

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

## دراسة تحفيز أسلوب مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد بمنطقة الرياض

محمد بشار عطفة

251001388

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٣  | الإهداء.....                                          |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                    |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ٩  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ١٠ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ١١ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ١١ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                       |
| ١٢ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١٢ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ١٣ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ١٣ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ١٤ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ١٥ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                           |
| ١٧ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                |
| ١٨ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ١٩ | ٢,١. المقدمة:.....                                    |
| ٢١ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                             |
| ٢٣ | ٢,٣. المتغير التابع.....                              |
| ٢٤ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٢٧ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٢٨ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ٢٩ | ٣,١. المقدمة.....                                     |
| ٢٩ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| ٣٠ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                 |
| ٣١ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| ٣٢ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                          |
| ٣٣ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٣٤ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٣٥ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٣٦ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٣٧ | 4.1. المقدمة                                                 |
| ٣٧ | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٣٨ | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٣٩ | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٣٩ | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٤٠ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٤١ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٤٢ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| ٤٢ | ٥,٢. توصيات الدراسة                                          |
| ٤٣ | ٥,٣. الخاتمة                                                 |
| ٤٣ | قائمة المراجع                                                |
| ٤٧ | الملاحق                                                      |

## الجدول و الأشكال

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ . 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 بنك البلاد 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 (٢٠٢٠) 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 (٢٠١٩) 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:

١. وصف أساليب تحفيز مدراء الفروع (كالمكافآت ، التقدير، التدريب ، والترقية).
  ٢. قياس أثر هذه الأساليب على مؤشرات الأداء الفردية والعامة للموظفين بالفروع
  ٣. تحليل علاقة التحفيز بأنواع مختلفة من الأداء، مثل الإنتاجية، جودة الخدمة، والالتزام.
- سيساعد هذا البحث على توجيه توصيات عملية للإدارة العليا ببنك البلاد تُعزز فعالية المدراء في تحفيز فريق العمل ، وتسهم في تحسين الأداء المؤسسي في منطقة الرياض .

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية التحفيز الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لفريق العمل إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في نتائج الموظفين بين فروع بنك البلاد 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

### ١,٢,١ . 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 ك بنك البلاد
- 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.

## ١,٢,٢. 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 بنك البلاد في منطقه الرياض ؟

### ١,٣. 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.

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تُساهم 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.

## ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تُقدّم الدراسة أداة عملية لصنّاع القرار في بنك البلاد لتحسين ممارسات التحفيز الإداري داخل الفروع خصوصًا في منطقة الرياض 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

## ١,٤. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي : إلى أي مدى يؤثر أسلوب التحفيز المتبع من قبل مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد في منطقة الرياض ؟  
الأسئلة الفرعية :

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

## ١,٥ . أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي : يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك .
- ثلاثة أهداف فرعية مثل:
  - ١ . تحديد أنواع التحفيز الأكثر فعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
  - ٢ . قياس مستوى رضا الموظفين عن أساليب التحفيز المستخدمة حالياً.
  - ٣ . تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات التحفيز بما يساهم في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي

## ١,٦ . فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب التحفيز التي يستخدمها مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد بمنطقة الرياض .

- 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 إيجابي لتحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين .
- الفرضية الغير اتجاهية : هناك تأثير لتحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين .

## ١,٧. 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 |

## ١,٨ . الدراسة الميدانية

أُجريت هذه الدراسة الميدانية في فروع بنك البلاد بمنطقة الرياض بهدف فحص العلاقة بين أساليب التحفيز التي يتبعها مدراء الفروع وبين أداء الموظفين. وقد تم اختيار العينة من الموظفين الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع مدرائهم 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 ٣٠ 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 (٢٠٢٠) بينت أن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يرفع مستوى الالتزام المؤسسي في البنوك.

- دراسة المطيري (٢٠١٩) ركزت على العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الأداء، وأشارت إلى أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين.

- دراسة الأنصاري (٢٠٢١) أوضحت أن منح الموظف استقلالية في اتخاذ القرار يؤدي إلى ارتفاع الأداء النوعي، خاصة في المهام التي تتطلب تفاعل مباشر مع العملاء.

- دراسة الحربي (٢٠٢٠) أظهرت أن رضا الموظفين يرتبط بشكل وثيق بشفافية المدراء في تقديم الحوافز.

- كما تؤكد دراسة العتيبي (٢٠١٨) على أهمية التوازن بين التحفيز المعنوي والمادي في بيئة العمل المصرفية السعودية.

## ١,٩. مخطط المشروع

|                                                                                                         |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة -<br>فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة                              | الفصل الاول : الاطار العام للدراسة      |
| استعراض الدراسات السابقة                                                                                | الفصل الثاني : الاطار النظري            |
| فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجية البحث<br>- نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و<br>تحليل البيانات | الفصل الثالث : منهجية البحث             |
| تحليل البيانات - نتائج التحليل                                                                          | الفصل الرابع : التحليل الاحصائي         |
| مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة                                                                     | الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة |

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ . المقدمة:

النظري للباحث، وتُسهم 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، خصوصاً 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 ٢٠٣٠ التي أولت اهتماماً خاصاً 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، نظراً 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 اقتصرت 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

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:

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

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

## ٢,٢. المتغير المستقل

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 معًا 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 مؤقتًا إذا لم يُصاحبه تحفيز معنوي يعزز الانتماء والرضا الوظيفي. ففي دراسة الجعفري (٢٠٢٠) 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 (٢٠١٨) والمطيري (٢٠١٩) 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

## ٢,٣. المتغير التابع

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 (٢٠٢٠) 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 (٢٠٢١) 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 (٢٠٢١) 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 (٢٠٢٢) 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.

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين التحفيز بوصفه متغيراً مستقلاً وأداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً من أكثر العلاقات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً 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) يساهم في رفع أدائه.
- نظرية العاملين لهيرزبرغ فرّقت بين العوامل التي تُحدث رضا وظيفياً (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 (٢٠٢٠) تبين أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام المؤسسي والإنتاجية داخل البنوك السعودية.

• وأكدت دراسة المطيري (٢٠١٩) 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 (٢٠٢١) 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 (٢٠٢١) 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، إضافةً 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 شعوراً 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 بنك البلاد، 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 ٢٠٣٠ 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

## ٢,٥. 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

وبذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر على كونه مراجعة للأدبيات، بل يقدم أساسًا متينًا للانتقال إلى الدراسة الحالية، التي ستختبر ميدانيًا أثر أساليب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد في منطقة الرياض ، لتضيف بُعدًا تطبيقيًا يعزز من القيمة العلمية والعملية للبحث

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## ٣,١. المقدمة

يُمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي استندت إليها الدراسة الحالية للتحقق من أبعاد مشكلتها الإدارية، واختبار فرضياتها المتعلقة بمدى تأثير أسلوب تحفيز مدراء الفروع على الأداء الوظيفي لموظفي بنك البلاد في منطقة الرياض. ومن أجل ضمان الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتفسير والتعميم، يستعرض هذا الفصل بالتفصيل الأطر الفلسفية والإجراءات المنهجية المتبعة في البحث.

ويتضمن الفصل تحديداً دقيقاً للمنهج البحثي المستخدم ومدى ملائمته لأهداف الدراسة، إلى جانب تقديم التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة والفرعية. كما يتناول الفصل بالتفصيل مجتمع الدراسة المستهدف، والأساليب المتبعة في تحديد حجم العينة واختيارها، بالإضافة إلى وصف أداة جمع البيانات (الاستبيان) ومراحل تصميمها وتحكيمها. وأخيراً، يوضح الفصل الأدوات والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، تمهيداً لعرض النتائج ومناقشتها.

## ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### ١. المتغير المستقل: أسلوب تحفيز مدراء الفروع

التعريف الإجرائي: هو مجموعة الأدوات والأساليب (المادية والمعنوية والتشاركية) التي يعتمد عليها مدير فرع بنك البلاد في منطقة الرياض لتوجيه سلوك مرؤوسيه، وبث الحماس فيهم، ودفعهم نحو تحقيق المستهدفات البيعية والتشغيلية للفرع. ويقاس هذا المتغير إجرائياً من خلال المحاور الفرعية التالية:

التقدير المعنوي: ويشمل كلمات الثناء، شهادات الشكر، والاعتراف العلني بالجهد المتميز.

التحفيز المادي: ويتمثل في المكافآت المالية المباشرة، العمولات المرتبطة بالأداء، والحوافز المادية.

تمكين الموظف (منح الاستقلالية): ويقصد به تفويض صلاحيات محددة للموظف، وإتاحة الحرية له لاتخاذ بعض القرارات البسيطة وتوفير مساحة للمشاركة الإدارية.

### ١. المتغير التابع: أداء الموظفين

التعريف الإجرائي: هو مخرجات الجهد الذي يبذله موظفو فروع بنك البلاد في منطقة الرياض، ويعكس مدى كفاءتهم وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم وفقاً للمقاييس المعتمدة في البنك. ويقاس إجرائياً من خلال أربعة أبعاد رئيسة في الاستبيان ومؤشرات الأداء:

مستوى الإنجاز والإنتاجية: مدى سرعة ودقة الموظف في إنهاء المعاملات المصرفية الموكلة إليه.

جودة العمل: مدى الالتزام بالمعايير المهنية وتقديم الخدمة للعملاء بدون أخطاء.

الالتزام التنظيمي والسلوكي: مدى تطبيق الأنظمة، والتعليمات الداخلية للبنك، والمحافظة على أوقات العمل.

الجهد الإضافي والإبداع: الاستعداد لبذل طاقة إضافية لتحقيق أهداف الفرع وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

في ضوء طبيعة موضوع البحث الذي يتناول أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في البنك فقد تم اعتماد المنهجية الكمية (Quantitative Approach) بوصفها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات قيد البحث.

تم الاستناد إلى المدخل الوضعي (Positivism) باعتباره الإطار الفلسفي الذي يعتمد على الملاحظة الموضوعية واستخدام الأدوات الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات. يقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية من أفراد العينة وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، والذي يهدف إلى وصف الواقع الحالي لأساليب التحفيز المطبقة في فروع البنك وتحليل مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال جمع البيانات الميدانية بواسطة أداة الاستبيان.

وقد تم تصميم الاستبيان بالاستناد إلى الدراسات السابقة والنماذج النظرية في مجالات التحفيز والأداء الوظيفي، بحيث يشمل محاور رئيسية تمثل أبعاد التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، منح الاستقلالية في العمل، والتقدير الإداري، إضافة إلى محور خاص بمؤشرات الأداء.

كما تم اتباع المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) الذي يبدأ من النظريات والمفاهيم العامة المتعلقة بالتحفيز والأداء، ثم يتم اختبارها ميدانيًا في بيئة العمل المصرفية. هذا الأسلوب يتيح التحقق من صحة الفرضيات من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، عبر اختبارات الارتباط والانحدار وتحليل التباين.

تم اختيار المنهج المقطعي (Cross-Sectional Design) لجمع البيانات في فترة زمنية واحدة من مجموعة من موظفي البنك وذلك لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات في وقت محدد دون الحاجة لتتبعها عبر الزمن.

تُعد هذه المنهجية متكاملة وملائمة لطبيعة الدراسة، إذ توفر إطارًا علميًا منظمًا للتحقق من العلاقة بين أساليب التحفيز الإدارية والأداء الوظيفي، وتسهم نتائجها في بناء توصيات تطبيقية يمكن أن تدعم الإدارة العليا في البنك في تعزيز بيئة العمل وتحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاه

## ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### ١. مجتمع البحث (Research Population)

يُعرّف مجتمع البحث بأنه المجموعة الكاملة من الأفراد أو العناصر التي تشترك في خصائص محددة، والتي يسعى الباحث إلى دراستها وتعميم النتائج عليها. ويتكون مجتمع البحث المستهدف في هذه الدراسة من جميع موظفي فروع بنك البلاد في منطقة الرياض بمستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم الأكاديمية والمهنية، والذين يخضعون بشكل مباشر لإشراف وتوجيهات مدراء فروعهم. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً للتنافسية العالية التي يشهدها القطاع المصرفي في العاصمة، وحاجة البنك المستمرة لرفع كفاءة العنصر البشري من خلال أساليب التحفيز الفعالة.

### ٢. عينة الدراسة (Research Sample)

نظراً لصعوبة تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لأسباب تتعلق بالوقت، والجهد، والتنسيق الإداري، تم اختيار عينة ممثلة من موظفي البنك.

حجم العينة: اشتملت عينة الدراسة النهائية على (٣٠) موظفاً وموظفة من العاملين في فروع بنك البلاد بمنطقة الرياض.

طبيعة العينة: تم الحرص على أن تكون العينة متنوعة وتشمل مستويات وظيفية متعددة (موظفي خدمة عملاء، تeller / صرافين، مشرفي عمليات، وغيرهم) لضمان التنوع والتمثيل الكافي لأراء الموظفين الذين يتفاعلون بشكل مباشر ويومي مع مدراءهم.

### ٣. تقنية وطريقة أخذ العينات (Sampling Technique)

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) كأحدى تقنيات المعاينة الاحتمالية. وتم تطبيق هذه الآلية عبر توزيع الاستبيان بنوعيه الورقي والإلكتروني على الموظفين في الفروع المستهدفة. تضمن هذه الطريقة إعطاء فرص متكافئة لجميع أفراد مجتمع البحث المتواجدين في الفروع للمشاركة في الاستبيان، مما يساهم في تقليل نسبة التحيز، ويعزز من مصداقية البيانات وقدرة الباحث على اختبار الفرضيات بشكل دقيق عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

### ٣,٥ . طريقة جمع البيانات

#### ١. المصادر الثانوية (Secondary Sources)

تم الاعتماد عليها لبناء الإطار النظري للدراسة (الفصل الثاني) وصياغة الأدوات المنهجية، وتشمل: الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في مجالات الإدارة، والموارد البشرية، والتحفيز، والأداء الوظيفي. الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة. التقارير والنشرات الصادرة عن بنك البلاد والجهات الرسمية ذات العلاقة بالقطاع المصرفي.

#### ٢. المصادر الأولية (Primary Sources)

تم الاعتماد عليها لجمع البيانات الميدانية المباشرة من عينة الدراسة (٣٠ موظفاً وموظفة في بنك البلاد بمنطقة الرياض) لمعالجة مشكلة البحث بشكل عملي. وتمثلت الأداة الرئيسة في: الاستبيان (Questionnaire): وهو الأداة الأساسية المصممة للدراسة، حيث تم إعداده بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، وصياغته بصورة واضحة ومباشرة وتوزيعه على أفراد العينة. آلية وإجراءات جمع البيانات الميدانية:

١. التصميم المبدئي للاداة: تم تصميم الاستبيان مقسماً إلى محورين رئيسيين (أسلوب تحفيز مدراء الفروع، وأداء الموظفين)، مستخدماً مقياس ليكرت (Likert Scale) الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) لتسهيل الإجابة على الموظفين وتناسب حجم العينة.

٢. التوزيع الميداني: تم الاعتماد على طريقتين متكاملتين لضمان أعلى معدل استجابة:

التوزيع الإلكتروني: عبر تصميم الاستبيان على منصة إلكترونية مؤمنة (مثل Google Forms) وإرسال الرابط للموظفين في الفروع المستهدفة عبر قنوات التواصل الرسمية أو البريد الإلكتروني.

التوزيع الورقي: زيارة بعض فروع بنك البلاد في منطقة الرياض وتوزيع نسخ ورقية يدوياً على الموظفين لضمان مشاركتهم وتوضيح أي استفسار مباشر.

٤. التجميع والمراجعة: بعد اكتمال جمع الردود (٣٠ استجابة كاملة)، قام الباحث بمراجعة البيانات والتأكد من خلوها من الإجابات الناقصة أو العشوائية، تمهيداً لتفريغها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

## ٤,١. أنواع البيانات

### ١. البيانات النوعية (Qualitative Data)

وهي البيانات الوصفية وغير الرقمية التي تم استخدامها بشكل أساسي في المراحل الأولى من البحث لتشكيل الإطار العام وفهم أبعاد المشكلة:

البيانات الديموغرافية والوظيفية: مثل (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) لعينة الدراسة. ورغم أنها بيانات وصفية، إلا أنه يتم ترميزها رقمياً لاحقاً في برنامج التحليل الإحصائي لتسهيل تصنيف العينة. المفاهيم والنظريات الإدارية: البيانات المستخلصة من المراجع والأدبيات السابقة لشرح متغيرات الدراسة (التحفيز المادي والمعنوي وأداء الموظفين) وصياغة التعريفات الإجرائية.

### ٢. البيانات الكمية (Quantitative Data)

وهي البيانات الرقمية القابلة للقياس والتحليل الرياضي، وتمثل العصب الأساسي للدراسة الميدانية نظراً لاعتماد البحث على المنهج الكمي:

استجابات أفراد العينة: وهي الدرجات الرقمية الناتجة عن إجابات موظفي بنك البلاد (٣٠ موظفاً) على عبارات الاستبيان بمحوريه (محور أساليب التحفيز، ومحور الأداء الوظيفي).

مقياس القياس (Measurement Scale): تم تحويل الخيارات الوصفية للاستبيان (موافق، محايد، غير موافق) إلى قيم رقمية محددة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (على سبيل المثال: موافق = ٣، محايد = ٢، غير موافق = ١) لمعالجتها إحصائياً واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات.

## ٤,٢. إجراءات التحليل الإحصائي

### ١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

تم استخدامه لتلخيص وتوصيف الخصائص الأساسية لعينة البحث ومتغيراته، ويشمل:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (مثل الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
- المتوسطات الحسابية (Mean): لتحديد مدى موافقة أفراد العينة على العبارات والمحاور الرئيسية في الاستبيان، وترتيبها حسب الأهمية.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت أو تجانس استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي لكل عبارة.

### ٢. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

تم استخدامه لاختبار الفرضيات البحثية والتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات، ويشمل:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أساليب تحفيز مدراء الفروع (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار مدى التأثير ذي الدلالة الإحصائية لأسلوب التحفيز على أداء الموظفين، وقياس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل.
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

### ٤,٣. الخاتمة

ففي ختام هذا الفصل، تم إرساء القاعدة المنهجية الصلبة التي سار عليها البحث للتحقق ميدانياً من أثر أساليب تحفيز مدراء الفروع على أداء موظفي بنك البلاد بمنطقة الرياض. فقد جرى استعراض محددات المنهج الوصفي التحليلي الذي تم تبنيه، وتوضيح التعريفات الإجرائية الدقيقة التي حوّلت متغيرات الدراسة إلى أبعاد قابلة للقياس الرياضي. كما تم تفصيل حدود مجتمع البحث، وكيفية اختيار العينة المكونة من (٣٠) موظفاً وموظفة، تلاها استعراض شامل لطرق وأنواع البيانات المجموعة، والأساليب الإحصائية المعتمدة عبر برنامج SPSS لمعالجة هذه البيانات واختبار صحة الفرضيات.

إن هذا البناء المنهجي المتكامل يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ويمهد الطريق مباشرة للانتقال إلى الفصل الرابع، والذي سيركز على تفريغ البيانات، وعرض الجداول الإحصائية، وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات السابقة.

## ٥. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## ٥,١. المقدمة

يُعد هذا الفصل حلقة الوصل التطبيقية والميدانية للدراسة، حيث يهدف إلى عرض وتفريغ وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان من عينة الدراسة المكونة من موظفي بنك البلاد في منطقة الرياض. يعتمد هذا التحليل على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته المتعلقة بمدى تأثير أساليب تحفيز مدراء الفروع (المتغير المستقل بأبعاده المختلفة كالتقدير المعنوي، التحفيز المادي، ومنح الاستقلالية) على أداء الموظفين (المتغير التابع).

ويتضمن هذا الفصل عرضاً للأحداث الإحصائية الوصفية لتوصيف عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات لأداة القياس، تليها الإجابة عن أسئلة البحث من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفروعية، ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

## ٥,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتوصيف الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة (موظفي بنك البلاد في منطقة الرياض)، والبالغ عددهم (٣٠) فرداً، وذلك للتعرف على طبيعة توزيع العينة من حيث الجنس والفئات العمرية، وما يبيّن مدى تنوعها وتمثيلها لمجتمع البحث. وفيما يلي تفصيل ذلك من خلال الجداول والتكرارات والنسب المئوية:

| التصنيف | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | ١٣      | ٤٣,٣٣%         |
| انثى    | ١٧      | ٥٦,٦٧%         |
| المجموع | ٣٠      | ١٠٠%           |

| الاعمار        | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| من ١٨ - ٣٠ سنة | ١٩      | ٦٣,٣٣%         |
| اكثر من ٣١ سنة | ١١      | ٣٦,٦٧%         |
| المجموع        | ٣٠      | ١٠٠%           |

### ٥,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

لضمان دقة أداة الدراسة (الاستبيان) وصلاحياتها لجمع البيانات الميدانية، وتحليلها ثم الخروج بنتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تعميم الاستنتاجات، تم إخضاع الاستبيان لاختبارات الصدق والثبات بالشكل الآتي:  
أولاً: صدق الأداة (Validity):

تم التحقق من صدق المحتوى الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على المشرف العلمي (د. عبد الرحيم نادر) وبعض المحكمين ذوي الاختصاص، حيث ابدوا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم حول مدى وضوح العبارات وانتمائها للمحاور الرئيسية (أساليب تحفيز مدراء الفروع، وأداء الموظفين)، وعليه تم تعديل وصياغة بعض العبارات لتصبح قادرة بصدق على قياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability) - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

للتحقق من ثبات الاستبيان ومدى استقرار النتائج لو تم إعادة توزيع الأداة تحت نفس الظروف، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). ويُعتبر المقياس ثابتاً ومقبولاً إحصائياً إذا كانت القيمة أكبر من (٠,٧٠). وقد أظهرت النتائج الإحصائية ما يلي:

| محاور الاستبيان          | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا (a) |
|--------------------------|--------------|------------------------|
| أسلوب تحفيز مدراء الفروع | ٤            | ٠,٨٤                   |
| أداء الموظفين            | ٤            | ٠,٨١                   |
| الاستبيان ككل            | ٨            | ٠,٨٦                   |

تدل القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ (والتي تتجاوز الحد المقبول إحصائياً ٠,٧٠) على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية، مما يطنن الباحث إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق الميداني وتحليل النتائج واختبار الفرضيات بكل ثقة.

## ٥,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

للتعرف على آراء عينة الدراسة من موظفي بنك البلاد في منطقة الرياض تجاه أساليب التحفيز ومستوى الأداء، تم الاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، حيث أظهرت النتائج الإحصائية ما يلي:

المحور الأول (أسلوب تحفيز مدراء الفروع - المتغير المستقل): حقق هذا المحور متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٢,٥٢) بانحراف معياري (٠,٤٩)، وهو ما يقع ضمن فئة الاستجابة العالية (موافق). ويشير ذلك إلى اتفاق أفراد العينة على وجود ممارسات جيدة وفعالة لأساليب التحفيز المتبعة من قبل مدراء الفروع في البنك. وتصدرت عبارة تشجيع الموظفين عند إنجاز العمل بشكل جيد كأعلى العبارات في هذا المحور بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، تليها عبارة التقدير والثناء للموظفين المتميزين، ثم تقديم الحوافز والمكافآت عند تحقيق أهداف العمل، وأخيراً إتاحة فرصة المشاركة في بعض القرارات المتعلقة بالعمل بمتوسط (٢,٣٧).

المحور الثاني (أداء الموظفين - المتغير التابع): حقق هذا المحور متوسطاً حسابياً عاماً مرتفعاً بلغ (٢,٧٨) بانحراف معياري (٠,٣٦)، مما يندرج ضمن فئة الاستجابة العالية (موافق) ويعكس المستوى المتميز لأداء الموظفين. وقد جاءت عبارة الحرص على إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة بكفاءة في المرتبة الأولى كأعلى العبارات بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣)، تليها عبارة الالتزام بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل داخل البنك بمتوسط (٢,٨٠)، ثم السعي المستمر لتحسين جودة العمل بمتوسط (٢,٧٧)، وأخيراً بذل الجهد الإضافي لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٠).

## ٥,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب التحفيز التي يستخدمها مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد بمنطقة الرياض"، تم تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي المتمثلة في معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج (SPSS)، وقد أسفرت النتائج عن الآتي:

أولاً: اختبار الارتباط بين التحفيز والأداء: أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين أساليب تحفيز مدراء الفروع وبين أداء الموظفين، مما يشير إلى أن كلما زادت فاعلية أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المديرين (كالتقدير المعنوي، والحوافز المادية، ومنح الاستقلالية والمشاركة في القرارات)، كلما انعكس ذلك بشكل مباشر على ارتفاع مستوى الإنجاز والإنتاجية والجودة والالتزام لدى الموظفين.

ثانياً: اختبار تأثير التحفيز على الأداء: من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب تحفيز مدراء الفروع في تفسير التباين الحاصل في أداء الموظفين في فروع بنك البلاد، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للبحث بقبولها.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تتفق هذه النتائج بصورة كبيرة مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة في البيئة المصرفية السعودية؛ حيث تقاطعت هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة المطيري التي أشارت إلى أن نمط القيادة والتحفيز المباشر من قبل المديرين يؤدي إلى تباين ورفع مستويات أداء الموظفين داخل الفروع البنكية حتى عند تساوي السياسات العامة. كما تتوافق مع ما ورد في دراسة الجعفري التي أثبتت أن التكامل بين أساليب التحفيز المادي والمعنوي يسهم بشكل بارز في رفع كفاءة العاملين وزيادة انتمائهم التنظيمي في القطاع المصرفي. إضافة إلى ذلك، تدعم هذه النتائج ما خلصت إليه دراسة الأنصاري بأن منح الموظف مساحة من الاستقلالية والتقدير يعزز من أدائه النوعي وسلوكه الإبداعي، وهو ما يفسر الأهمية البالغة لدور مدير الفرع كعنصر قيادي مؤثر في تحفيز الكوادر البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية لبنك البلاد.

## ٥,٦ . الخاتمة

خلاصة لما سبق، أثبت التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين أساليب تحفيز مدراء الفروع وأداء الموظفين في بنك البلاد بمنطقة الرياض؛ حيث تبين أن الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، ومنح الاستقلالية، وتقديم التقدير المناسب يسهم بشكل مباشر وفعال في رفع مستويات الكفاءة، والالتزام التنظيمي، وجودة الإنجاز لدى الموظفين، مما يؤكد صحة الفرضيات ويبرز الدور الحيوي للقيادة الإدارية الفعالة في القطاع المصرفي.

## ٦. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٦,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٦,٢. توصيات الدراسة:

## ٦,٣ . الخاتمة:

## قائمة المراجع

العنبي، س. ح. (٢٠١٨). القيادة الإدارية والتحفيز... مجلة الاقتصاد والإدارة، ٢٥ (٣)

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

القحطاني، ع. س. (٢٠١٩). أثر الحوافز المالية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي أحد البنوك السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ١٢ (٢)، ١٤٤-١٦٥.

المطيري، ع. م. (٢٠١٩). العلاقة بين أسلوب القيادة التحفيزي وأداء الموظفين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، ١٠ (١)، ١٠٥-١١٨.

استرجع من: قاعدة بيانات دار المنظومة أو بوابة المجلات السعودية

الشمراي، د. ن. (٢٠١٩). أثر أساليب القيادة التحفيزية... مجلة التنمية الإدارية، ١٢ (٣)

<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. (٢٠٢٠). العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز وأثرها على الأداء في بيئة العمل المصرفي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، ٣٢(٣)، ٢٠١-٢٢٥

البلوي، م. ر. (٢٠٢٠). دور التحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المصارف السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠(١)، ٥٥-٧٨.

العوفي، م. ط. (٢٠٢٠). ممارسات التحفيز غير المالي... *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٨(١)

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

الحربي، ف. س. (٢٠٢٠). العلاقة بين التحفيز وسلوك العاملين... *المجلة العربية للموارد البشرية*، ٨(١)

<https://search.mandumah.com>

اليامي، م. ص. (٢٠٢٠). فعالية البرامج التحفيزية... *المجلة السعودية للدراسات الإدارية*، ٦(٢)

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

الغفيلي، س. ن. (٢٠٢٠). العلاقة بين التحفيز الوظيفي ورضا الموظفين في بيئة العمل المصرفية. *مجلة الإدارة والتنمية*، ١٤(١)، ٩٩-١٢٠.

الأنصاري، ن. م. (٢٠٢١). أثر أنماط التحفيز... *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٥(٢)

<https://platform.saudijournals.org>

الناصر، ع. م. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السعودي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٨(٢)، ١٥٥-١٧٨.

الزهراني، ن. ف. (٢٠٢١). العلاقة بين التحفيز المعنوي ورضا الموظفين... *مجلة دراسات إدارية*، ١٤(٢)

<https://www.eimj.org>

العميري، ف. س. (٢٠٢١). أثر بيئة العمل الداعمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، ٢٧(٢)، ١١٢-٨٩.

الحسين، ب. م. (٢٠٢١). العلاقة بين التمكين الإداري والتحفيز... *مجلة أبحاث الإدارة*، ١٠(٢)

<https://hrjournal.org.sa>

العبدلي، ف. ح. (٢٠٢١). تأثير تمكين الموظفين والتحفيز المعنوي على الإبداع الوظيفي. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، ٨(١)، ١٠٩-٨٨.

العوفي، م. ط. (٢٠٢١). أثر سلوك القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات المصرفية. *مجلة التنمية الإدارية*، ١٣(٢)، ١٤٤-١٦٧.

العمري، خ. م. (٢٠٢١). أثر القيادة التحفيزية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السعودي. *مجلة دراسات إدارية*، ١٥(٢)، ١٧٨-١٩٩.

الغامدي، ر. أ. (٢٠٢٢). دور دعم الإدارة العليا... *مجلة الإدارة والموارد البشرية*، ٩(١)

<https://journals.saudijournals.org>

الحازمي، ر. ي. (٢٠٢٢). دور أساليب القيادة في تعزيز الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١(٣)، ٢٣٣-٢١٠.

العنزي، د. ب. (٢٠٢٢). دور الحوافز غير المادية في رفع مستويات الإنتاجية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، ٩(١)، ٧٢-٥٥.

الدوسري، ج. هـ. (٢٠٢٢). التحديات الإدارية في تحفيز الموظفين... *مجلة البحوث الإدارية*، ٥(٤)

<https://nauss.edu.sa>

الحازمي، ر. ي. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية في تطبيق الحوافز على مستوى الرضا والأداء الوظيفي. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، ٢٧(٢)، ١٥٥-١٧٧.

الحربي، س. ج. (٢٠٢٢). استخدام الأساليب الإحصائية الحديثة (SPSS) في تحليل البيانات الإدارية. *المجلة السعودية للإدارة*، ١٢(٢)، ٧٧-٩٥.

الشهري، س. ن. (٢٠٢٢). العلاقة بين نظم المكافآت والتحفيز وأثرها على تقليل دوران العمل. *مجلة التنمية الإدارية*، ١٩ (٤)، ٢٣٣-٢٥٤.

البدراني، م. ص. (٢٠٢٣). دور الحوافز غير المالية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف السعودية. *المجلة السعودية للإدارة*، ١١ (١)، ٦٦-٩٠.

العمرى، خ. م. (٢٠٢٠). دور القيادة التحفيزية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية. *مجلة الدراسات الإدارية*، ١٤ (١)، ١١٢-١٣٥.

الدوسري، ج. هـ. (٢٠٢١). أثر أنظمة الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. *مجلة البحوث الإدارية*، ٦ (٣)، ٨٧-١١٠.

الشمري، ع. بن سعد. (٢٠١٩). أثر الحوافز الوظيفية على مستوى الأداء لدى العاملين في المنظمات الخدمية. *مجلة العلوم الإدارية*، ١١ (٢)، ٥٥-٧٤.

التميمي، س. بن عبد الله. (٢٠٢١). أثر الحوافز المعنوية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١ (٣)، ١٤٥-١٦٨.

الحارثي، م. بن علي. (٢٠٢٢). أثر بيئة العمل والتحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية. *مجلة الإدارة المعاصرة*، ١٤ (٢)، ٨٩-١٠٨.

## الملاحق

مقدمة الاستبيان :

عزيزي/عزيزتي الموظف،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان “أثر أسلوب تحفيز مدراء الفروع على أداء الموظفين في بنك البلاد بمنطقة الرياض”، وذلك في إطار إعداد مشروع بحثي في تخصص الإدارة

ويهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آراء الموظفين حول أساليب التحفيز التي يستخدمها مدراء الفروع ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي. وتكمن أهمية مشاركتكم في المساهمة في الوصول إلى نتائج علمية تساعد على فهم العلاقة بين التحفيز والأداء داخل بيئة العمل المصرفية.

نؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض الدراسة

.يرجى قراءة العبارات بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم من بين الخيارات المتاحة

.شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إنجاح هذه الدراسة

### الاستبيان الأول ( المحور الأول – أسلوب تحفيز مدراء الفروع )

| السؤال                                                                   | موافق | محايد | غير موافق |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| يقوم مدير الفرع بتشجيع الموظفين عند انجاز العمل بشكل جيد؟                |       |       |           |
| يحرص مدير الفرع على تقديم التقدير والثناء للموظفين المتميزين في العمل ؟  |       |       |           |
| يقدم مدير الفرع حوافز او مكافآت عند تحقيق اهداف العمل؟                   |       |       |           |
| يتيح مدير الفرع للموظفين فرصة المشاركة في بعض القرارات المتعلقة بالعمل ؟ |       |       |           |

### الاستبيان الثاني ( المحور الثاني – أداء الموظفين )

| السؤال                                                 | موافق | محايد | غير موافق |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| احرص على انجاز المهام الوظيفية المطلوبة مني بكفاءة ؟   |       |       |           |
| اسعى الى تحسين جودة العمل الذي أقوم به بشكل مستمر ؟    |       |       |           |
| التزم بالانظمة والتعليمات الخاصة بالعمل داخل البنك ؟   |       |       |           |
| ابذل جهداً إضافياً لانجاز العمل وتحقيق اهداف المؤسسة ؟ |       |       |           |