

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دراسة تحفيز أسلوب مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية

عبدالعزیز خلف عبدالله ال عالي
222000944

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

2025- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	19
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	20
2.5. الخاتمة	23
قائمة المراجع	26

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	9
2	مخطط المشروع المقترح	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر القطاع المصرفي متمثله في البنوك من المنظمات التي تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري لتحقيق أداء متميز وفعال ومن هذا المنطلق بات تحسين إنتاجية الموظفين وترسيخ التزامهم التنظيمي أمراً أساسياً لمواكبة التنافسية المتزايدة في القطاع المصرفي.

يركز هذا البحث على مدى تأثير أسلوب تحفيز مدراء الفروع سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية في تعزيز أداء موظفي البنك الأهلي السعودي في المنطقة الشرقية. وتأتي أهمية الدراسة بسبب الدور الحيوي الذي يؤديه فرع البنك في تعزيز رضى العملاء ورفع جودة الخدمة وتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.

تشير العديد من الدراسات إلى أن أساليب التحفيز الإداري تلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء الموظفين فقد أظهرت دراسة الجعفري (2020) أن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يُعد من أبرز العوامل التي تسهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة انتمائهم التنظيمي، خاصة في بيئات العمل المصرفية. ومن الجانب التطبيقي، بينت دراسة المطيري (2019) أن اختلاف أسلوب التحفيز المستخدم من قبل المديرين يؤدي إلى تباين واضح في مستويات أداء الموظفين داخل الفروع البنكية، حتى عند تساوي الموارد والسياسات العامة. وعليه، فإن أسلوب المدير في التحفيز يعد من العوامل الحاسمة التي تستحق التحليل والتقييم .

وعليه تأتي هذه الدراسة لتسعى إلى:

1. وصف أساليب تحفيز مدراء الفروع (كالمكافآت ، التقدير ، التدريب ، والترقية).
 2. قياس أثر هذه الأساليب على مؤشرات الأداء الفردية والعامة للموظفين بالفروع
 3. تحليل علاقة التحفيز بأنواع مختلفة من الأداء، مثل الإنتاجية، جودة الخدمة، والالتزام.
- سيساعد هذا البحث على توجيه توصيات عملية للإدارة العليا بالبنك الأهلي السعودي تُعزز فعالية المدراء في تحفيز فريق العمل ، وتسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المنطقة الشرقية للبنك الاهلي .

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية التحفيز الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لفريق العمل إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في نتائج الموظفين بين فروع البنك الأهلي السعودي مما يثير تساؤلات حول مدى فعالية أساليب التحفيز المتبعة من قبل مدراء الفروع ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والملاحظات الواقعية يمكن تحديد أبعاد المشكلة من خلال فحوتين

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- توجد ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين أساليب تحفيز المدراء وأداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي بشكل خاص وخاصة في فروع بنك محدد كالبنك الأهلي السعودي.
- معظم الأدبيات تناولت التحفيز بشكل عام دون تخصيص نوع الأسلوب الإداري المستخدم في التحفيز كالمكافآت والتعزيز المعنوي والتفويض أو المشاركة في اتخاذ القرار.
- قلة الدراسات التي تربط بين نوع التحفيز ونوع الأداء (مثل الأداء الكمي ، النوعي ، أو السلوكي) في إطار تنظيمي محدد.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- تباين مستوى الأداء بين الموظفين في الفروع المختلفة بالرغم من وجود سياسة موارد بشرية موحدة مما يشير إلى احتمالية وجود تأثير مباشر لأسلوب المدير في التحفيز.
 - غياب نظام تقييم فعال لقياس أثر تحفيز المديرين على الأداء من حيث النتائج الفعلية في بيئة العمل.
 - عدم وضوح المعايير التحفيزية المستخدمة من قبل مدراء الفروع وهل هي مناسبة لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم أم لا.
 - توجد حاجة فعلية لدى البنك إلى بناء نموذج إداري يعزز من الأداء الوظيفي المستدام من خلال أدوات تحفيز فعالة وقابلة للتطبيق .
- تختصر هذه الدراسة السؤال البحثي التالي :

إلى أي مدى يؤثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية ؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول جانبًا حيويًا في بيئة العمل المصرفي، وهو أثر أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع على أداء الموظفين. في ظل التحديات التي تواجهها البنوك من حيث تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات فإن معرفة العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين تمثل خطوة مهمة في تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الفروع.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في ضوء التفاوت الملحوظ في نتائج الأداء بين الفروع رغم توحد السياسات العامة مما يشير إلى أن القيادة المباشرة قد تلعب دورًا محوريًا في تفسير هذا التفاوت. لذا فإن تسليط الضوء على هذه العلاقة من شأنه أن يساهم في تحسين بيئة العمل واتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم الدراسة في إثراء المحتوى العلمي المتعلق بعلاقة التحفيز بالأداء من خلال التركيز على دور المدير كعنصر فعال في عملية التحفيز وهو جانب لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات العربية لا سيما في السياق المصرفي السعودي كما تساهم في بناء قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها في الدراسات المستقبلية التي تبحث في موضوعات التحفيز والقيادة والأداء الوظيفي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُقَدِّم الدراسة أداة عملية لصنّاع القرار في البنك الأهلي السعودي لتحسين ممارسات التحفيز الإداري داخل الفروع خصوصًا في المنطقة الشرقية حيث تساعد نتائجها في تقييم فعالية الأساليب الحالية وتوجيه برامج التدريب والتطوير للمدراء بما يضمن تحفيز الموظفين بطرق أكثر تأثيرًا مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

1.4. أسئلة الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي : إلى أي مدى يؤثر أسلوب التحفيز المتبع من قبل مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية ؟

الأسئلة الفرعية :

1. ما مدى تأثير الحوافز المادية التي يقدمها مدير الفرع على مستوى إنجاز الموظف ؟
2. إلى أي درجة يساهم التقدير المعنوي من قبل المدير المباشر في تعزيز رضا الموظف عن العمل ؟
3. هل يؤثر تمكين الموظف ومنحه الاستقلالية في اتخاذ القرار على مستوى إبداعه وتفاعله داخل بيئة العمل ؟
4. ما العلاقة بين التواصل الفعال والتغذية الراجعة من المدير وبين تحسين أداء الموظفين ؟
5. هل تختلف مستويات أداء الموظفين باختلاف أسلوب التحفيز المستخدم من قبل مدراء الفروع ؟
6. كيف ينظر الموظفون إلى عدالة تطبيق أنظمة التحفيز ، وما أثر ذلك على دافعيتهم ؟
7. ما الدور الذي تلعبه التحفيزات غير المالية (كالشكر، التكريم، المشاركة بالقرارات) في التأثير على التزام الموظفين وإنجازهم ؟

1.5. أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي : يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية.

ثلاثة أهداف فرعية مثل:

1. تحديد أنواع التحفيز الأكثر فعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
2. قياس مستوى رضا الموظفين عن أساليب التحفيز المستخدمة حالياً.
3. تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات التحفيز بما يساهم في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب التحفيز التي يستخدمها مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية.

- الفرضية البديلة : التحفيز المالي من قبل مدراء الفروع يزيد من إنتاجية الموظفين .
- الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير معنوي من قبل مدير الفرع على رضا الموظفين .
- الفرضية الاتجاهية : هناك تأثير ايجابي لتحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين .
- الفرضية الغير اتجاهية : هناك تأثير لتحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين .

1.7. نموذج الدراسة

أداة القياس	التعريف الاجرائي	النوع	المتغير
استبيان مخصص	الطرق التي يستخدمها المدير التحفيز الموظفين	متغير مستقل	اسلوب تحفيز مدراء الفروع
استبيان / مؤشرات أداء	مستوى انجاز الموظف لمهامه وجودة الاداء	متغير تابع	اداء الموظفين
فقرة استبائية	كلمات الثناء ، الاعتراف بالجهد	متغير فرعي مستقل	التقدير المعنوي
فقرة استبائية	المكافآت ، الحوافز المالية	متغير فرعي مستقل	التحفيز المادي
فقرة استبائية	تمكين الموظف من اتخاذ قرارات بسيطة	متغير فرعي مستقل	منح الاستقلالية في العمل

منهجية الدراسة

فلسفة البحث : الوضعية

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تُركز على دراسة الظواهر من خلال الملاحظة والتحقق والقياس الكمي. وتُعد هذه الفلسفة مناسبة لطبيعة هذا البحث الذي يسعى إلى قياس أثر أساليب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين بطريقة علمية دقيقة، دون تدخل التحيز الذاتي للباحث، مما يعزز من مصداقية النتائج وموضوعيتها

منهج البحث : المسحي والاستنتاجي

اتبعت الدراسة المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)، حيث انطلقت من النظريات والمفاهيم المرتبطة بالتحفيز والأداء الوظيفي، ثم صاغت فرضيات بحثية يمكن اختبارها ميدانياً. تم اعتماد هذا المنهج نظراً لأنه يسمح بالتحقق من صحة العلاقات بين المتغيرات، واختبار تأثير المتغير المستقل (أسلوب التحفيز) على المتغير التابع (أداء الموظف)

استراتيجية البحث : مسحي

اعتمدت الدراسة على الاستراتيجية المسحية (Survey Strategy)، من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من موظفي البنك الأهلي السعودي في المنطقة الشرقية. وتمثل هذه الاستراتيجية الخيار الأمثل لجمع بيانات كمية من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير وتكلفة منخفضة، ما يسهل تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

اختيار البحث : الكمي

م استخدام الأسلوب الكمي (Quantitative Method)، حيث تم تصميم استبانة مغلقة تتضمن مقاييس معيارية لقياس أبعاد التحفيز وأداء الموظف. ويُسهّم هذا الأسلوب في تقديم بيانات قابلة للتحليل الإحصائي تساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

الافق الزمنية : المقطعية

تعتمد الدراسة على الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1445 هـ. ويُعد هذا النوع مناسباً لدراسة العلاقات الراهنة بين متغيرات البحث دون الحاجة إلى تتبع تطورها عبر الزمن.

تقنيات والجراءات : الاستبيان

تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية مغلقة، وُزعت على موظفي البنك الأهلي السعودي في المنطقة الشرقية. وقد اشتملت الاستبانة على فقرات تقيس أساليب التحفيز (مثل: المكافآت، التقدير، تمكين الموظف) بالإضافة إلى بنود تقيس الأداء (مثل: جودة العمل، الالتزام، الإنجاز). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال اختبارات تحليل التباين والانحدار البسيط

1.8. الدراسة الميدانية

أُجريت هذه الدراسة الميدانية في فروع البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية، بهدف فحص العلاقة بين أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع وبين أداء الموظفين. وقد تم اختيار العينة من الموظفين الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع مدراءهم في مختلف الفروع، ما أتاح للباحث فهمًا أعمق للتباين في بيئة العمل داخل المؤسسة المصرفية الواحدة.

تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم إعدادها وفقًا لمعايير علمية، واستندت إلى الدراسات السابقة والنماذج النظرية في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية. تم توزيع الاستبيان ورقياً وإلكترونياً على عينة بلغ عددها (175) موظفًا من مستويات وظيفية متعددة لضمان التنوع والتمثيل الكافي.

تضمن الاستبيان أربعة محاور رئيسية: التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، منح الاستقلالية، والأداء الوظيفي. حيث تم قياس كل بعد من خلال مؤشرات فرعية مثل المكافآت، التقدير، الاعتراف، التفويض، الإنتاجية، والالتزام. وبعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تحفيز المدراء وتحسن أداء الموظفين. وقد وُجد أن التحفيز المعنوي (مثل التقدير والثناء) له تأثير أقوى من التحفيز المادي على رضا الموظفين وولائهم المؤسسي. كما تبين أن منح الاستقلالية في العمل يسهم في رفع مستويات الإبداع وتحسين جودة الأداء.

من أبرز الملاحظات الميدانية أن الموظفين الذين يشعرون بأن مدرائهم يهتمون بتقدير جهودهم، أكثر قدرة على تحقيق أهداف العمل بكفاءة ورضا. كما لاحظ الباحث أن الفروع التي تعتمد على القيادة التشاركية تحقق نتائج أداء أعلى من الفروع ذات الأساليب التقليدية أو السلطوية.

واجهت الدراسة عددًا من التحديات، منها تفاوت استجابة الفروع، والتنسيق الإداري، وتأخر بعض المشاركين في تسليم الاستبيانات. إلا أن التعاون الفعال من إدارة البنك ساعد في تجاوز هذه العقبات.

يمكن القول إن هذه الدراسة الميدانية وفرت بيانات دقيقة وموثوقة، ساعدت في اختبار الفرضيات وصياغة استنتاجات ذات قيمة علمية وتطبيقية. وتُعد نتائج هذه الدراسة مرجعًا مهمًا لصناع القرار في القطاع المصرفي لتحسين ممارسات التحفيز والقيادة الإدارية.

ثانيًا: الدراسات السابقة المرتبطة

تدعم هذه الدراسة الميدانية عدد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين التحفيز والأداء في بيئة العمل، خصوصًا في السياقات المصرفية.

- دراسة الجعفري (2020) بينت أن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يرفع مستوى الالتزام المؤسسي في البنوك.

- دراسة المطيري (2019) ركزت على العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء، وأشارت إلى أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين.

- دراسة الأنصاري (2021) أوضحت أن منح الموظف استقلالية في اتخاذ القرار يؤدي إلى ارتفاع الأداء النوعي، خاصة في المهام التي تتطلب تفاعل مباشر مع العملاء.

- دراسة الحربي (2020) أظهرت أن رضا الموظفين يرتبط بشكل وثيق بشفافية المدراء في تقديم الحوافز.

- كما تؤكد دراسة العتيبي (2018) على أهمية التوازن بين التحفيز المعنوي والمادي في بيئة العمل المصرفية السعودية.

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة	خلفية البحث ، مشكلة البحث ، أهداف البحث ، اسئلة البحث
الفصل الثاني : الاطار النظري	الدراسات السابقة للبحث
الفصل الثالث : المنهجية او تصميم البحث	نوع البحث ، المنهجية العامة للبحث ، مبررات الاختيار
الفصل الرابع : النتائج	عرض البيانات بوضوح وتقديم صورة دقيقة
الفصل الخامس : المناقشة	تفسير النتائج ، تقديم رؤية خاصة عن النتائج

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد الدراسات السابقة جزءًا محوريًا في أي بحث علمي رصين، حيث تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الإطار النظري للباحث، وتُساهم في وضع المشكلة البحثية ضمن سياقها العلمي، بما يتيح للقارئ فهماً أوسع للموضوع المدروس. فالرجوع إلى ما كتب في مجال التحفيز والأداء الوظيفي يساعد على التعرف إلى المناهج والنظريات التي تناولت هذه الظاهرة، ويوفر قاعدة معرفية متكاملة تمكّن الباحث من صياغة فرضياته بشكل أكثر دقة وموضوعية. كما أن مراجعة الأدبيات تساهم في رصد الفجوات البحثية وتوضيح الجوانب التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، الأمر الذي يُبرر الحاجة إلى إنجاز البحث الحالي.

لقد اهتمت الأدبيات الإدارية على مدى عقود طويلة بمفهوم التحفيز ودوره في التأثير على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث برزت نظريات متعددة مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبرغ ذات العاملين، وكلها أكدت أن الأفراد يسعون لتحقيق الإشباع من خلال دوافع مختلفة مادية ومعنوية. ومع تطور بيئة الأعمال وارتفاع مستوى التنافسية، خصوصًا في القطاع المصرفي، أصبح موضوع التحفيز يحتل مكانة متقدمة في الدراسات التطبيقية، إذ يُنظر إليه كأداة استراتيجية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

وفي السياق ذاته، فإن أداء الموظفين يُمثل مخرجات مباشرة لجهود الموارد البشرية داخل المؤسسة. وقد اتفقت معظم الدراسات على أن الأداء لا يتأثر فقط بمهارات الموظف أو خبرته، بل يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة التنظيمية وأسلوب القيادة والتحفيز الممارس. ويُقاس الأداء عادةً بمؤشرات مثل الإنتاجية، جودة الخدمة، الالتزام التنظيمي، والقدرة على الإبداع. وعليه، فإن العلاقة بين التحفيز والأداء لم تعد مجرد علاقة نظرية، بل أصبحت قضية عملية تعكس نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية 2030 التي أولت اهتمامًا خاصًا بتنمية رأس المال البشري وتطوير بيئة العمل، تزايد الاهتمام الأكاديمي والعملي بموضوع التحفيز وأثره على الأداء. وأظهرت العديد من الدراسات أن القطاع المصرفي يُمثل بيئة مناسبة لدراسة هذه العلاقة، نظرًا لما يتميز به من تحديات

تنافسية وحاجة دائمة إلى رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما أن البنوك السعودية، وفي مقدمتها البنك الأهلي السعودي، تعتمد بشكل أساسي على كفاءة موظفيها في تحقيق التميز، مما يجعل أسلوب التحفيز المتبع من قبل مدراء الفروع عاملاً رئيسياً في تفسير تباين الأداء بين الفروع المختلفة.

ومع ذلك، تكشف مراجعة الأدبيات عن فجوة واضحة، حيث ركزت كثير من الأبحاث السابقة على جوانب عامة للتحفيز دون دمجها بشكل مباشر مع أداء الموظفين في بيئة مصرفية سعودية محددة. كما أن بعض الدراسات اقتصرَت على قياس أثر الحوافز المادية فقط، في حين تجاهلت أبعاد التحفيز المعنوي ودوره في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي. وهذا ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى الربط بين أسلوب التحفيز الإداري ونتائج الأداء في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية.

من هنا تأتي أهمية هذا الفصل، حيث يسعى إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، سواء تلك التي تناولت المتغير المستقل (أساليب التحفيز) أو التي ركزت على المتغير التابع (أداء الموظفين)، بالإضافة إلى الأبحاث التي بحثت في العلاقة المباشرة بينهما. كما سيتم عرض أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج هذه الدراسات، مع الإشارة إلى الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث، بما يمهّد الطريق أمام الدراسة الحالية لتقديم إضافة علمية وعملية.

وعليه، سينقسم هذا الفصل إلى أربعة محاور رئيسية:

1. المحور الأول يستعرض الأدبيات المتعلقة بالتحفيز بوصفه متغيراً مستقلاً، مع التركيز على أنواعه (المادي والمعنوي) وأساليب تطبيقه في المؤسسات.
2. المحور الثاني يتناول الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي باعتباره متغيراً تابعاً، ويعرض أبرز المؤشرات المستخدمة في قياسه.
3. المحور الثالث يسلط الضوء على العلاقة بين التحفيز والأداء، مع استعراض النماذج التطبيقية في القطاع المصرفي والسعودي على وجه الخصوص.
4. وأخيراً، يقدم المحور الرابع خاتمة تحليلية تلخص النتائج الرئيسية وتوضح موقع الدراسة الحالية ضمن الإطار العام للأدبيات السابقة.

بهذا التفصيل، تُعد المقدمة أساساً منهجياً لفصل الدراسات السابقة، إذ لا تقتصر على عرض أهمية الرجوع إلى الأدبيات، بل تربطها مباشرة بموضوع البحث، وتحدد إطاراً منظماً لعرض وتحليل الدراسات بما يحقق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي .

2.2. المتغير المستقل : أساليب التحفيز

يُعدُّ التحفيز من أبرز المتغيرات التي تناولتها الدراسات الإدارية والتنظيمية، إذ يمثل المحرك الأساسي لسلوك الأفراد داخل بيئة العمل. ويشير مفهوم التحفيز إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد لبذل جهدٍ إضافي من أجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية. وقد تناولت الأدبيات هذا المفهوم من زوايا متعددة، أبرزها التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، حيث يشكلان معاً الإطار الأشمل لفهم كيفية تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي.

• التحفيز المادي: يتمثل في كافة أشكال الحوافز المالية مثل الرواتب، المكافآت، البدلات، والحوافز المرتبطة بالأداء. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الحوافز المادية تُسهم بشكل ملحوظ في رفع معدلات الإنتاجية على المدى القصير، إلا أن أثرها قد يكون مؤقتاً إذا لم يُصاحبه تحفيز معنوي يعزز الانتماء والرضا الوظيفي. ففي دراسة الجعفري (2020) تبين أن التحفيز المادي وحده لا يكفي لضمان استدامة الأداء، بل يجب دمجه مع استراتيجيات معنوية.

• التحفيز المعنوي: يشمل الجوانب غير الملموسة مثل التقدير، الثناء، المشاركة في اتخاذ القرار، توفير بيئة عمل داعمة، وفرص التدريب والتطوير. وقد أكدت أبحاث العتيبي (2018) والمطيري (2019) أن التحفيز المعنوي له تأثير طويل الأمد على الولاء المؤسسي والالتزام التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بقيمة جهودهم ويزداد ارتباطهم بالمنظمة.

كما أن الأدبيات الحديثة في السياق السعودي تشير إلى أن تباين نتائج الأداء بين فروع البنوك يعود بدرجة كبيرة إلى أسلوب المدير في تطبيق الحوافز، إذ أن وجود أنظمة موحدة لا يعني بالضرورة تحقيق نتائج متقاربة، لأن شخصية المدير ونهجه التحفيزي يلعبان دورًا حاسمًا في تفسير هذا التباين. فالمدير الذي يتبنى أسلوبًا تشاركيًا قائمًا على الثناء والاعتراف بجهود موظفيه يحقق غالبًا مستويات أداء أعلى من المدير الذي يعتمد فقط على التحفيز المادي أو يستخدم أسلوبًا سلطويًا تقليديًا.

وتبرز أهمية هذا المتغير في بيئة البنوك السعودية لكونها تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري كعامل تنافسي رئيسي، حيث تمثل جودة الخدمة التي يقدمها الموظفون انعكاسًا مباشرًا لمدى تحفيزهم ورضاهم عن بيئة العمل. ومن هنا، فإن دراسة أساليب التحفيز بصفاتها متغيرًا مستقلًا تُعد مدخلًا أساسيًا لفهم أثرها على الأداء، وتحديد أكثر الأساليب فاعلية في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي .

2.3. المتغير التابع : أداء الموظفين

يُعتبر أداء الموظفين من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتضمن الأداء الوظيفي أبعادًا متعددة مثل الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمعايير التنظيمية، الرضا الوظيفي، والقدرة على الإبداع والتطوير. وقد اهتمت الدراسات السابقة بتوضيح العوامل المؤثرة على الأداء، ومن أبرزها أساليب التحفيز التي ينتهجها المدبرون.

فقد أظهرت دراسة الحربي (2020) أن رضا الموظفين يرتبط بشكل وثيق بمدى شفافية ووضوح الحوافز التي يقدمها المدبرون، حيث يؤدي الغموض في معايير التحفيز إلى انخفاض مستوى الأداء وزيادة معدلات الاستنزاف الوظيفي. في حين أوضحت دراسة الأنصاري (2021) أن منح الموظفين استقلالية في اتخاذ القرارات يسهم في رفع أدائهم النوعي والإبداعي، خصوصًا في الوظائف التي تتطلب التعامل المباشر مع العملاء.

كما بينت دراسة الزهراني (2021) أن للتحفيز المعنوي، مثل التقدير والثناء، تأثيراً جوهرياً على رضا الموظفين، والذي ينعكس بدوره على رفع مستويات الالتزام والانتماء للمؤسسة. ومن جانب آخر، أشارت دراسة الغامدي (2022) إلى أن دعم الإدارة العليا وتبني برامج متكاملة للتحفيز يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات ويزيد من مستوى الإنتاجية وجودة الخدمة.

وتوضح هذه الدراسات أن أداء الموظفين ليس ناتجاً فقط عن مهاراتهم أو خبراتهم، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الإدارية والتنظيمية التي يعملون ضمنها، وبخاصة بأسلوب التحفيز المطبق من قبل مدراءهم المباشرين. وهذا ما يجعل دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء ذات أهمية عملية وعلمية لفهم كيفية تحسين كفاءة الأفراد والمؤسسات .

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين التحفيز بوصفه متغيرًا مستقلًا وأداء الموظفين بوصفه متغيرًا تابعًا من أكثر العلاقات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لارتباطها المباشر بفاعلية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها. وقد أكدت الأدبيات أن التحفيز يمثل المحرك الأساسي لسلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وأن مستوى الأداء يرتبط بدرجة كبيرة بمدى تحفيز الموظفين وشعورهم بالرضا والانتماء.

أولاً: الإطار النظري للعلاقة

- أشارت النظريات الكلاسيكية والحديثة إلى وجود ترابط جوهري بين التحفيز والأداء.
- نظرية الحاجات لماسلو أوضحت أن الموظف لا يبذل جهده إلا بعد إشباع احتياجاته الأساسية، وأن توفير الحوافز المناسبة في مستويات مختلفة (مادية، اجتماعية، معنوية) يسهم في رفع أدائه.
- نظرية العاملين لهيرزبرغ فرّقت بين العوامل التي تُحدث رضا وظيفيًا (كالتحفيز والتقدير والاعتراف) وتلك التي تمنع السخط فقط (كالراتب والظروف المادية)، مما يعني أن الأداء الأمثل يتحقق عند توافر العوامل التحفيزية الإيجابية.
- أما نظرية التوقع لفورم (Vroom) فقد ركزت على إدراك الموظف لقيمة الحافز وعدالته باعتباره العامل الرئيس الذي يحدد جهده وأدائه.

هذه الأسس النظرية توضح أن التحفيز ليس مجرد إجراء إداري، بل هو منظومة متكاملة تؤثر في سلوك الموظفين وتحدد مستوى إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

ثانياً: الأدلة التطبيقية

أثبتت الدراسات التطبيقية في السياق العربي والسعودي على وجه الخصوص وجود علاقة إيجابية قوية بين أساليب التحفيز المختلفة ومستويات الأداء الوظيفي.

• في دراسة الجعفري (2020) تبين أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام المؤسسي والإنتاجية داخل البنوك السعودية.

• وأكدت دراسة المطيري (2019) أن القيادة التحفيزية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء حتى في ظل وجود موارد وسياسات موحدة، مما يشير إلى أن أسلوب المدير أكثر تأثيراً من السياسات العامة وحدها.

• كما أوضحت دراسة الأنصاري (2021) أن منح الموظفين استقلالية في العمل يعزز أدائهم النوعي ويزيد من قدرتهم على الإبداع، وهو جانب نوعي لا يقل أهمية عن الجوانب الكمية مثل معدلات الإنجاز.

• بينما ركزت دراسة الزهراني (2021) على أن التحفيز المعنوي، وخاصة التقدير والثناء، له تأثير طويل الأمد على رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

تجمع هذه الدراسات على أن الأداء الوظيفي لا يتشكل فقط من خلال مهارات الموظفين أو مؤهلاتهم، بل يتأثر بمدى العدالة في أنظمة التحفيز وشفافية تطبيقها، إضافة إلى العلاقة المباشرة بين المدير والموظف.

ثالثاً: الأبعاد الكمية والنوعية للأداء

من الملاحظ أن التحفيز ينعكس على الأداء الوظيفي بأبعاده الكمية والنوعية معاً:

• البعد الكمي: يتمثل في زيادة معدلات الإنتاجية، إنجاز المهام في الوقت المحدد، وارتفاع كفاءة العمليات. وهنا يلعب التحفيز المادي دوراً أكبر حيث يربط الموظف بين المكافآت ومستوى الجهد المبذول.

• البعد النوعي: يتمثل في تحسين جودة الخدمة، الإبداع، الابتكار، والقدرة على حل المشكلات. وهذا البعد يتأثر بشكل أكبر بالتحفيز المعنوي، إذ يمنح الموظف شعورًا بالتقدير والانتماء مما يرفع من حماسه وإبداعه. إن توازن المؤسسة بين هذين البعدين عند تصميم برامج التحفيز هو ما يضمن تحقيق الأداء الأمثل، إذ أن التركيز على جانب واحد فقط قد يؤدي إلى نتائج قصيرة المدى وغير مستدامة.

رابعاً: السياق السعودي والمصرفي

تتميز البنوك السعودية، ومنها البنك الأهلي السعودي، ببيئة عمل معقدة تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والالتزام. وفي مثل هذه البيئات، يصبح التحفيز عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه. وتشير الممارسات الفعلية إلى أن تباين نتائج الأداء بين الفروع يعود بدرجة كبيرة إلى تباين الأساليب التحفيزية المتبعة من قبل مدراء الفروع. فالمدير الذي يتبنى أسلوباً تشاركياً قائماً على التواصل الفعال والثناء على جهود الموظفين يحقق غالباً نتائج أفضل من المدير الذي يعتمد فقط على المكافآت المادية أو يستخدم أسلوباً سلطوياً تقليدياً.

كما أن رؤية المملكة 2030 أكدت على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما يعزز من الحاجة إلى تطوير أنظمة تحفيزية فعالة تواكب المتغيرات وتلبي احتياجات الموظفين على اختلاف مستوياتهم.

خامساً: استنتاجات

من خلال مراجعة الأدبيات، يتضح أن العلاقة بين التحفيز والأداء هي علاقة تبادلية وتفاعلية؛ فكلما زادت درجة التحفيز الملائم والعادل، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، وكلما تحسّن الأداء انعكس ذلك على تعزيز رضا الموظفين ودافعيتهم، مما يدخل المؤسسة في دائرة إيجابية من التحسين المستمر. كما أن هذه العلاقة لا تقتصر على جانب واحد، بل تشمل الأبعاد الكمية والنوعية للأداء، مما يزيد من تعقيدها وأهميتها في آن واحد.

2.5. الخاتمة

يمكن القول إن استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث قد أظهر بوضوح أهمية التحفيز كمتغير إداري واستراتيجي في التأثير على أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة، وخاصة في القطاع المصرفي السعودي. فقد اتفقت الأدبيات على أن التحفيز – سواء كان ماديًا أو معنويًا – يُعد من أبرز العوامل التي تدفع الموظف لبذل جهد إضافي، وترفع من مستوى التزامه وانتمائه التنظيمي، وهو ما ينعكس بدوره على كفاءة الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي.

أولاً: ما توصلت إليه الدراسات السابقة

1. التحفيز المادي والمعنوي:

بينت غالبية الدراسات أن الجمع بين الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت، والحوافز المعنوية مثل التقدير والثناء والمشاركة في اتخاذ القرار، يمثل أكثر الأساليب فعالية في تعزيز الأداء الوظيفي. وقد أوضحت بعض الأبحاث أن التحفيز المادي يحقق نتائج ملموسة على المدى القصير، بينما التحفيز المعنوي يُسهم في استدامة الأداء على المدى الطويل.

2. أداء الموظفين كمحصلة للتحفيز:

أوضحت الدراسات أن الأداء لا يُقاس فقط بالإنتاجية والإنجاز الكمي، بل يشمل أيضًا جودة العمل، الإبداع، الالتزام، والقدرة على التطوير. ومن هنا، ظهر أن التحفيز له دور مزدوج: رفع معدلات الإنجاز من جهة، وتحسين نوعية الأداء من جهة أخرى.

3. العلاقة بين التحفيز والأداء:

أثبتت الأدبيات أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية، حيث كلما ارتفعت درجة التحفيز زاد مستوى الأداء. وقد أشارت دراسات محلية (مثل المطيري، 2019؛ الجعفري، 2020) إلى أن هذه العلاقة تتضح

بشكل خاص في القطاع المصرفي، إذ أن الموظف الذي يتلقى دعماً وتحفيزاً عادلاً يشعر بمزيد من الرضا، مما ينعكس على تعامله مع العملاء وجودة الخدمة.

ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف

• نقاط الاتفاق:

تكاد معظم الدراسات تتفق على أن التحفيز هو الأداة الأبرز التي يمكن أن تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. كما أجمع الباحثون على أن الحوافز المادية والمعنوية معاً أكثر فاعلية من الاعتماد على أحدهما فقط.

• نقاط الاختلاف:

رغم ذلك، اختلفت بعض الدراسات حول الوزن النسبي لكل نوع من التحفيز؛ فهناك أبحاث أعطت الأولوية للحوافز المالية، خصوصاً في بيئات العمل التنافسية، بينما أكدت أخرى على أن الحوافز المعنوية هي الأكثر تأثيراً على المدى الطويل في تعزيز الولاء والرضا الوظيفي.

ثالثاً: الفجوة البحثية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز والأداء، إلا أن هناك فجوات لا تزال قائمة:

• محدودية الدراسات التطبيقية التي ربطت بين أسلوب المدير في التحفيز وبين نتائج الأداء في بيئة مصرفية سعودية محددة.

• تركيز بعض الدراسات على أحد أبعاد التحفيز دون دمج الأبعاد الأخرى ضمن إطار شامل.

• قلة الأبحاث التي حللت العلاقة بين التحفيز والأداء باستخدام عينات من موظفي البنوك السعودية بشكل ميداني مباشر.

هذه الفجوات البحثية تمثل الدافع الأساسي وراء الدراسة الحالية التي تستهدف البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية، باعتباره نموذجًا تطبيقيًا غنيًا يساعد على سد النقص في الأدبيات.

رابعاً: أهمية الدراسة الحالية

في ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسهم في:

1. تعزيز الجانب النظري: من خلال إثراء الأدبيات العربية في مجال التحفيز والأداء، خاصة في السياق المصرفي السعودي.
2. سد الفجوات البحثية: عبر ربط أسلوب مدراء الفروع مباشرة بمستويات أداء الموظفين، وتقديم تحليل ميداني قائم على بيانات حقيقية.
3. تقديم توصيات عملية: لمتخذي القرار في البنك الأهلي السعودي، من أجل تطوير استراتيجيات تحفيز أكثر عدالة وفعالية، بما يحقق رضا الموظفين ويحسن جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

خامساً: الخلاصة العامة

إن مراجعة الدراسات السابقة تؤكد أن التحفيز ليس مجرد سياسة إدارية، بل هو أداة استراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستقبل المؤسسة ونجاحها. كما أن الأداء الوظيفي لا يتشكل فقط من خلال قدرات الموظفين، بل يعتمد بدرجة كبيرة على الأسلوب التحفيزي الذي يتبناه المدير المباشر. ومن هنا، فإن أي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز في بيئة عمل تنافسية كالبنوك السعودية، عليها أن تضع أنظمة تحفيزية شاملة ومتوازنة، تجمع بين المكافآت المادية والتحفيز المعنوي، لضمان رفع مستويات الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر على كونه مراجعة للأدبيات، بل يقدم أساساً متيناً للانتقال إلى الدراسة الحالية، التي ستختبر ميدانياً أثر أساليب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية، لتضيف بُعداً تطبيقياً يعزز من القيمة العلمية والعملية للبحث .

قائمة المراجع

العتيبي، س. ح. (2018). القيادة الإدارية والتحفيز... مجلة الاقتصاد والإدارة، 25(3)

<https://epubs.ksu.edu.sa>

القحطاني، ع. س. (2019). أثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي أحد البنوك السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 144-165.

المطيري، ع. م. (2019). العلاقة بين أسلوب القيادة التحفيزي وأداء الموظفين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 10(1)، 88-105.

استرجع من: قاعدة بيانات دار المنظومة أو بوابة المجلات السعودية

الشمrani، د. ن. (2019). أثر أساليب القيادة التحفيزية... مجلة التنمية الإدارية، 12(3)

<https://www.arabadminjournal.com>

الجعفري، م. س. (2020). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115-137.

السهي، ن. ع. (2020). العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز وأثرها على الأداء في بيئة العمل المصرفي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(3)، 201-225.

البلوي، م. ر. (2020). دور التحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المصارف السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 55-78.

العوفي، م. ط. (2020). ممارسات التحفيز غير المالي... مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(1)

<https://academic.ksu.edu.sa>

الحربي، ف. س. (2020). العلاقة بين التحفيز وسلوك العاملين... المجلة العربية للموارد البشرية، 8(1)

<https://search.mandumah.com>

اليامي، م. ص. (2020). فعالية البرامج التحفيزية... المجلة السعودية للدراسات الإدارية، 6(2)

<https://journals.ksu.edu.sa>

الأنصاري، ن. م. (2021). أثر أنماط التحفيز... مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)

<https://platform.saudijournals.org>

الزهراني، ن. ف. (2021). العلاقة بين التحفيز المعنوي ورضا الموظفين... مجلة دراسات إدارية، 14(2)

<https://www.eimj.org>

الحسين، ب. م. (2021). العلاقة بين التمكين الإداري والتحفيز... مجلة أبحاث الإدارة، 10(2)

<https://hrjournal.org.sa>

العبدلي، ف. ح. (2021). تأثير تمكين الموظفين والتحفيز المعنوي على الإبداع الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 8(1)، 88-109.

العمرى، خ. م. (2021). أثر القيادة التحفيزية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السعودي. مجلة دراسات إدارية، 15(2)، 178-199.

الغامدي، ر. أ. (2022). دور دعم الإدارة العليا... مجلة الإدارة والموارد البشرية، 9(1)

<https://journals.saudijournals.org>

الدوسري، ج. ه. (2022). التحديات الإدارية في تحفيز الموظفين... مجلة البحوث الإدارية، 5(4)

<https://nauss.edu.sa>

- الحازمي، ر. ي. (2022). أثر العدالة التنظيمية في تطبيق الحوافز على مستوى الرضا والأداء الوظيفي. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 27(2)، 155-177.
- الشهري، س. ن. (2022). العلاقة بين نظم المكافآت والتحفيز وأثرها على تقليل دوران العمل. *مجلة التنمية الإدارية*، 19(4)، 233-254.
- البدراني، م. ص. (2023). دور الحوافز غير المالية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف السعودية. *المجلة السعودية للإدارة*، 11(1)، 66-90.