

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مخاطر

أثر أساليب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين : الدور الوسيط للرضا الوظيفي في البنك الأهلي السعودي
بالمنطقة الشرقية

إعداد الطالب: عبدالعزيز بن خلف ال عالي

222000944

إشراف:

د . الفيصل عبد الحميد

د . فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الفصل الدراسي الثاني

فهرس المحتويات

3	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة:
8	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة:
12	الدراسات السابقة:
15	الفجوة البحثية:
15	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	المنهجية وطرق البحث:
19	مجتمع وعينة الدراسة
21	أداة الدراسة
22	أساليب التحليل الإحصائي
26	خامسًا: حدود الدراسة
28	المراجع

مقدمة

يُعد تحفيز الموارد البشرية من الموضوعات الإدارية المهمة التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات والبحوث المعاصرة، نظراً للدور الذي يؤديه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدرتها على الاستمرار والمنافسة. ومع التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، أصبحت المنظمات أكثر إدراكاً لأهمية الموظفين باعتبارهم أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي، الأمر الذي جعل الاهتمام بأساليب التحفيز وتطوير بيئة العمل من المرتكزات الأساسية للإدارة الحديثة. ويُنظر إلى التحفيز بوصفه أحد العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين واتجاهاتهم ومستويات أدائهم، حيث يمكن لأساليب التحفيز المناسبة أن تسهم في زيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتشجيع الإبداع، وتحسين مستوى الالتزام تجاه المنظمة.

ويؤدي المديرون دوراً محورياً في تطبيق سياسات التحفيز وتحويلها إلى ممارسات إدارية فعلية تنعكس على أداء الموظفين. ولا تقتصر عملية التحفيز على تقديم الحوافز المالية فقط، بل تشمل كذلك التقدير المعنوي، والاعتراف بالإنجاز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح الموظفين قدرًا مناسبًا من الاستقلالية والمسؤولية، وتوفير فرص التطور والنمو الوظيفي. ومن هذا المنطلق، يمكن أن تختلف مستويات أداء الموظفين باختلاف أساليب التحفيز التي يتبناها المديرون وقدرتهم على التعرف على احتياجات العاملين واختيار الأساليب المناسبة لتحفيزهم.

وعلى المستوى العالمي، ازدادت أهمية دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات والتطورات التكنولوجية والتحول المتسارع في أساليب العمل. وأصبحت المؤسسات تسعى إلى استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتحسين أدائها من خلال تطوير أنظمة تحفيزية تتناسب مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم. وتزداد أهمية هذا الموضوع في القطاع المصرفي بصورة خاصة، نظرًا لاعتماد البنوك بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية في تقديم الخدمات، وتحقيق الأهداف البيعية والتشغيلية، والمحافظة على جودة الخدمة ورضا العملاء في بيئة تتسم بالمنافسة والتطور المستمر.

أما على المستوى المحلي، فقد شهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورات وتحولات كبيرة تزامناً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الرقمي وتطوير القطاع المالي. وقد أسهمت هذه التحولات في زيادة المسؤوليات الملقاة على الموظفين ومدراء الفروع، ورفعت من مستوى التوقعات المرتبطة بالأداء والإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويُعد البنك الأهلي السعودي من المؤسسات المصرفية الكبرى في المملكة، الأمر الذي يجعل دراسة أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع وتأثيرها على أداء الموظفين موضوعاً ذا أهمية إدارية وتطبيقية، خاصة في ظل اختلاف احتياجات الموظفين وتنوع خبراتهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة التحفيز والأداء الوظيفي، فإن الحاجة ما زالت قائمة إلى المزيد من الدراسات التي تبحث بصورة مباشرة في تأثير أساليب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي، وبصفة خاصة في فروع البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية. وتتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى فهم أكثر دقة لطبيعة العلاقة بين أساليب التحفيز المختلفة ومستويات أداء الموظفين، وتحديد الأساليب الأكثر تأثيراً في الإنتاجية والرضا الوظيفي والإبداع، بما يتناسب مع طبيعة البيئة التنظيمية والمهنية للقطاع المصرفي السعودي.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية، من خلال دراسة عدد من أبعاد التحفيز وعلاقتها بمؤشرات الأداء الوظيفي. ويتناول البحث الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وعرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتحديد الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية التي تستند إليها الدراسة، ثم توضيح المنهجية وطرق البحث ومجتمع الدراسة وعينها وأداة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. ويسعى البحث في ضوء النتائج المتوقعة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التحفيز الإداري، وتعزيز أداء الموظفين، ودعم تحقيق الأهداف التنظيمية للبنك الأهلي السعودي.

مشكلة الدراسة

تعد عملية تحفيز الموظفين من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهدافها التنظيمية، إلا أن فاعلية التحفيز لا ترتبط بوجود الحوافز فقط، بل تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب المدير في تطبيقها ومدى قدرته على التعرف على احتياجات الموظفين واختيار الوسائل المناسبة لدفعهم نحو تحسين أدائهم. وتزداد أهمية هذه القضية في القطاع المصرفي الذي يعتمد بصورة أساسية على كفاءة العنصر البشري في تحقيق الأهداف البيعية والتشغيلية، وتقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية، والمحافظة على رضا العملاء في ظل بيئة عمل تتسم بالتنافس والتطور المستمر .

وتتمحور مشكلة الدراسة حول وجود تفاوت محتمل بين أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع وبين مستوى الأداء المتوقع من الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية. فعلى الرغم من وجود أنظمة وسياسات تنظيمية للحوافز وتقييم الأداء، فإن الدور الذي يؤديه مدير الفرع في تحفيز الموظفين يظل عنصراً مؤثراً في مستوى إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على الإبداع والمبادرة. ومن هنا تبرز الإشكالية في مدى قدرة أساليب التحفيز المطبقة من قبل مدراء الفروع على تحقيق التأثير المطلوب في أداء الموظفين، وما إذا كانت الحوافز المالية والتقدير المعنوي ومنح الاستقلالية والمسؤولية تحقق مستويات متباينة من التأثير في أبعاد الأداء الوظيفي .

وتتجلى الفجوة بين الواقع الحالي والواقع المأمول في أن المؤسسات المصرفية تسعى إلى الوصول إلى بيئة عمل يتمتع فيها الموظفون بمستويات مرتفعة من الإنتاجية والرضا الوظيفي والإبداع، من خلال تطبيق ممارسات تحفيزية فعالة وعادلة تتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم. إلا أن الواقع العملي قد يشهد تفاوتاً في أساليب التحفيز بين مدير وآخر، واختلافاً في استجابة الموظفين لهذه الأساليب، مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المتوقعة من سياسات التحفيز، ويؤثر في مستويات الأداء والالتزام والرضا الوظيفي .

وتؤكد الأدبيات والدراسات الإدارية السابقة أن التحفيز يمثل أحد المحددات الأساسية للأداء الوظيفي، وأن الحوافز المالية وحدها قد لا تكون كافية لتحقيق مستويات مرتفعة ومستدامة من الأداء، بل ينبغي أن تتكامل معها عوامل أخرى مثل التقدير المعنوي، والمشاركة، والثقة، والاستقلالية، وفرص التطور الوظيفي. كما تشير الدراسات إلى أن طبيعة العلاقة بين المدير والموظفين وطريقة تطبيق ممارسات التحفيز يمكن أن تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإنتاجية، وهو ما يعكس أهمية دراسة هذه العلاقة في بيئات العمل المصرفية .

وعلى المستوى المحلي، تزداد أهمية المشكلة في ظل التحولات التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي، وما يصاحبها من توسع في الخدمات الرقمية وارتفاع توقعات العملاء وزيادة الاهتمام بالكفاءة التشغيلية وجودة الأداء. وقد أدت هذه التحولات إلى زيادة حجم المسؤوليات والتحديات التي تواجه مدراء الفروع والموظفين، مما يجعل تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين ضرورة للمحافظة على الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية .

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، فإن هناك حاجة إلى مزيد من البحث في تأثير أساليب التحفيز التي يمارسها مدراء الفروع على أداء الموظفين داخل البيئة المصرفية السعودية. وبصفة خاصة في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية. كما تبرز الحاجة إلى دراسة أبعاد محددة للتحفيز وربطها بمؤشرات واضحة للأداء، بما يساهم في تحديد الأساليب الأكثر تأثيراً وفعالية من وجهة نظر الموظفين .

وانطلاقاً من ذلك، لا تقتصر هذه الدراسة على اختبار الأثر المباشر لأساليب تحفيز مدراء الفروع في أداء الموظفين، وإنما تسعى أيضاً إلى استكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة، انطلاقاً من افتراض أن ممارسات التحفيز قد تساهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والذي ينعكس بدوره على تحسين مستوى أدائهم. ومن ثم، فإن دراسة هذا الدور الوسيط قد تساهم في تقديم فهم أكثر عمقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوفير نتائج علمية تساعد متخذي القرار في تطوير سياسات التحفيز ورفع مستويات الرضا الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي يؤديه العنصر البشري في تحقيق التميز المؤسسي داخل القطاع المصرفي، إذ يُعد تحفيز مدراء الفروع أحد العوامل الإدارية المؤثرة في رفع مستوى أداء الموظفين وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك. وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي، والتوسع في الخدمات الرقمية، وارتفاع مستوى المنافسة، أصبحت المؤسسات المصرفية أكثر اهتمامًا بتبني ممارسات إدارية تساهم في تحفيز العاملين ورفع إنتاجيتهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التحفيز والأداء الوظيفي، مما يعزز أهمية تناول هذا الموضوع في البيئة المصرفية السعودية (Akinsola et al., 2024؛ Manzoor et al., 2021).

(أ) الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية المتعلقة بأثر تحفيز مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي، من خلال توظيف أحدث المفاهيم والنظريات الإدارية المرتبطة بالتحفيز والأداء الوظيفي، وربطها بواقع العمل في القطاع المصرفي السعودي. كما تساهم الدراسة في توسيع الأدبيات العربية في هذا المجال، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر ممارسات التحفيز القيادي لمدراء الفروع على أداء الموظفين داخل البنوك السعودية. وتعمل الدراسة كذلك على سد فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى دراسات حديثة تواكب التغيرات التنظيمية والتقنية التي يشهدها القطاع المصرفي، وتوضح أثر التحفيز الإداري في تحسين الأداء المؤسسي. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين نظريات التحفيز، مثل

نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)، ونظرية التحديد الذاتي (Self-Determination Theory)، وأبرز النماذج الحديثة المرتبطة بالأداء الوظيفي، بما يشكل مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية (Ryan & Deci, 2020؛ Akinsola et al., 2024).

ب) الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها عند تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل البنك الأهلي السعودي والمؤسسات المصرفية الأخرى، من خلال تقديم توصيات عملية تساعد القيادات الإدارية على تعزيز دور مدراء الفروع في تحفيز الموظفين وتحسين مستويات الأداء والإنتاجية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم صانعي القرار عند إعداد سياسات الموارد البشرية، وتصميم برامج الحوافز والتقدير والتطوير المهني بما يتوافق مع احتياجات الموظفين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تطوير أدوات علمية لقياس مستوى التحفيز الإداري وتقييم أداء الموظفين، بما يساهم في تشخيص جوانب القوة وفرص التحسين واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المصرفية، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية، وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات الحديثة في القطاع المصرفي (Akinsola et al., 2024؛ Bhatta & Acharya, 2024).

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تحفيز مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات التحفيز الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في البيئة المصرفية، بما يساهم في دعم الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي. وتستند الدراسة إلى عدد من الأهداف العامة والخاصة، صيغت بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتتميز بكونها واضحة وقابلة للتحقيق والقياس (Creswell & Creswell, 2023).

الهدف العام:

التعرف على أثر تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية

الأهداف الخاصة:

1. التعرف على مستوى ممارسات التحفيز التي يطبقها مدراء الفروع في البنك الأهلي السعودي
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي.
3. تحليل العلاقة بين ممارسات التحفيز التي يتبناها مدراء الفروع ومستوى أداء الموظفين.
4. تحديد أكثر أساليب التحفيز تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.
5. الكشف عن أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية التحفيز الإداري داخل الفروع المصرفية.
6. التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أساليب تحفيز مدراء الفروع وأداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي.
7. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تطوير سياسات التحفيز وتحسين أداء الموظفين، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من أهمية التعرف على أثر تحفيز مدراء الفروع في تحسين أداء موظفي البنك الأهلي السعودي، وذلك في ضوء ما تشير إليه الأدبيات الحديثة إلى أن التحفيز الإداري يعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية والالتزام التنظيمي (Robbins & Judge, 2022؛ Armstrong & Taylor, 2023). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن مشكلة البحث، تم صياغة مجموعة من التساؤلات البحثية التي تغطي جميع جوانب الدراسة، وتتسم بالوضوح وقابليتها للإجابة من خلال الدراسة الميدانية، وهي على النحو الآتي :

التساؤل الرئيسي :

* ما أثر تحفيز مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي؟

التساؤلات الفرعية :

1. ما مستوى ممارسات التحفيز التي يطبقها مدراء الفروع في البنك الأهلي السعودي من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين تحفيز مدراء الفروع ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي؟

4. ما الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أساليب تحفيز مدراء الفروع وأداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي؟
5. ما أكثر أساليب التحفيز التي يمارسها مدراء الفروع تأثيرًا في تحسين أداء الموظفين؟
6. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية ممارسات التحفيز داخل فروع البنك الأهلي السعودي؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول أثر تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟
8. ما التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات التحفيز الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي في البنك الأهلي السعودي؟

فروض الدراسة

بما أن هذه الدراسة تعتمد على المنهج الكمي، فقد تم صياغة فرضيات قابلة للاختبار إحصائيًا، وذلك بهدف قياس أثر تحفيز مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي. وتنقسم الفرضيات إلى فرضيات صفيرية وفرضيات بديلة، بحيث تشير الفرضية الصفيرية إلى عدم وجود أثر أو علاقة ذات دلالة إحصائية، بينما تشير الفرضية البديلة إلى وجود أثر أو علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضيات الفرعية:

1. H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات التحفيز التي يطبقها مدراء الفروع ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات التحفيز التي يطبقها مدراء الفروع ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التقدير والثناء من قبل مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التقدير والثناء من قبل مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التطوير والتدريب التي يدعمها مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التطوير والتدريب التي يدعمها مدراء الفروع على أداء موظفي البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. H0: لا يلعب الرضا الوظيفي دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين أساليب تحفيز مدراء الفروع وأداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يلعب الرضا الوظيفي دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين أساليب تحفيز مدراء الفروع وأداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول أثر تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول أثر تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من الركائز المهمة في بناء البحث العلمي، إذ تساعد الباحث على فهم أبعاد المشكلة البحثية، وتحديد المتغيرات الرئيسية، والاستفادة من المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسات المشابهة. ونظرًا لأن الدراسة الحالية تتناول أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية، مع دراسة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، فقد تم عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: دراسة Manzoor et al (2021).

هدفت دراسة Manzoor وزملائه (2021) إلى تحليل أثر المكافآت الداخلية في أداء الموظفين، مع اختبار دور دافعية الموظف كمتغير وسيط في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث جمعت البيانات باستخدام استبانة من 300 موظف في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وتم تحليلها باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للمكافآت الداخلية في أداء الموظفين، كما أثبتت أن دافعية الموظف تتوسط العلاقة بين المكافآت الداخلية والأداء الوظيفي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في تأكيد أهمية التحفيز المعنوي الذي يمارسه مدراء الفروع في رفع مستوى أداء الموظفين (Manzoor et al., 2021)

ثانيًا: دراسة Cherif (2020)

هدفت دراسة Cherif (2020) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، حيث جمعت البيانات من موظفين في عدد من البنوك السعودية، ثم خللت باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب، والتطوير، ونظم الحوافز، تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم أهمية التحفيز الإداري داخل القطاع المصرفي السعودي وأثره في تحسين أداء الموظفين (Cherif, 2020).

ثالثًا: دراسة Alenezi (2024)

هدفت دراسة Alenezi (2024) إلى تحليل أثر جودة بيئة العمل في أداء الموظفين داخل القطاع المصرفي السعودي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث اختيرت عينة عشوائية طبقية من 500 مؤسسة مصرفية، وتم الحصول على 248 استبانة صالحة للتحليل، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن جودة بيئة العمل، ومستوى التعويضات، والتوازن بين العمل والحياة، وفرص التطور المهني، تؤثر إيجابياً في أداء الموظفين. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في تأكيد أهمية توفير بيئة عمل محفزة تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل البنوك السعودية (Alenezi, 2024).

رابعًا: دراسة Ng et al (2024)

هدفت دراسة Ng وزملائه (2024) إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين في القطاع المصرفي باستخدام أسلوب دلفي (Delphi Method). واعتمدت الدراسة على استطلاع آراء 29 خبيراً من خلال جولتين للوصول إلى توافق حول أهم محددات الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج أن التعويضات والمزايا جاءت في المرتبة الأولى، تلتها الثقافة التنظيمية وبيئة العمل، ثم القيادة والإدارة، فالرضا الوظيفي والدافعية، وأخيراً التوازن بين العمل والحياة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم أبعاد التحفيز التي يتبناها مدراء الفروع وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي (Ng et al., 2024).

خامساً: دراسة Khuc (2024)

هدفت دراسة Khuc (2024) إلى التعرف على أثر العلاقة بين المدير والموظف (Leader—Member Exchange) في أداء العاملين بالبنوك التجارية، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث جمعت البيانات من 567 موظفاً يعملون في عدد من البنوك التجارية بمدينة هو تشي منه، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للعلاقة الجيدة بين المدير والموظف في الأداء الوظيفي، كما تبين أن الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي يؤديان دوراً وسيطاً في تعزيز هذا التأثير. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم أهمية دور مدراء الفروع في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية (Khuc, 2024).

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظمها اتفق على وجود علاقة إيجابية بين التحفيز وأداء الموظفين، سواء كان التحفيز مادياً أو معنوياً. كما أكدت بعض الدراسات أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً مهماً في تفسير العلاقة بين ممارسات التحفيز ومستوى الأداء، حيث إن الموظف الأكثر رضا عن عمله يكون غالباً أكثر التزاماً وإنتاجية وقدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية.

كما تبين أن عدداً من الدراسات ركز على القطاع المصرفي، بينما تناولت دراسات أخرى قطاعات مختلفة، إلا أنها جميعاً تؤكد أهمية التحفيز في رفع مستوى الأداء. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على البنك الأهلي السعودي في المنطقة الشرقية، كما أنها لا تكتفي بدراسة العلاقة المباشرة بين تحفيز مدراء الفروع وأداء الموظفين، بل تضيف الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يوضح طبيعة هذه العلاقة بصورة أكثر دقة.

الفجوة البحثية

رغم تعدد الدراسات التي تناولت التحفيز والأداء الوظيفي، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تبحث أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين داخل البيئة المصرفية السعودية، وبصفة خاصة في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية. كما أن كثيرًا من الدراسات السابقة ركزت على العلاقة المباشرة بين التحفيز والأداء، دون التعمق في الدور الوسيط للرضا الوظيفي. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين، مع اختبار دور الرضا الوظيفي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي فسرت العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، والتي تعد أساسًا علميًا لفهم تأثير أسلوب تحفيز مدراء الفروع في أداء الموظفين داخل القطاع المصرفي. ويُعد التحفيز من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات لرفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي، والمحافظة على الكفاءات البشرية. كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على اختيار أساليب التحفيز المناسبة التي تتوافق مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم (Armstrong & Taylor, 2023).

وتعتمد الدراسة الحالية على ثلاث نظريات رئيسية، هي: نظرية التوقع (Expectancy Theory)، ونظرية العاملين لهيرزبرغ (Two-Factor Theory)، ونظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)، وذلك لما تتمتع به هذه النظريات من قدرة على تفسير العلاقة بين أساليب التحفيز المختلفة ومستوى أداء العاملين في بيئة العمل، ولا سيما في القطاع المصرفي.

أولاً: نظرية التوقع (Expectancy Theory)

قدم Victor Vroom نظرية التوقع عام (1964)، وتعد من أكثر النظريات استخدامًا في تفسير الدافعية في بيئة العمل. وتفترض النظرية أن الموظف يكون أكثر استعدادًا لبذل الجهد عندما يعتقد أن جهده سيؤدي إلى أداء متميز، وأن الأداء المتميز سيقود إلى الحصول على مكافآت ذات قيمة بالنسبة له (Vroom, 1964).

وترتكز النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي: التوقع (Expectancy)، والذي يعبر عن اعتقاد الموظف بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، والأداة (Instrumentality)، التي تشير إلى اعتقاد الموظف بأن الأداء الجيد سيترتب عليه الحصول على مكافآت، وقيمة العائد (Valence)، التي تعكس مدى أهمية تلك المكافآت بالنسبة للفرد.

وتنسجم هذه النظرية مع الدراسة الحالية، إذ يفترض أن استخدام مدراء الفروع لأساليب تحفيزية عادلة وواضحة يزيد من توقعات الموظفين بالحصول على مكافآت مادية أو معنوية عند تحقيق الأداء المطلوب، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف البنك.

ثانيًا: نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

طور Frederick Herzberg وزملاؤه هذه النظرية عام (1959)، حيث ميزت بين نوعين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والأداء. ويتمثل النوع الأول في عوامل الوقاية (Hygiene Factors)، مثل الراتب، وسياسات المنظمة، والعلاقات مع الرؤساء، وظروف العمل، والتي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا الوظيفي، لكنها لا تعد كافية لتحقيق التحفيز. أما النوع الثاني فهو عوامل التحفيز (Motivators)، مثل الإنجاز، والتقدير، وتحمل المسؤولية، وفرص التطور المهني، والتي تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (Herzberg et al., 1959).

وتساعد هذه النظرية في تفسير نتائج الدراسة الحالية، إذ توضح أن نجاح مدراء الفروع في استخدام الحوافز المعنوية والمادية المناسبة يسهم في رفع دافعية الموظفين وتحسين أدائهم داخل البنك الأهلي السعودي.

ثالثًا: نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)

قدم Edwin Locke هذه النظرية، ثم طورها لاحقًا مع Gary Latham، وتؤكد أن الأهداف الواضحة والمحددة والصعبة نسبيًا تؤدي إلى مستويات أداء أعلى مقارنة بالأهداف العامة أو غير الواضحة، خاصة عندما تكون مصحوبة بالتغذية الراجعة والمشاركة في تحديد الأهداف (Locke & Latham, 1990).

وترى النظرية أن المدير يلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين من خلال تحديد أهداف واضحة، ومتابعة الإنجاز، وتقديم التغذية الراجعة، والاعتراف بالجهود المبذولة، وهو ما يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء.

وتتوافق هذه النظرية مع الدراسة الحالية؛ إذ إن مدراء الفروع في البنك الأهلي السعودي يقومون بتحديد المستهدفات البيعية والتشغيلية، ومتابعة أداء الموظفين بصورة دورية، الأمر الذي يجعلها إطارًا مناسبًا لتفسير العلاقة بين أساليب التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي.

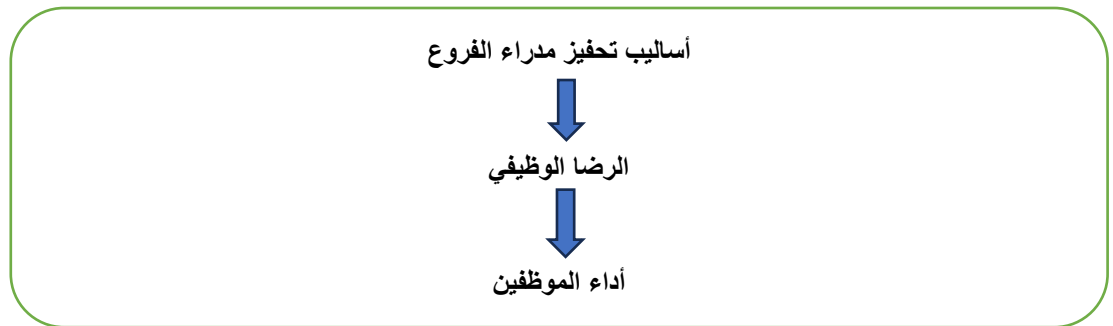
تطبيق المنطلقات النظرية في الدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية على النظريات السابقة بوصفها إطارًا نظريًا يفسر العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أسلوب تحفيز مدراء الفروع والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين. حيث تفسر نظرية التوقع تأثير الحوافز في زيادة دافعية الموظفين، بينما تفسر نظرية العاملين لهيرزبرغ أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، في حين توضح نظرية تحديد الأهداف دور المدير في رفع أداء الموظفين من خلال وضع أهداف واضحة، وتقديم التغذية الراجعة، والتحفيز المستمر.

ومن خلال الدمج بين هذه النظريات، تمتلك الدراسة الحالية أساسًا علميًا متينًا يساعد في تفسير العلاقة بين متغيراتها، وصياغة فرضياتها، وتحليل نتائجها بما يتناسب مع طبيعة العمل في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية.

النموذج المفاهيمي للدراسة

استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، يفترض البحث أن أساليب تحفيز مدراء الفروع تؤثر في أداء الموظفين بصورة مباشرة، كما تؤثر بصورة غير مباشرة من خلال الرضا الوظيفي الذي يؤدي دور المتغير الوسيط في هذه العلاقة. ويعكس النموذج المفاهيمي للدراسة طبيعة العلاقات بين متغيراتها، كما هو موضح في الشكل الآتي:



المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع البحث

تنتمي الدراسة الحالية إلى البحوث التطبيقية (Applied Research)؛ إذ تهدف إلى معالجة مشكلة واقعية تتمثل في التعرف على أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية، وصولاً إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي داخل القطاع المصرفي.

كما تُصنف الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية (Descriptive Analytical Research)، حيث تسعى إلى وصف واقع أساليب التحفيز المطبقة في فروع البنك، وتحليل العلاقة بينها وبين أداء الموظفين، وقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى تفسير الظواهر التنظيمية واختبار العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في بيئة الدراسة (Creswell & Creswell, 2023).

ولا تقتصر الدراسة على وصف الظاهرة فحسب، بل تمتد إلى تفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، مما يمنحها أيضاً بعداً تفسيرياً (Explanatory Research) يساهم في تفسير تأثير أساليب التحفيز في أداء الموظفين داخل البيئة المصرفية.

ثانياً: منهج البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الكمي (Quantitative Research Approach)؛ وذلك لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث يتيح قياس المتغيرات بصورة رقمية، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية، وتحليل العلاقة بين أسلوب تحفيز مدراء الفروع وأداء الموظفين.

ويستند المنهج الكمي إلى جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، ثم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، مثل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار معاملات الارتباط والانحدار، وقياس مستوى التأثير بين المتغيرات، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ضمن الحدود المنهجية (Hair et al., 2022).

ويُعد المنهج الكمي الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية؛ لأنه يعتمد على قياس المتغيرات بصورة موضوعية، واختبار الفرضيات المستمدة من الإطار النظري، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن أسئلتها البحثية.

ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ

اعتمدت الدراسة الحالية على خطة بحث منظمة تتكون من مجموعة من المراحل المتتابعة لضمان تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة وصياغة الإطار النظري

بدأت الدراسة بتحديد مشكلة البحث من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز والأداء الوظيفي، وتحليل الفجوة البحثية، ثم صياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وبناء الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة.

المرحلة الثانية: تصميم أداة الدراسة

تم إعداد استبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (أسلوب تحفيز مدراء الفروع) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، مع استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة على عينة من موظفي البنك الأهلي السعودي في المنطقة الشرقية بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وجمع البيانات خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، مع الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين.

المرحلة الرابعة: تحليل البيانات

سيتم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، والتي تشمل الإحصاءات الوصفية، واختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات؛ بهدف قياس أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع في أداء الموظفين.

المرحلة الخامسة: مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات

سيتم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومقارنة النتائج بما توصلت إليه الدراسات ذات العلاقة، ثم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات التحفيز وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الأهلي السعودي، إضافة إلى اقتراح موضوعات لدراسات مستقبلية.

أدوات الدراسة

تعد أدوات جمع البيانات من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تعتمد جودة النتائج على مدى دقة الأدوات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. ونظراً لأن الدراسة الحالية تهدف إلى قياس أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية، مع دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لما تتميز به من قدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة، وسهولة تحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: أداة جمع البيانات (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على قياس آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو أساليب التحفيز التي يمارسها مدراء الفروع، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومدى انعكاس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي.

وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، كما روعي في إعدادها الوضوح وسهولة الفهم وتسلسل العبارات بما يتناسب مع أفراد عينة الدراسة.

وتتكون الاستبانة من أربعة أجزاء رئيسة كما يأتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل المتغيرات الآتية:

* الجنس.

* العمر.

* المؤهل العلمي.

* المسمى الوظيفي.

* سنوات الخبرة.

* الفرع.

* عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالعمل (إن وجدت).

وتستخدم هذه البيانات في وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل الفروق بين استجابات أفرادها وفق المتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: مقياس أسلوب تحفيز مدراء الفروع (المتغير المستقل)

يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق أساليب التحفيز من قبل مدراء الفروع، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي (Three-Point Likert Scale)، والذي يتدرج على النحو الآتي:

* أو افق (3).

* محايد (2).

* لا أو افق (1).

ويتكون هذا المحور من (12) عبارة تغطي الجوانب الآتية:

* التحفيز المادي.

* التحفيز المعنوي.

* التقدير والاعتراف بالإنجاز.

* المشاركة في اتخاذ القرار.

* التشجيع على التطور المهني.

* العدالة في تقديم الحوافز.

* التغذية الراجعة الإيجابية.

الجزء الثالث: مقياس الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)

يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي السعودي، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي (Three-Point Likert Scale)، والذي يتدرج على النحو الآتي:

* أو افق (1).

* محايد (2).

* لا أو افق (3).

ويتكون هذا المحور من (8) عبارات تغطي الجوانب الآتية:

* الرضا عن بيئة العمل.

* الرضا عن العلاقة مع مدير الفرع.

* الرضا عن الحوافز والمكافآت.

* الرضا عن فرص التطور الوظيفي.

* الرضا عن العدالة في التعامل.

* الرضا عن التواصل داخل بيئة العمل.

* الشعور بالاستقرار الوظيفي.

* الرضا العام عن العمل.

الجزء الرابع: مقياس أداء الموظفين (المتغير التابع)

يتكون هذا الجزء من (10) عبارات تقيس مستوى أداء الموظفين داخل البنك الأهلي السعودي، ويتم قياس استجابات أفراد الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي (Three-Point Likert Scale)، والذي يتدرج على النحو الآتي:

* أو افق (1).

* محايد (2).

* لا أو افق (3).

وتشمل مؤشرات الأداء الوظيفي ما يأتي:

* جودة أداء العمل.

* سرعة إنجاز المهام.

* الالتزام بالسياسات والإجراءات.

* التعاون والعمل بروح الفريق.

* المبادرة وتحمل المسؤولية.

* تحقيق المستهدفات الوظيفية.

* رضا العملاء.

- * الالتزام بمواعيد العمل.
- * القدرة على حل المشكلات.
- * الالتزام بأخلاقيات العمل .

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي توضح نطاقها، وتسهم في تحديد الإطار الذي ستُفسر في ضوءه النتائج، وتشمل الحدود البشرية، والمكانية، والزمنية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المجال البشري

يشمل المجال البشري مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، ويتمثل فيما يلي:

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في فروع Saudi National Bank (البنك الأهلي السعودي) الواقعة في المنطقة الشرقية، وذلك باختلاف مستوياتهم الوظيفية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم أساليب التحفيز التي يمارسها مدراء الفروع، وانعكاسها على مستوى أدائهم الوظيفي.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من موظفي البنك الأهلي السعودي العاملين في فروع المنطقة الشرقية، وسيتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، بما يضمن تكافؤ فرص المشاركة لجميع أفراد مجتمع الدراسة، ويسهم في الحصول على نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة.

ويستهدف الباحث توزيع الاستبانة على ما يقارب (250-300) موظف، مع الاعتماد على الاستبانات المستوفية لشروط التحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة، بما يحقق حجمًا مناسبًا لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيًا: المجال المكاني

تقتصر الدراسة الحالية على فروع البنك الأهلي السعودي الواقعة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وذلك لكونها تمثل البيئة التطبيقية للدراسة، وإمكانية الوصول إلى أفراد مجتمع الدراسة وجمع البيانات منهم، بما يتوافق مع أهداف البحث وإمكاناته.

ثالثًا: المجال الزمني

تقتصر الدراسة الحالية على الفترة الزمنية التي يتم خلالها تنفيذ مراحل البحث، وتشمل مراجعة الأدبيات، وتصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج.

المراجع

- Alenezi, H. M. (2024). *Job quality in the Saudi Arabian banking sector: Implications for employee performance and organizational outcomes*. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(4), 3210.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Cherif, F. (2020). *The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector*. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Khuc, N. D. (2024). *The effects of leader-member exchange on employee performance at commercial banks in Ho Chi Minh City: The role of job satisfaction and work engagement as mediating variables*. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration*, 14(4), 129–139.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). *Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation*. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070
- Ng, C., Wider, W., Yang, C., Jiang, L., Vasudevan, A., Bhandari, P., & Lee, H. P. T. (2024). *Keys factor affecting employee performance in the banking sector: A Delphi study*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2409942

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective. Contemporary Educational Psychology, 61*, 101860.

Saudi Central Bank. (2024). *Annual Report 2023*. Saudi Central Bank.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson.

إعداد:

عبدالعزیز خلف ال عالي