

الدراسات السابقة:

(١) دراسة أكتار وساشو وعلي (Aktar, Sachu & Ali, 2012) – بنغلاديش

عنوان الدراسة: أثر الحوافز على أداء الموظفين في البنوك التجارية في بنغلاديش.

المنهج: استخدم الباحثون المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على عينة من موظفي عدد من البنوك التجارية.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية (مثل الرواتب والمكافآت والبدلات) وبين الأداء الوظيفي للموظفين. كما تبين أن الحوافز غير المادية مثل التقدير وفرص التطور المهني تؤثر بشكل واضح على استدامة الأداء والولاء للمنظمة.

الاستنتاج: أوصت الدراسة بضرورة الجمع بين الحوافز المالية والمعنوية في سياسات الموارد البشرية لتحقيق أعلى أداء ممكن في القطاع المصرفي.

(٢) دراسة كايناركا ودلفينو وبونتا (Cainarca, Delfino & Ponta, 2019) –

إيطاليا

عنوان الدراسة: أثر الحوافز النقدية على الأداء الفردي والمؤسسي في المؤسسات العامة.

المنهج: دراسة تحليلية اعتمدت على بيانات إدارية واستطلاعات رأي موظفين في مؤسسة حكومية.

النتائج: أوضحت أن أنظمة الحوافز المبنية على الكفاءة والجدارة (Merit-based) ترفع من مستوى الأداء الوظيفي أكثر من الأنظمة التقليدية التي تعتمد على المنصب أو الأقدمية. كما أن العدالة والشفافية في توزيع المكافآت تزيد من الرضا والتحفيز.

الاستنتاج: أكدت الدراسة أن تصميم نظام مكافآت عادل وواضح يساهم في تحسين الأداء ويدعم الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

٣) دراسة زركت وسابر (Zaraket & Saber, 2017) – لبنان

عنوان الدراسة: تأثير المكافآت المالية على الرضا الوظيفي والأداء.

المنهج: دراسة ميدانية شملت ٢٥٠ موظفاً في قطاعات مختلفة من ضمنها القطاع المالي والمصرفي، باستخدام استبانات لقياس الرضا والأداء.

النتائج: وجدت الدراسة أن المكافآت المالية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام. كما لاحظ الباحثان أن تأثير الحوافز يختلف باختلاف طبيعة العمل ومستوى الوظيفة.

الاستنتاج: أشارت النتائج إلى أن التحفيز المالي عنصر أساسي لتحسين الأداء، لكن ينبغي أن يصاحبه تواصل إداري فعال وعدالة في توزيع المكافآت.

٤) دراسة مونا سونداس (Muna Sundas, 2024) – نيبال

عنوان الدراسة: أثر الحوافز المالية على التزام الموظفين في البنوك التجارية النيبالية.

المنهج: استخدمت الباحثة استبياناً على عينة من موظفي البنوك لقياس العلاقة بين الحوافز المالية (الرواتب، العلاوات، المكافآت) ومستوى الالتزام الوظيفي.

النتائج: أظهرت النتائج أن الحوافز المالية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على التزام الموظفين وأدائهم. كما تبين أن المكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف أكثر تأثيراً من المكافآت الثابتة.

الاستنتاج: شددت الدراسة على أهمية ربط المكافآت بنتائج العمل، لأن ذلك يزيد من ولاء الموظفين ويحسن من جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

٥) دراسة أشاريا (Acharya, 2024) – نيبال

عنوان الدراسة: دور الحوافز المالية وغير المالية في تحسين أداء الموظفين في قطاعي

البنوك والتأمين.

المنهج: دراسة كمية اعتمدت على تحليل استبانات من موظفي بنوك وشركات تأمين.

النتائج: أشارت النتائج إلى أن الحوافز المالية ترفع الأداء في المدى القصير، بينما الحوافز

غير المالية مثل التدريب وفرص الترقية تُسهم في تحفيز مستدام على المدى الطويل. كما

وجدت الدراسة أن بيئة العمل الآمنة تعزز من أثر الحوافز على الأداء.

الاستنتاج: أوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين المكافآت المادية والحوافز المعنوية ضمن

إستراتيجية التحفيز الشاملة.

٦) دراسة إسلام وبيغوم (Islam & Begum, 2020) – بنغلاديش

عنوان الدراسة: أثر الحوافز والمكافآت على أداء موظفي البنوك الإقليمية في منطقة

"نوخالي".

المنهج: بحث ميداني استقصائي على عدد من البنوك المحلية الصغيرة.

النتائج: أوضحت أن الرواتب العادلة والتدريب وفرص الترقية تُعد من أقوى عناصر التحفيز

المالي والمعنوي، وأن العدالة في توزيع الحوافز لها أثر كبير في رفع معنويات الموظفين.

الاستنتاج: أكدت الدراسة أن تصميم نظام تحفيز شامل وعادل يُحسِّن الأداء ويقلل من

معدلات دوران العمالة في البنوك الصغيرة.

الفجوة البحثية:

تتبع الفجوة البحثية لهذه الدراسة من الحاجة إلى تحليل متوازن وشامل لتأثير التحفيز المالي في بيئة القطاع المصرفي السعودي شديدة التنظيم والتنافسية، متجاوزة التركيز التقليدي على الأداء الكمي فقط.

١. الفجوة على المستوى النظري

تكمن الفجوة في عدم وجود إطار نظري وتطبيقي يجمع ويحل بشكل متزامن ثلاثة أبعاد حاسمة للأداء في البنوك:

الاقتصاد الجزئي للأداء: العلاقة المباشرة بين الحوافز المالية والإنتاجية الكمية (حجم المبيعات).

السلوك التنظيمي والعدالة: أثر عدالة نظام الحوافز وشفافيته على الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات.

إدارة المخاطر والجودة: التحقق من التأثير السلبي المحتمل للتحفيز المفرط على المبيعات على جودة الخدمة والامتثال لضوابط المخاطر.

المشكلة النظرية: معظم الدراسات السابقة إما ركزت على العلاقة الإيجابية بين التحفيز والإنتاجية

(نظرية التوقع)، أو ركزت على العدالة بمعزل عن المخاطر (نظرية العدالة). الدراسة الحالية تسعى

لدمج هذه الأبعاد في نموذج واحد لدراسة الأداء المستدام والمخاطر التنظيمية.

٢. الفجوة على المستوى التطبيقي (السياق المصرفي السعودي)

على الرغم من وجود دراسات عامة حول الحوافز في المملكة، إلا أن الفجوة التطبيقية تتمثل في:

نقص الدراسات المتخصصة: قلة الدراسات الميدانية التي تتناول نظام التحفيز المالي المخصص في البنوك التجارية السعودية تحديداً، والتي تتميز ببيئة رقابية صارمة (مؤسسة النقد العربي السعودي/البنك المركزي السعودي سابقاً) وتحديات رؤية ٢٠٣٠ لتوظيف وتطوير الكفاءات الوطنية.

غياب النظرة التوازنية: ندرة الأبحاث التي تقدم توصيات عملية لإدارة البنوك حول كيفية تصميم نظام حوافز متوازن يضمن زيادة الربحية (الأداء الكمي) وفي الوقت نفسه يعزز الالتزام الإلزامي بمعايير المخاطر وحماية العملاء (جودة الأداء).

الخلاصة

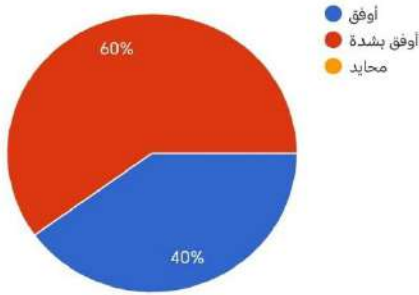
تتركز الفجوة البحثية في الحاجة إلى تحليل كمّي وتطبيقي في بيئة البنوك السعودية .

الفصل الثالث

طريقة جمع البيانات:

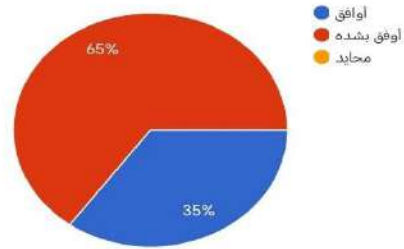
نسخ الرسم البياني

2. يشجعني نظام
الحوافز المالية المتبع
في جهة عملي على
تحسين جودة عملي.
20 ردًا



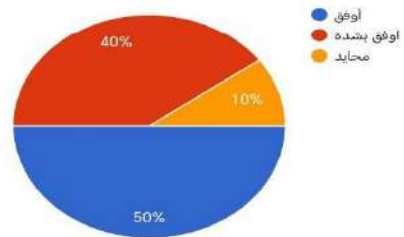
نسخ الرسم البياني

1. يساهم حصولي على
مكافآت مالية في زيادة
دافعي لأداء المهام
بشكل أفضل.
20 ردًا



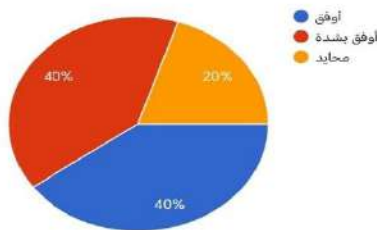
نسخ الرسم البياني

3. أشعر بأن الرواتب
والمكافآت التي أحصل
عليها تعكس الجهد
الذي أبذله في العمل.
20 ردًا



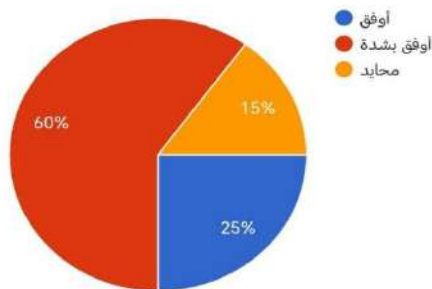
نسخ الرسم البياني

4. أسعى إلى إنجاز
مهامي بسرعة وكفاءة
عندما أعلم بوجود
حوافز مالية مرتبطة
بالأداء.
20 ردًا



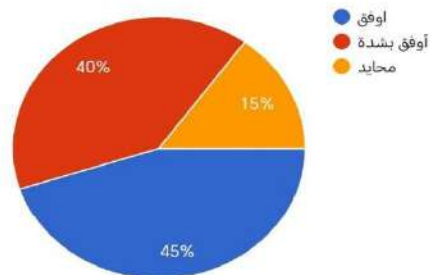
نسخ الرسم البياني

6. الحوافز المالية
تدفعني للابتكار وتقديم
حلول جديدة في
العمل.
20 ردًا



نسخ الرسم البياني

5. يسهم التحفيز
المالي في رفع مستوى
إنتاجيتي اليومية.
20 ردًا



الخلاصة والاستنتاجات الرئيسية

تظهر البيانات بوضوح تأثيراً إيجابياً قوياً جداً للحوافز المالية على أداء الموظفين ودافعيتهم. اعتراف شامل بأهمية الحوافز: هناك إجماع بنسبة ١٠٠٪ (في السؤالين ١ و ٢) على أن المكافآت المالية تزيد الدافعية وتحسن جودة العمل. هذا يشير إلى أن الحافز المالي هو محرك رئيسي للسلوك الإيجابي في بيئة العمل هذه.

الرضا مقابل الجهود: يشعر ٩٠٪ من الموظفين أن رواتبهم ومكافآتهم تعكس جهدهم، وهي نسبة ممتازة تدل على عدالة (أو إحساس بالعدالة) في نظام التعويضات الحالي.

تحفيز الإنتاجية والسرعة: الحوافز تساهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية (٨٥٪) والإنجاز بكفاءة وسرعة (٨٠٪).

الابتكار كدافع مالي: نسبة كبيرة جداً (٨٥٪) ترى أن الحوافز المالية تدفعهم نحو الابتكار وتقديم حلول جديدة، مما يؤكد أن نظام التحفيز ليس مقصوراً على الأداء الروتيني بل يمتد ليشمل الإبداع.

وجود نسبة محايدة: في الأسئلة التي ترتبط بالإنجاز والابتكار (٤، ٥، ٦)، كانت هناك نسبة محايدة (بين ١٥٪ و ٢٠٪). هذه النسبة قد تمثل الموظفين الذين:

يعتقدون أن دافعهم الأساسي هو دافع داخلي أو غير مالي.

لم يلاحظوا رابطاً مباشراً بين الحافز المالي والنتائج المذكورة.

التوصيات المقترحة 💡

بناءً على هذا التحليل، يُمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز الاستفادة من الحوافز المالية:

تعزيز ربط الحافز المالي بالأداء (Pay-for-Performance):

السبب: نسبة ٨٠٪ تربط بين الحافز والإنجاز السريع/الكفؤ (س ٤).

التوصية: تأكد من أن معايير الأداء التي تؤدي إلى المكافأة واضحة، موضوعية، وقابلة للقياس (KPIs). استخدم الحوافز لتعزيز السلوكيات المحددة التي تسعى إليها المؤسسة.

تطوير برنامج حوافز الابتكار:

السبب: نسبة ٨٥٪ ترى أن الحوافز تدفع للابتكار (س٦).

التوصية: إطلاق برنامج مكافآت مخصص للموظفين الذين يقدمون أفكاراً جديدة، حلولاً مبتكرة، أو يساهمون في تحسين العمليات بشكل جذري، لترسيخ ثقافة الابتكار المدعومة مالياً.

فهم دوافع "المحايدين":

السبب: هناك نسبة ١٥٪ - ٢٠٪ غير متأكدة من دور الحوافز في الإنجاز والإنتاجية.

التوصية: إجراء لقاءات قصيرة أو استبيانات نوعية لفهم سبب حيادية هذه الفئة. هل الحوافز ليست كبيرة بما يكفي؟ هل هي غير مرتبطة بمهامهم؟ هل يفضلون أنواعاً أخرى من التحفيز (مثل التقدير غير المالي، التدريب، أو الترقيات)؟

الاستمرار في سياسة التعويض العادلة:

السبب: الرضا العام بأن المكافآت تعكس الجهد هو مرتفع (٩٠٪ - س٣).

التوصية: حافظ على هذه النسبة من الرضا من خلال مراجعة دورية لأجور ومكافآت السوق، وضمان الشفافية والعدالة في عملية التقييم لضمان استمرار شعور الموظفين بأن جهودهم مُقدّرة مالياً