

# **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

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 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                               |
| 9  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 10 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|    | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 1  |                                                  |
| 3  |                                                  |
| 14 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 14 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 14 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 15 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 15 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 15 | قائمة المراجع                                    |

## 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 تفاوتًا ملحوظًا 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 فجوتين

### 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 جانباً حيوياً 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 توحيد السياسات العامة مما يشير إلى أن القيادة المباشرة قد تلعب دوراً محورياً 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 خصوصاً في المنطقة الشرقية حيث تساعد نتائجها في تقييم فعالية الأساليب الحالية وتوجيه برامج التدريب والتطوير للمدراء بما يضمن تحفيز الموظفين بطرق أكثر تأثيراً 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 استنبائية        | كلمات الثناء ، الاعتراف بالجهد              | متغير فرعي مستقل | التقدير المعنوي          |
| فقرة استنبائية        | المكافآت ، الحوافز المالية                  | متغير فرعي مستقل | التحفيز المادي           |
| فقرة استنبائية        | 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 ميدانيًا. تم اعتماد هذا المنهج نظرًا 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. ويُسهل 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 1445هـ. ويُعد هذا النوع مناسبًا لدراسة العلاقات الراهنة بين متغيرات البحث دون الحاجة إلى تتبع تطورها عبر الزمن.

## تقنيات والاحراءات : 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

أجريت 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 يُسهم في رفع مستويات الإبداع وتحسين جودة الأداء.

من أبرز الملاحظات الميدانية أن الموظفين الذين يشعرون بأن مدراءهم 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:**

**2.2. المتغير المستقل**

**2.3. المتغير التابع**

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### قائمة المراجع

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

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

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

الشمراي، 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

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>

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>

