

عنوان البحث

فاعلية إدارة فريق العمل في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي
دراسة تحليلية حول ممارسات التكوين والتدريب والتطوير

إعداد الطالب/ علوي فتح الله ماجد آل هاشم

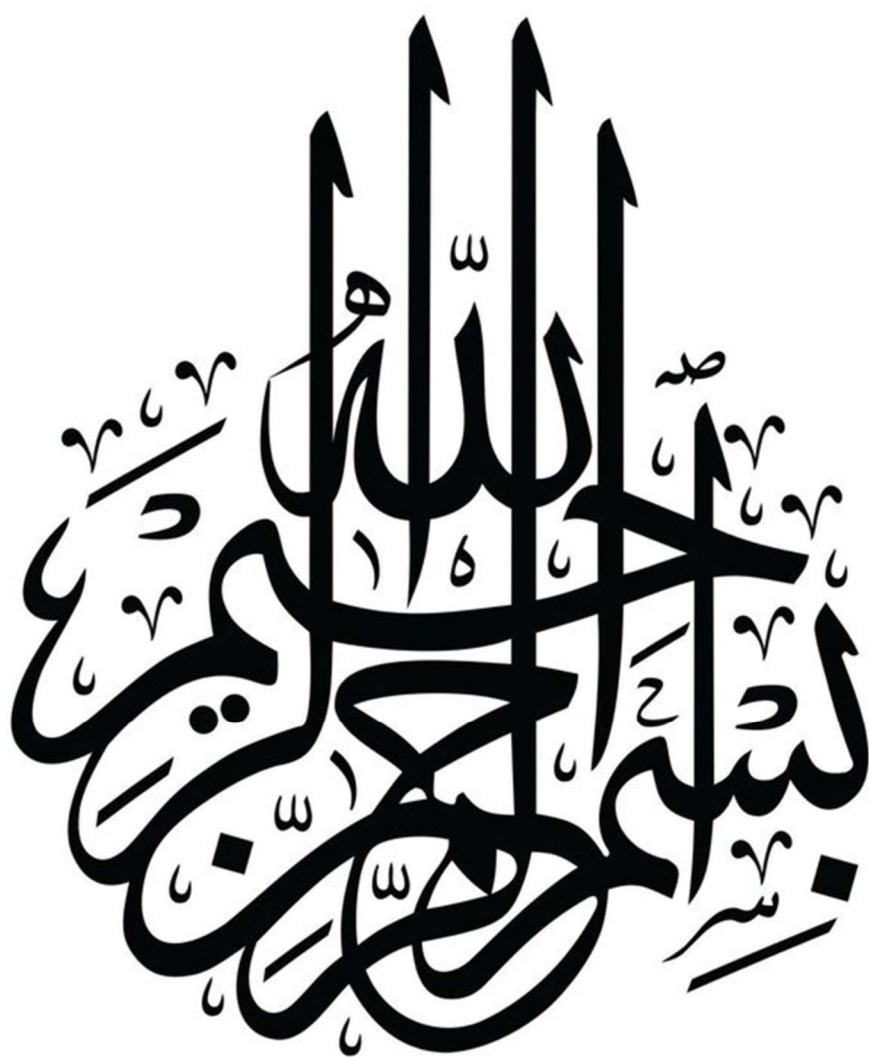
إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل حسن

العام الدراسي:

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م



إِهْدَاء

أهدي هذا البحث، ثمرة الجهد والمثابرة ورحلة الصبر والتعلم، إلى زوجتي الغالية؛ التي كانت السند الحقيقي والقلب النابض بالدعم، والداعم الأول طوال مسيرتي العلمية، بتفهمها وصبرها وتشجيعها الذي لم ينقطع، استطعت تجاوز كافة التحديات.

وإلى أبنائي الأعزاء؛ قرة عيني ومصدر فخري، الذين لم يكونوا مجرد مصدر إلهام، بل كانوا شركاء حقيقيين في مسيرة الطموح، حيث خلقنا معا بيئة من التنافس الإيجابي في التحصيل العلمي، مما غرز في نفوسنا جميعا شغف المعرفة وروح المثابرة وجعل من الوصول إلى هذا الإنجاز هدفا عائليا مشتركا نفخر بتتويجه اليوم.

وإلى والديّ الكريمين، رمز العطاء والتضحية، وعرفان بفضلهما الذي لا يطاق وما غرسا فيّ من قيم العلم والاجتهاد، اللذين كان دعاؤهما الصادق بالتوفيق والسداد رفيق دربي في كل خطوة، ونورا أضاء لي الدروب المتعثرة، فكان تلك الدعوات المباركة والمدد الروحي بالغ الأثر في تيسير الطريق وتحقيق هذا الإنجاز.

وإلى كل من كان له أثر طيب بكلمة تشجيع أو دعوة بظهر غيب أو موقف عزز في نفسي قيمة العلم والاجتهاد، أو ساهم في ترسيخ قيمة العلم والاجتهاد في مسيرتي، أهدىكم هذا العمل عربون وفاء وتقدير.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من توفيق وعون لإتمام هذا البحث وما هيأه من أسباب مكنت من إنجاز هذا البحث، وأسأله عز وجل أن يجعله علماً نافعا وعملاً متقبلاً.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء الهيئة الأكاديمية والطاقم التعليمي في الجامعة، لما بذلوه من جهود علمية متميزة، وما قدّموه من إشراف منهجي وتوجيه علمي رصين أسهم في ضبط مسار البحث وتعزيز جودته العلمية وفق الأسس البحثية السليمة، وتنمية مهاراتي في التفكير والتحليل.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة الجامعة على ما وفّرت من بيئة أكاديمية محفّزة، وإمكانيات علمية وتنظيمية أسهمت في تيسير العملية البحثية، وتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحقيق متطلبات هذا البحث وفق المعايير الأكاديمية المعتمدة.

كما أشكر زملائي الأفاضل الذين شاركوني بأرائهم وأفكارهم القيّمة وملاحظاتهم العلمية، وأسهموا بروح من التعاون في استكمال الاستبانة ومشاركتها مع الزملاء الآخرين، وكان لتفاعلهم ومساهماتهم الإيجابي دورٌ بارز في دعم هذا البحث وتحقيق أهدافه العلمية.

ولا يفوتني في الختام أن أعبر عن امتناني لكل من قدّم دعماً علمياً أو إرشاداً منهجياً أو ملاحظة بحثية أسهمت في إنجاز هذا البحث، فلكل هؤلاء أصدق عبارات الشكر والتقدير.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، من خلال تحليل أثر كل من تكوين فرق العمل، والقيادة وإدارة الفرق، والتدريب والتطوير، والتواصل والتعاون، ونقص الموظفين والتحديات التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي. وتنبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد الذي تؤديه فرق العمل في رفع كفاءة المؤسسات المصرفية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافسية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (عدد أفراد العينة) من العاملين في عدد من البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية. ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث أجريت اختبارات الصدق والثبات، والإحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة فرق العمل ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، كما كشفت عن وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع محاور الدراسة والأداء المؤسسي. وأوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن متغيرات الدراسة فسرت ما نسبته 76.2% من التباين في الأداء المؤسسي، وأن التواصل والتعاون داخل فرق العمل كان أكثر المتغيرات تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، يليه القيادة وإدارة فرق العمل، ثم نقص الموظفين والتحديات التنظيمية، في حين لم يظهر لكل من تكوين فرق العمل والتدريب والتطوير تأثير معنوي عند تحليل المتغيرات بصورة مجتمعة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء فرق العمل، وتطوير القيادات الإدارية، وربط برامج التدريب بالاحتياجات الفعلية للعمل، ومعالجة نقص الموظفين من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية، وتطوير أنظمة إدارة الأداء والحوافز، بما يساهم في رفع كفاءة فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة فرق العمل، الأداء المؤسسي، القطاع المصرفي، القيادة، التواصل والتعاون، التدريب والتطوير، نقص الموظفين.

الفهرس

الصفحة	العنوان	
	الغلاف	1
I	بسم الله الرحمن الرحيم	2
II	الإهداء	3
III	شكر وتقدير	4
IV	المستخلص	5
V	الفهرس	6
VII	قائمة الجداول	7
VIII	قائمة الأشكال	8
1	الفصل الأول – المقدمة	9
2	مشكلة البحث	10
3	أهمية البحث	11
4	أهداف البحث	12
4	أسئلة البحث	13
5	مصطلحات البحث	14
8	الفصل الثاني – الأدب النظري والدراسات السابقة	15
8	مقدمة	16
8	الدراسات النظرية	17
11	الدراسات العربية الحديثة	18
12	الدراسات التطبيقية الأجنبية	19
17	تعليق تكاملي ومقارنة على الدراسات السابقة	20
21	الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة وفرضيات البحث	21
21	مقدمة	22
21	النظريات المرتبطة بالبحث	23
25	فرضيات البحث	24
27	الفصل الرابع – منهجية البحث	25
27	المنهج المستخدم في الدراسة	26
27	مصادر جمع البيانات	27
28	مجتمع الدراسة	28
28	عينة الدراسة	29
29	أدوات البحث	30
31	الفصل الخامس – النتائج والمناقشة	31
31	تمهيد	32

32	خصائص عينة الدراسة	33
34	اختبار صدق وثبات الدراسة	34
35	تحليل محاور الدراسة	35
36	تحليل محور القيادة وإدارة فرق العمل	36
36	تحليل محور التدريب والتطوير	37
37	تحليل محور التواصل والتعاون داخل فرق العمل	38
38	تحليل محور نقص الموظفين والتحديات التنظيمية	39
38	تحليل محور الأداء المؤسسي	40
39	اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون	41
40	اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد	42
40	نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي المتعدد	43
41	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	44
42	الفصل السادس – التوصيات والمقترحات	45
42	تمهيد	46
42	التوصيات	47
44	المقترحات للدراسات المستقبلية	48
44	الخاتمة	49
46	المراجع	50
49	الملاحق	51
50	الاستبانة	52
55	Abstract	53
	الغلاف بالانكليزي	54

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	
5	1 - 1: مصطلحات البحث	1
16	1 - 2: ملخص الدراسات السابقة	2
24	1 - 3: النظريات المفسرة لفرضيات الدراسة	3
31	1 - 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
31	2 - 5: توزيع أفراد العينة حسب العمر	5
32	3 - 5: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
32	4 - 5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	7
32	5 - 5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الفريق الحالي	8
33	5 - 6: توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	9
33	5 - 7: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو القسم	10
34	5 - 8: توزيع أفراد العينة حسب البنك	11
35	5 - 9: معدل الثبات كرونباخ ألفا المحاور الدراسة	12
35	5 - 10: نتائج تحليل محور تكوين فرق العمل	13
36	5 - 11: نتائج تحليل محور القيادة وإدارة فرق العمل	14
36	5 - 12: نتائج تحليل محور التدريب والتطوير	15
37	5 - 13: نتائج تحليل محور التواصل والتعاون داخل فرق العمل	16
38	5 - 14: نتائج تحليل محور نقص الموظفين والتحديات التنظيمية	17
38	5 - 15: نتائج تحليل محور الأداء المؤسسي	18
39	5 - 16: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	19
40	5 - 17: ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد	20
40	5 - 18: نتائج تحليل التباين ANOVA	21
40	5 - 19: نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي المتعدد	22
41	5 - 20: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	23

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	
7	1 - 1: إدارة فرق العمل - محرك الأداء المصرفي المتميز	1
20	2 - 1: منظومة النجاح المصرفي - كيف تصنع فرق عمل فائق الأداء	2
26	3 - 1: إدارة فرق العمل - محرك الأداء في القطاع المصرفي	3
45	4 - 1: أثر إدارة فرق العمل على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي	4

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1 - 1: مقدمة:

تعد إدارة فرق العمل إحدى الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات المعاصرة، لا سيما في القطاعات الخدمية التي تعتمد بصورة أساسية على رأس المال البشري، ويأتي القطاع المصرفي في مقدمة هذه القطاعات لما يتميز به من خصوصية عالية وتعقيد تشغيلي متزايد. حيث تعمل المؤسسات المصرفية في بيئة متغيرة تتسم بسرعة التغير، وارتفاع مستوى المخاطر، فضلاً عن التحولات الرقمية المتسارعة، وتزايد متطلبات الامتثال والتنظيم، مما أسهم في إعادة تشكيل طبيعة العمل المصرفي وأساليبه.

وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد الأداء المؤسسي في البنوك مرتبطاً فقط بالأنظمة والتقنيات أو السياسات المالية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية، وبخاصة إدارة فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ العمليات اليومية، وخدمة العملاء، وإدارة المخاطر، والائتمان، والعمليات المصرفية المختلفة. ويُعد الاعتماد على فرق عمل مؤهلة وفعالة عاملاً حاسماً في قدرة البنوك على تحقيق مستويات عالية من الدقة، والكفاءة التشغيلية، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

وتشير الممارسات الإدارية الحديثة إلى أن المؤسسات التي تنجح في تكوين فرق عمل متجانسة تمتلك مهارات التعاون والتواصل وتبادل المعرفة وحل المشكلات بصورة تشاركية، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وأكثر كفاءة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي البيئة المصرفية تحديداً، تزداد أهمية العمل الجماعي نظراً لحساسية العمليات المصرفية، وضرورة التنسيق المستمر بين مختلف الوحدات التنظيمية، واتخاذ قرارات دقيقة في وقت قصير.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية ممارسات تكوين فرق العمل، وتدريبها، وتطويرها، حيث تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية المهارات الفنية والتقنية والسلوكية للعاملين، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأنظمة المصرفية الحديثة، والتقنيات المالية المتقدمة، ومتطلبات الامتثال والتنظيم. كما تسهم هذه البرامج في رفع مستوى الجاهزية المهنية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة فريق العمل (خصوصاً التكوين والتدريب والتطوير) في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع المصرفي، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين هذه الممارسات ونتائج الأداء، واستكشاف مدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية.

وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوعات التدريب أو القيادة أو الأداء المؤسسي بشكل مفصل، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات في إطار تكاملي يربط بين تكوين فرق العمل، وبرامج التدريب والتطوير، ودور القيادة، والتواصل الداخلي وتأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي لا تزال محدودة خاصة في البيئة المصرفية العربية السعودية مما يعزز الحاجة إلى هذه الدراسة لسداد الفجوة المعرفية.

ومن هنا تنبع الحاجة إلى هذا البحث لسد هذه الفجوة وتقديم إطار تحليلي شامل يوضح كيفية تأثير ممارسات إدارة فرق العمل في تعزيز وتحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع المصرفي.

1 - 2: مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها إدارة فرق العمل في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات المصرفية، إلا أن العديد من البنوك تواجه تحديات متزايدة نتيجة للتنافسية الشديدة والتحول الرقمي السريع، مما يجعل إدارة فرق العمل عنصراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في فهم العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في السياق المصرفي العربي.

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن العمل الجماعي الفعال يرتبط إيجابياً بالأداء المؤسسي، وأن التدريب المنتظم والقيادة الداعمة يمثلان ركيزتين أساسيتين لرفع كفاءة فرق العمل في البنوك. إلا أن هذه الدراسات غالباً ما تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل، دون النظر إلى التأثير التكاملي بينها، أو دراسة دور القيادة والتواصل الداخلي كمتغيرات وسيطة.

وتتمثل مشكلة البحث في مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة فرق العمل في المؤسسات المصرفية، من أبرزها:

- الصعوبة في اختيار وتكوين فرق عمل تتوافق مهارات وخبرات أفرادها مع متطلبات العمل المصرفي، الذي يتسم بدقة العالية وسرعة الإنجاز والحساسية الكبيرة في التعامل مع البيانات والمعلومات المالية.
- نقص الكفاءات المتخصصة داخل فرق العمل المصرفية، مما يؤدي إلى الأعباء التشغيلية على بعض الأفراد، ويؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية جودة الأداء.
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق، مما يسبب تداخل في المهام وازدواجية في الجهود، الأمر الذي يضعف التنسيق ويقلل من كفاءة الأداء الجماعي.
- قصور برامج التدريب والتطوير للموظفين في مواكبة التحولات الرقمية والتقنية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي، مما يحد من قدرة فرق العمل على التكيف مع الأنظمة المصرفية الحديثة والتقنيات المالية المتقدمة.
- ضعف التواصل الداخلي والتنسيق بين أعضاء فرق العمل، مما قد يسبب مشكلات تنظيمية وصراعات داخلية تعيق تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة المصرفية.
- عدم وجود آليات واضحة ودقيقة لتقييم أثر إدارة فرق العمل على الأداء المؤسسي، مما يحد من قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات تطويرية لتحسين أداء الفرق مبنية على أسس علمية ومنهجية.

وقد توصل الباحثون السابقون إلى أن العمل الجماعي الفعال يرتبط إيجاباً بالأداء المؤسسي (Berber et al., 2020)، وأن التدريب المنتظم والقيادة الداعمة يُمثلان ركيزتين لا غنى عنهما لرفع كفاءة فرق العمل في البنوك (Hussain & Farooq, 2024) غير أن هذه الدراسات غالباً ما تناولت متغيراً واحداً أو اثنين في آنٍ واحد، في حين لا تزال هناك حاجة لدراسة منظومة التكوين والتدريب والتطوير مجتمعةً وأثرها التراكمي على الأداء المؤسسي، مع مراعاة الدور الوسيط للقيادة والتواصل الداخلي.

ومن هنا تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي التالي:
ما مدى فاعلية إدارة فريق العمل (بما تشمل التكوين والتدريب والتطوير) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي؟

1 - 3: أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تحليل مدى فاعلية إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع المصرفي، من خلال دراسة ممارسات التكوين والتدريب والتطوير على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية. كما يوضح دور هذه الممارسات في تعزيز الأداء المؤسسي ويسهم في بناء نموذج يفسر العلاقة بين إدارة فرق العمل والأداء المؤسسي مع تقديم توصيات عملية يمكن لمديري الموارد البشرية في البنوك الاستفادة منها لتحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية، وذلك من خلال دراسة الأهداف الفرعية المنبثقة كما يلي:

- تحليل واقع إدارة فرق العمل في القطاع المصرفي وتحديد مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية والتشغيلية للمؤسسات المصرفية.
- دراسة أثر عمليات تكوين فرق العمل على تعزيز التنسيق بين أعضاء الفريق، وتحسين قدراتهم على أداء المهام المصرفية بكفاءة وفعالية أعلى.
- تأثير نقص الموظفين في فرق العمل على مستوى أداء الفرق وجودة الخدمات المصرفية المقدمة.
- تقييم دور برامج التدريب والتطوير في تنمية المهارات الفنية والسلوكية لأعضاء فرق العمل وبناء قدراتهم المهنية بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.
- إبراز دور خبرات أعضاء فرق العمل وتنوعها في تحسين جودة الأداء ودعم الابتكار وتعزيز القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل الفرق المصرفية.
- استكشاف العلاقة بين فاعلية إدارة الفريق ومستوى الأداء المؤسسي في البنوك، من خلال تحليل المتغيرات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بهذه العلاقة.
- توضيح دور القيادة المصرفية الفعالة في دعم فرق العمل وتحفيزها وتهيئة بيئة تنظيمية تساعد على التعاون والعمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.
- تحليل أثر التواصل الداخلي وتبادل المعرفة بين أعضاء فرق العمل على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء التشغيلية ورفع مستوى الكفاءة المصرفية.
- اقتراح مجموعة من الآليات والتوصيات التي يمكن للمؤسسات المصرفية الاستفادة منها في تطوير إدارة فرق العمل وتحسين الأداء التشغيلي والمؤسسي بشكل أفضل.

1 - 4: أهداف البحث:

الهدف الرئيسي هو تحليل مدى فاعلية إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع المصرفي، من خلال دراسة أثر ممارسات التكوين والتدريب والتطوير على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية وفهم دورها في تعزيز الأداء المؤسسي. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسهم في تحليل العلاقة بين إدارة فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع المصرفي، وذلك من خلال تحقيق أهدافه الفرعية وهي:

- تحليل مفهوم إدارة فرق العمل ومراحل تكوينها داخل البنوك، والتعرف على مراحل بناء الفريق وخصائص فرق العمل الفعالة في البيئة المصرفية.
- دراسة أثر ممارسات التكوين والاختيار المهني لأعضاء الفرق المصرفية على مستوى الكفاءة التشغيلية وجودة تنفيذ المهام المصرفية.
- دراسة أثر نقص الموظفين على فاعلية فرق أداء الفرق ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، مع تقديم حلول وتوصيات عملية للتغلب على هذا التحدي.
- تقييم دور برامج التدريب والتطوير المصرفي في تنمية مهارات الموظفين الفنية والسلوكية، وتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة في القطاع المصرفي.
- التعرف على أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه البنوك في إدارة فرق العمل، واستكشاف المعوقات والصعوبات التي تؤثر على فاعلية هذه الفرق.
- قياس العلاقة بين فاعلية إدارة فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، من خلال دراسة المتغيرات الإدارية والتنظيمية المؤثرة في هذا الارتباط.
- تحليل دور القيادة المصرفية في دعم فرق العمل، وتحفيز أعضائها وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسات المصرفية.
- دراسة أثر التواصل الداخلي وتبادل المعرفة بين أعضاء الفرق على تحسين التنسيق، وجودة اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- وضع توصيات عملية للقطاع المصرفي لتعزيز سياسات تكوين وتدريب وتطوير فرق العمل بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التنظيمية.

1 - 5: أسئلة البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة ومنها السؤال الرئيسية وهو ما فاعلية إدارة فريق العمل (التكوين، التدريب، التطوير) في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي؟. وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تحليل دور ممارسات إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع المصرفي، وذلك على النحو الآتي:

- ما هي أهم ممارسات تكوين فرق العمل في القطاع المصرفي، وما مدى فعاليتها في تلبية متطلبات العمل المصرفي الذي يتسم بدقة والسرعة والحساسية العالية؟.
- كيف تسهم برامج التدريب والتطوير المصرفي في رفع كفاءة أعضاء فرق العمل وتنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي؟.
- ما العلاقة بين فعالية إدارة فرق العمل ومستوى الأداء المؤسسي في البنوك، وما المتغيرات التنظيمية والإدارية المؤثرة في هذه العلاقة؟.
- ما التحديات والمعوقات التي تواجه البنوك في إدارة فرق العمل داخل وحداتها التشغيلية، وكيف تؤثر هذه التحديات على كفاءة الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية؟.
- إلى أي مدى يؤثر نقص عدد الموظفين وكفاءتهم داخل فرق العمل المصرفية على جودة العمل المصرفي وكفاءة الأداء المؤسسي؟.
- ما دور القيادة المصرفية والتواصل الداخلي في دعم فاعلية فرق العمل وتعزيز التعاون والتنسيق بين أعضائها؟.
- ما الآليات المناسبة لتطوير إدارة فرق العمل بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي؟.

1 – 6: مصطلحات البحث:

(جدول 1 – 1) : مصطلحات البحث

المصطلح	التعريف النظري	التعريف الإجرائي
إدارة فريق العمل	مجموعة العمليات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف تنسيق جهود أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.	يقصد بها في هذه الدراسة الممارسات التي تتبعها البنوك لإدارة فرق العمل من خلال التكوين والتدريب والتطوير بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
تكوين الفريق	عملية اختيار وتشكيل أعضاء الفريق وفقا للمهارات والخبرات والتخصصات المناسبة مع تحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق التكامل بين الأعضاء.	يقاس بدرجة وضوح معايير اختيار أعضاء الفريق، وتوزيع الأدوار وتحقيق التكامل بين أعضاء فرق العمل في البنوك.
تدريب الفريق	عملية منظمة تهدف إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات الموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.	يقاس من خلال البرامج التدريبية المتقدمة، ومدى وملاءمتها واستمراريتها، وأثرها في رفع كفاءة فرق العمل.
تطوير الفريق	عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الفريق وتعزيز التعاون والثقة والتواصل والابتكار بما يحقق أهداف المؤسسة.	يقاس بدرجة اهتمام البنك بتنمية قدرات الفرق وتحسين العلاقات بين الأعضاء، وتعزيز العمل الجماعي

الأداء المؤسسي	قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق رضا العملاء والميزة التنافسية.	يقاس من خلال مؤشرات الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات المصرفية، وسرعة الإنجاز، ورضا العملاء.
الكفاءة التشغيلية	قدرة المؤسسة على إنجاز أعمالها بأقل تكلفة وأفضل استغلال للموارد مع المحافظة على جودة الأداء.	يقصد بها قدرة البنك على تقديم خدماته بسرعة ودقة وتقليل الأخطاء والهدر في الموارد.
جودة الخدمات المصرفية	مدى قدرة الخدمات المصرفية على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال الاعتمادية والاستجابة والكفاءة.	تقاس من خلال مستوى رضا العملاء، وسرعة تقديم الخدمة ودقتها، والاستجابة لاحتياجات العملاء.
القيادة التحويلية	نمط قيادي يعمل على تحفيز العاملين وإلهامهم وتشجيعهم على الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة.	يقاس بدرجة دعم القادة للموظفين وتشجيعهم على الابتكار، وتمكينهم من أداء مهامهم.
التواصل الداخلي	علمية تبادل المعلومات والأفكار بين الإدارة والعاملين بما يحقق التنسيق والتعاون داخل المؤسسة.	يقاس بوضوح من قنوات الاتصال، وسرعة تبادل المعلومات، وفاعلية التواصل بين أعضاء فرق العمل والإدارة.
العمل الجماعي	تعاون مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والخبرات المختلفة لإنجاز أهداف مشتركة، من خلال التنسيق والتواصل وتقاسم المسؤوليات بما يحقق أفضل النتائج للمؤسسة.	يقصد به مستوى التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات بين أعضاء فرق العمل داخل البنوك، ومدى مساهمة ذلك في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.
الالتزام التنظيمي	درجة ارتباط العامل بالمؤسسة وولائية لها، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها.	يقاس بمدى شعور أعضاء فرق العمل بالانتماء للبنك، وحرصهم على الالتزام بالأنظمة والسياسات، والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.
التمكين الوظيفي	منح الموظفين الصلاحيات والموارد والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمعملهم بما يعزز الثقة والاستقلالية والمسئولية.	يقاس بمدى منح إدارة البنك لأعضاء فرق العمل صلاحيات اتخاذ القرار، وإشراكهم في حل المشكلات، وتوفير الموارد التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة.
رضا العملاء	شعور العملاء بالرضا الناتج عن مقارنة توقعاتهم المسبقة بمستوى الخدمة الفعلية التي تقدمها المؤسسة.	مستوى رضا عملاء البنك عن جودة الخدمات المصرفية وسرعة تقديمها ودقتها، واستجابة الموظفين لاحتياجاتهم.
الابتكار التنظيمي	قدرة المؤسسة على تطوير أو تبني أفكار وأساليب وإجراءات جديدة تسهم في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات وتحقيق ميزة تنافسية.	مدى تشجيع البنوك أعضاء فرق العمل على تقديم الأفكار الإبداعية وتبني الحلول المبتكرة، وتحسين إجراءات العمل والخدمات المصرفية.
رأس المال البشري	مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون، والتي تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة.	مستوى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها أعضاء فرق العمل في البنوك، ومدى استثمارها في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المصرفية.

إدارة الموارد البشرية	مجموعة السياسات والممارسات المتعلقة باستقطاب العاملين واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم، بما يحقق أهداف المؤسسة.	الممارسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في البنوك لإدارة فرق العمل، من خلال التكوين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
القطاع المصرفي	مجموعة المؤسسات المالية المرخصة التي تقدم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات وفق الأنظمة المعمول بها.	يقصد به في هذه الدراسة البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية محل التطبيق الميداني للدراسة.

(الشكل 1 - 1): إدارة فرق العمل - محرك الأداء المصرفي المتميز

إدراك أن الإدارة المتكاملة لفرق العمل هي الركيزة الأساسية لرفع الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات في البنوك



الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

2 – 1: مقدمة:

يتناول هذا الفصل الأدب النظري وعدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث (فاعلية إدارة فريق العمل في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي: دراسة تحليلية حول ممارسات التكوين والتدريب والتطوير) وذلك بهدف بناء الإطار المعرفي الذي تستند إليه الدراسات الحالية، واستعرض أهم المفاهيم والنظريات ذات العلاقة بإدارة فرق العمل والتكوين والتطوير.

كما يتضمن الفصل عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة ذات الصلة، ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، واستخلاص الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

2 – 2: الدراسات النظرية:

أولاً: مفاهيم إدارة فرق العمل في القطاع المصرفي وعلاقتها بالأداء المؤسسي:
تُعدّ فرق العمل من أهم ركائز النجاح في المؤسسات المعاصرة، لا سيما في القطاعات التي تعتمد على التكامل المعرفي والتخصصي مثل القطاع المصرفي. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن العمل الجماعي لا يقتصر على تجميع الأفراد، بل يُمثّل منظومة متكاملة تتضمن التنسيق، وتبادل المعرفة، والتكامل في الأداء، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، أجرى Berber et al. (2020) في مجلة Sustainability دراسةً تطبيقية على عينة مكونة من (401) موظف في القطاع المصرفي في صربيا، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ومباشرة بين فاعلية العمل الجماعي ومستوى الأداء المؤسسي. وقد أشار الباحثون إلى أن:

"Effective teamwork significantly contributes to organizational performance through improved coordination and reduced operational errors."

كما أوضحت الدراسة أن الفرق التي تعاني من ضعف في الهيكل التنظيمي أو غياب القيادة الفعالة تُشكّل عائقاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة، وتؤدي إلى تدني في الكفاءة التشغيلية.

ومن زاوية مختلفة، تناولت دراس دراسة Nyathi & Kekwaletswe (2023) المنشورة في African Journal of Economic and Management Studies دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الفرق داخل المؤسسات، خاصة في البيئات النامية، وأثبتت أن تبني الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية يُعزز من الكفاءة التشغيلية لفرق العمل، ويسهم في تحسين تدفق المعلومات ويحسن كفاءتها التشغيلية وسرعة اتخاذ القرار.

تعليق تحليلي:

تُظهر الدراستان تكاملاً بين البعدين البشري والتقني في إدارة فرق العمل، حيث ركزت دراسة Berber على البنية التنظيمية للعمل الجماعي، في حين ركزت دراسة Nyathi على دور التكنولوجيا في دعم هذه البنية. ويعكس هذا التكامل التحولات الحديثة في القطاع المصرفي، الذي لم يعد يعتمد على العنصر البشري فقط، بل على تفاعل هذا العنصر مع

النظم الرقمية. كما تبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في السياق العربي، الذي يجمع بين التحول الرقمي والتحديات التنظيمية.

ثانياً: نماذج تكوين فرق العمل ودورها في تحسين الأداء:
تكشف الدراسات الحديثة أن الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق تحسّن التعاون والكفاءة وتفضي إلى نتائج أداء أفضل، وأن الشعور بالوحدة والتضامن داخل الفريق يسهم إسهاماً ملموساً في رفع مستوى أداء الموظفين. هذا ما توصلت إليه دراسة (Arifin et al. (2022 المنشورة في Journal of Research التي أجرت تحليلاً مقارنةً لأثر التماسك الجماعي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي النيجيري.

"Team cohesion and mutual trust significantly enhance employee productivity and performance outcomes."

وفي السياق الإندونيسي، قدّمت دراسة (Panggarbesi & Sunarto (2023 المنشورة في مجلة BISMA نموذجاً تحليلياً يُثبت أن دعم العمل الجماعي وكفاءة التقنية المصرفية يُؤثران تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، في حين خلصت إلى أن دعم القيادة وحده لا يحدث أثراً كافياً ما لم يُقترن بتطوير التقنية وتعزيز روح الفريق.

تعليق تحليلي:

تُعد هذه النتائج ذات أهمية كبيرة، حيث تُعيد صياغة مفهوم إدارة فرق العمل من كونه عملية تقليدية تعتمد على القيادة فقط، إلى كونه نظاماً متكاملًا يتطلب تفاعلاً بين عدة عناصر (الفريق – التكنولوجيا – القيادة). كما تدعم هذه النتائج توجه البحث الحالي في دراسة ممارسات إدارة فرق العمل كمنظومة متعددة الأبعاد وليست متغيراً منفصلاً.

ثالثاً: دور القيادة في تعزيز أداء فرق العمل المصرفية:

تحتل القيادة موقعاً محورياً في الأدبيات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بإدارة فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي. وقد ركزت العديد من الدراسات الحديثة على القيادة التحويلية باعتبارها أحد أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على تغيير معتقدات الموظفين واتجاهاتهم بما يتوافق مع الأهداف المؤسسية، مما يُعزز دوافعهم وأداءهم.

ففي دراسة (Ha & Hang (2024 ونشرت في Journal of Organizational Behavior Research التي تناولت القطاع المصرفي الفيتنامي، تبين أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر في دافعية الموظفين، حيث أشار الباحثون إلى أن:
"Transformational leadership positively influences employee motivation and aligns individual goals with organizational objectives."

كما توصلت دراسة (Saidu et al. (2024 المنشورة في مجلة Sustainability التي أجريت على عينة كبيرة من موظفي البنوك، إلى أن كلاً من القيادة التحويلية والتبادلية يؤثران في الأداء، إلا أن تأثير القيادة التحويلية يكون أكثر استدامة، خاصة في سياقات التغيير والتحول المؤسسي.

تعليق تحليلي:

تُبرز هذه الدراسات أهمية القيادة كعامل مؤثر رئيسي في إدارة فرق العمل، ليس فقط من حيث التوجيه، بل من حيث التأثير النفسي والتحفيزي على الموظفين. كما تشير إلى أن القيادة قد تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الفرق والأداء، وهو ما يمثل أحد الجوانب المهمة التي يسعى هذا البحث إلى اختبارها. غير أن دراسة Ha & Hang ركزت على الأثر المباشر للقيادة على الدوافع الفردية، في حين ذهبت دراسة Saidu إلى أبعد من ذلك بقياس أثر القيادة على الاستدامة المؤسسية في ظل التغيير.

رابعاً: التواصل الداخلي وتبادل المعرفة داخل فرق العمل المصرفية

يُعدّ التواصل الداخلي من العوامل الجوهرية لبقاء المؤسسات المالية ونجاحها، إذ يُساعد على جمع المعلومات وتحليلها وتنظيم تدفقها، فضلاً عن دوره في تحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم المؤسسي. هذا ما توصلت إليه دراسة Nagachevska et al. (2023) المنشورة في Journal of Innovations and Sustainability والتي اعتمدت التحليل النقدي للأدبيات لتقييم منظومة التواصل الداخلي في البنوك الأوكرانية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة Wuaku et al. (2024) بشأن العلاقة الداخلية داخل فرق العمل المصرفية، إذ أثبتت أن التواصل الأفقي بين الزملاء يُؤثر إيجاباً وبقوة على أداء الموظفين، في حين ارتبط التواصل النازل من الإدارة للموظفين بعلاقة سلبية مع الأداء حين يُطغى عليه الطابع الأمري أو الرقابي، كما ثبت وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تبادل المعرفة وتحسين أداء الموظفين.

تعليق تحليلي:

تُقدّم هذه النتائج إضافة مهمة، حيث تُظهر أن جودة التواصل أهم من شكله، وأن أساليب الاتصال التقليدية القائمة على الأوامر قد تُضعف الأداء بدلاً من تحسينه. كما تدعم هذه النتائج فكرة أن تبادل المعرفة يمثل عنصراً أساسياً في فاعلية فرق العمل.

خامساً: تأثير نقص الموظفين على كفاءة فرق العمل المصرفية:

شهدت البنوك عام 2022 معدل دوران وظيفي بلغ نحو 25%، بارتفاع يُقارب 10% عن عام 2021، كما تواجه المؤسسات المالية صعوبةً مضاعفة ليس فقط في التوظيف بل في الاحتفاظ بالكفاءات المتاحة، وقد انعكس ذلك على العملاء بارتفاع معدلات الرضا السلبي المرتبطة بضعف تدريب الموظفين الجدد (Invo Solutions 2023) وتُعمّق دراسة Tang et al. (2024) هذا التحليل،

"Increased workload, reduced service quality, and longer customer waiting times."

مُثبتةً أن 52% من المديرين و 49% من الموظفين يُفكّرون في مغادرة وظائفهم خلال الاثني عشر شهراً القادمة بسبب انخفاض الرضا الوظيفي، وأن نقص الموظفين يُفضي إلى ضغط متراكم وخدمة متسرّعة وطوابير انتظار مطوّلة تُضرّ بتجربة العملاء.

2 - 3: الدراسات العربية الحديثة

أولاً: دراسة الكندي وآخرون (2024)

هدفت دراسة الكندي والخريف والبلوي وخان (2024) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية من خلال دراسة الدور الوسيط للثقة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، كما أسهمت القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية القيادات القادرة على تحفيز العاملين وتطوير بيئة العمل التنظيمية.

تعليق تحليلي:

تبرز هذه الدراسات أهمية القيادة كعنصر داعم لفاعلية فرق العمل وتؤكد أن تحقيق الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على المهارات الفنية أو التدريب، وإنما يتطلب نمطا قياديا قادرا على تعزيز الثقة والالتزام التنظيمي.

ثانياً: دراسة الشمري (2024)

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في البنوك التجارية السعودية، مع اختبار دور الدعم التنظيمي في تعزيز هذه العلاقة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على مستوى الابتكار الوظيفي والأداء، كما تبين أن الدعم التنظيمي يزيد من قوة هذا التأثير.

تعليق تحليلي:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لارتباطها المباشر بالقطاع المصرفي السعودي حيث تدعم أهمية القيادة في رفع فعالية فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً: دراسة القحطاني وآخرون (2024)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري داخل المؤسسات السعودية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري وتحسين الأداء التنظيمي واتخاذ القرار. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير القيادات الإدارية وتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار.

تعليق تحليلي:

تؤكد هذه الدراسة أن القيادة تعد أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في تحسين كفاءة فرق العمل وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

رابعاً: دراسة التحويل الرقمي في القطاع المصرفي السعودي (2024)

تناولت الدراسة واقع التحويل الرقمي في القطاع المصرفي السعودي وأثره على تطوير الخدمات المصرفية والموظفين. وأظهرت النتائج أن نجاح التحويل الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسات على تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم

للتعامل مع الأنظمة والتقنيات الحديثة. كما أكدت أهمية برامج التدريب المستمر في رفع الجاهزية المهنية للعاملين في البنوك السعودية.

تعليق تحليلي:

تبرز هذه الدراسة الأهمية المتزايدة للتدريب والتطوير في البيئة المصرفية الحديثة مما يدعم المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية.

2 - 4: الدراسات التطبيقية الأجنبية:

أولاً: أثر التدريب وتطوير الكفاءات على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي: تُعدّ برامج التدريب والتطوير من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات المصرفية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال، خاصة في ظل التغيرات التقنية المتسارعة وتعقيد العمليات المصرفية.

وفي هذا السياق، تُعد دراسة (Hussain & Farooq (2024 المنشورة في Humanities and Social Sciences Communications من الدراسات وأكثرها شمولاً في هذا المجال، حيث طُبِّقت نموذج كيركباتريك لتقييم فاعلية برامج التدريب لدى الموظفين الإداريين وغير الإداريين في القطاع المصرفي، والذي يقوم على أربع مراحل مترابطة: (ردة الفعل - التعلم - السلوك - النتائج). وقد بينت الدراسة أن:

"Training effectiveness is a sequential and interconnected process where each level reinforces the next to achieve organizational performance outcomes."

كما أظهرت النتائج أن رضا الموظفين عن التدريب في المرحلة الأولى يعزز اكتساب المعرفة والمهارات في المرحلة الثانية، وأن المعرفة المكتسبة تنعكس على السلوك الوظيفي في المرحلة الثالثة، والسلوك الجديد يترجم إلى نتائج مؤسسية ملموسة في المرحلة الرابعة.

وفي دراسة تطبيقية مكتملة أجراها (Rahman & Putranto (2024 في International Journal of Current Science Research and Review أظهرت نتائج المقابلات مع مديري الموارد البشرية ومديري الفروع وجود فجوات في تطوير الكفاءات، كما أثبتت أن دمج الأساليب التدريبية العملية كلعب الأدوار والمقارنة المرجعية مع البنوك الأخرى يرفع مستوى ملائمة التدريب للاحتياجات الفعلية، كما أكدت أن:

"Practical training methods such as simulations and role-playing significantly enhance training relevance and effectiveness."

تعليق تحليلي موسّع:

تعكس هاتان الدراستان بوضوح أن فاعلية التدريب لا تكمن فقط في تنفيذه، بل في تصميمه وربطه باحتياجات العمل. كما توضح أن التدريب الفعال هو عملية متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بقياس الأثر، وهو ما يدعم التوجه العام لهذا البحث في دراسة التدريب كعنصر ديناميكي يؤثر في الأداء المؤسسي بشكل مباشر وغير مباشر.

ثانياً: دراسات حديثة في فاعلية التدريب والتطوير

في دراسة حديثة أجراها Biswas & Banerjee (2024) بعنوان ونُشرت في International Journal of Research in Management، تم استعراض أدبيات حول أثر برامج التدريب والتطوير في البنوك التجارية الهندية. وخلصت الدراسة إلى أن فاعلية التدريب تعتمد على تقييمها الصحيح وتصميمها الدقيق، وأن كل برنامج تدريبي يجب أن يهدف إلى زيادة الإنتاجية وتغيير السلوك وتقليل دوران الموظفين وتحسين جودة العمل. كما أكدت أن التدريب المدعوم بتقييم فعال يُعزز استقرار المؤسسة ومعنويات الموظفين ويحسن إدارة الأداء.

Training programs must focus on behavioral change, productivity enhancement, and long-term employee retention.

تعليق: تُضيف هذه الدراسة بعداً تقييمياً للتدريب يربط بين التصميم والتنفيذ والنتائج، وهو ما يتوافق مع نموذج كيركباتريك المُبنى في دراسات سابقة، غير أنها تتجاوزه بالتركيز على السياق المصرفي الهندي وتحديات التحول الرقمي.

ثالثاً: دور التحول الرقمي في تطوير أداء فرق العمل المصرفية:

في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي، لم يعد تطوير كفاءة الموظفين مرتبطاً فقط بالتدريب التقليدي، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسات على دمج التكنولوجيا في بيئة العمل. وقد أظهرت مراجعة منهجية شاملة أجرتها Jamillah et al. (2025) أن:

"Digital transformation, digital competence, and organizational culture jointly shape employee performance in banking institutions."

حيث أوضحت أن التحول الرقمي يعزز الإنتاجية ويسرع العمليات ويرفع كفاءة اتخاذ القرار و يدعم بيئة عمل مرنة.

وأثبتت مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المنشورة بين 2020 و 2024 في قواعد بيانات Scopus و Web of Science و Google Scholar (Jamillah et al., 2025) أن التحول الرقمي والكفاءة الرقمية والثقافة التنظيمية تُشكّل معاً منظومة متكاملة تنعكس على أداء موظفي البنوك، وأن التحول الرقمي لا يقتصر على رفع الإنتاجية بل يُرِيّ بيئة مرنة قادرة على استيعاب التطورات التقنية المتسارعة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أورده (Vahdat (2022) و McGuinness et al. (2023) من أن التطورات التقنية لا سيما التحول الرقمي السريع نحو الخدمات المصرفية الرقمية تُعيد تشكيل طريقة عمل البنوك وتؤثر تأثيراً عميقاً على أداء الموظفين، مع الإشارة إلى جدل قائم حول مدى انعكاس هذه التطورات إيجاباً أو سلباً على الرضا الوظيفي في ظل مخاوف من تهديد الأتمتة لبعض الوظائف المصرفية.

تعليق تحليلي موسّع:

تُبرز هذه الدراسات أن التحول الرقمي يمثل سلاحاً ذو حدين، حيث يمكن أن يعزز الأداء أو يضعفه حسب طريقة إدارته. كما تؤكد على ضرورة تكامل التدريب مع التحول الرقمي، وهو ما يعزز توجه هذا البحث في دراسة التدريب والتطوير ضمن سياق تكنولوجي شامل.

رابعاً: العوامل الرئيسية المؤثرة على أداء الموظفين في البنوك - دراسة دلفاي: تُقدّم دراسة (Tang et al. (2024 المنشورة في Cogent Business & Management إسهاماً منهجياً نادراً في هذا الحقل، إذ استعانت بلجنة من 29 خبيراً في دورتين متتاليتين من الاستبيان لتحديد أبرز المحددات وترتيبها، مُركّزةً على الكيفية التي تؤثر بها التحديات التقليدية والناشئة على كفاءة الموظفين ورضاهم في ظل المشهد الرقمي المتحوّل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن :

Positive organizational culture significantly enhances employee engagement and performance in banking institutions.

الثقافة التنظيمية الإيجابية والشاملة تُعزز انخراط الموظفين وأدائهم، وإن كان ثمة جدل قائم حول فاعلية الثقافات الهرمية التقليدية مقارنةً بالهياكل التنظيمية الأفقية الأكثر حداثةً، لا سيما في سياق التحول الرقمي. كما أبرزت الدراسة مجموعة من العوامل المؤثرة، من أهمها الثقافة التنظيمية، والقيادة، التدريب، والتكنولوجيا، وبيئة العمل.

تعليق تحليلي موسّع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في اعتمادها على رأي الخبراء بدلاً من الاستبيانات التقليدية، مما يعزز مصداقية النتائج. كما تدعم فكرة أن الأداء المؤسسي لا يمكن تفسيره بعامل واحد، بل هو نتاج منظومة متكاملة من العوامل وهو ما يتفق مع الإطار النظري لهذا البحث.

خامساً: أثر العمل الجماعي على أداء موظفي البنوك - تجربة نيجيريا:

خلصت دراسة (Arifin et al. (2022 بعنوان Teamwork and Employee Performance: The Nigerian Banking إلى نتائج تفصيلية تُثري الفهم التطبيقي لهذا الموضوع،

"Team unity and trust significantly improve employee performance and organizational outcomes."

إذ أثبتت أن الثقة بين أعضاء الفريق تُحسن التعاون والكفاءة وتُنتج نتائج أداء أفضل، وأن روح الوحدة والتضامن الجماعي تُعزز أداء الموظف بصورة ذات دلالة إحصائية. وتُضيف هذه الدراسة قيمةً مقارنةً بأبحاث سابقة إذ تتناول بيئةً مصرفيةً في اقتصاد ناشئ، وهو ما يُقدّم نموذجاً تطبيقياً قابلاً للإسقاط على بيئات مصرفية عربية تتشابه معها في بعض السمات الهيكلية والتنظيمية.

تعليق تحليلي موسّع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم نموذجاً تطبيقياً من اقتصاد ناشئ، وهو ما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق في البيئات العربية، خاصة في ظل التشابه في التحديات التنظيمية.

سادساً: دراسة الأداء الوظيفي وأثره على الصحة المؤسسية للبنوك:

قدمت دراسة (2023) Perumal & Aithal المنشورة في International Journal of Management, Technology, and Social Sciences نماذجاً شاملاً لأداء الموظفين في البنوك، حيث أكدت أن:

"Employee performance is influenced by a combination of organizational, behavioral, and managerial factors."

وذلك عبر متغيرات متعددة تشمل الكفاءة وجودة الخدمة وقدرة التعامل مع العملاء والعمل الجماعي والالتزام بالأهداف المؤسسية، إضافةً إلى دراسة دور ممارسات الموارد البشرية كالتحفيز والتدريب والتطوير وأنظمة تقييم الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن الارتقاء بالأداء الفردي يتطلب معالجةً متكاملةً لهذه المتغيرات مجتمعةً لا انتقاءً لبعضها، مما يُعزّض التوجه النظري لهذا البحث القائل بضرورة دراسة العلاقة بين التكوين والتدريب والتطوير كمنظومة متكاملة.

تعليق موسّع:

تعزز هذه الدراسة فكرة أن الأداء لا يمكن تحسينه عبر تدخل واحد، بل يحتاج إلى منهج متكامل وهو ما يمثل الأساس النظري لهذا البحث.

سابعاً: فاعلية فرق العمل والأداء المؤسسي:

في دراسة (2024) Abubakar المنشورة في Research International Journal of Advanced Academic، تم فحص أثر العمل الجماعي على الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية في أبوجا، نيجيريا.

Teamwork has a statistically significant positive impact on organizational performance.

وخلصت الدراسة إلى أن العمل الجماعي يؤثر تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي، وأن التغيير في هيكل الفريق والفعالية الجماعية تُمثّلان محركات أساسية للأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم المشتركة وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والثقة المتبادلة بين الموظفين وقياداتهم.

تعليق موسّع:

تدعم هذه النتائج الاتجاه العام في الأدبيات، وتؤكد أهمية العمل الجماعي كعامل حاسم في الأداء المؤسسي.

ثامناً: تقييم الأداء والكفاءة المصرفية:

في دراسة (2023) Rani & Bansal المنشورة في Infokara Research، تم تقييم فاعلية نظام تقييم الأداء في القطاع المصرفي الهندي مع التركيز على بنك الدولة الهندي (SBI). وخلصت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء الفعال يرتبط إيجاباً بأداء الموظفين.

"Effective performance appraisal systems are positively linked to employee performance and satisfaction."

وأن تقبل الموظفين للتقييم يتأثر بجودة العلاقة مع المشرفين ومشاركتهم في وضع معايير الأداء. كما أشارت إلى ضرورة تطوير أنظمة تقييم أداء موحدة تربط بين التقييم والاحتياجات التدريبية والترقيات.

تعليق موسّع:

تُمثل هذه الدراسة إضافةً تطبيقيةً مهمة في سياق مصرفي هندي كبير، حيث تربط بين تقييم الأداء والتطوير الوظيفي، وهو ما يعزز من إطار البحث الحالي في ربط التدريب والتطوير بالأداء المؤسسي.

تاسعاً: فاعلية الفرق والأداء التنظيمي:

في دراسة (2023) Kaswan المنشورة في CIPD Evidence Review، تم تقديم مراجعة منهجية شاملة للأدبيات حول فاعلية الفرق وأدائها. وخلصت المراجعة إلى أن فاعلية الفريق لا تقتصر على الأداء المهني فحسب، بل تشمل أيضاً قابلية استمرار الفريق وتأثيره على تطوير أعضائه. كما أكدت أن العمل الجماعي قد يعيق الأداء في بعض الحالات بسبب الصراع بين المصالح الفردية والجماعية أو ظاهرة "التسكع الاجتماعي"، مما يستدعي تصميمًا هيكلياً دقيقاً للفرق.

تعليق موسّع:

تُقدّم هذه المراجعة منظوراً نقدياً متوازناً يحذر من افتراض أن العمل الجماعي دائماً مفيد، وهو ما يدعم مناقشة البحث الحالي حول التحديات التي تواجه فرق العمل في البيئة المصرفية.

(جدول 2 - 1) جدول ملخص الدراسات السابقة

الباحث	السنة	موضوع الدراسة	أبرز النتائج
Berber وآخرون	2020	فرق العمل والأداء المؤسسي	وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الفريق والأداء المؤسسي
Arifin وآخرون	2022	الثقة الجماعية والأداء	تحسين الإنتاجية من خلال تماسك الفريق
Nyathi & Kekwaletswe	2023	الموارد البشرية الرقمية	تحسين الكفاءة التشغيلية
Hussain & Farooq	2024	التدريب والأداء	التدريب يرفع الأداء المؤسسي
Ha & Hang	2024	القيادة التحويلية	تحسين الدافعية والأداء
Tang وآخرون	2024	محددات الأداء المصرفي	الثقافة التنظيمية عامل مؤثر
الكندي وآخرون	2024	القيادة والأداء المصرفي	تأثير إيجابي للقيادة على الأداء

الشمري	2024	القيادة والابتكار في البنوك	تحسين الابتكار والأداء
القحطاني وآخرون	2024	القيادة والإبداع الإداري	تعزيز الإبداع والأداء

2 - 5: تعليق تكاملي ومقارن على الدراسات السابقة

في ضوء ما تم استعراضه من الدراسات النظرية والتطبيقية، يتبين أن الأدبيات السابقة قد تناولت موضوع إدارة فرق العمل من زوايا متعددة، سواء من حيث تكوين الفرق، أو التدريب والتطوير، أو القيادة، أو التواصل الداخلي، إلا أن هذه الدراسات لم تكن متجانسة في طرحها، وهو ما يتيح إمكانية استخلاص مجموعة من محاور الاتفاق والاختلاف، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

أولاً: محاور الاتفاق

اتّفقت غالبية الدراسات على اختلاف توجهاتها ومنهجياتها، على أن إدارة فرق العمل الفعّالة تمثل أحد المحددات الرئيسية لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، حيث أكدت أن العمل الجماعي يسهم في تعزيز التنسيق بين الموظفين، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع جودة الأداء.

كما أجمع عدد كبير من الدراسات على أن التدريب والتطوير المستمر يُعدّان من أهم الأدوات التي تسهم في تحسين كفاءة العاملين، وتنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية، وبالتالي رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي. وفي هذا الإطار، تشير الأدبيات إلى أن التدريب لا يقتصر على تحسين المعرفة، بل يمتد إلى تعديل السلوك الوظيفي وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات.

إلى جانب ذلك، أكدت الدراسات على الدور المحوري لـ القيادة الداعمة في تحفيز فرق العمل وتعزيز التزامها، حيث تُسهم القيادة الفعّالة – وخاصة التحويلية – في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وتقوية روح الفريق. وعليه، يمكن القول إن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين على أن:

العمل الجماعي + التدريب + القيادة = منظومة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي

ثانياً: محاور الاختلاف

على الرغم من هذا الاتفاق العام، إلا أن الدراسات اختلفت في تفسير طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وفي تحديد الأوزان النسبية لكل عامل منها، وهو ما يعكس تنوع البيئات والسياقات التي أُجريت فيها هذه الدراسات.

فمن ناحية، ركزت بعض الدراسات – مثل دراسة (Ha & Hang, 2024) – على أن القيادة التحويلية تُعد العامل الأكثر تأثيراً، حيث تلعب دوراً مباشراً في تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم، وبالتالي تحسين الأداء.

في المقابل، أظهرت دراسات أخرى – مثل دراسة (Panggarbesi & Sunarto (2023) – أن الكفاءة التقنية والتطور التكنولوجي قد يكون لهما تأثير أكبر في بعض السياقات، خاصة في البيئات المصرفية التي تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية، مما يشير إلى أن القيادة وحدها لا تكفي لتحسين الأداء ما لم تُدعم بيئة تقنية متقدمة.

كما برز اختلاف واضح في تقييم دور التواصل الداخلي، حيث افترضت بعض الدراسات أنه عامل إيجابي مطلق، بينما كشفت دراسات أخرى أن:

- التواصل الأفقي (بين الزملاء) يعزز الأداء
- التواصل العمودي السلطوي (من الإدارة) قد يؤثر سلباً

وهو ما يُشير إلى أن تأثير التواصل يعتمد على جودته وأسلوبه وليس على وجوده فقط.

إضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسات في مدى تأثير التحول الرقمي، حيث اعتبره البعض محركاً رئيسياً لتحسين الأداء، بينما أشار آخرون إلى آثاره السلبية المحتملة مثل انخفاض الرضا الوظيفي أو زيادة الضغوط.

تحليل أعمق للاختلافات:

يمكن تفسير هذه الاختلافات من خلال:

- اختلاف البيئات (متقدمة / نامية)
- تباين مستوى التحول الرقمي بين الدول
- اختلاف الثقافة التنظيمية
- اختلاف حجم المؤسسات المصرفية

ثالثاً: الفجوة البحثية التي يعالجها البحث الحالي

يتضح من مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات تناولت ممارسات إدارة فرق العمل بصورة جزئية، فقد ركزت بعض الدراسات على التدريب والتطوير، بينما اهتمت أخرى بالقيادة أو التواصل الداخلي أو تماسك فرق العمل دون بناء إطار متكامل يفسر العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات ضمن إطار تكاملي.

كما أن هذه الدراسات:

- لم تُعالج العلاقة التراكمية بين ممارسات إدارة فرق العمل
- لم تدمج بين التكوين والتدريب والتطوير في نموذج واحد
- لم تدرس بشكل كافٍ الدور الوسيط للقيادة والتواصل الداخلي
- ركزت في معظمها على بيئات غير عربية

ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة متكاملة تتناول أثر ممارسات إدارة فرق العمل المتمثلة في التكوين والتدريب والتطوير على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، مع تحليل دور القيادة المصرفية والتواصل الداخلي في دعم فعالية فرق العمل وتحقيق الأداء المؤسسي.

الإضافة العلمية للبحث (بشكل غير مباشر داخل الفجوة)

بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى:

- تجاوز المعالجة الجزئية للمتغيرات
- تقديم نموذج متكامل لإدارة فرق العمل
- تحليل التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات
- ربط النتائج بالسياق المصرفي المحلي

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وتحديد متغيرات البحث وصياغة نموذجها المفاهيمي، كما تتميز عنها من خلال تقديم معالجة تكاملية تجمع بين التكوين والتدريب والتطوير ضمن إطار واحد وتحليل انعكاس هذه الممارسات على الأداء المؤسسي في البيئة المصرفية.

(شكل 2 - 1) منظومة النجاح المصرفي - كيف تصنع فرق عمل فائق الأداء
يوضح الشكل العلاقة بين ممارسات إدارة فرق العمل المتمثلة في التكوين والتدريب والتطوير بوصفها متغيرات مؤثرة في الأداء المؤسسي، مع إبراز دور كل من القيادة المصرفية والتواصل الداخلي كعوامل داعمة لفعالية فرق العمل وتحسين نتائج الأداء داخل المؤسسات المصرفية.



الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة وفرضيات البحث

3 – 1: مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة الحالية من خلال استعراض أهم النظريات المفسرة للعلاقة بين إدارة فرق العمل والأداء المؤسسي وتحليل مدى وملاءمتها للقطاع المصرفي. كما يتضمن الفصل بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة والإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل السابق.

وتستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة فرق العمل المتمثلة في التكوين والتدريب والتطوير وبين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.

3 – 2: النظريات المرتبطة بالبحث

أولاً: نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية التي قدمها Bass (1985) من أبرز النظريات في مجال القيادة، حيث تؤكد أن القائد الفعال يستطيع تحفيز أعضاء الفريق وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وتطوير أساليب العمل، كما تساعد القيادة التحويلية على زيادة التزام الموظفين بأهداف المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية.

أظهرت دراسة (Ha & Hang (2024 أن القيادة التحويلية تؤثر بصورة مباشرة في دافعية الموظفين وأدائهم وتوجه سلوكهم نحو الأهداف المؤسسية. كما أضافت دراسة (Saidu et al (2024 أن أثر القيادة التحويلية يعد أكثر استدامة في بيئات التغير المؤسسي. كذلك توصلت دراسة (Abubakar (2024 على أن القيادة الفعالة تمثل أحد العوامل الأساسية في نجاح فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

تعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات الإدارية التي تؤكد قدرة القائد الفعال على تحفيز أعضاء الفريق وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، من خلال بناء رؤية مشتركة وتنمية مهارات الموظفين وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة ورؤيتها. وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في القطاع المصرفي حيث تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز روح التعاون بينهم، وتمكينهم من التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

ثانياً: نظرية السلوك التنظيمي

تركز نظرية السلوك التنظيمي على دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وتسعى إلى توضيح أن التعاون الفعال والعلاقات الإيجابية وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

أكدت دراسة (Tang et al. (2024 أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعزز اندماج الموظفين وتحسن مستوى أداءهم، في حين أشارت دراسة Bansal (2023) & Rani إلى أن جودة العلاقة بين الموظفين والمشرفين تؤثر بصورة مباشرة في تقبل نظم تقييم الأداء وتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة.

في القطاع المصرفي يسهم تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي في تعزيز التعاون والاندماج بين أعضاء فرق العمل وتحسين جودة العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يسهم في تقليل الصراعات التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. كما يساعد فهم السلوك التنظيمي بناء بيئة عمل إيجابية تدعم التواصل الفعال والتنسيق بين الفرق المصرفية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك.

ثالثاً: نظرية بناء الفريق:

تُعد هذه النظرية من النظريات التي تفسر العوامل المؤثرة في فعالية فرق العمل، إذ تفترض أن نجاح الفريق يعتمد على وضوح الأدوار والمسؤوليات والتكامل بين مهارات الأعضاء وتعزيز الثقة والتعاون المتبادل والتواصل الفعال بينهم. وتؤكد أن توافر هذه المقومات يسهم في بناء فرق عمل متماسكة، ورفع كفاءتها وتحسين جودة أدائها، وتنكينها من تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

توصلت دراسة (Arifin et al. (2022 إلى أن الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق تعد من العوامل الرئيسية في تعزيز التعاون ورفع الكفاءة الإنتاجية. كما أضافت دراسة (Abubakar (2024 أن فعالية فرق العمل تعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي. وأكدت مراجعة (Kaswan (2023 أن استدامة فعالية الفرق تعتمد على استمرارية التعاون ووضوح الأدوار والقدرة على الحفاظ على مستوى مرتفع من الأداء بمرور الوقت.

في القطاع المصرفي تسهم نظرية بناء الفريق في تكوين فرق عمل متماسكة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وتحسين التنسيق بين الإدارات والوحدات المختلفة. كما تساعد على رفع كفاءة التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق وتقليل الأخطاء التشغيلية وتسريع إنجاز الأعمال، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية وكفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك.

رابعاً: نظرية التعلم التنظيمي:

تؤكد نظرية التعلم التنظيمي على أهمية التعلم المستمر وتبادل المعرفة داخل المنظمة باعتبارها من العوامل الرئيسية لتحسين أداء الأفراد والمؤسسة. وترى النظرية أن الاستثمار في التدريب والتطوير يساهم في تنمية مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

أوضحت دراسة (Hussain & Farooq, 2024) أن التدريب الفعال يمثل عملية مستمرة تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، كما توصلت دراسة (Biswas & Banerjee, 2024) إلى أن برامج التدريب والتطوير تسهم في رفع الكفاءة المهنية وتحسين جودة الأداء وتعزيز استقرار المنظمة ورفع معنويات الموظفين وتطوير ممارسات إدارة الأداء.

وفي القطاع المصرفي تفسر نظرية التعلم التنظيمي أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر لتمكين الموظفين من مواكبة التقنيات الحديثة ومتطلبات التحول الرقمي، وتعزيز قدرتهم على استخدام الأنظمة المصرفية المتطورة بكفاءة. كما تسهم في تطوير مهارات فرق العمل وتحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة الأداء المؤسسي بما يدعم قدرة البنوك على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

خامسا: نظرية الموارد البشرية:

ترتكز نظرية الموارد البشرية على أن الموظفين يمثلون أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات، وأن الاستثمار في تنمية مهاراتهم وقدرتهم وبناء فرق عمل كفؤة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتنظر النظرية إلى الموارد البشرية بوصفها مصدرا استراتيجيا لخلق القيمة وتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة.

أكدت دراسة (Rani & Bansal, 2023) أن أنظمة تقييم الأداء ترتبط إيجاباً بأداء الموظفين. كما أوضحت دراسة (Biswas & Banerjee, 2024) أن الاستثمار في التدريب والتطوير يسهم في خفض معدل دوران الموظفين ورفع جودة الأداء، وأن تطوير أنظمة تقييم متكاملة ترتبط بين نتائج التقييم والاحتياجات التدريبية يُعزز كفاءة الموارد البشرية. كما يسهم التدريب المستند إلى نتائج التقييم في تحسين جودة العمل ورفع الأداء المؤسسي.

في القطاع المصرفي تبرز أهمية نظرية الموارد البشرية في توضيح الدور الاستراتيجي للاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية وتدريب فرق العمل، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ورفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة على مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية. كما يساعد الاهتمام بالموارد البشرية على زيادة رضا الموظفين، والحد من معدل دورانهم، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية.

سادسا: نظرية ندرة الموارد:

توضح نظرية ندرة الموارد ان محدودية الموارد البشرية قد تؤثر سلبا في الأداء المؤسسي إذ لم تدار بكفاءة. وان نقص الموظفين أو الكفاءات المتخصصة ينعكس على كفاءة فرق العمل وقدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك تؤكد النظرية أهمية التخطيط الفعال للموارد البشرية، والاستثمار في استقطاب الكفاءات وتطويرها بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتعزيز الأداء المؤسسي.

توصلت دراسة (Tang et al. (2024 إلى أن 52% من المديرين و49% من الموظفين يرون أن نقص الكفاءات البشرية يمثل تحدياً رئيسياً أمام المؤسسات، مما يُعمّق من أزمة ندرة الموارد المؤهلة. كما أوضحت دراسة Biswas & Banerjee (2024) أن الاستثمار في التدريب والتطوير يساهم في الحد من دوران الموظفين والمحافظة على الكفاءات ويعد أحد الحلول العملية لمواجهة تحديات ندرة الموارد.

في القطاع المصرفي تبرز أهمية ندرة الموارد في توضيح أثر نقص الموظفين والكفاءات المتخصصة على كفاءة فرق العمل وجودة الخدمات المصرفية. كما تؤكد النظرية أن التخطيط الفعال للقوى العاملة، والاستثمار المستمر في التدريب والتطوير والإدارة المثلى للموارد البشرية يساهم في الحد من آثار نقص الموارد ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة البنوك على تحقيق أهدافها بكفاءة.

سابعاً: نظرية التبادل الاجتماعي

طرح (Blau (1964 نظرية التبادل الاجتماعي التي تفترض أن العلاقات التنظيمية الفعالة تقوم على الثقة والمعاملة بالمثل وتبادل المنافع بين المنظمة وموظفيها، وترى النظرية أن استثمار المؤسسة في دعم موظفيها من خلال التدريب والتطوير وتوفير بيئة عمل داعمة، يعزز شعورهم بالالتزام والانتماء ويدفعهم إلى تقديم مستويات أعلى من الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

أكدت دراسة (Abubakar (2024 أن الثقة والقيم المشتركة بين القيادات والموظفين تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، بما يتوافق مع مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي. كما أوضحت دراسة (Kaswan (2023 أن اختلال التوازن بين مصالح الأفراد والمنظمة قد ينعكس سلباً على أداء فرق العمل، مما يؤكد على أهمية التوازن في تبادل الدعم والمنافع داخل بيئة العمل.

في القطاع المصرفي تبرز أهمية نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير أثر الاستثمار في تدريب الموظفين، وتقديم الدعم الإداري وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة وفرق العمل على رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء. كما يساهم توفير بيئة عمل قائمة على التعاون والتقدير المتبادل في تعزيز كفاءة فرق العمل وتحسين جودة الخدمات المصرفية ودعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

(جدول 3 – 1) النظريات المفسرة لفرضيات الدراسة

النظرية	علاقتها بالدراسة	الفرضيات المدعومة
نظرية بناء الفريق	تفسير أثر تكوين فرق العمل على الكفاءة والفاعلية	H1 , H3
نظرية التعليم التنظيمي	تفسير أثر التدريب والتطوير على تنمية القدرات	H2 , H4

H2 , H4 , H5	تفسير الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين الأداء	نظرية الموارد البشرية
H3 , H5	تفسير انعكاس التفاعل الجماعي على الأداء المؤسسي	نظرية السلوك التنظيمي

3 – 3: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة فرق العمل (التكوين والتدريب والتطوير) على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: H1

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكوين فرق العمل على فاعلية فرق العمل.

الفرضية الثانية: H2

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على فاعلية فرق العمل.

الفرضية الثالثة: H3

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية فرق العمل على الأداء المؤسسي.

الفرضية الرابعة: H4

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تنمية كفاءة أعضاء فرق العمل.

الفرضية الخامسة: H5

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات تكوين فرق العمل والتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.



التدريب والتطوير المستمر للكفاءات

الاستثمار في مهارات الموظفين يواكب التحول الرقمي ويقلل من آثار ندرة الموارد البشرية.



بناء فرق متماسكة وواضحة الأدوار

تحديد المسؤوليات وبناء الثقة المتبادلة يقلل الصراعات التنظيمية ويرفع كفاءة الإنجاز.



القيادة التحويلية كمحفز للابتكار

القائد الفعال يعزز دافعية الفريق نحو تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.



تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي

جودة العلاقات بين المشرفين والموظفين تؤدي لزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.



أثر إحصائي مباشر على الأداء

أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين تميز فرق العمل وجودة الخدمات المصرفية المقدمة.

النقطة الجوهرية: الإدارة الفعالة للفرق والتدريب المستمر هما العمود الفقري للتميز المؤسسي

الفصل الرابع: منهجية البحث

4 - 1: المنهج المستخدم في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته في دراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة داخل المؤسسات المصرفية. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، إذ يجمع بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها للوصول على نتائج علمية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

أسباب اختيار المنهج الوصفي التحليلي:

- ملائمته لدراسة واقع تكوين فرق العمل داخل البنوك السعودية.
- دراسة أثر برامج التدريب والتطوير على أداء فرق العمل.
- تحليل العلاقة بين فاعلية فرق العمل والأداء المؤسسي.
- اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة المصرفية.

مميزات المنهج الوصفي التحليلي:

- يوفر وصفاً دقيقاً للظواهر محل الدراسة.
- يساعد في تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة.
- يدعم اختبار الفرضيات بصورة علمية.
- يساهم في تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج البحث.

4 - 2: مصادر جمع البيانات

أولاً: البيانات الأولية:

سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة يتم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتوزيعها على عينة من الموظفين العاملين ضمن فرقة العمل في البنوك السعودية، بهدف قياس آرائهم حول ممارسات إدارة فريق العمل وبرامج التدريب والتطوير ومستوى التواصل الداخلي ودور القيادة وتأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسية.

وتتضمن الاستبانة أسئلة تقيس:

- فاعلية تكوين فرق العمل.
- واقع التدريب والتطوير.
- فاعلية فرق العمل.
- مستوى الأداء المؤسسي.

ثانياً: البيانات الثانوية:

سيتم الحصول على البيانات الثانوية من خلال:

- الكتب العلمية العربية والأجنبية.
- الدوريات والمجلات العلمية المحكمة.
- الرسائل العلمية ذات الصلة.
- التقارير السنوية للبنوك.
- تقارير البنك المركزي السعودي (ساما)
- الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

4 - 3: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك السعودية الذين يعملون ضمن فرق العمل أو يرتبط عملهم بها بصورة مباشرة. ويشمل مجتمع الدراسة:

- موظفي الخدمات المصرفية.
- موظفي خدمة العملاء.
- موظفي العمليات والمصرفية.
- موظفي الائتمان.
- الموظفين الإداريين.
- المشرفين ورؤساء الفرق.

4 - 4: عينة الدراسة

سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وتشمل مجموعة من الموظفين من عدة بنوك مختلفة داخل المملكة العربية السعودية لضمان التمثيل مناسب، ويتوقع أن يتراوح حجم العين بين 100 إلى 150 موظف، وذلك بالتنسيق مع مجموعة من الزملاء العاملين في القطاع المصرفي.

معييار اختيار العينة:

- ان يكون المشترك موظفا في أحد البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية.
- ألا تقل مدة خبرته في القطاع المصرفي عن سنة واحدة.
- ان يكون عضوا في فريق عمل، أو يتعامل معه بصورة مباشرة مع فرق العمل في الأقسام التشغيلية أو الإدارية.
- ان تشمل العينة مختلف المستويات الوظيفية لضمان تمثيل وجهات النظر المختلفة.
- ان تضم العينة موظفين من البنوك التقليدية والإسلامية، بما يحقق تمثيلا مناسباً لكلا النوعين.

4 - 5: أدوات البحث:

الاستبانة: تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذا الدراسة. وقت صممت بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وتتكون من قسمين:

القسم الأول: البيانات العامة للمشاركين، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة.....)
القسم الثاني: محاور الدراسة، وتشمل:

- المحور الأول: تكوين الفريق وإدارة فرق العمل
- المحور الثاني: التدريب والتطوير وبناء القدرات
- المحور الثالث: التواصل والتعاون داخل فرق العمل
- المحور الرابع: معوقات فعالية فرق العمل
- المحور الخامس: الأداء المؤسسي

مقياس الإجابة:

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك وفقاً للتدرج التالي:

الدرجة	1	2	3	4	5
المعنى	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

صدق وثبات الأداة:

الصدق الظاهري: سيتم عرض الاستبانة على عدد من محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة والبحث العلمي، للتأكد من سلامة الصياغة ووضوح العبارات ومدى وملاءمتها لأهداف الدراسة، وسيتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

صدق البناء: سيتم التحقق من صدق البناء باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor) للتأكد من مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالمحاور التي تنتمي إليها

الثبات: سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronboah Alpha)، للتأكد من درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محورين ويعد معامل الثبات مقبولا إذا بلغت قيمته (0.70) فأكثر.

4 - 6: حدود البحث

أولاً: الحدود الموضوعية

يركز هذا البحث على دراسة فاعلية إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك، ويتناول المواضيع التالية:

1. تكوين فرق العمل: دراسة كيفية تشكيل فرق العمل في البنوك ومعايير اختيار أعضائها وفقاً للكفاءات والمهارات المالية والتقنية والسلوكية المطلوبة.
2. التدريب والتطوير: تحليل أثر برامج التدريب والتطوير المصرفي على مهارات أعضاء الفريق ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء وجودته.
3. إدارة فرق العمل: استكشاف الأساليب والاستراتيجيات الإدارية المستخدمة في إدارة الفرق المصرفية ومدى فعاليتها في تحقيق التعاون وتوزيع المهام بشكل صحيح لتحقيق أهداف المؤسسة.
4. أثر إدارة الفرق على الأداء المؤسسي: قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الفريق وبين جودة الخدمات المصرفية، وتحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للبنوك.

ثانياً: الحدود المكانية

يقتصر تطبيق البحث على مجموعة من الزملاء الموظفين في عدد من البنوك والإدارات المصرفية داخل المملكة العربية السعودية، وذلك في مختلف الوحدات التشغيلية والإدارية بهدف دراسة كيفية إدارة فرق العمل وتفعيلها داخل هذه البنوك في بيئتها التنظيمية المحلية.

ثالثاً: الحدود الزمنية

سيتم تنفيذ هذا البحث خلال العام الجامعي الحالي، ويشمل الفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات وتحليلها مع التركيز على واقع التدريب والتطوير وممارسات إدارة فرق العمل.

رابعاً: الحدود المنهجية

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين في البنوك، إضافة إلى الاستفادة من الأدوات والدراسات السابقة لدعم التحليل، مع التركيز على دراسة العلاقة بين ممارسات التكوين والتدريب وإدارة فرق العمل وبين الأداء المؤسسي.

الفصل الخامس: النتائج والمناقشة

5 - 1: تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وذلك اعتماداً على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى الموظفين في القطاع المصرفي. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج بما يشمل الإحصاءات الوصفية واختبارات الثبات والصدق وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وبيان دلالاتها الإحصائية، ومناقشة النتائج وارتباطها بالدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

5 - 2: خصائص عينة الدراسة

تمثل خصائص عينة الدراسة أحد الجوانب المهمة في تفسير نتائج الدراسة حيث تسهم في التعرف على السمات الديموغرافية والوظيفية للمشاركين ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (150) استجابة، وتم وصف خصائص العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والإدارة والبنك.

(جدول 5 - 1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	139	92.7 %
أنثى	11	7.3 %
الإجمالي	150	100 %

يتضح في الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (139) مشاركاً بنسبة (92.7 %) في حين بلغ عدد الإناث (11) مشاركة بنسبة (7.3 %). ويعكس ذلك طبيعة توزيع القوى العاملة في بعض إدارات القطاعات المصرفية، ولا سيما في الإدارات التشغيلية والخدمات المصرفية للشركات التي شهدت نسبة مشاركة مرتفعة في هذه الدراسة.

(جدول 5 - 2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
30 - 25	15	10.0 %
35 - 31	8	5.3 %
40 - 36	18	12.0 %
45 - 41	32	21.3 %
50 - 46	22	14.7 %
51 - 55	31	20.7 %
أكثر من 56	24	16.0 %
المجموع	150	100 %

يبين التوزيع في الجدول ان أفراد العينة وفق الفئات العمرية المختلفة. وتشير النتائج ان الفئة العمرية (41 – 45 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بعدد (32) مشاركا، تلتها الفئة العمرية (51 – 55 سنة) بعدد (31) مشاركا. ويشير ذلك إلى ان غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية وعملية مناسبة، الأمر الذي يعزز موثوقية آرائهم بشأن ممارسات إدارة فرق العمل والأداء المؤسسي.

(جدول 5 – 3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
الثانوية العامة	7	4.7 %
دبلوم	37	24.7 %
البكالوريوس	96	64.0 %
الماجستير	10	6.7 %
الدكتوراه	0	0 %
المجموع	150	100 %

يتضح من الجدول ان حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (96) مشاركا بنسبة (64.0 %)، يليهم حملة الدبلوم ثم حملة الماجستير، في حين جاءت نسبة حملة الثانوية العامة في المرتبة الأخيرة. ويعكس ذلك ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين وهو ما يعزز قدرتهم على تقييم ممارسات إدارة فرق العمل بصورة أكثر دقة موضوعية.

(جدول 5 – 4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

الفئة	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5 سنوات	16	10.7 %
من 6 إلى 10 سنوات	11	7.3 %
من 11 إلى 15 سنة	15	10.0 %
من 16 إلى 20 سنة	25	16.7 %
من 21 إلى 25 سنة	39	26.0 %
أكثر من 26 سنة	44	29.3 %
المجموع	150	100 %

تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يمتلكون خبرة مصرفية تزيد عن (21) سنة، حيث بلغ عددهم (83) مشاركا بنسبة (55.3 %). ويؤكد ذلك ان معظم المشاركين لديهم خبرة طويلة في القطاع المصرفي مما يزيد من موثوقية البيانات ويمنح الدراسة قيمة تطبيقية أكبر.

(جدول 5 – 5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الفريق الحالي

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	12	8.0 %
من 1 - 3 سنوات	39	26.0 %
من 4 - 7 سنوات	26	17.3 %
من 8 - 10 سنوات	6	4.0 %

أكثر من 10 سنوات	67	44.7%
المجموع	150	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة داخل فرق العمل الحالية. ويظهر أن المشاركين يمتلكون مستويات مختلفة من الخبرة وهو ما يتيح الحصول على وجهات نظر متنوعة حول ممارسات تكوين فرق العمل والتدريب والتطوير والتواصل والقيادة داخل بيئة العمل المصرفية.

(جدول 5 – 6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة
تلى	2	1.3%
مشرف تلى	8	5.3%
مدير عمليات فرع	1	0.7%
خدمة عملاء	4	2.7%
مشرف خدمة عملاء	9	6.0%
إداري تنفيذي	6	4.0%
مشرف إداري	10	6.7%
مسئول تسويق	3	2.0%
مدير إدارة	8	5.3%
محلل مالي	3	2.0%
مسئول ائتمان	3	2.0%
مساعد مدير علاقة	19	12.7%
مدير علاقة	26	17.7%
رئيس فريق عمل	17	11.3%
مدير قسم	17	11.3%
مدير منطقة	14	9.0%
المجموع	150	100%

يبين الجدول أن أفراد العينة يمثلون مختلف المستويات الوظيفية داخل القطاع المصرفي، الأمر الذي يساهم في تكوين صورة شاملة عن واقع إدارة فرق العمل من جهات نظر متنوعة ويعزز من شمولية نتائج الدراسة.

(جدول 5 – 7) توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو القسم

الفئة	التكرار	النسبة
الخدمات المصرفية للأفراد	38	25.3%
الخدمات المصرفية للشركات	63	42.0%
إدارة العمليات المصرفية	12	8.0%
إدارة عمليات التجارة	7	4.7%
إدارة التدقيق الداخلي	2	1.3%
إدارة الائتمان	1	0.7%
الخزينة والاستثمار	5	3.3%
إدارة الامتثال	1	0.7%
إدارة المخاطر	5	3.3%

إدارة المعلومات والتقنية	4	2.7 %
إدارة الموارد البشرية	2	1.3 %
أخرى	10	6.7 %
المجموع	150	100 %

تشير النتائج إلى أن إدارة الخدمات المصرفية للشركات جاءت في المرتبة الأولى من حيث عدد المشاركين حيث بلغ عددهم (63) مشاركاً بنسبة (42 %)، تلتها إدارات أخرى بنسب متفاوتة. ويعكس ذلك ارتفاع نسبة مشاركة الموظفين في الإدارات المرتبطة مباشرة بإدارة العلاقات مع العملاء والعمليات المصرفية وهي الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.

(جدول 5 - 8) توزيع أفراد العينة حسب البنك

الفئة	التكرار	النسبة
البنك العربي الوطني	129	86.0 %
العربي كابيتل	2	1.3 %
السعودي الاول ساب	5	3.3 %
البنك الاهلي السعودي	7	4.7 %
البنك السعودي الفرنسي	1	0.7 %
بنك الرياض	1	0.7 %
بنك الراجحي	2	1.3 %
بنك البلاد	2	1.3 %
بنك الجزيرة	1	0.7 %
المجموع	150	100 %

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يعملون في البنك العربي الوطني حيث بلغ عددهم (129) مشاركاً بنسبة (86.0 %)، بينما توزعت النسب المتبقية على عدد من البنوك السعودية الأخرى. ويسفر هذا التوزيع بارتفاع معدل الاستجابة من موظفي البنك العربي الوطني مقارنة بغيره من البنوك، وهو ما يستدعي أخذ هذا الأمر في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها على جميع الموظفين في القطاع المصرفي السعودي.

خلاصة خصائص العينة: بشكل عام يتضح أن عينة الدراسة تتميز بارتفاع مستوى الخبرة العملية والمؤهل العلمي، إلى جانب تمثيلها لمختلف المستويات الوظيفية والإدارات في القطاع المصرفي، وهو ما يعزز من قيمة البيانات في تفسير أثر ممارسات إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي. كما يلاحظ أن غالبية المشاركين ينتمون إلى البنك العربي الوطني، وذلك على عملي في البنك نفسه، مما سهل الوصول إلى الموظفين ورفع معدل الاستجابة مقارنة ببقية البنوك. ولذلك ينبغي أخذ هذا في الاعتبار عند تعميم نتائج الدراسة على جميع البنوك السعودية.

5 - 3: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، للتأكد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة. وللتحقيق ذلك تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل

محور وللاستبانة ككل، حيث تعد القيمة (0.70) فأكثر مؤشرا على تمتع الأداة بدرجة مقبولة من الثبات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

(جدول 5 - 9) معدل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
تكوين فرق العمل	10	0.94	ممتاز
القيادة وإدارة فرق العمل	8	0.95	ممتاز
التدريب والتطوير	10	0.86	ممتاز
التواصل والتعاون	8	0.95	ممتاز
نقص الموظفين والتحديات التنظيمية	8	0.95	ممتاز
الأداء المؤسسي	10	0.97	ممتاز جدا
الاستبانة ككل	54	0.85	ممتاز

يوضح الجدول قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة والاستبانة ككل. وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.85) و (0.97) وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيا (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويؤكد صلاحياتها لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

5 - 4: تحليل محاور الدراسة:

5 - 4 - 1: تحليل محور تكوين فرق العمل

(جدول 5-10) نتائج تحليل محور تكوين فرق العمل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	العبرة
6	أوافق	0.965	4.03	يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناءً على الكفاءات والمهارات المطلوبة للعمل المصرفي
2	أوافق	0.788	4.21	يضم الفريق مهارات متنوعة (مالية، تقنية، سلوكية) بين أعضاء الفريق الواحد تدعم إنجاز العمل المصرفي
5	أوافق	0.955	4.04	تؤخذ الجوانب السلوكية والشخصية في الاعتبار عند اختيار / تشكيل أعضاء الفريق
6	أوافق	0.976	4.03	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق
10	أوافق	1.134	3.61	يتناسب عدد أعضاء الفريق مع حجم المهام المطلوبة
4	أوافق	0.925	4.05	تتكامل مهارات أعضاء الفريق بما يسهم في إنجاز العمل بكفاءة
3	أوافق	0.833	4.13	يتمتع أعضاء الفريق بخبرات متنوعة تساعد في حل المشكلات
1	أوافق	0.838	4.29	تسهم تنوع الخبرات داخل الفريق في تحسين جودة القرارات
9	أوافق	1.076	3.75	تتم مراجعة تشكيل الفريق بشكل دوري بما يتناسب مع متطلبات العمل
8	أوافق	1.022	3.83	تستخدم معايير واضحة وتقييم فعالية تشكيل فرق العمل
-	أوافق	0.95	3.99	المتوسط العام للمحور

يوضح الجدول ان المتوسط العام لمحور تكوين فرق العمل بلغ (3.99)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على ممارسات تكوين فرق العمل في القطاع المصرفي. وقد جاءت عبارة (يسهم تنوع الخبرات داخل الفريق في تحسين جودة القرارات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، في حين جاءت العبارة (يتناسب عدد أعضاء الفريق مع حجم المهام المطلوبة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61)، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لتحسين التوازن بين أعضاء العاملين وحجم الأعمال.

5 - 4 - 2: تحليل محور القيادة وإدارة فرق العمل

(جدول 5-11) نتائج تحليل محور القيادة وإدارة فرق العمل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	العبارة
2	أوفى	0.964	4.13	يتمتع قائد الفريق بمهارات قيادية تسهم في تحفيز الأعضاء
4	أوفى	0.979	4.09	يشارك قائد الفريق الأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
1	أوفى	0.942	4.16	يملك قائد الفريق القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب
5	أوفى	1.038	3.95	يهتم القائد بتطوير مهارات أعضاء الفريق وبناء قدراتهم
7	أوفى	1.079	3.93	يتم تقييم أداء أعضاء الفريق بعدالة وموضوعية
7	أوفى	1.034	3.93	ترتبط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء الفعلي
3	أوفى	0.820	4.07	تشجع الإدارة العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق
5	أوفى	1.002	3.95	توفر الإدارة الدعم اللازم لتمكين فرق العمل من تحقيق أهدافها
-	أوفى	0.98	4.03	المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول ان المتوسط العام لمحور القيادة وإدارة فرق العمل بلغ (4.03)، وهو ما يعكس موافقة أفراد العينة على تطبيق ممارسات القيادة وإدارة فرق العمل في القطاع المصرفي. وقد جاءت عبارة (يملك قائد الفريق القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، بينما جاءت عبارة (يتم تقييم الفرق بعدالة وموضوعية) و (ترتبط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء الفعلي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.93).

5 - 4 - 3: تحليل محور التدريب والتطوير

(جدول 5-12) نتائج تحليل محور التدريب والتطوير

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	العبارة
4	أوفى	0.972	3.91	يقدم البنك برامج تدريبية بصورة منتظمة لأعضاء فرق العمل

7	أوافق	1.015	3.83	تتوافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية للعمل المصرفي
4	أوافق	1.016	3.91	تغطي البرامج التدريبية الجوانب التقنية المرتبطة بالعمل المصرفي
1	أوافق	0.945	3.98	تغطي البرامج التدريبية الجوانب السلوكية (خدمة العملاء، التواصل)
6	أوافق	1.008	3.87	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بعد تنفيذها
3	أوافق	0.993	3.92	أسهمت البرامج التدريبية في تطوير مهاراتي المهنية
8	أوافق	1.050	3.69	تتم متابعة تطبيق ما تم تعلمه في التدريب في بيئة العمل
5	أوافق	0.996	3.88	تساعد برامج التدريب على مواكبة التطورات الرقمية في القطاع المصرفي
10	أوافق	1.059	3.63	يوفر البنك مسارات واضحة للتقدم والتطوير الوظيفي
9	أوافق	1.111	3.65	يتم إعداد الموظفين لتولي مسئوليات ومناصب أعلى مستقبلاً
-	أوافق	1.02	3.83	المتوسط العام للمحور

يوضح من الجدول ان المتوسط العام لمحور التدريب والتطوير بلغ (3.83) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مستوى ممارسات التدريب والتطوير في القطاع المصرفي. وقد جاءت عبارة (تغطي البرامج التدريبية الجوانب السلوكية مثل التواصل وخدمة العملاء) في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.98)، بينما جاءت عبارة (يوفر البنك مسارات واضحة للتطوير الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز مسارات التطور الوظيفي وإعداد الموظفين لتولي مسئوليات مستقبلية.

5-4-4: تحليل محور التواصل والتعاون داخل فرق العمل

(جدول 5-13) نتائج تحليل محور التواصل والتعاون داخل فرق العمل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	العبارة
2	أوافق	0.880	4.15	توجد قنوات تواصل واضحة بين أعضاء الفريق
1	أوافق	0.839	4.19	يتم تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء الفريق بسهولة وفاعلية
5	أوافق	0.894	4.01	تصل القرارات والتعليمات الإدارية بوضوح
8	أوافق	0.869	3.94	تشجيع الإدارة التغذية الراجعة (Feedback) بين أعضاء الفريق
5	أوافق	0.847	4.01	يتم حل الخلافات والمشكلات المهنية داخل الفريق من خلال الحوار والتواصل المباشر
7	أوافق	0.923	3.97	تعقد اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل
4	أوافق	0.901	4.03	يتم تبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين أعضاء الفريق
3	أوافق	0.905	4.14	يسهم التواصل الداخلي في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين التنسيق
-	أوافق	0.88	4.06	المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول ان المتوسط العام لمحور التواصل والتعاون بين فرق العمل بلغ (4.06) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فاعلية التواصل والتعاون داخل فرق العمل في القطاع المصرفي. وقد جاءت عبارة (يتم تبادل المعلومات بسرعة وسهولة بين أعضاء الفريق) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما جاءت عبارة (تشجع الإدارة التغذية الراجعة بين أعضاء الفريق) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.94).

5 – 4 – 5: تحليل محور نقص الموظفين والتحديات التنظيمية

(جدول 5-14) نتائج تحليل محور نقص الموظفين والتحديات التنظيمية

العبارة	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
يوجد نقص في عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل	3.95	1.009	أوافق	10
يؤدي نقص الموظفين إلى زيادة ضغط العمل على أعضاء الفريق	4.45	0.764	أوافق بشدة	1
يؤثر نقص الموظفين على سرعة إنجاز المعاملات المصرفية	4.32	0.951	أوافق بشدة	5
يؤثر نقص الموظفين على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	4.42	0.735	أوافق بشدة	3
يضاير أعضاء الفريق إلى أداء مهام إضافية بسبب نقص الكوادر	4.43	0.745	أوافق بشدة	2
يؤدي نقص الموظفين إلى زيادة احتمالية وقوع الأخطاء التشغيلية	4.38	0.800	أوافق بشدة	4
تؤثر الإجراءات الإدارية المعقدة على كفاءة أداء الفريق	4.26	0.831	أوافق بشدة	7
يؤثر عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات على فاعلية فرق العمل	4.26	0.823	أوافق بشدة	7
تؤثر التغيرات التنظيمية المتكررة على استقرار فرق العمل وأداها	4.25	0.794	أوافق بشدة	9
تؤثر ضغوط العمل الناتجة عن نقص الكوادر في جودة الأداء المؤسسي	4.31	0.819	أوافق بشدة	6
المتوسط العام للمحور	4.30	0.83	أوافق بشدة	-

يتضح من الجدول ان المتوسط العام لمحور نقص الموظفين والتحديات التنظيمية بلغ (4.30) مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على ان نقص الموظفين والتحديات التنظيمية تؤثر في أداء فرق العمل داخل القطاع المصرفي. وقد جاءت عبارة (يؤدي نقص الموظفين في زيادة ضغط العمل على أعضاء الفريق) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، بينما جاءت عبارة (يوجد نقص في عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.95).

5 – 4 – 6: تحليل محور الأداء المؤسسي

(جدول 5-15) نتائج تحليل محور الأداء المؤسسي

العبارة	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
---------	----------------	-------------------	----------------	---------

7	أوافق	0.789	4.09	يحقق فريق العمل الأهداف التشغيلية المحددة له
10	أوافق	0.826	4.04	تنجز المعاملات المصرفية بدقة عالية وبسرعة مناسبة
4	أوافق	0.766	4.17	يسهم أحد فرق العمل في رفع جودة الخدمات المصرفية
1	أوافق بشدة	0.810	4.25	يسهم أداء فرق العمل في زيادة رضا العملاء
9	أوافق	0.874	4.04	تتم متابعة الأداء وفق معايير واضحة
2	أوافق	0.792	4.19	تسهم فرق العمل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك
3	أوافق	0.803	4.18	تخفض الأخطاء التشغيلية نتيجة فعالية فرق العمل
8	أوافق	0.813	4.06	تحسن الإنتاجية والكفاءة التشغيلية بشكل مستمر
5	أوافق	0.824	4.11	تسهم فرق العمل في تطوير الخدمات المصرفية باستمرار
5	أوافق	0.820	4.11	تسهم ممارسات إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي للبنك
-	أوافق	0.81	4.12	المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمحور الأداء المؤسسي بلغ (4.12)، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على أن ممارسات إدارة فرق العمل تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي. وقد جاءت عبارة (يسهم أداء فرق العمل في رضا العملاء) في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.25)، بينما جاءت عبارة (تنجز المعاملات المصرفية بدقة وسرعة) و (تتم متابعة الأداء وفق معايير واضحة) في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، مع بقائهما مستوى الموافقة.

5 – 4 – 7: اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

(جدول 5-16) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الفرضية	معامل الارتباط (Sig.)	مستوى الدلالة (r)	النتيجة
تكوين فرق العمل – الأداء المؤسسي	0.753	< 0.001	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية
القيادة وإدارة فرق العمل – الأداء المؤسسي	0.723	< 0.001	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية
التدريب والتطوير – الأداء المؤسسي	0.720	< 0.001	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية
التواصل والتعاون داخل فرق العمل – الأداء المؤسسي	0.855	< 0.001	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية جداً ودالة إحصائية
نقص الموظفين والتحديات التنظيمية – الأداء المؤسسي	0.294	< 0.001	توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ودالة إحصائية

أظهرت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دالة إحصائية بين جميع محاور الدراسة والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05). وقد سجل محور التواصل والتعاون داخل فرق العمل أعلى ارتباط بالأداء المؤسسي ($r = 0.855$)، يليه تكوين فرق العمل ($r = 0.753$) ثم القيادة وإدارة فرق العمل ($r = 0.723$)، ثم التدريب والتطوير ($r = 0.720$)، بينما جاء محور نقص الموظفين والتحديات التنظيمية بأضعف ارتباط ($r = 0.294$)، إلا أنه ظل دالاً إحصائياً. وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما تحسنت ممارسات إدارة فرق العمل، تحسن مستوى الأداء المؤسسي، مما

يدعم قبول جميع فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محاور إدارة فرق العمل والأداء المؤسسي.

5-4-8: اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر محاور إدارة فرق العمل في الأداء المؤسسي، وذلك لتحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغير في المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة أكثر المحاور تأثيراً في الأداء المؤسسي.

(جدول 5-17) ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المؤثر	القيمة
R	0.873
R ²	0.762
Adjusted R ²	0.754
Std. Error of the Estimate	0.357

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ 0.873، مما يدل على وجود علاقة قوية بين محاور إدارة فرق العمل والأداء المؤسسي. كما بلغ معدل التحديد (R²) 0.762، أي محاور الدراسة نفس 76.2% من التغير في الأداء المؤسسي، بينما تعود النسبة المتبقية 23.8% إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما بلغ معدل التحديد المعدل (Adjusted R²) 0.754، مما يؤكد جودة نموذج الانحدار في تفسير الأداء المؤسسي.

(جدول 5-18) نتائج تحليل التباين (ANOVA)

المؤثر	القيمة
F	92.232
Sig.	< 0.001

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت 92.232 عند مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن محاور إدارة فرق العمل مجتمعة تؤثر في الأداء المؤسسي.

5-4-9: نتائج تحليل معاملات الانحدار (Coefficients)

(جدول 5-19) نتائج تحليل معاملات الانحدار الخطي المتعدد

النتيجة	Sig.	t	Beta	المتغير المستقل
غير دال إحصائياً	0.466	0.731	0.061	تكوين فرق العمل
دال إحصائياً	0.050	1.973	0.146	القيادة وإدارة فرق العمل
غير دال إحصائياً	0.441	0.772	0.056	التدريب والتطوير
دال إحصائياً وأقوى تأثير	< 0.001	7.483	0.623	التواصل والتعاون داخل فرق العمل
دال إحصائياً	0.003	3.026	0.127	نقص الموظفين والتحديات التنظيمية

يتضح من نتائج تحليل الانحدار ان محاور التواصل والتعاون داخل فرق العمل كان اكثر تأثيرا في الأداء المؤسسي حيث بلغ معدل التأثير المعياري ($Beta = 0.623$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يدل على ان تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء فرق العمل يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير دال احصائيا لكل من القيادة وإدارة فرق العمل ($Sig = 0.050$)، ونقص الموظفين والتحديات التنظيمية ($Sig = 0.003$). في المقابل لم يظهر لكم من تكوين فرق العمل والتدريب والتطوير تأثيرا معنوي في الأداء المؤسسي عند إدخالها مع بقية المتغيرات في نموذج الانحدار، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05).

5 – 4 – 10: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

استنادا إلى نتائج معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ثم التواصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

(جدول 5 – 20) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نتيجة معامل الارتباط	نتيجة تحليل الانحدار	القرار النهائي
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين فرق العمل والأداء المؤسسي	مدعومة	غير دال احصائيا	قبول الفرضية من حيث وجود العلاقة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة فرق العمل والأداء المؤسسي	مدعومة	دال احصائيا	قبول الفرضية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء المؤسسي	مدعومة	غير دال احصائيا	قبول الفرضية من حيث وجود العلاقة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون داخل فرق العمل والأداء المؤسسي	مدعومة	دال احصائيا	قبول الفرضية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الموظفين والتحديات التنظيمية والأداء المؤسسي	مدعومة	دال احصائيا	قبول الفرضية

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة احصائيا بين جميع محاور إدارة فرق العمل والأداء المؤسسي، مما يؤكد صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة بين هذه المتغيرات. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تأثيرا في الأداء المؤسسي، يليه القيادة وإدارة فرق العمل، ثم نقص الموظفين والتحديات التنظيمية. في المقابل لم يظهر لكل من تكوين فرق العمل والتدريب والتطوير تأثير معنوي عند تحليل جميع المتغيرات معا، رغم وجود علاقة ارتباط دالة بينهما وبين الأداء المؤسسي.

وبناء على ذلك يمكن القول ان نتائج الدراسة تدعم وجود علاقة بين جميع محاور إدارة فرق العمل والأداء المؤسسي، مع اختلاف قوة التأثير بين هذه المحاور وفقا لنتائج تحليل الانحدار الخطي.

الفصل السادس: التوصيات والمقترحات

6 - 1: تمهيد

يستعرض هذا الفصل أبرز التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة، والتي حذفت إلى التعرف على فعالية إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي. وقد استندت هذه التوصيات إلى نتائج التحليل الإحصائي وما ظهرت من علاقات وتأثير بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى ما تناولت الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة فرق العمل والأداء المؤسسي. كما أية يتضمن الفصل مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير البحوث المستقبلية ذات الصلة.

6 - 2: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسة، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: تعزيز التواصل والتعاون داخل فراق العمل

أظهرت نتائج الدراسة أن التواصل والتعاون داخل فرق العمل كان أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يؤكد أهمية توفير بيئة عمل تقوم على التواصل الفعال وتبادل المعلومات بين الموظفين. لذلك توصي دراسة بتطوير قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية وعقد الاجتماعات الدورية وتشجيع مشاركة المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق بما يسهم في سرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ثانياً: تطوير القيادات الإدارية في القطاع المصرفي

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة في تحسين الأداء المؤسسي، لذلك توص الدراسة بالاستثمار في تنمية القيادات المصرفية من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة، وإدارة فرق العمل، والتواصل الفعال، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار. لما توصي بمنح القيادات صلاحيات مناسبة تمكنها من دعم فرق العمل وتحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: إعادة تقييم الاحتياجات الوظيفية ومعالجة نقص الموظفين

بين إنتاج الدراسة إن نقص الموظفين والتحديات التنظيمية يؤثر بصورة مباشرة في الأداء المؤسسي، مما يستدعي إجراء مراجعة دورية من الاحتياجات البشرية في مختلف الإدارات، والعمل على تحقيق التوازن في توزيع الموظفين وفقاً لحجم الأعمال. ينبغي الاستفادة من التقنيات الحديثة في إعادة تصميم الإجراءات التشغيلية لتخفيف الضغط على الموظفين وتحسين مستوى الخدمة.

رابعاً: تطوير برامج التدريب وربطها باحتياجات العمل

على الرغم من وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء المؤسسي إلا أنه نتائج الانحدار أظهرت أن أثر التدريب يصبح أقل عند وجود متغيرات أخرى أكثر تأثيراً، لذلك توصية الدراسة بإعادة تصميم البرامج التدريبية لتكون أكثر ارتباطاً

الاحتياجات الفعلية للوظائف، مع قياس أثر التدريب بعد تنفيذه وربطه بمؤشرات الأداء بما يضمن تحقيق عائد حقيقي من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

خامسا: تطوير آليات تكوين فرق العمل

توصي الدراسة بوضع معايير واضحة لتشكيل فرق العمل تعتمد على الكفاءة والخبرة التخصص، مع مراعاة التنوع في المهارات والخبرات لما يتناسب مع طبيعة المهام. كما ينبغي تحديد الأدوار والمسؤولية لكل عضو بصورة واضحة منذ بداية تشكيل الفريق بما ينسب في رفع كفاءة العمل الجماعي وتقليل التعارض في المهام.

سادسا: تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتمكين الوظيفي

توصية الدراسة بترسيخ ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسات المصرفية من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتعزيز مبدأ التمكين الوظيفي وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وزيادة الدافعية وتحسين الأداء المؤسسي.

سابعا: تطوير نظام متكامل لإدارة الأداء

توصية الدراسة بتطوير أنظمة إدارة الأداء بحيث تعتمد على أهداف واضحة وقابلة للقياس مع تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين وعدم الاكتفاء في التقييم السنوي فقط. كما ينبغي الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وخطط التطوير الترقية الحوافز بما يحقق العدالة ويعزز الأداء الفردي والجماعة.

ثامنا: ربط الحوافز بالأداء الجماعي

توصي الدراسة بتطوير أنظمة الحوافز بحيث لا تقتصر على الأداء الفردي وإنما تشمل أداء فرق العمل، وذلك لتشجيع التعاون بين الأعضاء وتعزيز المسؤولية المشتركة في تحقيق أهداف المؤسسة بما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء المؤسسي.

تاسعا: تطبيق الإدارة بالأهداف في إدارة فرق العمل

توصية دراسة تبني أسلوب الإدارة بالأهداف، بحيث تم مشاركة فرق العمل في وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة لقياس ما متابعة مدى تحقيقها بصورة دورية، مما يسهم في تعزيز الالتزام وتحسين مستوى الأداء وتحقيق التوافق بين أهداف الفرق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

عاشرًا: بناء فرق عمل مرنة وقادرة على التكيف

في ظل تطورات المتسارعة في القطاع المصرفي توصية الدراسة بالعمل على بناء فرق عمل تتمتع بالونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية، وتشجيع التعلم المستمر والاستفادة من التقنيات الرقمية في دعم التعاون والعمل المشترك بما يعزز استدامة الأداء المؤسسي.

6 - 3: المقترحات للدراسات المستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة تقترح الدراسة إجراء عدداً من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في توسيع المعرفة العلمية في مجال إدارة فرق العمل، ومن أبرزها:
أولاً: إجراء دراسة تتناول أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في فعالية إدارة فرق العمل داخل القطاع المصرفي، ومتى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي وجود الخدمات المصرفية.

ثانياً: دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية إدارة فرق العمل وتحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التعاون والإبداع وتحقيق الأداء المؤسسي.

ثالثاً: إجراء دراسة مقارنة بين البنوك الحكومية والبنوك الخاصة في المملكة العربية السعودية لقياس الاختلاف في ممارسات إدارة فرق العمل وتأثيرها في الأداء المؤسسي

رابعاً: دراسة أثر أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والقيادة التشاركية في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات المصرفية.

خامساً: دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وفعالية فرق العمل ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي.

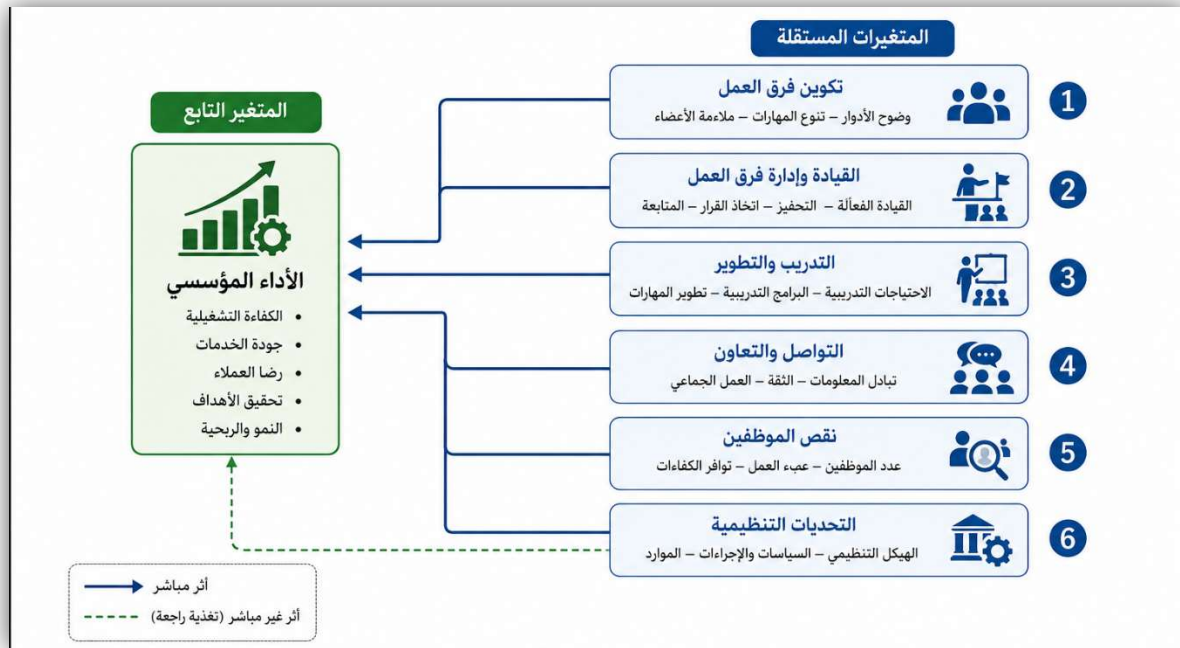
سادساً: إجراء دراسات تتناول أثر الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء الجماعي في تعزيز الإنتاجية في العمل وتحقيق أهداف المؤسسات.

سابعاً: تطبيق الدراسة الحالية في القطاعات الأخرى مثل القطاع الصحي أو الصناعي أو التعليمي، بهدف مقارنة النتائج واختبار مدى إمكانية تعميمها على قطاعات مختلفة.

6 - 4: الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة والتي تهدف إلى تعزيز فعالية إدارة فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي. كما قدم عدد من المقترحات البحثية التي يمكن أن تشكل أساساً للدراسات المستقبلية تساهم في تطوير المعرفة العلمية والممارسات الإدارية في هذا المجال، فيما يدعم رفع كفاءة المؤسسات المصرفية وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(الشكل 6 - 1): نموذج الدراسة المفترض: أثر إدارة فرق العمل على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي



المراجع

أ) المراجع العربية

1. الكندي، إ.، الخريف، ع.، البلوي، و.، & خان، م. (2024). القيادة التحويلية وأداء المنظمات: تأثير الثقة التنظيمية كعامل وسيط. مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية، 16(3)، 90-108. <http://doi.org/10.54940/ss91897090>.
2. الشمري، سلمى مطلق مقبل. (2024) أثر القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في البنوك التجارية السعودية: الدور المعدل للدعم التنظيمي (رسالة ماجستير). جامعة عمان العربية. الأردن.
3. القحطاني، شريفة ناصر، غوش، أبيهيجيت & شمسي، محمد أنس. (2024) أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
4. العجمي، محمد حسنين. (2021). الإدارة والتنظيم في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. حريم، حسين. (2019). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. الطبعة الثالثة. عمان: دار الحامد.
6. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خيضر كاظم. (2018). نظرية المنظمة. الطبعة الخامسة. عمان: دار المسيرة.
7. السكارنة، بلال خلف. (2014). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. القريوتي، محمد قاسم. (2013). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات. الطبعة السادسة. عمان: دار وائل للنشر.

ب) المراجع الأجنبية

1. Jamillah, K., et al. (2025). Employee performance review in banking sector: Exploring digital competence, organizational culture, and digital transformation. Journal of Sustainable Development Innovations, 2(3), 36–45.
2. Tang, Y., et al. (2024). Keys factors affecting employee performance in the banking sector: A Delphi study. Cogent Business & Management, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2409942>
3. Saidu, M., et al. (2024). Charting success: The influence of leadership styles on driving sustainable employee performance in the Sierra Leonean banking sector. Sustainability, 16(21), 9600.
4. Rahman, F. H., & Putranto, N. A. R. (2024). Designing effective training to enhance performance of branch managers in Bank XYZ at Jakarta Region. International Journal of Current Science Research and Review, 7(8).

5. Hussain, Z., & Farooq, Q. (2024). Evaluating the effectiveness of training of managerial and non-managerial bank employees using Kirkpatrick's model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 508.
6. Ha, H. D., & Hang, H. T. T. (2024). The impact of transformational leadership on employee performance in the Vietnamese banking industry. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(2), 12–27.
7. Biswas, J., & Banerjee, K. (2024). Evaluation of the effectiveness of current employees' training and development programs adopted by the commercial banks. *International Journal of Research in Management*, 6(1), 121–125. DOI: 10.33545/26648792.2024.v6.i1b.132
8. Abubakar, A. (2024). Impact of teamwork on organizational performance: A case study of financial institutions in Abuja, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 10(3), 45–58.
9. McGuinness, S., et al. (2023). Technology, automation and the future of work in banking. *IZA Discussion Papers*, No. 16112.
10. Perumal, R., & Aithal, P. S. (2023). A study on the performance of employees in the banking sector and its impact on organizational health. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(4), 118–126.
11. Panggarbesi, A. A., & Sunarto, A. (2023). Can leaders, teamwork, and technological capability boost Indonesian bankers' performance? *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, .(1)16
12. Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121–134.
13. Nagachevska, O., Dzereleiko, S., & Kushka, P. (2023). Efficient internal communications in the banking sector: Significance, functions, and techniques of their implementation. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(2).
14. Kaswan, M. (2023). High-performing teams: An evidence review. *CIPD Evidence Review*, May 2023. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2023-pdfs/8388-high-performing-teams-scientific-summary-may23.pdf>
15. Rani, D., & Bansal, A. (2023). Study of effectiveness of performance appraisal system in banking sector with special reference to State Bank of India. *Infokara Research*, 12(3), 78–92.
16. Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes*, 51(6), 2065–2088.

17. Arifin, S., et al. (2022). Teamwork and employee performance: The Nigerian banking sector perspective. *Journal of Research and Review*, 9(8), 504–521.
18. Berber, N., et al. (2020). Relationship between perceived teamwork effectiveness and team performance in banking sector of Serbia. *Sustainability*, 12(20), 8753
<https://doi.org/10.3390/su12208753>

الملاحق

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الزملاء الكرام،

أتشرف بدعوتكم للمشاركة في تعبئة الاستبانة الخاصة ببحثي لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

فاعلية إدارة فريق العمل في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي

دراسة تحليلية حول ممارسات التكوين والتدريب والتطوير

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات علمية تدعم تطوير بيئة العمل والممارسات الإدارية.

أود التأكيد بأن مشاركتكم اختيارية بالكامل، وأن جميع المعلومات والإجابات ستستخدم لأغراض أكاديمية وبحثية فقط، مع الالتزام التام بسرية البيانات وعدم جمع أو الإفصاح عن أي معلومات تعريفية شخصية أو وظيفية، ولن يترتب على المشاركة أي تأثير وظيفي من أي نوع.

مشاركتكم محل تقدير كبير، ستسهم بشكل مهم في دعم جودة الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

شاكرا ومقدرا لكم حسن تعاونكم ودعمكم.

مع خالص التحية والتقدير

تعليمات تعبئة الاستبانة

يرجى التكرم بقراءة العبارات التالية والإجابة عليها بدقة وموضوعية وفقاً لما ترونه مناسباً، علماً بأنه لا يوجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو التعبير عن الرأي وفقاً للواقع العملي. وسيتم التعامل مع جميع الإجابات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات العامة

السؤال	الخيارات
1	الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2	العمر ☐ 30-25 ☐ 35-31 ☐ 40-36 ☐ 45-41 ☐ 50-46 ☐ 55-51 ☐ أكثر من 55
3	المؤهل العلمي ☐ الثانوية العامة ☐ الدبلوم الجامعي ☐ البكالوريوس ☐ الماجستير ☐ الدكتوراه
4	سنوات الخبرة في القطاع المصرفي ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنوات ☐ 16-20 سنة ☐ 21-25 سنة ☐ أكثر من 20 سنة
5	سنوات الخبرة في الفريق الحالي ☐ أقل من سنة ☐ 1-3 سنوات ☐ 4-7 سنوات ☐ 8-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
6	المسمى الوظيفي ☐ تلم ☐ مشرف تلم ☐ مسئول تسويق ☐ خدمة عملاء ☐ مشرف خدمة عملاء ☐ مسئول ائتمان ☐ إداري تنفيذي ☐ مشرف إداري ☐ محلل مالي ☐ مساعد مدير علاقة ☐ مدير علاقة ☐ رئيس فريق عمل ☐ مدير قسم ☐ مدير منطقة ☐ مدير إدارة
7	الإدارة / القسم ☐ الخدمات المصرفية للأفراد ☐ الخزينة والاستثمار ☐ إدارة الامتثال ☐ الخدمات المصرفية للشركات ☐ إدارة الائتمان ☐ إدارة المعلومات والتقنية ☐ إدارة عمليات التجارة ☐ إدارة التدقيق الداخلي ☐ إدارة الموارد البشرية ☐ إدارة العمليات المصرفية ☐ إدارة المخاطر ☐ أخرى
8	اسم البنك (اختياري) ☐ البنك الأهلي السعودي ☐ البنك العربي الوطني ☐ البنك السعودي الفرنسي ☐ البنك الأول (ساب) ☐ مصرف الراجحي ☐ بنك الرياض ☐ البنك السعودي للاستثمار ☐ بنك الجزيرة ☐ بنك البلاد ☐ بنك الإنماء ☐ بنك الخليج الدولي ☐ بنك آخر: _____ ☐ البنك المركزي السعودي (ساما)

تعليمات الأقسام التالية:

الدرجة	1	2	3	4	5
الوصف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

القسم الثاني: تكوين فرق العمل

السؤال	الخيارات
9	يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناءً على الكفاءات والمهارات المطلوبة للعمل المصرفي
10	يضم الفريق مهارات متنوعة (مالية، تقنية، سلوكية) بين أعضاء الفريق الواحد تدعم انجاز العمل المصرفي
11	تؤخذ الجوانب السلوكية والشخصية في الاعتبار عند اختيار / تشكيل أعضاء الفريق
12	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق
13	يتناسب عدد أعضاء الفريق مع حجم المهام المطلوبة
14	تتكامل مهارات أعضاء الفريق بما يساهم في إنجاز العمل بكفاءة
15	يتمتع أعضاء الفريق بخبرات متنوعة تساعد في حل المشكلات
16	تساهم تنوع الخبرات داخل الفريق في تحسين جودة القرارات
17	تتم مراجعة تشكيل الفريق بشكل دوري بما يتناسب مع متطلبات العمل
18	تستخدم معايير واضحة وتقييم فعالية تشكيل فرق العمل

القسم الثالث: القيادة وإدارة فرق العمل

السؤال	الخيارات
19	يتمتع قائد الفريق بمهارات قيادية تساهم في تحفيز الأعضاء
20	يشارك قائد الفريق الأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
21	يملك قائد الفريق القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب
22	يهتم القائد بتطوير مهارات أعضاء الفريق وبناء قدراتهم
23	يتم تقييم أداء أعضاء الفريق بعدالة وموضوعية
24	ترتبط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء الفعلي
25	تشجع الإدارة العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق
26	توفر الإدارة الدعم اللازم لتمكين فرق العمل من تحقيق أهدافها

القسم الرابع: التدريب والتطوير

السؤال	الخيارات
27	يقدم البنك برامج تدريبية بصورة منتظمة لأعضاء فرق العمل
28	تتوافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية للعمل المصرفي
29	تغطي البرامج التدريبية الجوانب التقنية المرتبطة بالعمل المصرفي
30	تغطي البرامج التدريبية الجوانب السلوكية (خدمة العملاء، التواصل)
31	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بعد تنفيذها
32	أسهمت البرامج التدريبية في تطوير مهاراتي المهنية
33	تتم متابعة تطبيق ما تم تعلمه في التدريب في بيئة العمل
34	تساعد برامج التدريب على مواكبة التطورات الرقمية في القطاع المصرفي
35	يوفر البنك مسارات واضحة للتقدم والتطوير الوظيفي
36	يتم إعداد الموظفين لتولي مسؤوليات ومناصب أعلى مستقبلاً

القسم الخامس: التواصل والتعاون داخل فرق العمل

السؤال	الخيارات
37	توجد قنوات تواصل واضحة بين أعضاء الفريق
38	يتم تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء الفريق بسهولة وفاعلية
39	تصل القرارات والتعليمات الإدارية بوضوح
40	تشجيع الإدارة التغذية الراجعة (Feedback) بين أعضاء الفريق
41	يتم حل الخلافات والمشكلات المهنية داخل الفريق من خلال الحوار والتواصل المباشر
42	تعقد اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل
43	يتم تبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين أعضاء الفريق
44	يسهم التواصل الداخلي في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين التنسيق

القسم السادس: نقص الموظفين والتحديات التنظيمية

السؤال	الخيارات
45	يوجد نقص في عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل
46	يؤدي نقص الموظفين إلى زيادة ضغط العمل على أعضاء الفريق
47	يؤثر نقص الموظفين على سرعة إنجاز المعاملات المصرفية
48	يؤثر نقص الموظفين على جودة الخدمات المقدمة للعملاء
49	يضطر أعضاء الفريق إلى أداء مهام إضافية بسبب نقص الكوادر
50	يؤدي نقص الموظفين إلى زيادة احتمالية وقوع الأخطاء التشغيلية
51	تؤثر الإجراءات الإدارية المعقدة على كفاءة أداء الفريق
52	يؤثر عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات على فعالية فرق العمل
53	تؤثر التغيرات التنظيمية المتكررة على استقرار فرق العمل وإدائها
54	تؤثر ضغوط العمل الناتجة عن نقص الكوادر في جودة الأداء المؤسسي

القسم السابع: الأداء المؤسسي

السؤال	الخيارات
55	يحقق فريق العمل الأهداف التشغيلية المحددة له
56	تنجز المعاملات المصرفية بدقة عالية وبسرعة مناسبة
57	يسهم أحد فرق العمل في رفع جودة الخدمات المصرفية
58	يسهم أداء فرق العمل في زيادة رضا العملاء
59	تتم متابعة الأداء وفق معايير واضحة
60	تسهم فرق العمل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك
61	تنخفض الأخطاء التشغيلية نتيجة فعالية فرق العمل
62	تتحسن الإنتاجية والكفاءة التشغيلية بشكل مستمر
63	تسهم فرق العمل في تطوير الخدمات المصرفية باستمرار
64	تسهم ممارسات إدارة فرق العمل في تحسين الأداء المؤسسي للبنك

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكم على وقتكم الكريم ومشاركتكم في تعبئة هذه الاستبانة، والتي تعد مساهمتكم فيها ذات أهمية كبيرة في دعم هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

كما أؤكد ان جميع البيانات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم ودعمكم، مع خالص التقدير والاحترام

Abstract

This study aimed to examine the effectiveness of team management in improving organizational performance in the banking sector by investigating the impact of team formation, team leadership and management, training and development, communication and collaboration, and staff shortages and organizational challenges on organizational performance. The importance of the study stems from the growing role of work teams in enhancing the efficiency of banking institutions and strengthening their ability to achieve strategic objectives in an increasingly dynamic and competitive business environment.

The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study sample consisted of (sample size) employees working in several banks in the Kingdom of Saudi Arabia. Data were analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), applying validity and reliability tests, descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and multiple linear regression to test the study hypotheses.

The findings revealed a high level of implementation of team management practices and a high level of organizational performance within the banking sector. The results also indicated statistically significant positive correlations between all study dimensions and organizational performance. Multiple regression analysis showed that the study variables explained 76.2% of the variance in organizational performance. Among the independent variables, communication and collaboration within work teams had the strongest positive effect on organizational performance, followed by team leadership and management, and staff shortages and organizational challenges. In contrast, team formation and training and development did not demonstrate a statistically significant effect when all variables were analyzed simultaneously.

Based on these findings, the study recommends strengthening communication and collaboration among team members, developing leadership capabilities, aligning training programs with actual job requirements, addressing staff shortages through effective workforce planning, and enhancing performance management and reward systems to improve team effectiveness and organizational performance in the banking sector.

Keywords: Team Management, Organizational Performance, Banking Sector, Leadership, Communication and Collaboration, Training and Development, Staff Shortage.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



**The Effectiveness of Work Team Management in Enhancing
Institutional Performance in the Banking Sector:
An Analytical Study of Formation, Training, and Development Practices**

Prepared by: Alawi Fathallah Majed Al-Hashim

Supervised by:
Dr. Fayez Jared
Dr. Al-Faisal Hassan

Year: 2026 – 1447