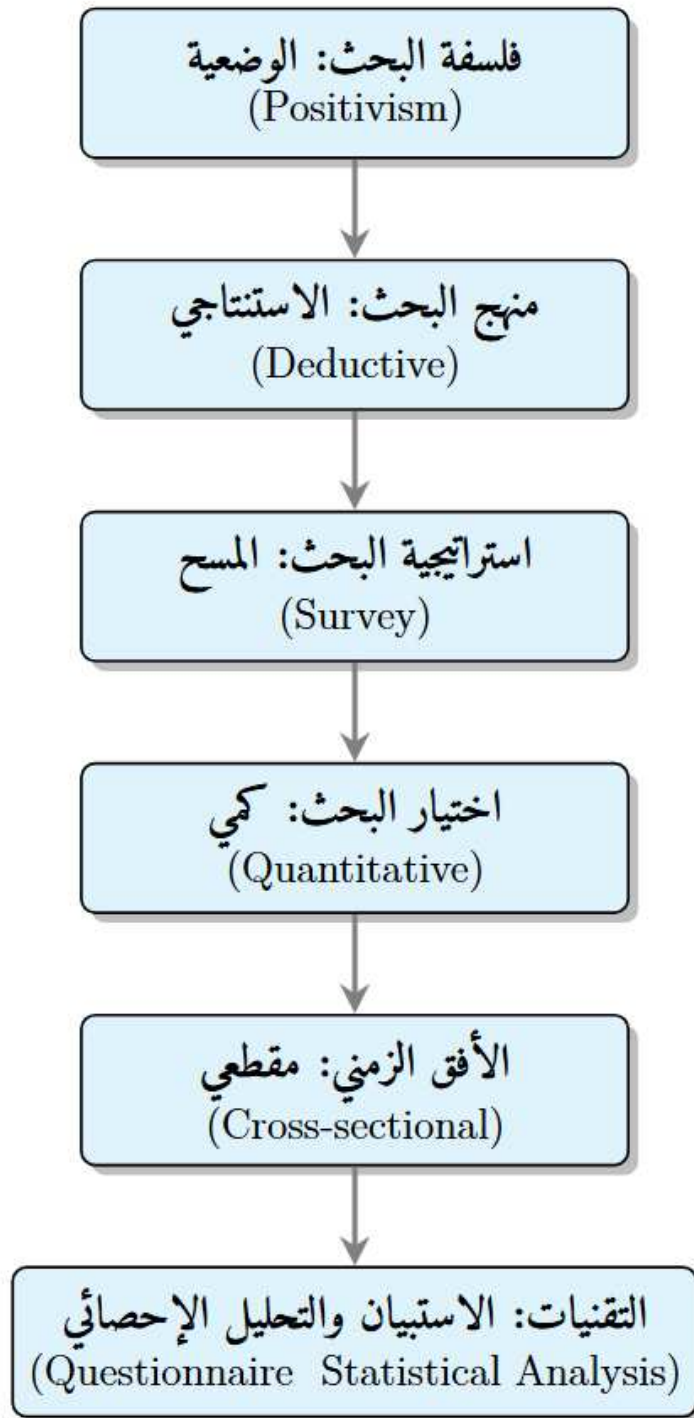


الشكل 1: نموذج الدراسة إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، سيتم اتباع المنهجية العلمية الموضحة في الشكل التالي:

- **فلسفة البحث: الوضعية Positivism** ، التي تسعى إلى اختبار النظريات وقياس الظواهر بشكل موضوعي.
- **منهج البحث: الاستنتاجي Deductive** ، حيث يتم الانطلاق من الإطار النظري لصياغة الفرضيات واختبارها ميدانياً.
- **استراتيجية البحث: المسح Survey** ، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة ممثلة للمجتمع.
- **اختيار البحث: كمي Quantitative** ، حيث سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الرقمية.
- **الأفق الزمني: مقطعي Cross-sectional** ، حيث سيتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة.
- **تقنيات والإجراءات: الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لتحليلها.**



الشكل 2: ملخص منهجية البحث إعداد الباحث

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين العاملين في البنوك التجارية العاملة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية الرياض، جدة، الدمام . ويأتي اختيار القطاع المصرفي لعدة أسباب، أبرزها: أنه قطاع خدمي يعتمد بشكل أساسي على أداء وكفاءة موظفيه، ويمتلك أنظمة واضحة للرواتب والمكافآت والترقيات، مما يجعله بيئة مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. كما أن الطبيعة التنافسية لهذا القطاع تفرض على إدارته البحث المستمر عن أفضل السبل لتحفيز الموظفين.

1.10. مخطط المشروع المقترح

لضمان تغطية كافة جوانب البحث بشكل منهجي، تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول متكاملة كما يلي:



2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعد بناء أساس نظري متين نقطة الانطلاق لأي بحث علمي رصين. يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهما التحفيز المادي وأداء الموظفين. سيتم في هذا الفصل تعريف هذه المفاهيم، واستعراض أهم النظريات المفسرة لها، وتحديد أبعادها الرئيسية. كما سيتم تخصيص جزء من الفصل لتحليل ومناقشة أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، بهدف تحديد الفجوة البحثية وتوضيح مساهمة الدراسة الحالية في هذا المجال.

2.2. مفهوم التحفيز المادي ونظرياته

مفهوم التحفيز:

التحفيز هو عملية سيكولوجية تهدف إلى إثارة سلوك الفرد وتوجيهه نحو هدف معين. أما في السياق التنظيمي، فيمكن تعريفه بأنه "مجموعة العوامل التي تدفع الموظف لبذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة" . Robbins & Judge, 2018 ويشمل التحفيز كل ما من شأنه أن يشجع الموظفين ويحثهم على العمل بجدية وإخلاص.

التحفيز المادي:

يُعرف التحفيز المادي بأنه مجموعة الحوافز والمكافآت المالية التي تقدمها المنظمة لموظفيها مقابل أدائهم وجهودهم. وهو من أقدم وأكثر أساليب التحفيز استخدامًا، لأنه يرتبط بشكل مباشر بإشباع الحاجات الأساسية للإنسان العنزي، 2019 . ويشمل كل ما يحصل عليه الموظف من مقابل مادي مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت، عمولات البيع، والمشاركة في الأرباح.

نظريات التحفيز:

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير دافعية الأفراد، ويمكن ربط أهمها بالتحفيز المادي:

1. نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy of Needs : تفترض

هذه النظرية أن حاجات الإنسان مرتبة في هرم، حيث يسعى الفرد لإشباع الحاجات الدنيا قبل الانتقال إلى العليا. ويخدم التحفيز المادي بشكل مباشر إشباع المستويين الأولين في الهرم: **الحاجات الفسيولوجية** الطعام، المأوى و**حاجات الأمان** الاستقرار الوظيفي والمالي . وبالتالي، يعتبر المال حافزاً قوياً طالما أن هذه الحاجات لم تُشبع بالكامل . Maslow, 1943



الشكل 3: هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية Maslow, 1943

2. نظرية العاملين لهرزبرج Herzberg's Two-Factor Theory :ميز هرزبرج

بين مجموعتين من العوامل: **العوامل الدافعة** **Motivators** التي تؤدي إلى الرضا مثل الإنجاز والتقدير ، و**العوامل الوقائية** **Hygiene Factors** التي لا تؤدي إلى الرضا ولكن غيابها يسبب عدم الرضا مثل الراتب، ظروف العمل، الأمن الوظيفي . وفقاً لهذه النظرية، يعتبر الراتب الجيد والمناسب "عاملاً وقائياً"؛ أي أنه لا يحفز الموظف بالضرورة لتقديم أداء استثنائي، ولكن الراتب غير العادل أو المنخفض سيؤدي حتماً إلى استياء وتذمر الموظف وانخفاض دافعيته . Herzberg, 1966

3. **نظرية التوقع لفروم Vroom's Expectancy Theory** :تقترح هذه النظرية أن دافعية الفرد تعتمد على ثلاثة عوامل: **التوقع** اعتقاد الفرد بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد ، **والوسيلة** اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة ، **والجاذبية** قيمة المكافأة في نظر الفرد . في سياق التحفيز المادي، يكون الموظف أكثر تحفيزاً إذا كان يعتقد أن زيادة جهده ستؤدي إلى أداء أفضل توقع ، وأن هذا الأداء سيُكافأ مادياً وسيلة ، وأن هذه المكافأة المادية مهمة ومرغوبة بالنسبة له جاذبية Vroom, 1964 .

2.3. أبعاد التحفيز المادي

لغايات هذه الدراسة، وبناءً على الأدبيات ونموذج البحث المقترح، تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحفيز المادي:

1. الرواتب والأجور : Salaries and Wages

يعتبر الراتب هو المقابل المادي الأساسي الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله، وهو يمثل المصدر الرئيسي لدخله. ولا يقتصر تأثير الراتب على الجانب المادي فقط، بل يمتد ليشمل شعور الموظف بالتقدير والقيمة داخل المنظمة. ولكي يكون الراتب حافزاً فعالاً، يجب أن يتسم بالعدالة الداخلية مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة والقدرة التنافسية الخارجية مقارنة بالرواتب في المنظمات المماثلة في السوق Armstrong, 2017 .

2. المكافآت والحوافز : Bonuses and Incentives

هي مدفوعات مالية متغيرة ترتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. تهدف المكافآت إلى تشجيع السلوكيات المرغوبة ومكافأة الأداء المتميز. وتأخذ أشكالاً متعددة مثل:

○ **المكافآت السنوية:** بناءً على تقييم الأداء السنوي.

- **العمولات:** نسبة من المبيعات أو الأرباح.
 - **المشاركة في الأرباح:** توزيع جزء من أرباح الشركة على الموظفين.
 - **مكافآت الأداء الفوري:** تقديرًا لإنجاز معين.
- فعالية هذه الحوافز تكمن في ربطها المباشر والواضح بمعايير أداء محددة وقابلة للقياس . Gomez–Mejia, Balkin, & Cardy, 2016

3. الترقّيات والمسار الوظيفي : Promotions and Career Path

على الرغم من أن الترقية تحمل في طياتها جوانب معنوية هامة مثل زيادة السلطة والمسؤولية والتقدير ، إلا أنها تعتبر بُعدًا أساسيًا من أبعاد التحفيز المادي لأنها ترتبط دائمًا بزيادة في الراتب والمزايا المالية الأخرى. تمثل الترقية اعترافًا من المنظمة بكفاءة الموظف وإنجازاته، وتفتح أمامه آفاقًا جديدة للنمو والتطور، مما يجعله حافزًا قويًا للموظفين الطموحين لبذل المزيد من الجهد والتميز في عملهم . Dessler, 2020

2.4. مفهوم أداء الموظفين

يُعرّف أداء الموظفين Employee Performance بأنه "النتائج أو الإنجازات التي يحققها الموظف خلال فترة زمنية معينة في ضوء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه والأهداف المحددة مسبقًا". وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل ما يلي:

- **أداء المهام : Task Performance** مدى كفاءة الموظف في إنجاز الواجبات والمسؤوليات الأساسية لوظيفته.
- **الأداء السياقي : Contextual Performance** السلوكيات التطوعية التي لا تدخل في صميم الوصف الوظيفي ولكنها تساهم في فعالية البيئة التنظيمية، مثل مساعدة الزملاء والالتزام بسياسات الشركة.
- **السلوكيات غير المنتجة : Counterproductive Behaviors** السلوكيات السلبية التي تضر بالمنظمة، مثل التغيب والتأخير وإهدار الموارد.

يمكن قياس الأداء من خلال مؤشرات كمية مثل حجم المبيعات، عدد المعاملات المنجزة ومؤشرات كيفية مثل جودة الخدمة المقدمة للعميل، رضا العميل، الابتكار Borman & Motowidlo, 1993 .

2.5. العلاقة بين التحفيز المادي وأداء الموظفين

تشير غالبية الأدبيات في مجال الإدارة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين التحفيز المادي وأداء الموظفين. فالمال، كما أوضحت نظرية التوقع، يعمل كأداة فعالة لتوجيه سلوك الموظفين نحو الأهداف التنظيمية. عندما يدرك الموظفون أن أداءهم المتميز سيؤدي إلى مكافآت مالية مجزية، فإن دافعتهم لبذل المزيد من الجهد تزداد.

- الرواتب العادلة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتقليل نية الموظف لترك العمل، مما يوفر له الاستقرار النفسي للتركيز على مهامه وأدائه.
- المكافآت المرتبطة بالأداء تخلق ثقافة التميز والمنافسة الإيجابية، حيث يسعى كل موظف لتحقيق أهدافه للحصول على الحافز.
- فرص الترقيات تعمل كحافز طويل الأمد، يدفع الموظفين إلى التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم والالتزام بأهداف المنظمة على أمل الحصول على منصب أعلى ومقابل مادي أفضل في المستقبل.

ومع ذلك، يشير بعض الباحثين إلى أن الاعتماد المفرط على الحوافز المادية قد يقلل من الدافعية الداخلية للموظفين، خاصة في الوظائف التي تتطلب إبداعًا وابتكارًا. لذلك، يجب على المنظمات تحقيق توازن بين التحفيز المادي والمعنوي لخلق بيئة عمل متكاملة وفعالة Deci, Koestner, & Ryan, 1999 .

2.6. الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث:

1. دراسة العتيبي 2021 ، بعنوان "أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية الرواتب والمكافآت على أداء العاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 150 موظفًا. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين، وأوصت بضرورة مراجعة سياسات الحوافز بشكل دوري وربطها بشكل مباشر بمستويات الأداء.

2. دراسة ، Khan & Afzal, 2017 بعنوان "The Impact of Financial and Non-Financial Rewards on Employee Performance in the Pakistani Banking Sector":

سعت هذه الدراسة إلى مقارنة تأثير المكافآت المادية وغير المادية على أداء الموظفين في القطاع المصرفي الباكستاني. تم جمع البيانات من 220 موظفًا. أظهرت النتائج أن كلا النوعين من المكافآت لهما تأثير إيجابي على الأداء، ولكن التأثير الأكبر كان للمكافآت المادية، خاصة فيما يتعلق بالمهام الروتينية وتحقيق الأهداف الكمية.

3. دراسة ، Opu, 2020 بعنوان "Effect of Financial Incentives on Employee Performance: A Study of Private Commercial Banks in Bangladesh":

ركزت هذه الدراسة على قياس أثر الحوافز المالية الرواتب، المكافآت، العلاوات على أداء موظفي البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش. باستخدام تحليل الانحدار للبيانات التي تم جمعها من 180 موظفًا، وجدت الدراسة أن جميع أبعاد الحوافز المالية لها

تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، وأن بُعد المكافآت المرتبطة بالأداء كان الأكثر تأثيرًا.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

تتفق الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المادي والأداء. ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في أنها تركز بشكل متكامل على الأبعاد الثلاثة للتحفيز المادي الرواتب، المكافآت، الترقيات وتأثيرها في سياق القطاع المصرفي السعودي، وهو قطاع له خصوصيته الاقتصادية والثقافية. كما تسعى الدراسة إلى بناء نموذج شامل يوضح هذه العلاقة، مما يقدم إضافة علمية وتطبيقية جديدة في هذا المجال.

2.7. الخاتمة

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، يتضح أن التحفيز المادي يعتبر أداة إدارية لا غنى عنها لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. لقد أظهرت النظريات المختلفة كيف أن الحوافز المالية تلبي احتياجات الموظفين الأساسية وترتبط بتوقعاتهم من العمل. كما أكدت الدراسات التطبيقية وجود علاقة إيجابية بين هذه الحوافز والأداء في قطاعات مختلفة. يقدم هذا الفصل الأساس النظري المتين الذي ستنبني عليه فصول الدراسة الميدانية والتحليلية اللاحقة لاختبار هذه العلاقة في سياق القطاع المصرفي السعودي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- العتيبي، خالد. 2021 . أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 28 2 ، 45-67.
- العنزي، سالم. 2019 . إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M. 2017 . *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Pay and Recognition*. Kogan Page Publishers.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993 . Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman Eds. , *Personnel selection in organizations* pp. 71–98 . Jossey–Bass.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. 1999 . A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 6 , 627–668.
- Dessler, G. 2020 . *Human Resource Management* 16th ed. . Pearson.
- Gomez–Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. 2016 . *Managing Human Resources* 8th ed. . Pearson.
- Herzberg, F. 1966 . *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

- Khan, I., & Afzal, H. 2017 . The Impact of Financial and Non-
Financial Rewards on Employee Performance in the Pakistani
Banking Sector. *Journal of Business and Management*, 19 5 ,
23–34. •
- Maslow, A. H. 1943 . A theory of human motivation. •
Psychological Review, 50 4 , 370–396.
- Opu, S. M. 2020 . Effect of Financial Incentives on Employee •
Performance: A Study of Private Commercial Banks in
Bangladesh. *International Journal of Economics, Finance and
Management Sciences*, 8 3 , 110–117.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2018 . *Organizational Behavior* •
18th ed. . Pearson.
- Vroom, V. H. 1964 . *Work and Motivation*. John Wiley & Sons. •

قائمة الملاحق

جدول أدوات البحث (Research Instruments Table)

المتغير (Variable)	الأبعاد (Dimensions)	عدد الفقرات (No. of Items)
المتغير المستقل: التحفيز المادي	الرواتب والأجور	4
	المكافآت والحوافز	4
	الترقيات	4
المتغير التابع: الأداء	أداء الموظفين	4
المجموع الكلي		16 فقرة

ملحق 1: الاستبيان

مقدمة الاستبيان:

السادة والسيدات الأفاضل/ موظفو القطاع المصرفي،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نقوم حالياً بإجراء بحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن، ويهدف البحث إلى دراسة "أثر التحفيز المادي على أداء الموظفين بالتطبيق على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية".

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول آرائكم وتجاربكم، والتي ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف البحث. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، والمطلوب هو التعبير عن رأيكم بصدق وموضوعية. لن يستغرق منكم تعبئة الاستبيان سوى دقائق معدودة.

نشكركم مقدماً على كريم تعاونكم ووقتكم الثمين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

القسم الأول: البيانات الشخصية
يرجى وضع علامة ✓ في المربع المناسب

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة ✓ في المكان المناسب

المحور الأول: التحفيز المادي

أ الرواتب والأجور

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	راتبي الحالي يتناسب مع حجم مهامي ومسؤولياتي الوظيفية.					
2	نظام الرواتب في البنك الذي أعمل به عادل مقارنة بالزملاء في نفس المستوى.					
3	أعتبر رواتب البنك الذي أعمل به تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى في السوق.					
4	سياسة العلاوات السنوية واضحة ومحفزة.					

ب المكافآت والحوافز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	راتبي الحالي يتناسب مع حجم مهامي ومسؤولياتي الوظيفية.					
2	نظام الرواتب في البنك الذي أعمل به عادل مقارنة بالزملاء في نفس المستوى.					
3	أعتبر رواتب البنك الذي أعمل به تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى في السوق.					
4	سياسة العلاوات السنوية واضحة ومحفزة.					

ج الترتيبات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	راتبي الحالي يتناسب مع حجم مهامي ومسؤولياتي الوظيفية.					
2	نظام الرواتب في البنك الذي أعمل به عادل مقارنة بالزملاء في نفس المستوى.					
3	أعتبر رواتب البنك الذي أعمل به تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى في السوق.					
4	سياسة العلاوات السنوية واضحة ومحفزة.					

المحور الثاني: أداء الموظفين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	راتبي الحالي يتناسب مع حجم مهامي ومسؤولياتي الوظيفية.					
2	نظام الرواتب في البنك الذي أعمل به عادل مقارنة بالزملاء في نفس المستوى.					
3	أعتبر رواتب البنك الذي أعمل به تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى في السوق.					
4	سياسة العلاوات السنوية واضحة ومحفزة.					