

## أثر الحوافز على أداء العاملين في بنك الراجحي

في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض

محمد أحمد علي

2021205023

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

## قائمة المحتويات

|    |                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| 2  | ..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                             |
| 3  | ..... 1. المقدمة                                                    |
| 4  | ..... 2. مشكلة البحث                                                |
| 4  | ..... 1.2 الفجوات على المستوى النظري:                               |
| 4  | ..... 2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي:                             |
| 5  | ..... 3. أهمية البحث                                                |
| 5  | ..... 3.1 الأهمية النظرية                                           |
| 5  | ..... 3.2 الأهمية العملية                                           |
| 6  | ..... 4. أسنلو البحث                                                |
| 6  | ..... 5. أهداف الدراسة                                              |
| 7  | ..... 6. فرضيات الدراسة                                             |
| 7  | ..... 7. نموذج بحث                                                  |
| 8  | ..... 8. دراسة حالة                                                 |
| 9  | ..... 9. طريقة البحث                                                |
| 10 | ..... 10. هيكل المشروع المقترح                                      |
| 11 | ..... 11. بصلة البحث                                                |
| 11 | ..... الفصل الثاني: الإطار النظري (مراجعة الدراسات الأدبية السابقة) |
|    | المراجع: 12                                                         |

## 1. مقدمة:

في المشهد المتطور باستمرار للصناعة المصرفية، يعد أداء الموظفين عاملاً محورياً في نجاح المؤسسات المالية. تتطرق هذه الدراسة إلى أثر الحوافز على أداء العاملين في مصرف الراجحي، أحد المؤسسات المالية البارزة في المملكة العربية السعودية. مع استمرار البنوك في التنقل في سوق تنافسية والتكيف مع التقدم التكنولوجي، يصبح فهم دور الحوافز في تحفيز وتعزيز أداء الموظفين أمراً بالغ الأهمية (القطامين , 2002).

في المشهد الديناميكي والمتغير باستمرار للصناعة المصرفية، يلعب أداء الموظفين دوراً محورياً في تحديد نجاح المؤسسات المالية وقدرتها التنافسية. في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والتقدم التكنولوجي لإعادة تشكيل الممارسات المصرفية التقليدية، أصبحت الحاجة إلى فهم شامل وتحسين العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين أمراً ملحاً بشكل متزايد. تتعمق هذه الدراسة في العلاقة المعقدة بين الحوافز وأداء الموظفين في مصرف الراجحي، المؤسسة المالية الرائدة في المملكة العربية السعودية. يعتبر مصرف الراجحي، باعتباره لاعباً رئيسياً في القطاع المالي، بمثابة بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، وتسلط الضوء على الاستراتيجيات الفعالة التي تساهم في النجاح الشامل للمؤسسة.

شهد القطاع المصرفي، على مستوى العالم وداخل المملكة العربية السعودية، تحولاً نموذجياً في السنوات الأخيرة، مدفوعاً بالابتكار التكنولوجي، وتغيير سلوكيات العملاء، وزيادة المنافسة. وفي هذا العصر التحولي، لا يتعين على المؤسسات المالية أن تتكيف فحسب، بل يتعين عليها أيضاً أن تعالج بشكل استباقي الديناميكيات الداخلية التي تشكل قوتها العاملة. يعد تحفيز الموظفين على التفوق في أدوارهم أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعد الحوافز أداة رئيسية في هذا المسعى.

لقد تم الاعتراف منذ فترة طويلة بالحوافز، في شكل مكافآت مالية، وبرامج تقدير، وفرص للتطوير الوظيفي، كأدوات فعالة لتعزيز تحفيز الموظفين ومشاركتهم. ومع ذلك، فإن الثقافة التنظيمية الفريدة وظروف السوق والبيئة التنظيمية لكل بنك تساهم في ديناميكيات متميزة في كيفية تأثير الحوافز على أداء الموظفين. يقدم مصرف الراجحي، بمكانته المتميزة في المشهد المالي السعودي، دراسة حالة مقنعة لاستكشاف التفاعل الدقيق بين الحوافز وأداء الموظفين.

يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل شامل لأثر الحوافز على أداء موظفي مصرف الراجحي، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الكمية والنوعية. ومن خلال فحص هياكل الحوافز الحالية، ومستويات رضا الموظفين، ومقاييس الأداء، تسعى الدراسة إلى تحديد الأنماط، والعلاقات المتبادلة، والمجالات المحتملة للتحسين. بالإضافة إلى ذلك، يهدف إلى الكشف عن أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تساهم في النجاح الشامل للمنظمة، وتقديم رؤى قيمة لكل من الأوساط الأكاديمية وممارسي الصناعة.

يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد عملية صنع القرار الاستراتيجي داخل مصرف الراجحي، وعلى نطاق أوسع، أن تساهم في مجموعة المعرفة التي توجه ممارسات الموارد البشرية في القطاع المصرفي. وفي نهاية المطاف، يعد الفهم الأعمق لتأثير الحوافز على أداء الموظفين أمراً بالغ الأهمية لضمان التميز المستدام في صناعة تظل في طليعة التنمية الاقتصادية والاستقرار المالي في المملكة العربية السعودية.

## 2. مشكلة بحث:

تدور مشكلة البحث في جوهر هذه الدراسة حول مدى فاعلية الحوافز في التأثير على أداء العاملين في مصرف الراجحي. تشمل أنظمة الحوافز عناصر مختلفة، مثل المكافآت المالية والتقدير وفرص التطوير الوظيفي وآليات التحفيز الأخرى. ويكمن التحدي في فهم كيفية تأثير هذه الحوافز على مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي ضمن السياق الفريد للبيئة المصرفية. يعد تحديد المجالات المحددة التي قد يفشل فيها هيكل الحوافز الحالي أو يتفوق فيها أمرًا بالغ الأهمية لمصرف الراجحي لتحسين استراتيجياته، وضمان تحفيز الموظفين لأداء أفضل ما لديهم، والمساهمة في نهاية المطاف في نمو المصرف ونجاحه المستدام. إن معالجة هذه المشكلة البحثية يمكن أن توفر رؤى قابلة للتنفيذ لإدارة الموارد البشرية، مما يمكن مصرف الراجحي من تصميم برامج الحوافز الخاصة به لتتماشى بشكل أفضل مع احتياجات وتطلعات القوى العاملة لديه.

ما هو دور الحوافز في تطوير أداء العاملين في بنك الراجحي؟

### 2.1 الفجوة النظرية:

على الرغم من الأدبيات الواسعة حول تحفيز الموظفين والأداء وهياكل الحوافز في مختلف السياقات التنظيمية، إلا أن هناك فجوة نظرية ملحوظة خاصة بالصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية. في حين أن الدراسات قد استكشفت التأثير العام للحوافز على أداء الموظفين، إلا أن القليل منها قد بحث في التعقيدات الفريدة للقطاع المصرفي السعودي والثقافة التنظيمية المتميزة لمصرف الراجحي. ويهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال تقديم تحليل دقيق لكيفية توافق آليات الحوافز مع الفروق الثقافية والتنشغيلية لمؤسسة مالية بارزة في المملكة. ومن خلال وضع الدراسة في سياق محدد لمصرف الراجحي، فإنها تساهم في تطوير إطار نظري أكثر صلة بالسياق يمكن تطبيقه في الصناعة المصرفية الأوسع في المملكة العربية السعودية وربما يكون بمثابة نموذج للمؤسسات المالية المماثلة في جميع أنحاء العالم.

### 2.2 الفجوة العملية:

وفي المجال العملي، توجد فجوة حرجية في فهم كيفية توافق هياكل الحوافز الحالية لمصرف الراجحي مع التوقعات والدوافع المتطورة للقوى العاملة لديه. تشهد الصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية تغيرات سريعة، مع التقدم التكنولوجي، والتحول في تفضيلات العملاء، والتحديات التنظيمية التي تشكل مشهد الصناعة. تعد معالجة هذه الفجوة العملية أمرًا بالغ الأهمية لقيادة البنك للتأكد من أن برامج الحوافز المعمول بها لا تلبى المتطلبات التنظيمية فحسب، بل تتماشى أيضًا مع تطلعات ومحركات الأداء للقوى العاملة المتنوعة لديها. سيقوم هذا البحث بسد الفجوة العملية من خلال إجراء تقييم شامل لأطر الحوافز الحالية، وتحديد أي اختلالات مع توقعات الموظفين، واقتراح توصيات عملية لتحسين هياكل الحوافز لتحسين أداء الموظفين ورضاهم بشكل عام. ومن خلال معالجة هذه الفجوة العملية، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ يمكن تطبيقها مباشرة داخل مصرف الراجحي ومن المحتمل أن تفيد استراتيجيات الحوافز في المؤسسات المالية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة في المشهد المصرفي سريع التطور.

### 3. أهمية البحث:

يحمل هذا البحث أهمية كبيرة لمصرف الراجحي والقطاع المصرفي الأوسع في المملكة العربية السعودية. أولاً، يمكن أن يساهم فهم تأثير الحوافز على أداء الموظفين في تطوير برامج حوافز مخصصة وفعالة داخل البنك. وهذا بدوره يمكن أن يعزز بيئة العمل العامة ورضا الموظفين والإنتاجية التنظيمية. علاوة على ذلك، يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة معيار للمؤسسات المالية الأخرى في المنطقة، حيث تقدم رؤى حول أفضل الممارسات لتحفيز الموظفين في القطاع المصرفي. في نهاية المطاف، قد تمتد الآثار الأوسع للبحث إلى النهوض بممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز قوة عاملة أكثر تحفيزاً ومشاركة تساهم بشكل إيجابي في النجاح الشامل والقدرة التنافسية لمصرف الراجحي في السوق المالية الديناميكية.

#### 3.1 الأهمية النظرية:

يحمل هذا البحث أهمية نظرية كبيرة لأنه يساهم في فهم أوسع للعلاقة المعقدة بين الحوافز وأداء الموظفين ضمن السياق المحدد للصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال التركيز على مصرف الراجحي، وهو لاعب رئيسي في القطاع المالي، تهدف الدراسة إلى إثراء الأطر النظرية الحالية من خلال دمج العوامل الثقافية والتنظيمية والخاصة بالصناعة التي تؤثر على فعالية هياكل الحوافز. قد تؤدي نتائج هذا البحث إلى تطوير نموذج نظري أكثر دقة وملاءمة للسياق، ليكون بمثابة مورد قيم للعلماء والباحثين والممارسين المهتمين بفهم ديناميكيات تحفيز الموظفين وأدائهم ضمن بيئة اجتماعية واقتصادية وثقافية فريدة من نوعها. سياق المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، قد تساهم الرؤى النظرية المستمدة من هذه الدراسة في تقديم الأدبيات العالمية حول السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم دراسة حالة تلقي الضوء على تعقيدات تحفيز الموظفين في صناعة سريعة التطور.

#### 3.2 الأهمية العملية:

وتتجلى الأهمية العملية لهذا البحث من خلال قدرته على تقديم رؤى وتوصيات قابلة للتنفيذ لمصرف الراجحي، وبالتالي المؤسسات المالية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة في تحفيز الموظفين وأدائهم. مع خضوع الصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية لتغيرات تحويلية، أصبحت الآثار العملية لتحسين هياكل الحوافز ذات أهمية متزايدة لتحقيق النجاح التنظيمي. وستعمل نتائج البحث على تزويد صناع القرار في مصرف الراجحي بفهم شامل لكيفية توافق برامج الحوافز الحالية مع توقعات الموظفين ومحركات الأداء.

تعتبر هذه المعرفة مفيدة في تحسين وتصميم استراتيجيات الحوافز ليس فقط لتلبية المتطلبات التنظيمية ولكن أيضًا لتعزيز القوى العاملة المحفزة وعالية الأداء. وتمتد الآثار العملية إلى ما هو أبعد من حالة مصرف الراجحي المحددة، حيث تقدم مخططًا للمؤسسات المالية الأخرى التي تسعى إلى تعزيز مشاركة الموظفين وأدائهم في مواجهة اضطرابات الصناعة وديناميكيات السوق المتطورة. وفي نهاية المطاف، يحمل البحث أهمية عملية في توفير حلول واقعية لتعزيز الفعالية التنظيمية والمساهمة في النجاح الشامل لمصرف الراجحي والصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية.

#### 4. أسئلة البحث:

- أ. ما هو هيكل الحوافز الحالي في مصرف الراجحي، وكيف يتماشى مع توقعات الموظفين ومحركات الأداء؟
- ب. كيف تؤثر أنواع الحوافز المختلفة، مثل المكافآت المالية وبرامج التقدير وفرص التطوير الوظيفي، على تحفيز وأداء الموظفين في مصرف الراجحي؟
- ج. إلى أي مدى تؤثر العوامل الديموغرافية مثل العمر والمنصب والدور الوظيفي على تصور الحوافز وفعاليتها في تعزيز أداء الموظفين في مصرف الراجحي؟
- د. كيف يمكن لمصرف الراجحي تحسين هياكل الحوافز الحالية لتتماشى بشكل أفضل مع الاحتياجات المتطورة لقوته العاملة والديناميكيات المتغيرة للصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية؟

#### 5. أهداف البحث:

- أ. تحليل هياكل الحوافز الحالية في مصرف الراجحي وتقييم مدى فعاليتها في تحفيز الموظفين.
- ب. التعرف على العوامل المؤثرة على أداء العاملين بمصرف الراجحي.
- ج. تقييم تأثير أنواع مختلفة من الحوافز على تحفيز الموظفين وأدائهم.
- د. دراسة المتغيرات الديموغرافية التي قد تؤثر على تصور الحوافز لدى الموظفين.
- هـ. تقديم توصيات عملية لتحسين هياكل الحوافز في مصرف الراجحي.

## 6. فرضيات البحث:

### الفرضية الرئيسية H1:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية المدركة للحوافز وأداء الموظفين في مصرف الراجحي.

### الفرضية الفرعية الأولى Ha:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين.

### الفرضية الفرعية الثانية Hb:

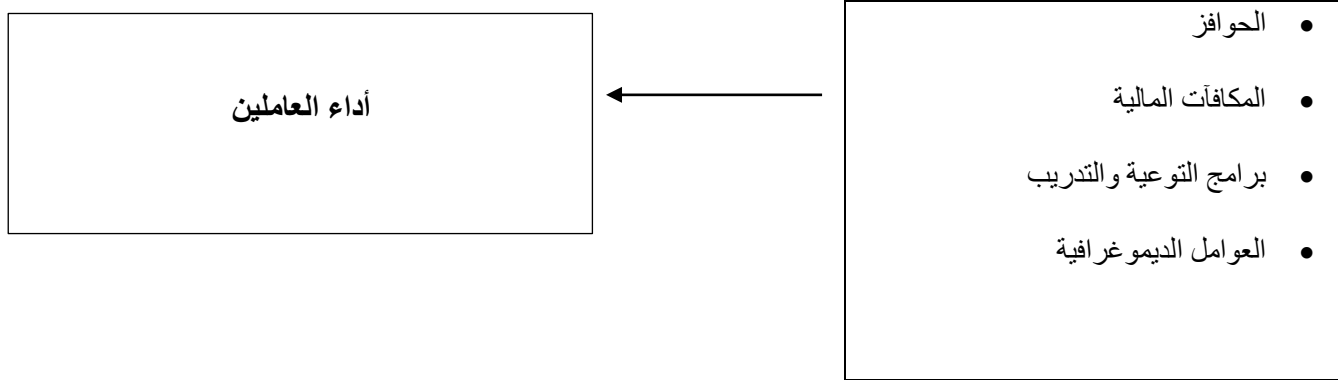
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المالية وأداء الموظفين في مصرف الراجحي.

### الفرضية الفرعية الثانية Hc:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لبرامج التوعية على مشاركة الموظفين وأدائهم.

## 7. نموذج بحث:

سيعتمد نموذج البحث لهذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يسعى إلى استكشاف تأثير الحوافز بشكل منهجي وشامل على أداء الموظفين في مصرف الراجحي. وبالاتتماد على نموذج وصفي، سيعطي البحث الأولوية للفحص التفصيلي والتوثيق لهيكل الحوافز الحالية، وتصورات الموظفين، ونتائج الأداء ضمن السياق الفريد للصناعة المصرفية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال استخدام مزيج من الأساليب الكمية والنوعية، يهدف النموذج إلى توفير فهم واضح ودقيق للعلاقات بين أنواع مختلفة من الحوافز وأداء الموظفين. سيتمكن هذا النموذج الوصفي البحث من الكشف عن الأنماط والاتجاهات والمجالات المحتملة للتحسين، مما يساهم في رسم صورة شاملة للديناميكيات الموجودة داخل القوى العاملة في مصرف الراجحي. ومن خلال هذا النهج، تسعى الدراسة إلى توليد رؤى لا تفيد الفهم الحالي لأنظمة الحوافز فحسب، بل تقدم أيضاً توصيات عملية لتحسين هذه الهياكل لتعزيز تحفيز الموظفين وأدائهم بشكل عام.



المتغير المستقل

المتغير التابع

#### 8. دراسة حالة عن مصرف الراجحي:

تأسس مصرف الراجحي عام 1957 في الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد تطور ليصبح أحد أكبر البنوك الإسلامية على مستوى العالم، ويشتهر بالتزامه بالمبادئ المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية. تمتد شبكة البنك الواسعة لتشمل مختلف الخدمات المالية، بما في ذلك الخدمات المصرفية للأفراد، والخدمات المصرفية للشركات، والخدمات المصرفية الاستثمارية. ومع التركيز القوي على الممارسات الأخلاقية والخدمات التي تركز على العملاء، لعب مصرف الراجحي دوراً محورياً في تشكيل المشهد المالي في المملكة العربية السعودية. وباعتباره لاعباً رئيسياً في القطاع المصرفي في البلاد، يعمل البنك على خلفية صناعة سريعة التطور، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي والتغييرات التنظيمية وتغير توقعات العملاء.

## 9. طريقة البحث:

### منهجية البحث:

- فلسفة البحث : سوف تعتمد الدراسة على الأساليب الكمية حيث تعتمد بشكل أساسي على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي لجمع البيانات وتحليلها. وسيستخدم البحث المنهج الوصفي عن طريق استخدام الاستبيان في جمع البيانات. سيتم إجراء الدراسات الاستقصائية والمقابلات بين موظفي مصرف الراجحي لجمع البيانات حول تصوراتهم لهيكل الحوافز الحالية وتأثيرها على الأداء. سيتم تحليل البيانات النوعية بشكل موضوعي للكشف عن وجهات نظر دقيقة، في حين ستخضع البيانات الكمية للتحليلات الإحصائية لتحديد الارتباطات والأنماط.
- منهج البحث : سوف يتم استخدام المنهج الاستنتاجي واستخدام البيانات الكمية.
- استراتيجية البحث : سوف يستخدم البحث الاستراتيجية المسحية عن طريق استخدام الأساليب الكمية في جمع وتحليل البيانات.
- نوع البحث : سوف يعتمد الباحث على الأسلوب الكمي.
- الأفق الزمني: سوف يتم استخدام الدراسة المقطعية عن طريق جمع البيانات من مشاركين مختلفين مرة واحدة فقط في نقطة زمنية واحدة.
- طرق جمع وتحليل البيانات: سوف يتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من خلال تطبيق الدراسة الكمية.

## 11. هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الأول: المقدمة

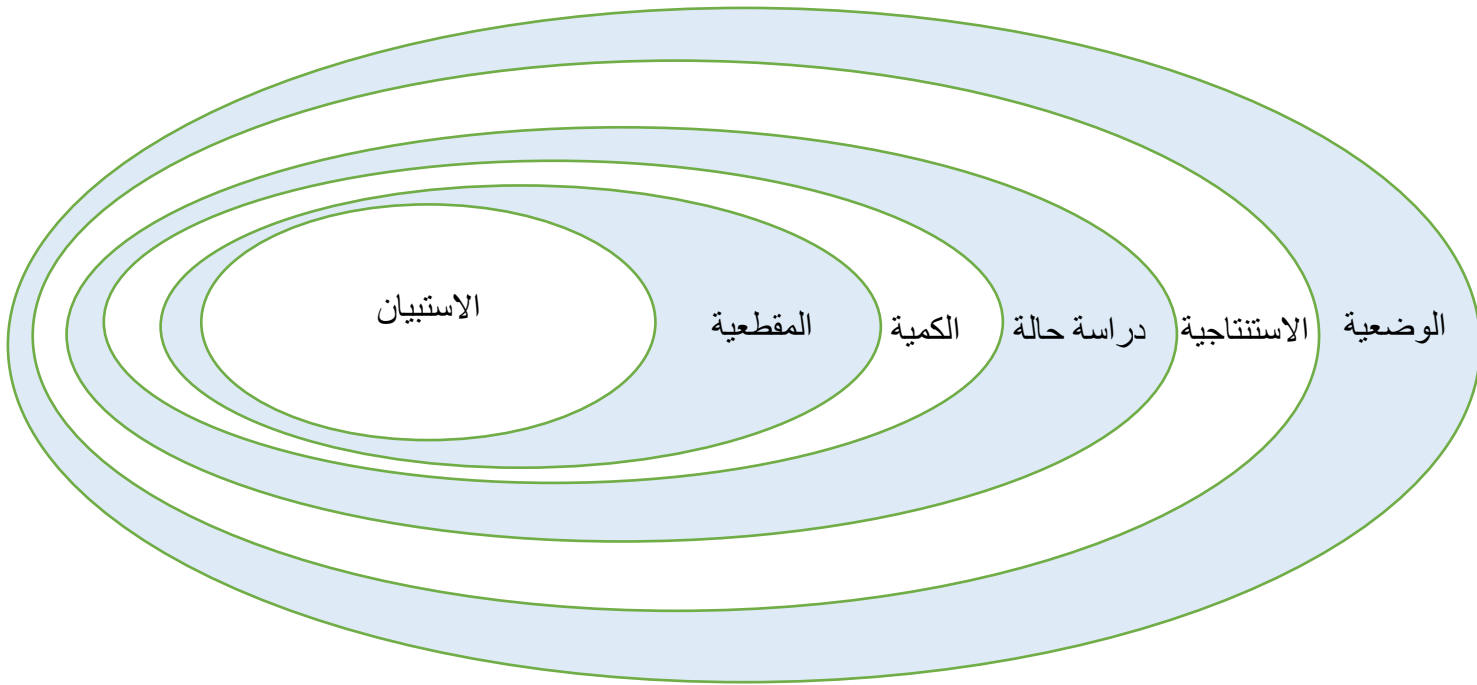
الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

11. بصلة البحث



## المراجع

القطامين , أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية , عمان للنشر والتوزيع.

الفارس , سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

هلال , محمد عبد الغني (2009). التفكير والتخطيط الاستراتيجي , القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.

يوسف , محمد (2010). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.