

تأثير تحفيز الموظفين على تحقيق اهداف الإنتاجية  
دراسة حالة البنك الأهلي السعودي في مدينة الرياض

The Impact of Employee Motivation on Achieving  
Productivity Objectives A Case Study of the Saudi  
National Bank in Riyadh City

أسم الطالب  
إيهاب الجهني

الرقم الجامعي  
2021204947

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن  
٢٠٢٤- الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 2  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 7  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 7  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 7  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 8  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 8  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 8  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 9  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 10 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 10 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 10 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 10 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 10 |
| قائمة المراجع .....                                    | 11 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

إن الإنسان في سعيه لتحقيق التقدم المهني والوظيفي، يحتاج إلى الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراته، وذلك من خلال التكوين والاكتساب المستمر للخبرة ولضمان استمرار هذا التطور والتحسين في مستوى الإنتاج والأداء، فمن الضروري توفير الحوافز المناسبة للفرد، سواء كانت حوافز مادية تتمثل في الكسب المالي، أو حوافز معنوية تتعلق بالتقدير والرضا الوظيفي. (رشيد، ٢٠٢٣)

ويعد المورد البشري أحد أهم وأثمن الموارد التي تمتلكها المنظمات، فهو مصدر الميزة التنافسية والتميز لها في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيير السريع، لذا تدرك المنظمات أهمية هذا المورد وضرورة الاهتمام به، باعتباره المحرك الرئيسي لنجاحها وتطورها أو فشلها، ولكي تحافظ المنظمة على استمرارية عملها وبقائها، عليها أن تتبنى نظام حوافز متكامل يجمع بين المكافآت المادية والمعنوية، بما ينسجم مع قدرات ومهارات العاملين وما يبذلونه من جهود خلال أداء المهام الموكلة إليهم، وذلك لتعزيز شعورهم بالارتياح والرضا تجاه المنظمة، وزيادة اقتناعهم بها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استقرارهم والاحتفاظ بهم، وتُعد ظاهرة التحفيز موضوعاً بالغ الأهمية نظراً لآثارها المباشرة على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، سواء بالشكل الإيجابي أم السلبي. (الشغذلي، ٢٠٢٤)

كما أن هناك حاجة ملحة للمؤسسات أن تولي اهتماماً بالعنصر البشري، فالموظفون هم أحد أهم المؤثرات القوية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وفي العقود الأخيرة، أصبحت إنتاجية رأس المال البشري العنصر الأساسي في استدامة وبقاء أي منظمة، وحجر الزاوية لأي اقتصاد ناجح، ونجاح المؤسسة وديمومتها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة منتجاتها أو خدماتها، أو توسع أسواقها، أو حجم أرباحها وثرواتها، بل يعتمد بشكل أساسي على بقاء الموظفين الأكفاء وتواصل مساهماتهم الإبداعية في أداء أعمالهم، لذلك، أدركت غالبية المؤسسات ضرورة تبني سياسات تحفيز موظفيها، باعتبارها من الأمور الجوهرية التي يتوجب على كل مسؤول الاهتمام بها. فالتحفيز يضمن تحقيق نتائج جيدة في العمل، ويساعد الموظفين على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي. (قصيبي وآخرين، ٢٠١٧)

كما إن للإنتاجية مكانة خاصة داخل منظمات الأعمال ، كونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى المنظمة ككل ويتأسس على أداء الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، الذي يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، وقدرتها على الاستمرار والبقاء لذلك فان توجيه وتحفيز تلك العناصر باتجاه الهدف المحدد يكون مرده التخطيط السليم لممارسات الموارد البشرية والتوافق مع الاستراتيجيات والاهداف العامة للمنظمة ، ونتيجة لتطبيق نظم تحفيز جيدة ، حيث تعتبر الإنتاجية متغير تابع لنظم الحوافز الجيدة التي

تضعها المنظمة ضمن استراتيجيتها، ودراسة الإنتاجية والعناصر المؤثرة عليها لها أهمية بالغة لدى منظمات الأعمال، وهو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية لديها، حيث إن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق للذان بدورهما يؤثران على مستوى أداء المنظمة بالكامل. (العطية وآخرين، ٢٠٢١) ويعد مفهوم الحوافز في بيئة العمل الداخلية لأي منظمة ذو تأثير كبير على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين في مكان العمل، والحوافز تتكون من مزيج من المزايا المادية والأخرى المعنوية، وهي عامل رئيسي في تحديد ما يؤديه العمال من ووظائف. (الشغدي، ٢٠٢٤)

فالحوافز والدوافع تعد من العوامل الأساسية والحيوية المؤثرة على سلوك الأفراد العاملين، إذ يمكن من خلالها إثارة الرغبة لديهم في بذل المزيد من الجهد والعطاء، للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي فإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على قدرة الإدارة في توفير نظام فعال للحوافز، يوجه وينمي الدوافع الذاتية للعاملين، ما ينعكس على رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي، وزيادة الروح المعنوية لديهم. (رشيد، ٢٠٢٣)

فكل مؤسسة لها منظومة خاصة من الحوافز التي تختلف عن المنظمات الأخرى، وهذه الحوافز تساعد على تحقيق أهدافها المحددة والمراد الوصول إليها، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب أن تتمكن المؤسسة من تلبية وإشباع حاجات العمال سواء المادية أو المعنوية، مما يشعرهم بالارتياح والاطمئنان في جوانبهم النفسية والاجتماعية، وهذا بدوره يدفعهم إلى ممارسة وظائفهم بما يرضي إدارة المؤسسة، كما أن الحوافز تساهم في تطوير قدرات وكفاءات العمال المهنية، مما يرفع مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين، مما يساعد المنظمة على المحافظة على بقائها واستمرارها أمام المنظمات الأخرى. (الشغدي، ٢٠٢٤)

وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة أوضحت أهمية التحفيز في تحقيق أهداف الإنتاجية للمؤسسات ولا سيما المصارف إلا إن هذا الموضوع يتطلب المزيد من البحث في تفاصيله لمعرفة كافة جوانبه ومدى تأثير كلاً من المتغيرين على بعضهم البعض، فأبعاد التحفيز كثيرة ومتنوعة وكذلك أبعاد أهداف الإنتاجية، ونظراً لما تؤديه الحوافز من أدواراً وتأثيرات على المنظمة والفرد العامل سيتم التطرق في هذه الدراسة لموضوع تأثير تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الإنتاجية للبنك الأهلي السعودي في مدينة الرياض.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي او بشكل سلبي وعدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية و فجوة تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم إدراك المنظمة بمدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي على الموظفين، وكذلك قدرة التحفيز على مساعدة الموظفين على تحقيق اهداف الإنتاجية .
- معارضة بعض الموظفين لبرامج التحفيز أو عدم استجابتهم بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى إهدار الموارد التي تم وضعها في تلك البرامج
- محدودية الموارد المالية والمادية المتاحة لتطبيق برامج التحفيز بالشكل الأمثل.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم وجود نظرية موحدة حول آليات ونماذج التحفيز الأكثر فعالية في تحسين الإنتاجية.
- صعوبة قياس وتقييم تأثير التحفيز على الإنتاجية بشكل موضوعي وكمي، فالإنتاجية تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة.
- الجدل حول الدوافع الداخلية والخارجية، كما أن هناك خلاف حول ما إذا كان التحفيز الداخلي (الذاتي) أم الخارجي (المكافآت المادية) أكثر تأثيراً على الإنتاجية في المدى الطويل.

والسؤال الرئيسي للدراسة هو: ما تأثير تحفيز الموظفين على تحقيق اهداف الإنتاجية بالبنك الأهلي السعودي؟

### 1.3. أهمية الدراسة

إن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت تعمل في المجال الوظيفي أو أي مجال آخر، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين من خلال توفير معلومات شاملة للمؤسسات حول أثر أنواع التحفيز على الموظفين.
- مساعدة المؤسسات على تبني التحفيز كمنهجية داخل المؤسسة لتحسين معنويات وروح الفريق وتقليل معدلات دوران العمل.
- تعزيز القدرة على جذب وتطوير وحفظ المواهب والكفاءات داخل المؤسسات والمنظمات.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- إفادة البنك بنتائج الدراسة التي تسهم في كشف جوانب التحفيز وأثره على الموظفين، وبالتالي تحقيق أهداف الإنتاجية.
- المساعدة علي فهم العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة على سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- تعزيز البحث والدراسات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

**1.8. منهجية الدراسة**

**1.9. الدراسة الميدانية**

**1.10. مخطط المشروع المقترح**

## 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

- السواط ، ٢٠٢٢ ، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الاكاديمي.
- جلولي، ٢٠١٩، أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسة.
- شريف وآخرين، ٢٠١٦، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي.
- عمران وآخرين، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي.
- قردوح وآخرين ، ٢٠١٨، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحسين أداء الموارد البشرية.
- مقيدش وآخرين، ٢٠١٧، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي.