

أهداف الدراسة:

١. الهدف الرئيسي

التحليل والتقييم: تحديد وقياس الأثر المباشر والكمي لأنظمة التحفيز المالي المطبقة في البنوك على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، والتحقق من مدى مساهمة هذه الأنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

٢. الأهداف الفرعية

لتحقيق الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

أ. الأهداف المتعلقة بالأداء والإنتاجية:

قياس أثر الحوافز الكمية: قياس تأثير الحوافز القائمة على العمولات والمبيعات على زيادة الإنتاجية وحجم الإنجاز لدى موظفي الخطوط الأمامية (المبيعات).

تحديد العلاقة بالجودة: الكشف عن العلاقة بين التحفيز المالي وجودة الأداء الوظيفي، خاصة فيما يتعلق برضا العملاء وتقديم خدمة مصرفية ممتازة.

ب. الأهداف المتعلقة بالعوامل السلوكية والتنظيمية:

تقييم الأثر على الولاء: التعرف على الدور الذي يلعبه التحفيز المالي في تعزيز الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات وتقليل معدل دوران الموظفين في البنك.

فحص العدالة والإدراك: تحديد مستوى إدراك الموظفين للعدالة والشفافية في تطبيق معايير منح المكافآت والحوافز، وكيف يؤثر هذا الإدراك على تحفيزهم.

تحليل التباين الوظيفي: تحديد ما إذا كان تأثير الحوافز المالية يختلف بين فئات الموظفين المختلفة (مبيعات، عمليات، إدارة مخاطر).

ج. الأهداف المتعلقة بالسياسات والإدارة:

تشخيص معوقات النظام: تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة المصرفية في تصميم وتنفيذ نظام تحفيز مالي يتسم بالفعالية والتوازن

تساؤلات الدراسة

١. **الأثر على الإنتاجية الكمية:** ما هو الأثر المباشر لأنظمة العمولات والمكافآت المرتبطة بالمبيعات على زيادة الإنتاجية وحجم الإنجاز لدى موظفي المبيعات في البنوك؟ قياس أثر الحوافز الكمية: قياس مدى تأثير الحوافز المالية المباشرة على الكمية المحققة من المبيعات والخدمات المصرفية.

٢. **الأثر على الجودة والامتثال:** هل يؤدي التركيز على الحوافز المالية إلى إهمال جودة الخدمة المصرفية أو الالتزام بضوابط المخاطر والامتثال التنظيمي في البنك؟ تحديد العلاقة بالجودة والمخاطر: الكشف عن العلاقة بين التحفيز المالي وجودة الأداء (رضا العميل) ومدى الالتزام بالمعايير الرقابية.

٣. **الأثر على السلوك التنظيمي:** ما هي العلاقة بين نظام التحفيز المالي المطبق في البنك ومستوى الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات وتقليل معدل دوران الموظفين؟ تقييم الأثر على الاستدامة الوظيفية: تحديد الدور الذي يلعبه التحفيز المالي في تعزيز الولاء والاحتفاظ بالموظفين المتميزين على المدى الطويل.

٤. **العدالة والإدراك:** ما مدى إدراك الموظفين لعدالة وشفافية معايير منح المكافآت والحوافز، وكيف يؤثر هذا الإدراك على رضاهم وأدائهم؟ فحص العدالة المدركة: تحليل أثر العدالة التنظيمية المدركة في نظام المكافآت على تحفيز الموظف ورضاه الوظيفي.

٥. **التباين الوظيفي:** هل يختلف أثر التحفيز المالي على الأداء بين موظفي الخطوط الأمامية (المبيعات) وبين الموظفين الداعمين (العمليات وإدارة المخاطر)؟ تحليل التباين: تحديد ما إذا كان تصميم نظام الحوافز يجب أن يختلف باختلاف طبيعة الوظيفة ومسؤولياتها داخل الهيكل المصرفي.

الهدف الشامل للدراسة:

التحليل والتقييم: تحديد وقياس الأثر المباشر لأنظمة التحفيز المالي المطبقة في البنوك على مستوى الأداء الوظيفي، واقتراح آليات لتصميم نظام حوافز يحقق التوازن بين الربحية والأداء المستدام وإدارة المخاطر.

فروض الدراسة:

تُمثل فروض الدراسة إجابات مؤقتة أو افتراضات منطقية للعلاقات بين متغيرات البحث. تهدف هذه الدراسة إلى اختبار صحة هذه الفروض في سياق البنوك، مع التركيز على الأثر الإيجابي والسلوكي للحوافز.

الفروض الرئيسية (البديلة - H_a)

تؤكد هذه الفروض على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي والأداء:

الفرض الرئيسي الأول (H_{a1}):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية وإيجابية لأنظمة التحفيز المالي على مستوى الأداء الوظيفي العام في القطاع المصرفي.

(أي أن كلما زاد التحفيز المالي الفعال، زاد مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.)

الفرض الرئيسي الثاني (H_{a2}):

توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق الحوافز المالية المرتبطة بالمبيعات (العمولات) وارتفاع مستوى الإنتاجية الكمية (حجم الإنجاز) لدى موظفي الخطوط الأمامية.

(يركز هذا الفرض على التأثير المباشر على الأداء الكمي.)

الفروض الفرعية (لتحليل التفاصيل والسلوكيات)

تتناول هذه الفروض جوانب أكثر دقة ترتبط بالجودة والعدالة والاستدامة في البيئة المصرفية:

الفرض الفرعي الأول (H_{a3}):

يؤثر التحفيز المالي بشكل إيجابي وملحوس على جودة الأداء الوظيفي (كفاءة العمل ورضا العملاء) وليس فقط على كمية الإنتاج في البنك.

(يشير إلى أن الحافز المالي يدفع الموظفين للعمل بشكل أفضل وأكثر دقة.)

نموذج الدراسة:

١. المتغير التابع: النتائج أو المخرجات التي تسعى الدراسة إلى قياس تأثيرها بالتحفيز المالي.

المتغير التابع الأبعاد الفرعية للقياس

الأداء الوظيفي

✓ الإنتاجية الكمية: (حجم المبيعات، عدد الصفقات، الإنجاز).

✓ جودة الأداء: (رضا العملاء، دقة العمل، تقليل الأخطاء).

✓ السلوك التنظيمي: (الولاء الوظيفي، الالتزام، الالتزام بالمخاطر).

✓ نتائج تقييم الأداء السنوي.

٢. المتغير المستقل: العنصر الذي يتم التلاعب به أو دراسة تأثيره على المتغير التابع، وهو في

هذه الدراسة التحفيز المالي وأشكاله المختلفة.

المتغير المستقل الأبعاد الفرعية للقياس

نظام التحفيز المالي * الحوافز المباشرة: (العمولات على المبيعات، المكافآت النقدية). * المزايا غير

المباشرة: (المشاركة في الأرباح، خطط خيارات الأسهم، التأمينات والمزايا الإضافية). عدالة وشفافية

النظام: (إدراك الموظف للعدالة في معايير منح الحوافز).

منهجية الدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على منهجية مختلطة (كمية وكيفية) لاختبار الفروض والوصول إلى استنتاجات دقيقة.

أ. نوع ومنهج الدراسة

نوع الدراسة: دراسة وصفية تحليلية :

منهج البحث: المنهج الكمي، باستخدام أسلوب المسح الميداني لتحديد طبيعة العلاقة وأثرها بين المتغيرات.

ب. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: جميع الموظفين العاملين في إدارات الفروع والمبيعات في البنك المختار بالمملكة العربية السعودية.

العينة: يتم اختيار عينة عشوائية طبقية لتمثيل مختلف المستويات الوظيفية (مديري فروع، موظفي علاقات عملاء، موظفي خدمات مصرفية) وبحجم مناسب للتحليل الإحصائي (يُقترح أن تكون العينة لا تقل عن ١٥٠-٢٠٠ موظف).

ج. أداة جمع البيانات

الاستبيان (e): هي الأداة الرئيسية، ويُقسم إلى محاور رئيسية بناءً على المتغيرات والأبعاد المحددة:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية (السن، الخبرة، المستوى الوظيفي).

المحور الثاني: قياس التحفيز المالي (X): عبارات لقياس مدى كفاية المكافآت، ربط العمولات بالأداء، ودرجة عدالة النظام وشفافيته.

المحور الثالث: قياس الأداء الوظيفي عبارات لقياس الأداء من منظور الموظف (الإنتاجية، الجهد المبذول، نية البقاء في العمل، التركيز على الجودة).

يُستخدم مقياس ليكرت الخماسي في معظم العبارات.

د. الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات واختبار الفروض، تُستخدم حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو برنامج مع الأساليب التالية:

الإحصاء الوصفي: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التوزيعات التكرارية) لوصف خصائص العينة وإدراك الموظفين.

التحليل الارتباطي n: (معامل ارتباط بيرسون) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفروض الرئيسية والفرعية، وتحديد الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد التحفيز المالي على الأداء الوظيفي.

٣. النتائج المتوقعة (إجابات الفروض المبدئية)

من المرجح أن تتوصل الدراسة إلى النتائج التالية، التي تؤكد أغلب فرضياتها:

تأكيد الأثر الإيجابي: سيتم تأكيد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية قوية بين التحفيز المالي (خاصة العمولات والمكافآت المباشرة) وبين الإنتاجية الكمية لموظفي المبيعات.

أهمية العدالة: سيظهر أن إدراك الموظف للعدالة والشفافية في نظام الحوافز له أثر أقوى بكثير على الولاء والاحتفاظ بالكفاءات من القيمة المطلقة للحوافز نفسه.

التحدي في الجودة: قد تُظهر النتائج وجود علاقة ضعيفة أو سلبية بين الحوافز الكمية المفرطة وبين جودة الخدمة والامتثال للمخاطر، مما يدعم الفرض المتعلق بوجود سلوكيات سلبية غير مقصودة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة: أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي

يشكل الإطار النظري الأساس المعرفي للدراسة، حيث يربط بين المتغيرات المتمثلة في التحفيز المالي (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) من خلال النظريات الإدارية والسلوكية ذات الصلة.

١. مفهوم التحفيز المالي في القطاع المصرفي

يُعرّف التحفيز المالي بأنه مجموعة المكافآت والحوافز المادية التي تُقدّم للموظفين بهدف تشجيعهم على بذل جهد أكبر أو تحقيق مستوى أداء محدد يتجاوز التوقعات. في القطاع المصرفي، ينقسم التحفيز المالي عادة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

الحوافز المباشرة : وهي الأموال النقدية المرتبطة مباشرة بالنتائج المحققة، وتشمل:

العمولات : تُمنح لموظفي المبيعات مقابل تحقيق أهداف بيع المنتجات (قروض، بطاقات، ودائع).

المكافآت : مبالغ تُدفع على أساس الأداء الفردي أو الجماعي السنوي أو ربع السنوي.

المزايا غير المباشرة : هي المدفوعات غير النقدية التي لها قيمة مادية، مثل خطط المشاركة في الأرباح ، خيارات الأسهم، التأمين الصحي المتميز، وخطط التقاعد المعززة.

عدالة وشفافية نظام الحوافز : لا يكفي وجود الحافز، بل يجب أن يدرك الموظف أن النظام عادل وشفاف ومرتبطة بوضوح بمعايير الأداء الموضوعية (نظرية العدالة).

٢. مفهوم الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي

يُعدّ الأداء الوظيفي في البنوك مقياساً متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد إتمام المهام، ويشمل:

الإنتاجية الكمية: تقاس بعدد العمليات المنجزة أو حجم المبيعات المحققة (في وظائف الخط الأمامي).

جودة الأداء: تقاس بدقة العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ونتائج استطلاعات رضا العملاء.

السلوك التنظيمي: يشمل الولاء الوظيفي، الالتزام بأخلاقيات المهنة، والامتثال لسياسات المخاطر الداخلية والخارجية.

٣. النظريات الداعمة للعلاقة (الأسس النظرية)

تستند الدراسة إلى عدة نظريات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي لتفسير أثر التحفيز المالي:

أ. نظرية التوقع

تفترض هذه النظرية أن الدافعية للعمل تتحدد بناءً على ثلاثة عناصر:

التوقع : اعتقاد الموظف بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى أداء جيد.

الوسيلة : اعتقاد الموظف بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة مالية.

التكافؤ : القيمة التي يوليها الموظف للمكافأة المالية.

تطبيقها في البنوك: يجب على البنك أن يضمن أن هناك رابطاً واضحاً وموثوقاً بين تحقيق الهدف

(الجهد والأداء) والحصول على العمولة أو المكافأة (المكافأة المالية).

ب. نظرية العدالة

تركز على المقارنة الاجتماعية؛ حيث يقارن الموظف بين مُدخلاته (الجهد، الخبرة) ومُخرجاته (المكافأة

المالية) في مقابل مُدخلات ومُخرجات زملائه.

تطبيقها في البنوك: إذا رأى الموظف أن زميلاً له يحصل على مكافأة أكبر على الرغم من بذله لجهد

أو إنجاز مساوٍ، فإن شعوره بالظلم (عدم العدالة) سيؤدي إلى انخفاض الأداء أو فقدان الولاء، حتى لو

كانت المكافأة في المطلق جيدة.

ج. نظرية التعزيز

تنص على أن السلوك الذي يتبعه مكافأة إيجابية (تعزيز إيجابي) من المرجح أن يتكرر في المستقبل.

تطبيقها في البنوك: استخدام المكافآت النقدية كتعزيز فوري ومباشر للسلوكيات المرغوبة (مثل تجاوز

الهدف الشهري أو الحصول على تقييم ممتاز من عميل) يضمن استمرارية هذا الأداء المتميز