

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس إدارة المشاريع



أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي (البنوك)

إعداد الطالب/ عهود بشير محمود

د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي: 2025

مقدمة:

يُعدّ القطاع المصرفي عصب الاقتصاد الحديث، حيث يتميز ببيئة عمل شديدة التنافسية وتعتمد بشكل كبير على الأداء الفردي والجماعي لتحقيق الأرباح واستقرار المؤسسة المالية. في هذا السياق، يبرز التحفيز المالي كأداة إدارية استراتيجية لا غنى عنها لضمان تحقيق مستهدفات الأداء المرتفعة.

أهمية التحفيز المالي في البيئة المصرفية تختلف طبيعة العمل في البنوك، حيث تتراوح المهام بين الأنشطة البيعية المباشرة (مثل تسويق القروض والودائع) والأنشطة الإجرائية والإشرافية الحساسة. لذا، يهدف نظام التحفيز المالي في هذا القطاع إلى تحقيق أهداف متعددة:

زيادة الإنتاجية في المبيعات: ربط العمولات والمكافآت بأهداف المبيعات يرفع بشكل مباشر من دافعية موظفي الخط الأمامي لزيادة عدد المنتجات والخدمات المباعة (القروض، البطاقات الائتمانية، الحسابات الاستثمارية).

تحسين جودة الخدمة: لا يقتصر التحفيز على الكم، بل يشمل أيضاً مكافآت مرتبطة بنتائج تقييم رضا العملاء، مما يدفع الموظف لتقديم خدمة عالية الجودة والاحتفاظ بالعملاء.

السيطرة على المخاطر: في الوظائف الإجرائية والرقابية، يمكن استخدام الحوافز لتعزيز الامتثال للسياسات والقوانين وتقليل الأخطاء التشغيلية والمخاطر المالية، بدلاً من التركيز فقط على السرعة.

الاحتفاظ بالكفاءات: يعتبر التحفيز المالي عنصراً حيوياً في بيئة يسودها "صيد المواهب" فالمكافآت التنافسية والمزايا الإضافية تساهم في تثبيت الموظفين ذوي الأداء العالي والخبرة الطويلة في البنك.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول التحدي المزدوج الذي يواجه الإدارات المصرفية: تحقيق أعلى مستويات الأداء والربحية من خلال الحوافز المالية، مع ضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية، والجودة، وإدارة المخاطر التي يتطلبها العمل المصرفي.

١. صياغة المشكلة الرئيسية

تُصاغ المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

"ما مدى فعالية أنظمة التحفيز المالي المطبقة في القطاع المصرفي (البنوك) في تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل والمستدام، وهل يؤدي التركيز المفرط على المكافآت الكمية إلى نتائج سلبية غير مقصودة، مثل تضارب المصالح وإهمال جودة الخدمة أو الالتزام بإدارة المخاطر؟"

٢. التساؤلات الفرعية للدراسة

للإجابة على المشكلة الرئيسية، تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التفصيلية التالية، الخاصة بالبيئة المصرفية:

الكمية مقابل الجودة والمخاطر: ما هو أثر الحوافز القائمة على العمولات والمبيعات على جودة الخدمات المصرفية (رضا العميل) وعلى مدى الالتزام بضوابط المخاطر والامتثال؟
الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات: كيف يؤثر نظام المكافآت السنوية والمزايا المالية التنافسية في البنوك على معدل دوران الموظفين وعلى ولائهم للمؤسسة؟

٣. لفجوة البحثية (المبرر العلمي للدراسة)

تكمن الفجوة في الحاجة إلى إطار تحليلي دقيق يقيس التكاليف والفوائد المتوقعة وغير المتوقعة (مثل تزايد المخاطر القانونية أو التشغيلية) الناتجة عن أنظمة التحفيز المالي في البنوك، خاصة في ضوء المتطلبات الرقابية المتزايدة (مثل معايير بازل) التي تفرض على البنوك ربط الحوافز بالأداء المستدام وإدارة المخاطر وليس فقط الأرباح قصيرة الأجل.

الهدف: الخروج بتوصيات تساعد البنوك على تصميم نظم حوافز لا تدفع فقط لزيادة المبيعات، بل تعزز أيضاً المسؤولية، والامتثال، والعمل الجماعي.

أهمية الدراسة:

١. لأهمية النظرية (العلمية) تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال:

١. سد الفجوة المعرفية المتخصصة: توفير إطار تحليلي متعمق يربط بين المتغيرات الخاصة بالتحفيز المالي (كالمحولات والمكافآت السنوية) والأداء الوظيفي في السياق المصرفي تحديداً. وهذا يساهم في إثراء المكتبة العربية بالدراسات التطبيقية في هذا المجال.

٢. التحقق من النظريات: اختبار مدى انطباق النظريات السلوكية والتنظيمية (مثل نظرية التوقع ونظرية العدالة) في بيئة العمل المصرفية، التي تتميز بالضغط التنافسي العالية والمخاطر التنظيمية.

٣. بناء نموذج قياس: المساعدة في تطوير نموذج قياس كمي يمكن من خلاله تقييم كفاءة الإنفاق على الحوافز، بدلاً من اعتبارها مجرد تكلفة، بل كاستثمار يمكن قياس عائدته على الأداء.

٢. الأهمية التطبيقية (العملية) تعتبر نتائج وتوصيات الدراسة ذات قيمة عالية للإدارة والموارد البشرية في البنوك:

١. تحسين كفاءة أنظمة الحوافز: تزويد الإدارات العليا وإدارات الموارد البشرية ببيانات موثوقة تساعد على إعادة تصميم أنظمة الحوافز المالية لتكون أكثر عدالة وشفافية وأكثر ارتباطاً بجودة الأداء ومؤشرات المخاطر، وليس فقط الكمية.

٢. تعزيز الأداء المستدام: مساعدة البنوك على تجنب السلوكيات السلبية (مثل التركيز على أهداف قصيرة الأجل على حساب جودة الأصول أو تضخيم المبيعات)، وبالتالي ضمان النمو المستدام بدلاً من تحقيق مكاسب سريعة محفوفة بالمخاطر