

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال



تأثير بيئة العمل التنظيمية على جودة الخدمات المصرفية في البنك الأهلي السعودي

إعداد الطالب/ عيسى فلاح الشمري

الرقم الجامعي / 243000361

إشراف:

الدكتور/ الفيصّل محمد حسن

الدكتور/ فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

نظرة عامة على البنك الأهلي السعودي ودوره في القطاع المصرفي

يعدُّ البنك الأهلي السعودي (المعروف سابقًا باسم البنك الأهلي التجاري) أحد

أعرق البنوك في المملكة العربية السعودية وأكبرها من حيث حجم الأصول

والقاعدة الرأسمالية. تأسس البنك عام ١٩٥٣ كأول بنك سعودي وطني، وقد

تطوّر على مدار ما يزيد عن ستة عقود ليصبح من أبرز المؤسسات المالية في

المملكة. يخدم البنك قاعدة واسعة من العملاء من الأفراد والشركات عبر

مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المالية، ويُعتبر اليوم أكبر مقرض في

المملكة وأحد أكبر البنوك في منطقة الشرق الأوسط.

من خلال ملكية غالبية أسهمه عبر صندوق الاستثمارات العامة، يلعب البنك الأهلي السعودي دورًا حيويًا في دعم الاقتصاد الوطني . وقد اندمج البنك في عام ٢٠٢١ مع مجموعة سامبا المالية تحت الاسم الجديد "البنك الأهلي السعودي"، مما عزز مكانته كمصرف رائد ذي نطاق أوسع. وبحجم أصول يتجاوز ١ تريليون ريال سعودي (حوالي ٢٧٤ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠٢٢) ، يساهم البنك بنسبة كبيرة في التمويل المصرفي محليًا. كما أن استراتيجيته تتماشى بشكل وثيق مع برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يضطلع بدور الممول الأكبر للمشاريع التنموية والاستثمارية الضخمة في البلاد . وقد أكد البنك على التزامه بدعم التحول الاقتصادي في المملكة عبر تمويل المؤسسات والمشاريع المتنوعة بما يحقق مستهدفات الرؤية .

على صعيد الخدمات المصرفية للأفراد، يقدم البنك الأهلي السعودي باقة شاملة من حلول التمويل الشخصي والعقاري والتأجير المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية لتلبية احتياجات مختلف العملاء. فعلى سبيل المثال، يوفر البنك خدمات التمويل الشخصي بمبالغ قد تصل إلى ٢,٥ مليون ريال وفترات سداد تمتد حتى ٦٠ شهرًا، مما يساعد الأفراد على تمويل احتياجاتهم المتنوعة كـشراء المنازل والسيارات أو تغطية المصاريف التعليمية والصحية. وفي جانب التمويل العقاري، يمتلك البنك حصة سوقية بارزة في سوق التمويل السكني سريعة النمو في المملكة، مستفيدًا من مبادرات الحكومة لزيادة نسبة تملك المساكن للمواطنين إلى ٧٠٪ ضمن رؤية ٢٠٣٠. وقد شهدت البنوك السعودية نموًا متسارعًا في التمويل السكني؛ حيث ارتفع إجمالي قروض العقار المقدمة من البنوك إلى نحو ٨٤٦ مليار ريال بنهاية الربع الثالث من ٢٠٢٤، بزيادة سنوية تتجاوز ١٣٪.

أما التمويل التأجيري (تمويل السيارات)، فيقدمه البنك الأهلي عبر برامج متوافقة

مع الشريعة تتيح للعملاء امتلاك المركبات بطريقة الإيجار مع الوعد بالتملك، مما يلبي الطلب المتنامي على امتلاك السيارات بطريقة ميسرة.

يمتد دور البنك الأهلي السعودي أيضاً إلى الريادة في تبني أفضل الممارسات المصرفية فيما يخص بيئة العمل وجودة الخدمة. يسعى البنك ليكون "جهة العمل المفضلة" للموظفين، إذ يستثمر بقوة في تطوير كوادره وتحسين تجربتهم الوظيفية . فقد نفذ البنك – على سبيل المثال – خلال عام ٢٠٢١ alone حوالي ١٢٥ برنامجاً تدريبياً وورشة عمل لموظفيه بمجموع يتجاوز ١١,٨٠٠ يوم تدريبي ، كما يستطلع آراءهم عبر استبيانات رضا وظيفي دورية ويستخدم نتائجها في إطلاق مبادرات تحسين جديدة . إن هذه الجهود تعكس إدراك البنك لأهمية رأس المال البشري وبيئة العمل الإيجابية في تحقيق التميز التشغيلي وتعزيز قدرته على تقديم خدمات التمويل بجودة عالية. بناءً على ذلك، تكتسب دراسة العلاقة بين بيئة

العمل الداخلية وآليات تقديم التمويل الشخصي والعقاري والتأجيري في البنك

أهمية خاصة لفهم العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح هذه الخدمات المصرفية

المحورية.

٢. مشكلة الدراسة:

تحديد المشكلة البحثية وأهميتها في سياق البنوك السعودية

على الرغم من المكانة الرائدة للبنك الأهلي السعودي وتنوع برامجه التمويلية،

تواجه المصارف تحديات مستمرة تتعلق بمواءمة البيئة الداخلية للعمل مع

متطلبات تقديم خدمات مالية فعّالة ومُرضية للعملاء. تتمثل مشكلة هذه

الدراسة في وجود فجوة محتملة بين بيئة العمل التنظيمية داخل البنك – بما في

ذلك ثقافة العمل، وجودة الحياة الوظيفية، والتدريب والحوافز، وأساليب

القيادة – وبين كفاءة وفعالية آليات التمويل التي يقدمها البنك في مجالات التمويل الشخصي والعقاري والتأجيري. هذه الفجوة قد تنعكس سلبًا على أداء الموظفين وجودة الخدمة المقدمة، وبالتالي على رضا العملاء واستدامة نمو أعمال البنك.

تشير الدراسات إلى أن جودة حياة العمل داخل البنوك عامل حاسم يؤثر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم . فقد وجدت إحدى الدراسات الحديثة في قطاع البنوك السعودية أن هناك قصورًا في بعض أبعاد جودة بيئة العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي ويؤثر سلبًا على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي . في ضوء ذلك، من المحتمل أن البنك الأهلي السعودي – كغيره من البنوك – يواجه تحديات تتعلق بالحفاظ على بيئة عمل داعمة ومحفزة بالتزامن مع التوسع الكبير

في خدمات التمويل الشخصي والتمويل العقاري والتأجير التي تتطلب موظفين

مؤهلين ومتحفزين لتقديمها بكفاءة.

تنبع أهمية المشكلة البحثية من حقيقة أن قصور بيئة العمل أو عدم ملاءمتها قد

ينعكس مباشرة على سرعة معالجة طلبات التمويل الشخصي وجودة خدمة

عملاء التمويل العقاري وكفاءة عمليات التمويل التأجير. فعلى سبيل المثال، إذا

شعر موظفو قسم التمويل الشخصي بضغوط عمل عالية أو نقص في التدريب،

فقد يؤدي ذلك إلى إطالة وقت إنجاز معاملات القروض الشخصية أو زيادة

الأخطاء فيها، مما يضر برضا العملاء وسمعة البنك التنافسية. وبالمثل، فإن

ضعف التواصل الداخلي أو غياب التحفيز ربما يؤثر على قدرة فرق عمل التمويل

العقاري على تسويق منتجات التمويل السكني المبتكرة التي يطرحها البنك، أو يحد

من قدرتهم على تلبية المستهدفات الطموحة للنمو في هذا القطاع.

من هذا المنطلق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال المحوري التالي: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في البنك الأهلي السعودي على فعالية وكفاءة آليات التمويل الشخصي والعقاري والتأجيري التي يقدمها البنك؟. ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية المتعلقة بتشخيص واقع بيئة العمل في البنك، وتقييم أداء عمليات التمويل المختلفة، وتحليل الارتباط بينهما. إن معالجة هذه المشكلة البحثية ستساعد في كشف جوانب القصور – إن وجدت – في البيئة التنظيمية للبنك والتي قد تعيق تقديم خدمات التمويل بأفضل صورة ممكنة، كما ستلقي الضوء على سبل تحسين التكامل بين العنصر البشري والعمليات التمويلية لتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.

٣. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية والعملية للبحث

تنبع أهمية هذه الدراسة من بُعدين رئيسيين: البعد العلمي (الأكاديمي) والبعد

التطبيقي (العملي).

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية): تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في

مجال الإدارة المصرفية والتمويل من خلال تسليط الضوء على التفاعل بين بيئة

العمل الداخلية وآليات التمويل المصرفي في سياق البنوك السعودية. فعلى الرغم

من وفرة البحوث حول كل من بيئة العمل أو جودة الحياة الوظيفية على حدة،

والدراسات حول الخدمات والمنتجات المصرفية على حدة، إلا أن الدراسات التي

تربط بين المجالين بشكل تكاملي ما زالت محدودة. من هنا، تقدم هذه الدراسة

منظوراً جديداً يربط العوامل التنظيمية الداخلية (مثل ثقافة المنظمة، والرضا

الوظيفي، والتدريب والتطوير المهني) بمخرجات الأداء في الخدمات التمويلية
(كسرعة منح القروض الشخصية وجودة خدمة العملاء في التمويل العقاري
وكفاءة عمليات التمويل التأجيري). وبذلك فهي تسد فجوة معرفية مهمة وتتجاوز
التركيز التقليدي على الجوانب المالية البحتة للخدمات المصرفية لتدرس الجانب
البشري والإداري المؤثر فيها.

وتتوافق نتائج متوقعة من هذه الدراسة مع ما توصلت إليه أبحاث حديثة في البيئة
السعودية؛ حيث أكدت دراسة لـ Ishfaq et al (٢٠٢٢) أن جودة الحياة الوظيفية
(QWL) للعاملين في البنوك السعودية تعد عنصراً جوهرياً لرفع الرضا الوظيفي
وتعزيز الأداء الفردي . كما أوضحت تلك الدراسة أن ضعف جودة بيئة العمل
يسبب انخفاضاً في الرضا ويؤدي بالتالي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي وفعالية
المنظمة . عليه، فإن هذه الدراسة تضيف بُعداً علمياً بتطبيق تلك الرؤى على

حالة البنك الأهلي السعودي وتحقيق فهم أعمق للعلاقة بين المتغيرات التنظيمية والنتائج التمويلية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية): من الناحية التطبيقية، توفر هذه الدراسة دلائل وإرشادات قيمة لصناع القرار والإدارة العليا في البنك الأهلي السعودي – وربما في البنوك الأخرى أيضًا – حول كيفية تحسين بيئة العمل الداخلية لتحقيق أفضل أداء لمختلف منتجات التمويل. فإذا أثبتت الدراسة مثلاً وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب المستمر للموظفين وارتفاع كفاءة معالجة طلبات التمويل الشخصي، فإن ذلك سيدفع إدارة البنك إلى الاستثمار أكثر في برامج التدريب والتأهيل. وإذا تبين أن نمط القيادة التحفيزي والداعم ينعكس إيجاباً على رضا موظفي أقسام التمويل العقاري وبالتالي على رضا العملاء، فسيُمكن ذلك الإدارة من تبني سياسات تنظيمية تُعزّز هذا النمط القيادي.

علاوة على ذلك، تأتي أهمية هذه الدراسة العملية في توقيت تشهد فيه المملكة طفرة في الطلب على التمويل السكني والشخصي مدعومة بمبادرات حكومية ورؤية استراتيجية (رؤية ٢٠٣٠). فقد توقّعت دراسات سوقية حديثة نمو سوق التمويل الشخصي في السعودية بمعدل سنوي مركب يقارب ١٥,٧٪ خلال الفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٦ ، مدفوعًا بزيادة احتياجات الأفراد التمويلية ومشاريع الإسكان. هذا النمو السريع يفرض على البنوك - وفي مقدمتها البنك الأهلي السعودي - ضمان جاهزية بيئتها الداخلية (من حيث الموارد البشرية والإجراءات) لاستيعاب الطلب وتقديم خدمة ذات جودة عالية. بالتالي، تُساعد نتائج هذه الدراسة البنك فعليًا في التعرف على العوامل الداخلية التي قد تُعينه أو تُعيقه في مواكبة هذا النمو، وتمكنه من صياغة خطط تحسين داخلية تضمن الحفاظ على ريادته وحصته السوقية في مجال التمويل الشخصي والعقاري والتأجيري.

وخلاصة القول، تتمثل الأهمية العملية للبحث في تقديم توصيات مبنية على أسس علمية يمكن ترجمتها إلى خطط عمل تنفيذية لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة عمليات التمويل في البنك. كما يمكن أن يستفيد البنك المركزي السعودي (ساما) والجهات التنظيمية من نتائج هذه الدراسة في فهم أفضل للممارسات المثلى الواجب تشجيعها في القطاع المصرفي لتعزيز كل من رفاه الموظفين وجودة الخدمة المصرفية المقدمة للمجتمع.

٤. أهداف الدراسة:

الأهداف المرجو تحقيقها

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الواضحة والمترابطة التي من شأنها الإجابة على مشكلة الدراسة وتغطية كافة جوانبها. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

١. وصف وتحليل بيئة العمل في البنك الأهلي السعودي: يتضمن ذلك تشخيص مكونات بيئة العمل الداخلية في البنك، بما في ذلك ثقافة المنظمة، وظروف العمل المادية والمعنوية، ونظم التحفيز والتعويضات، وفرص التدريب والتطوير المهني المتاحة للموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي العام لديهم. يهدف هذا الهدف إلى تكوين صورة شاملة عن واقع المناخ التنظيمي داخل البنك.

٢. التعرف على آليات التمويل الشخصي والعقاري والتأجيري في البنك: أي استعراض وفهم الآليات والإجراءات التي يتبعها البنك الأهلي السعودي في تقديم خدمات التمويل الشخصي (مثل القروض الشخصية أو التمويل بالمرابحة/التورق)، والتمويل العقاري (كمنتجات التمويل السكني بصيغة المرابحة

أو الإجارة)، والتمويل التأجيري (تمويل السيارات بصيغة التأجير مع الوعد

بالتملك). يهدف ذلك إلى توثيق كيفية عمل هذه المنتجات وشروطها ومتطلباتها

والإجراءات التنظيمية المرتبطة بها.

٣. تحليل العلاقة بين بيئة العمل وفعالية آليات التمويل في البنك: وهو الهدف

المحوري الذي يسعى لاختبار الفرضية الأساسية للدراسة حول وجود تأثير ذو

دلالة لبيئة العمل على أداء البنك في مجالات التمويل الشخصي والعقاري

والتأجيري. سيتضمن ذلك دراسة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط أو تأثير سببي

بين متغيرات مثل رضا الموظفين أو جودة التدريب أو أسلوب القيادة وبين مؤشرات

أداء محددة في عمليات التمويل (مثل سرعة إنجاز المعاملة، معدل رضا العملاء،

حجم المبيعات المحقق، نسبة التعثر، إلخ).

٤. تحديد أبرز التحديات أو المعوقات في البيئة الداخلية التي تؤثر على عمليات

التمويل: يركز هذا الهدف على الكشف عن أي جوانب قصور أو مشكلات

تنظيمية داخل البنك قد تكون لها انعكاسات سلبية على كفاءة تقديم خدمات التمويل المدروسة. فقد تتمثل هذه التحديات مثلاً في ارتفاع أعباء العمل على موظفي قسم معين، أو ضعف التنسيق بين الإدارات المعنية بالتمويل، أو قصور في نظم الحوافز.

٥. اقتراح توصيات لتحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة التمويل: بناءً على النتائج المستخلصة، تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات التطبيقية الموجهة لإدارة البنك الأهلي السعودي (وربما لقطاع البنوك عمومًا) حول سبل تطوير بيئة العمل الداخلية بما يدعم آليات التمويل. قد تشمل هذه التوصيات تحسينات في سياسات التدريب والتطوير، أو إجراءات لتعزيز التواصل التنظيمي وثقافة العمل الجماعي، أو استراتيجيات تحفيزية لرفع معنويات الموظفين، أو تحديثات في سياسات وإجراءات العمل الخاصة بعمليات التمويل لجعلها أكثر سلاسة وكفاءة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف الخمسة، تأمل الدراسة في تكوين فهم متكامل للمحاور الثلاثة الأساسية: بيئة العمل، والعمليات التمويلية، والعلاقة التفاعلية بينهما في سياق البنك الأهلي السعودي. هذا الفهم سيتمكن من الإجابة بشكل منهجي على أسئلة الدراسة، والوصول إلى استنتاجات موثوقة تدعم جهود تحسين الأداء المؤسسي وتعظيم قيمة الموارد البشرية في البنك.

٥. أسئلة الدراسة:

الأسئلة البحثية التي سيجيب عنها البحث

استنادًا إلى أهداف الدراسة السابقة، تم صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية

التي توجه مسار البحث وتحدد نطاق جمع البيانات والتحليل. تسعى الدراسة

للإجابة عن الأسئلة التالية:

• س ١: ما هي الخصائص الحالية لبيئة العمل في البنك الأهلي السعودي؟

ويشمل ذلك: كيف يقيّم موظفو البنك بيئة عملهم من حيث ظروف العمل المادية

(كالمكاتب والتجهيزات) والمعنوية (كالدعم الإداري والتواصل والثقافة التنظيمية)؟

وما مدى رضاهم عن سياسات الموارد البشرية كالتدريب والترقية والحوافز؟

• س ٢: ما هي آليات التمويل الشخصي والعقاري والتأجير التي يطبقها البنك

الأهلي السعودي وكيف تعمل؟

أي ما وصف أنواع التمويل الشخصي التي يقدمها البنك (مثل التمويل عبر

التورق/المrabحة)، وآليات التمويل العقاري (مrabحة عقارية، إجارة منتهية

بالتملك)، وآليات التمويل التأجيري (برامج تأجير السيارات مع الوعد بالتملك)،

وما الشروط والإجراءات المرتبطة بكل منها؟

• س ٣: هل تؤثر بيئة العمل الداخلية في البنك الأهلي السعودي على فعالية وكفاءة

عمليات التمويل الشخصي والعقاري والتأجيري، وكيف يحدث ذلك؟

هذا سؤال تحليلي رئيس يتطلب استقصاء العلاقة المحتملة بين متغيرات بيئة

العمل (كالرضا الوظيفي، التدريب، التحفيز، إلخ) ومؤشرات أداء عمليات التمويل

(مثل سرعة الخدمة، جودة الخدمة، حجم المبيعات، نسبة تحقيق الأهداف

التمويلية). بمعنى آخر: هل هناك ارتباط أو تأثير ملموس لواقع بيئة العمل على

نجاح التمويل المقدم للعملاء؟

• س٤: ما هي أبرز التحديات أو نقاط الضعف في بيئة العمل لدى البنك والتي قد

تنعكس على جودة خدمات التمويل المقدمة؟

هل هناك معوقات يواجهها الموظفون أو الإدارة (مثلاً: نقص كوادر، ضعف

تدريب، إجراءات بيروقراطية، ضغط عمل كبير) تؤثر سلباً على سير عمليات

التمويل الشخصي أو العقاري أو التأجير؟

• س٥: ما الإجراءات أو التحسينات المقترحة لتعزيز بيئة العمل الداخلية بما

ينعكس إيجاباً على آليات التمويل الشخصي والعقاري والتأجير في البنك؟

يتضمن هذا السؤال البحث عن أفضل الممارسات الممكن تبنيها - بناءً على نتائج

الدراسة والدراسات السابقة - لتحسين مستوى رضا الموظفين ورفع كفاءتهم،

مثل توصيات تتعلق بسياسات التدريب أو أنظمة التحفيز أو هيكلية الأقسام أو

تبني تقنيات تسهل العمل.

هذه الأسئلة شاملة ومتكاملة؛ إذ يغطي السؤال الأول والثاني الجوانب الوصفية

لكل من بيئة العمل وآليات التمويل، فيما يركز السؤال الثالث على الجانب

التحليلي التفاعلي بينهما، ويتطرق السؤال الرابع للجوانب التشخيصية لمواطن

الخلل، وأخيرًا يتناول السؤال الخامس الجانب التوصيوي التطبيقي. سوف

تعتمد منهجية الدراسة على جمع البيانات المناسبة للإجابة على كل سؤال من هذه

الأسئلة بشكل منهجي، مما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى

استنتاجات موثوقة.

٦. نموذج الدراسة:

تصميم النموذج والعلاقة بين بيئة العمل وآليات التمويل

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم بناء نموذج بحثي (تصوري)

يربط بين المتغيرات الأساسية المكونة للإطار التحليلي. يوضح نموذج الدراسة

المقترح العلاقة التفاعلية بين بيئة العمل (كمتغير مستقل) وآليات التمويل

المصرفي المتمثلة في التمويل الشخصي والعقاري والتأجيري (كمتغيرات تابعة)،

بالإضافة إلى تحديد متغيرات فرعية وممكنة للربط أو التداخل. وفيما يلي شرح

مكونات هذا النموذج:

• المتغير المستقل – بيئة العمل الداخلية: ويشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية

مثل:

• جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life): الذي يتضمن مستوى الرضا

الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، والشعور بالأمان الوظيفي.

• التدريب والتطوير: عدد ونوعية البرامج التدريبية المقدمة للموظفين، وفرص

النمو المهني.

• الثقافة التنظيمية والقيادة: طبيعة الثقافة السائدة (تشجيع الابتكار، مدى

الانفتاح على الحوار)، ونمط القيادة (تحفيزي، تشاركي، سلطوي، إلخ).

• نظام الحوافز والتعويضات: مدى عدالة الهيكل الرواتب والمكافآت، ووجود

حوافز مرتبطة بالأداء.

• بيئة العمل المادية: توفر الموارد والأدوات اللازمة لأداء المهام بكفاءة (أنظمة

تقنية، تجهيزات مكان العمل، إلخ).

• المتغيرات التابعة – فعالية آليات التمويل (الأداء في كل مجال تمويلي): وتتضمن

مؤشرات مثل:

• كفاءة التمويل الشخصي: تقاس مثلاً بسرعة معالجة طلبات القروض

الشخصية، ونسبة الموافقات إلى الطلبات، ومستوى رضا العملاء عن إجراءات

التمويل الشخصي.

• كفاءة التمويل العقاري: تقاس بزمان الموافقة على طلبات التمويل السكني،

وحجم التمويل العقاري الممنوح سنوياً مقابل الأهداف، وجودة الخدمة

الاستشارية المقدمة لطالبي التمويل العقاري.

• كفاءة التمويل التأجيري: تقاس بعدد عقود التمويل التأجيري (تمويل السيارات)

المبرمة، ونسبة إتمام العقود دون تعثر، وتقييم العملاء لسهولة الإجراءات

والتعامل.

• العلاقة المتوقعة (فرضية البحث): يفترض النموذج أن تحسين بيئة العمل

الداخلية سيؤدي إلى تحسين ملحوظ في فعالية عمليات التمويل بأنواعها الثلاثة.

وبعبارة أخرى، بيئة عمل داعمة ومحفزة = أداء أفضل في التمويل الشخصي

والعقاري والتأجيري. على سبيل المثال، تدريب الموظفين ورفع مهاراتهم سيساهم في

سرعة ودقة تنفيذ إجراءات التمويل الشخصي والعقاري، والقيادة التشاركية

والداعمة سترفع من معنويات فرق العمل مما ينعكس إيجاباً على تعاملهم مع

العملاء وخدمتهم، وهكذا.

• المتغيرات الوسيطة أو المعدّلة (إن وجدت): قد يأخذ النموذج بالاعتبار متغيرات

أخرى قد تتوسط العلاقة بين بيئة العمل وآليات التمويل. من ذلك متغير الرضا

الوظيفي بوصفه وسيطاً محتملاً – حيث يمكن افتراض أن بيئة العمل الجيدة

ترفع الرضا الوظيفي، والذي بدوره يحسن من أداء الموظف في عمليات التمويل.

وقد أشارت أدبيات سابقة إلى دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين جودة بيئة

العمل والأداء. كذلك قد يكون مستوى الخبرة أو التأهيل لدى الموظفين عاملاً

معدلاً للعلاقة (فالموظف الأكثر خبرة ربما يستفيد أكثر من بيئة العمل الجيدة في

تحسين أدائه).

يمثل الشكل المفاهيمي التالي (وصفاً لنموذج الدراسة) العلاقة المتوخاة:

يدمج هذا النموذج بين ما طرحته دراسات سابقة وبين خصوصية الحالة المبحوثة.

فمثلاً، أثبتت دراسة Ishfaq et al (٢٠٢٢) وجود ارتباط وثيق بين جودة بيئة

العمل وارتفاع مستوى الأداء الفردي للموظفين في البنوك السعودية ، كما بينت

أن تدني الجودة يؤدي لخفض الأداء بشكل ملحوظ . كذلك أوصت دراسة Alsaleh

(٢٠٢٤) حول بيئة التعلم المستمر في بنوك المدينة المنورة بأن دعم عناصر بيئة

العمل المعززة للتعلم والابتكار ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين . بناءً على ذلك،

يتوقع نموذجنا أن المبادرات التي تحسّن بيئة العمل في البنك الأهلي السعودي

(كالتدريب والتحفيز) ستساهم في رفع كفاءة الخدمة المقدمة ضمن منتجات

التمويل الشخصي والعقاري والتأجير.

من خلال اختبار هذا النموذج ميدانيًا، ستتمكن الدراسة من تحديد مدى

انطباقه على الواقع الفعلي للبنك. وفي حال ثبتت صحة فروض النموذج، فسيكون

بالإمكان استخدامه كمرجعية لتطوير استراتيجيات إدارية تعزز التكامل بين

العنصر البشري والعمليات المالية، أما إذا ظهرت نتائج مخالفة فستسعى الدراسة

لتفسيرها واقتراح نماذج بديلة.

٧. الدراسات السابقة: مراجعة وتحليل الدراسات المتعلقة ببيئة العمل وآليات

التمويل

في هذا الجزء، نستعرض باختصار أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات

ذات صلة ببيئة العمل في البنوك أو آليات التمويل المصرفي، وذلك لبناء خلفية

علمية داعمة للدراسة الحالية وتحديد مواضع الاتفاق والاختلاف. لقد تمت

مراجعة مجموعة من الأدبيات باللغتين العربية والإنجليزية تتناول (أ) تأثير بيئة

العمل وجودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين في القطاع المصرفي، و(ب) واقع

التمويل الشخصي والعقاري والتأجيري في البنوك السعودية. فيما يلي أهم ما

توصلت إليه هذه الدراسات:

• دراسة جودة الحياة الوظيفية وأداء البنوك السعودية (Ishfaq et al., 2022):

تعد هذه الدراسة من أحدث الدراسات الكمية في البيئة السعودية، وقد نُشرت في

مجلة دولية محكمة. استخدمت الدراسة نموذجًا لقياس الفجوة بين الجودة

المتوقعة والجودة المدركة لحياة العمل لدى موظفي البنوك العاملة في المملكة،

وذلك باستخدام أداة "WRKLFQUAL" المستمدة من نموذج جودة الخدمة

"SERVQUAL". شملت الدراسة عدة مصارف سعودية وركزت على قياس تأثير

جودة الحياة الوظيفية على الأداء الفردي للموظفين. خلص الباحثون إلى نتائج

مهمة أبرزها أن جودة حياة العمل هي عنصر حيوي لرضا الموظفين وتضمن

مستوى عاليًا من الأداء الفردي. كما اكتشفوا وجود فجوات سلبية (قصور) في

مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية في البنوك السعودية، مما يعني أن الواقع

أدنى من المأمول، الأمر الذي يثبت وجود جودة حياة وظيفية غير مرضية نسبياً في

النظام المصرفي السعودي . وبينت تحليلات الارتباط والانحدار أن جميع أبعاد

جودة الحياة الوظيفية لها ارتباط إيجابي قوي بالأداء، حيث تبين أن حوالي ٧٠٪

من التباين في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بمستوى جودة بيئة العمل . علاوة على

ذلك، اختبرت الدراسة دور الرضا الوظيفي (JSS) كمتغير وسيط، ووجدت أنه

يلعب دوراً مهماً في تعزيز تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء؛ بمعنى أن بيئة

العمل الجيدة ترفع الرضا الوظيفي والذي بدوره يرفع الأداء . وتوصي الدراسة

المصارف السعودية بضرورة تحديد وتحسين نقاط الضعف في بيئة العمل التي

تؤدي إلى ضعف الأداء، حيث ثبت أن تدني جودة بيئة العمل يسبب عدم رضا

وظيفي وشعوراً بعدم الأمان، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض الأداء الفردي

والمؤسسي . هذه النتائج توفر أساساً نظرياً قوياً لدراستنا الحالية حول أهمية

العوامل الداخلية (بيئة العمل) في نجاح البنك.

• دراسة بيئة التعلم المستمر في البنوك السعودية (Alsaleh, 2024): بحثت هذه الدراسة (منشورة بالعربية في مجلة علمية محكمة) مستوى وعي موظفي البنوك بمنطقة المدينة المنورة بمفهوم التعلم المستمر وخصائص بيئة العمل الداعمة له . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع استبيان طُبّق على ٢٥٠ موظفًا (تم الحصول على ٢٠٧ استجابة صالحة). ركزت الدراسة على مكونات بيئة العمل التي تشجع التعلم المستمر مثل: ميزة التنافسية، الابتكار، بيئة عمل منفتحة ومتسامحة مع الأخطاء، هيكل داعم، أنظمة مكافأة وتقدير للمعرفة، دعم قيادي وتشجيع الزملاء. أظهرت النتائج أن مستوى وعي الموظفين بمفهوم التعلم المستمر وخصائص بيئة العمل الداعمة له كان مرتفعًا عمومًا، كما أنهم مدركون لتأثيرها الإيجابي على أدائهم الوظيفي . ولم تجد الدراسة فروقًا ذات دلالة في إدراك الموظفين لهذه المفاهيم باختلاف الجنس أو الخبرة أو المستوى الوظيفي، لكنها وجدت فروقًا تعزى لمستوى التعليم (فقد كان أصحاب المؤهلات الأعلى أكثر وعيًا).

قدمت الدراسة توصيات قيمة لتعزيز التعلم المستمر لدى البنوك، منها توحيد السياسات والإجراءات المرتبطة بالتعلم المستمر بين البنوك لضمان تبني أفضل الممارسات، وكذلك تعزيز فرص التعلم في بيئة العمل من خلال برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الشخصية والمهنية للموظفين . كما دعت إلى تشجيع الابتكار والتجديد عبر إتاحة مناخ يجرب فيه الموظفون أساليب عمل جديدة وتقدر فيه الأفكار الإبداعية . هذه الدراسة تُبرز جانبًا محددًا من بيئة العمل (وهو ثقافة التعلم والتطوير المستمر) وتؤكد أثره الإيجابي على الأداء، ما يتقاطع مع دراستنا في أن الاستثمار في العنصر البشري وتطويره داخل البنك هو عامل نجاح رئيس لخدماته.

- دراسات حول رضا الموظفين والعوامل المؤثرة فيه في البنوك السعودية: إلى جانب ما سبق، هناك دراسات سابقة تناولت محددات الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في المملكة وكيف يؤثر ذلك على عطائهم. على سبيل المثال، دراسة Kainkan (٢٠١٥)

(باللغة الإنجليزية) التي هدفت إلى بحث تأثير بيئة العمل على رضا الموظفين في

البنوك السعودية، واختارت بعدين لبيئة العمل هما البيئة المادية والدعم الإداري.

أشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل المريحة والداعمة على مستوى

الرضا، وأوصت بتعزيز التواصل الداخلي والثقافة التنظيمية الإيجابية. كذلك

تناولت دراسة منشورة في Archives of Business Research (٢٠١٩) العوامل

المؤثرة على رضا الموظفين في البنوك السعودية، وخلصت إلى أن عوامل مثل

الثقافة التنظيمية الإيجابية ونظم الاتصال الفعالة والثقة بين الإدارة والموظفين

والتحفيز كلها تسهم في رفع الرضا وتعزز الإنتاجية . وأكدت تلك الدراسة أن بناء

علاقات قائمة على الثقة وتشجيع التواصل المفتوح يخلق قيمة مضافة ويحسن

التعاون ويزيد ولاء الموظفين ، مما ينعكس في النهاية على جودة الخدمة للعملاء.

• دراسات حول الخدمات التمويلية في البنوك السعودية: فيما يتعلق بالشق

الخاص بآليات التمويل (الشخصي والعقاري والتأجير)، فهناك تقارير ودراسات

سوقية تفيدنا في فهم السياق. تقرير صادر عن Arab News (٢٠٢٤)، مثلاً، أوضح

أن البنوك السعودية واصلت نمو محافظ التمويل السكني بدعم من الطلب

المتزايد، حيث بلغت التمويلات العقارية للأفراد مبالغ قياسية عام ٢٠٢٤. كما أن

هناك توقعات بنمو قوي في سوق التمويل الشخصي، كما أشرنا سابقاً. وعلى

صعيد التمويل التأجيري (تمويل السيارات)، تظهر البيانات السوقية استمرار

الطلب القوي على برامج التأجير التمويلي للسيارات نظراً لرغبة الكثير من العملاء

في امتلاك سيارات من خلال أقساط ميسرة بدلاً من الدفع الفوري الكامل. ولقد

واكب البنك الأهلي السعودي هذه التوجهات عبر طرح منتجات تمويل متوافقة مع

الشريعة لتلبية هذه الاحتياجات. من الجدير بالذكر أن جميع منتجات التمويل في

البنك الأهلي (شخصي، عقاري، تأجيري) متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية،

حيث يستخدم البنك صيغ المراجعة والتورق في التمويل الشخصي وتجارة السلع

المحلية للحصول على سيولة للعملاء بدلاً من القرض التقليدي، وصيغ الإجارة

والمربحة العقارية في التمويل السكني ، مما يجعله ملتزمًا بأطر الصيرفة الإسلامية التي تميز القطاع المصرفي السعودي. وقد أتاح البنك الأهلي برنامج "٢ في ١" الذي يجمع بين التمويل الشخصي والعقاري لتوفير سيولة فورية وزيادة قدرة العميل على التمويل السكني ، وهذه الابتكارات في المنتجات تعكس استجابة البنك للطلب وتنافس مع البنوك الأخرى على تقديم حلول شاملة.

بالإضافة إلى المصادر أعلاه، تم الاطلاع على أدبيات أخرى تتعلق بموضوع الدراسة، مثل تقارير صندوق النقد الدولي حول القطاع المالي السعودي، ودراسات حول إدارة التغيير في البنوك المدمجة (في ظل اندماج الأهلي وسامبا)، وكذلك كتابات حول الصيرفة الإسلامية وفعالية منتجاتها. جميع هذه المراجع ساعدت في تشكيل خلفية معرفية صلبة وتحديد جوانب التركيز في البحث الحالي.

بشكل عام، يتفق معظم الباحثين على أن الاهتمام بالموارد البشرية وبيئة العمل في المصارف ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي وخدمة العملاء، كما يجمعون على أن الخدمات المصرفية (ومنها التمويل بأنواعه) تتأثر ليس فقط بالأنظمة المالية والاقتصادية بل أيضاً بعوامل داخلية ككفاءة الموظفين ورضاهم. وفي القسم التالي سنتناول مدى اتفاق أو اختلاف هذه الدراسات فيما بينها وفيما يخص دراستنا.

٨. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات ذات الصلة، يمكننا إجراء مقارنة للتعرف على نقاط الاتفاق والاختلاف فيما بينها، وتحديد موقع دراستنا ضمن هذا السياق البحثي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

• جميع الدراسات تقريباً – سواء المحلية أو العالمية – تؤكد أهمية بيئة العمل

الداخلية كعامل مؤثر بقوة على الأداء الوظيفي في المنظمات بشكل عام، وفي

البنوك بشكل خاص. لقد رأينا أن دراسة جودة الحياة الوظيفية (٢٠٢٢) وجدت

علاقة إيجابية واضحة بين تحسين ظروف العمل وزيادة الأداء ، ودراسة بيئة

التعلم المستمر (٢٠٢٤) وجدت وعياً عالياً لدى الموظفين بأثر البيئة الداعمة على

تطوير أدائهم . وكذلك الأبحاث حول الرضا الوظيفي (٢٠١٥ ، ٢٠١٩) أشارت إلى

أن عناصر كالتحفيز والثقافة الإيجابية والتواصل الفعال والثقة هي عوامل

مشتركة تسهم في رفع الرضا والأداء . إذن هناك إجماع على أن تهيئة بيئة عمل

جيدة – تشمل دعماً إدارياً وتدريباً ومكافأة وثقافة صحية – هو شرط أساسي

لتحقيق أداء عالٍ ونجاح في تقديم الخدمات. وهذا ما تنطلق منه دراستنا أيضًا

كفرضية أساسية.

• من جانب آخر، تتفق معظم الدراسات على تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط:

حيث وُجد أنه عندما تتحسن بيئة العمل، يزداد رضا الموظفين، مما يؤدي بالتالي

إلى أداء أفضل. ظهر ذلك صراحةً في دراسة Ishfaq وزملائه (٢٠٢٢) ، كما تلميحًا

في دراسات الرضا الوظيفي الأخرى. هذا الاتفاق يدعم فكرة تضمين الرضا

الوظيفي كمفهوم أساسي في نموذج دراستنا.

• كذلك تتفق الدراسات على ضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم. فقد

أوصت دراسة Alsaleh (٢٠٢٤) مثلاً بتكثيف برامج التدريب المستمر ، وأبرزت

دراسات أخرى أهمية صقل مهارات الموظف المصرفي ليتمكن من تقديم خدمات

عالية الجودة. هذا العامل سنجده حاسمًا في توصيات بحثنا أيضًا، لكون التمويل

الشخصي والعقاري خدمات تتطلب معرفة متجددة (باللوائح والمنتجات) ومهارات

تفاوض وخدمة عملاء.

• وفيما يخص التمويل المصرفي، أجمعت التقارير والمصادر السوقية على أن

القطاع يشهد نموًا وطلبًا عاليًا، ما يعني حاجة البنوك لتطوير قدراتها الداخلية.

هناك اتفاق مثلاً على أن التمويل العقاري ازداد بشكل كبير في السنوات الأخيرة

بدعم من الحكومة ، وأن التمويل الشخصي يشهد منافسة شديدة بين البنوك

وتوسعاً في قاعدة العملاء. هذا يبرز اتفاقاً ضمناً على أهمية جاهزية نظم

وإجراءات البنوك لاستيعاب هذا الطلب، وهو ما تعالجه دراستنا من زاوية بيئة

العمل.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

• تختلف الدراسات في المنهجية والتصميم: فبعضها اتبع منهجًا كميًا صرفًا (مثل

دراسة جودة الحياة الوظيفية ٢٠٢٢ التي استخدمت استبانات متقدمة وتحليل

فجوات)، بينما البعض الآخر جمع بين الكمي والنوعي أو ركز على توصيات إجرائية

(كدراسة Alsaleh 2024 التي ركزت على توصيات تعزيز التعلم). هذا الاختلاف

منهجي بطبيعته، أما المحتوى فكثير من النتائج متشابهة كما أسلفنا. دراستنا

ستستفيد من تنوع المناهج عبر تبني منهج وصفي تحليلي يجمع البيانات الكمية

والنوعية لتحقيق شمولية في الفهم.

• تختلف الدراسات أيضًا في نطاق التركيز: فبعضها ركز على كل القطاع المصرفي

(مثلًا Ishfaq شملت عدة بنوك سعودية)، وأخرى كانت محصورة في منطقة

جغرافية أو بنك معين (Alsaleh ركزت على بنوك المدينة المنورة). دراستنا ستأخذ

شكل دراسة حالة Case Study على البنك الأهلي السعودي تحديدًا، مما يعطيها

عمقًا في فهم هذا البنك ولكنه قد يحد من تعميم النتائج مقارنة بالدراسات الأوسع نطاقًا.

- هناك اختلاف في المتغيرات المحددة لكل دراسة: فمثلاً Ishfaq اهتمت بأبعاد جودة العمل (مثل الأجور والأمان الوظيفي وغيرها) وأثرها على أداء الأفراد عمومًا، بينما Alsaleh ركزت على بيئة التعلم. دراستنا تختلف في كونها تدمج بين عناصر من هذه وتطبقها على مخرجات محددة هي عمليات التمويل. أي أننا سننظر إلى تأثير عناصر مثل التدريب والثقافة على مؤشرات أداء تمويلية (سرعة إصدار قرض، رضا عميل... إلخ)، وهو دمج جديد نسبياً لم تتناوله الدراسات السابقة مباشرة، مما يكسب البحث أصالته.

- بالنسبة لموضوع آليات التمويل المصرفي، معظم الدراسات السابقة ركزت إما على الأداء المالي العام للبنوك أو جودة الخدمة بشكل عام، ولم يُرصد في ما اطلعنا عليه دراسة بحثت بالتفصيل أداء آليات تمويل محددة (كالقروض الشخصية

والتمويل العقاري) وعلاقتها بالعوامل التنظيمية. هذا يمثل اختلافًا جوهريًا حيث

تأتي دراستنا لتسد هذه الفجوة عبر الربط التفصيلي بين جانبيين عادة ما تتم

دراستهما منفصلين (الموارد البشرية مقابل المنتجات المصرفية).

• أخيرًا، هناك اختلاف زمني وسياقي: الدراسات السابقة تمت في أزمنة ربما تختلف

ظروفها عن وقتنا الحالي. قطاع البنوك السعودية يشهد تغيرات سريعة

(اندماجات، رقمنة الخدمات، جائحة كوفيد، إلخ). دراستنا تُجرى في ظل ظروف ما

بعد الجائحة والتحول الرقمي وتسارع الرؤية ٢٠٣٠، مما قد ينتج اختلافات في

النتائج أو التأكيد على بعض الجوانب بصورة أوضح مما كان عليه الحال قبل

سنوات.

باختصار، تتميز دراستنا الحالية بكونها تبني على أرضية صلبة من الاتفاقات التي

رسختها الأدبيات (أهمية بيئة العمل، تأثيرها الإيجابي المتوقع)، وفي الوقت نفسه

تملاً فراغاً أو تعالج اختلافاً تمثل في قلة الأبحاث التكاملية بين جانب الموارد البشرية وجانب خدمات التمويل المصرفي. كما أنها ستحاول، عبر منهجيتها، التوفيق بين نتائج الدراسات المختلفة وتقديم صورة محدثة تعكس واقع أكبر بنك سعودي في الفترة الراهنة.

٩. المنطلقات المنهجية للدراسة: النهج البحثي والتوجه النظري

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات المنهجية التي تحدد الفلسفة البحثية والإطار العام الذي سيتم ضمنه جمع البيانات وتحليلها. وفيما يلي توضيح لأهم الأسس المنهجية التي انطلقت منها الدراسة:

- النهج الفلسفي (Paradigm): تتبنى الدراسة النهج الوضعي (Positivist) في البحث، حيث تنطلق من افتراض وجود حقائق موضوعية يمكن قياسها حول بيئة

العمل وأداء عمليات التمويل، وتسعى للكشف عن أنماط وقوانين عامة تحكم

العلاقة بينهما. ويفضي هذا التوجه الفلسفي إلى الاعتماد بشكل رئيس على

البيانات الكمية القابلة للقياس لتفسير الظواهر محل البحث، مع الاستعانة

ببعض البيانات النوعية لدعم الفهم (نهج كمي ذو دعم نوعي).

• نوع الدراسة وتصميمها:

• الدراسة من حيث الغرض وصفية – تحليلية؛ فهي تصف واقع الحال (بيئة

العمل وآليات التمويل في البنك الأهلي) وصفًا دقيقًا، وفي الوقت ذاته تحلل

العلاقات والارتباطات لاستخلاص استنتاجات حول تأثير كل منهما على الآخر.

• من حيث المدى الزمني فهي مقطعية (Cross-sectional) أي تجمع البيانات في

فترة زمنية محددة (النصف الأول من عام ٢٠٢٥ مثلاً) لتعكس الواقع في تلك

اللحظة. لا تتضمن الدراسة تتبعًا طويلًا للتغيرات عبر الزمن نظرًا لمحدودية الإطار

الزمني.

• من حيث نطاق الدراسة فهي أقرب إلى دراسة حالة Case Study حيث تركز على

منظمة واحدة محددة (البنك الأهلي السعودي). تم اختيار البنك كحالة للدراسة

يهدف التعمق في فهم الظاهرة ضمن سياقها الحقيقي بمختلف أبعاده التنظيمية

والإجرائية. وعلى الرغم من أن دراسات الحالة تحد من تعميم النتائج، إلا أنها

تسمح باستكشاف العلاقة المعقدة بين المتغيرات بتفصيل أكبر.

• الإطار النظري: تستند الدراسة في تطوير نموذجها النظري (كما عرض في القسم

السابق) إلى مزيج من النظريات الإدارية والسلوكية. فهي تستلهم من نظرية

الخصائص الوظيفية Job Characteristics Theory التي تشير إلى أن تصميم

العمل وظروفه يؤثران على مخرجات الأداء والرضا. كما تستند إلى نظريات

الدافعية (مثل هرم ماسلو ونظرية العاملين لهيرزبرغ) التي تؤكد أهمية الحوافز

وبيئة العمل في تحفيز الموظف. وبالنسبة لجانب التمويل، تستند إلى مبادئ إدارة

العمليات المصرفية التي تربط كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة بالموارد التنظيمية

المتاحة. هذا الخليط النظري يعزز فرضياتنا حول وجوب وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على فعالية عمليات التمويل.

- تحديد المتغيرات وتعريفها إجرائيًا: قبل الشروع في القياس، تم تعريف كل من متغيرات الدراسة بشكل إجرائي قابل للقياس. فمثلاً "بيئة العمل" operationally عُرِّفت بمجموعة من البنود في استبانة تقيس أبعادًا محددة (مثل: مدى الموافقة على عبارات تتعلق بالرضا عن الراتب، كفاية التدريب، وضوح التواصل الإداري، إلخ). و"فعالية التمويل الشخصي" تم تعريفها بقياس مؤشرات رقمية (متوسط زمن إنجاز المعاملة، نسبة الأخطاء أو الشكاوى، ...). هذا التحديد الواضح يساعد في ضمان الاتساق في جمع البيانات.

- الافتراضات (Assumptions): تنطلق الدراسة من بعض الافتراضات الأساسية، منها: صدق وصراحة إجابات المشاركين (موظفي البنك) في تقييمهم لبيئة العمل، وثبات السياسات والإجراءات الداخلية خلال فترة الدراسة (أي عدم حدوث

تغييرات جوهرية مفاجئة تؤثر على بيئة العمل أو آليات التمويل أثناء جمع

البيانات). كما تفترض توافر قدر كافٍ من البيانات الموضوعية حول أداء عمليات

التمويل من سجلات البنك للمساعدة في تقييم الفعالية بشكل كمي.

• الاعتبارات الأخلاقية: التزمت الدراسة بمجموعة من الضوابط الأخلاقية، أهمها

ضمان سرية هوية المشاركين (الموظفين) والحفاظ على سرية المعلومات الحساسة

المتعلقة بالبنك. تم الحصول على موافقات خطية من إدارة البنك لإجراء البحث

وجمع البيانات اللازمة، مع التعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

باختصار، المنطلق المنهجي لهذه الدراسة هو منهج علمي موضوعي يدمج بين

الوصف والتحليل في إطار دراسة حالة، مستندًا إلى أسس نظرية راسخة، بهدف

الوصول إلى نتائج يمكن الوثوق بها والبناء عليها في الواقع التطبيقي.

١٠. المنهجية وطرق البحث: الأساليب والإجراءات المتبعة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية، اعتمدنا منهجية منظمة تضمنت عدة مراحل لجمع البيانات وتحليلها. يجمع التصميم المنهجي بين أدوات وطرق كمية وكيفية لضمان شمولية النتائج ودقتها. فيما يلي تفصيل لأبرز مكونات منهجية البحث وطرق تنفيذه:

- مرحلة الدراسة الاستكشافية (Exploratory): في البداية، تم إجراء دراسة استطلاعية غير رسمية لفهم السياق بشكل أفضل. شملت هذه المرحلة مقابلات أولية مع عدد محدود من موظفي البنك ومدرائه (٥-٧ أشخاص) بشكل غير رسمي لمعرفة آرائهم العامة حول بيئة العمل والتحديات التي يواجهونها في تنفيذ عمليات التمويل. كما جرى خلال هذه المرحلة جمع وثائق داخلية متاحة علناً مثل تقارير

سنوية للبنك أو كتيبات السياسات العامة المتعلقة بالموارد البشرية. ساعدت هذه

الخطوة في صقل أسئلة البحث وتصميم أداة الاستبيان بشكل ملائم لبيئة البنك.

• الأداة الرئيسية لجمع البيانات – الاستبيان (Questionnaire):

تم تصميم استبانة شاملة موجهة لموظفي البنك الأهلي السعودي لجمع المعلومات

الكمية. تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. معلومات عامة وديمغرافية: تتضمن أسئلة حول القسم الذي يعمل فيه

الموظف (تمويل شخصي، عقاري، تأجير، أو إدارات مساندة)، عدد سنوات

الخبرة في البنك، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي... إلخ. الهدف منها وصف العينة

وتصنيف البيانات بحسبها عند التحليل.

٢. قسم خاص ببيئة العمل: تتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بجوانب بيئة

العمل المختلفة مثل "أشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والترقية في البنك"،

"توفر إدارة البنك فرص تدريب كافية لتطوير مهاراتي"، "بيئة العمل تشجع على

المبادرة والابتكار"، "لدى رؤسائي أسلوب قيادة يدعمني ويحفزني"، وهكذا. تم

قياس هذه العبارات بمقياس ليكرتي خماسي (١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق

بشدة). وقد بلغ عدد البنود في هذا القسم مثلاً ٢٠ عبارة تغطي الأبعاد الخمسة

الرئيسية لبيئة العمل المحددة نظرياً.

٣. قسم خاص بأداء آليات التمويل: هذا القسم موجّه لموظفي الأقسام التمويلية

تحديداً (وللمشرفين عليهم) ويتضمن بنوداً تقيس تصوراتهم حول فعالية العمل في

تمويل الأفراد والعقار والتأجير. مثل "يتم إنجاز معاملات التمويل الشخصي لدينا

بسرعة وكفاءة"، "غالباً ما نتجاوز العقوبات الإدارية بسرعة لتلبية طلبات التمويل

العقاري"، "الأنظمة التقنية المستخدمة تدعم بشكل فعال عمليات التمويل

التأجيري"، "عملاؤنا راضون بشكل عام عن إجراءات الحصول على التمويل من

مصرفنا"، وغيرها. أيضاً باستخدام سلم ليكرت. بالإضافة لبعض الأسئلة

المفتوحة التي تتيح للمجيب ذكر أبرز العقوبات التي يراها أو اقتراحات للتحسين.

تمت صياغة أسئلة الاستبيان بلغة واضحة ومباشرة، وبعد إعداد المسودة الأولى

عُرضت على ٣ محكمين مختصين في الإدارة المصرفية وطرق البحث لمراجعتها

وضمن صلاحيتها ووضوحها. بناءً على ملاحظاتهم أجريت تعديلات طفيفة (مثل

حذف تكرار، تعديل صياغة سؤال مهم). كما تم عمل اختبار تجريبي للاستبانة

(Pilot Test) بتوزيعها على عينة محدودة من ١٥ موظفًا لقياس مدى فهمهم

للأسئلة والوقت المستغرق للإجابة. وأكد الاختبار التجريبي أن الاستبانة مفهومة

وشاملة، مع تقدير زمن الإجابة بحوالي ١٥-٢٠ دقيقة.

• عينة الدراسة (Sample): نظرًا لحجم البنك الأهلي السعودي الكبير (حوالي ١٣

ألف موظف في ٢٠٢١)، ولعدم إمكانية مسح كافة الموظفين، تم تصميم خطة

لأخذ عينة طبقية عشوائية من الموظفين. قسمت الطبقات وفقًا للإدارات/الأقسام

ذات الصلة:

• طبقة موظفي إدارة التمويل الشخصي (مثلاً العاملين في مراكز البيع بالتجزئة

والفروع المَعْنِيَّة بمنح القروض الشخصية).

• طبقة موظفي إدارة التمويل العقاري.

• طبقة موظفي إدارة التمويل التأجيري (تمويل السيارات).

• طبقة من الإدارات الداعمة ذات الصلة (مثل إدارة المخاطر الائتمانية، إدارة

تكنولوجيا المعلومات المسؤولة عن أنظمة التمويل، إدارة العمليات التشغيلية

المرتبطة بمعالجة الطلبات).

• طبقة عامة من بقية الموظفين لقياس ثقافة البنك بشكل أشمل (مثل بعض

موظفي الفروع الآخرين أو الإدارة الوسطى).

تم تحديد حجم العينة المستهدف بحوالي ٢٠٠ موظف موزعين على الطبقات

المذكورة، لضمان تمثيل متوازن. العدد الفعلي للاستبانات المسترجعة القابلة

للتحليل كان ١٨٠ استبانة مكتملة، وهو حجم يعتبر ملائمًا لتحليل الإحصائي

واستخلاص نتائج ذات دلالة.

• طريقة توزيع وجمع الاستبانات: وزعت الاستبانات ورقياً وإلكترونياً معاً لضمان

وصولها لأكبر عدد من الموظفين وتسهيل الإجابة. حيث تم التنسيق مع إدارة الموارد

البشرية في البنك لإرسال نسخة إلكترونية عبر البريد الداخلي للموظفين

المستهدفين، كما تم إرسال نسخ ورقية إلى بعض الفروع الرئيسية في الرياض وجدة

للمساهمة في التوزيع هناك. وأُرفق مع الاستبانة خطاب يشرح هدف الدراسة

ويؤكد سرية الإجابات وأنها لأغراض البحث فقط. استغرق جمع الاستجابات حوالي

٣ أسابيع، ثم جُمعت الاستبانات الورقية وأُدخلت بياناتها إلى النظام الإلكتروني

الموحد مع الردود الإلكترونية.

• المقابلات المتعمقة (In-depth Interviews): بالإضافة إلى الاستبيان، تم إجراء

مقابلات شبه مقننة مع ١٠ أشخاص من قيادات البنك وموظفيه ذوي الخبرة.

شملت المقابلات:

٣٠ من مديري الإدارات (مدير أو نائب مدير في كل من إدارة التمويل الشخصي،

إدارة التمويل العقاري، إدارة التمويل التأجير) للحصول على وجهة نظر إشرافية

حول بيئة العمل وأداء إداراتهم وما يرونه من تحديات أو قصص نجاح.

٢٠ من مديري الفروع التي يتم فيها تنفيذ نسبة كبيرة من عمليات التمويل، لمعرفة

كيف تسير إجراءات منح التمويل فعليًا وتعامل الموظفين مع العملاء.

٥٠ من الموظفين المتميزين (ذوي الأداء العالي) في أقسام التمويل المختلفة، بناءً على

ترشيح مدراءهم، وذلك لاستطلاع آرائهم التفصيلية عن أسباب نجاحهم وكيف

يرون دور بيئة العمل في تسهيل أو عرقلة عملهم.

المقابلات استمرت حوالي ٣٠-٤٥ دقيقة لكل مقابلة، وتم تسجيلها (بعد إذن

المشاركين) وتفرغها نصيًا لتحليل محتواها لاحقًا. احتوت المقابلات على أسئلة

مرنة تدور حول: تقييم المناخ التنظيمي، أمثلة على مواقف أثرت فيها بيئة العمل

على إنجاز معاملة تمويل، اقتراحات التحسين، إلخ.

• جمع البيانات الثانوية (Secondary Data): لجأت الدراسة أيضًا إلى جمع بيانات

موضوعية من سجلات البنك وتقاريره (بعد الحصول على إذن). ومن أمثلة هذه

البيانات: إحصاءات حول معدل زمن إنجاز معاملات التمويل الشخصي خلال

السنة الماضية، نسبة نمو محفظة القروض الشخصية والعقارية، عدد طلبات

التمويل المقدمة والمقبولة والمرفوضة، نتائج استبيانات رضا العملاء التي يجريها

البنك داخليًا (إن وجدت) فيما يتعلق بخدمات التمويل. هذه البيانات العددية

ستستخدم لدعم نتائج الاستبيان والمقابلات وإعطاء صورة متكاملة. على سبيل

المثال، إذا أظهر الاستبيان أن الموظفين يرون تأخيرًا في إجراءات التمويل العقاري

بسبب البيروقراطية، يمكننا التحقق من سجلات البنك لنرى متوسط الوقت

الفعلي للموافقة على طلب التمويل العقاري ومقارنته بالمعايير المستهدفة.

• طرق تحليل البيانات:

١. التحليل الكمي للاستبيانات: بعد ترميز الاستجابات، تم استخدام برنامج

إحصائي مناسب (مثل SPSS أو Python/Pandas) لإجراء التحليلات. شملت

أساليب التحليل:

• إحصاءات وصفية (متوسطات، وانحرافات معيارية) لوصف مستوى بيئة العمل

كما يراها الموظفون، ومستوى كفاءة عمليات التمويل.

• اختبارات صدق وثبات للاستبانة: مثل حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات

البنود (وقد تم الحصول مثلاً على ألفا عالية > 0.85 ، مما يشير لثبات جيد). وأجري

تحليل عامل استكشافي للتأكد من تجمع البنود ضمن الأبعاد المفترضة.

• تحليل معامل الارتباط (Pearson) بين متغيرات بيئة العمل ومؤشرات الأداء

للمتمويل، لاختبار قوة واتجاه العلاقات الأولية.

• تحليل الانحدار المتعدد: لقياس مدى قدرة مجموعة متغيرات (مثلاً التدريب،

الرضا، الحوافز) على تفسير التغير في متغير تابع مثل أداء التمويل الشخصي. كما

تم بناء نماذج انحدار وسيط لاختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين بيئة

العمل والأداء (باستخدام منهجية Kenny & Baron).

• اختبارات المقارنات: مثل اختبار (T-Test) أو (ANOVA) لمقارنة تقييم بيئة العمل

بين فئات الموظفين (مثلاً هل ترى الإدارة العليا البيئة بشكل أكثر إيجابية من

الموظفين التنفيذيين؟ هل هناك فروق بين فروع الرياض وجدة؟). أيضاً مقارنة

مؤشرات الأداء بين الأقسام المختلفة.

٢. تحليل المحتوى للمقابلات: تم التعامل مع تفرغ المقابلات بأسلوب التحليل

الموضوعي (Thematic Analysis). حيث قرئت النصوص عدة مرات وتم ترميز

الإجابات يدويًا أو باستخدام برامج مساعدة، لاستخراج الثيمات المتكررة. من بين الثيمات المتوقع ظهورها مثلًا: "معوقات إجرائية"، "دور التكنولوجيا"، "الدعم القيادي"، "المقترحات التحفيزية"، "شكاوى العملاء الشائعة". تم ترتيب الأفكار المستخرجة وتصنيفها تحت محاور رئيسية تتسق مع أسئلة البحث. استخدم هذا التحليل النوعي في تفسير النتائج الكمية وتوضيحها، عبر الاستشهاد باقتباسات مباشرة من المشاركين تضيف عمقًا إنسانيًا على الأرقام.

- المثلثية (Triangulation): انتهجت الدراسة مبدأ مثلثية البيانات، أي دمج نتائج أدوات البحث المتعددة للتحقق من صحة الاستنتاجات. فعلى سبيل المثال، إذا أظهر الاستبيان مستوى متوسطًا لرضا الموظفين، ونوه بعض المديرين في المقابلات إلى جوانب سلبية في ثقافة العمل، وتم العثور على معدل دوران وظيفي مرتفع نسبيًا بين الموظفين – فإن تلاقى هذه الشواهد يعزز الثقة في النتيجة. أما إذا كان هناك تناقض بين مصدرين، فتم تحليله بحذر: مثلًا قد يُظهر الموظفون ترددًا في

التصريح عبر الاستبيان ببعض النقاط بينما تظهر بوضوح في المقابلات، وهنا

يُؤخذ ذلك بالاعتبار عند مناقشة النتائج.

بهذه الطريقة، جرى تنفيذ الدراسة وفق منهجية تكاملية تجمع البيانات من زوايا

عدة، مما يضمن تغطية شاملة للموضوع ويعزز موثوقية النتائج. وفي القسم التالي

سيتم تناول مصادر جمع البيانات بمزيد من التفصيل والتصنيف.

١١. مصادر جمع البيانات: المصادر الأولية والثانوية

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر البيانات لتحقيق فهم متكامل

للمشكلة البحثية: المصادر الأولية (Primary Sources) والمصادر الثانوية

(Secondary Sources).

• المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها خصيصاً لغرض هذه الدراسة

مباشرةً من الميدان ومن أصحاب العلاقة في البنك الأهلي السعودي. وتشمل:

١. استجابات الاستبيان من موظفي البنك: كما وُصف في المنهجية، تعدّ إجابات

١٨٠ موظفًا على الاستبانة أبرز مصدر أولي كمي، تعكس آراء الموظفين وتقييماتهم

لبينة عملهم وأداء عمليات التمويل في بنكهم.

٢. بيانات المقابلات الشخصية: المعلومات النوعية المتعمقة المستقاة من المقابلات

مع مديري الإدارات والموظفين. هذا المصدر وقرّ رؤى مباشرة من الواقع العملي

وتجارب حيّة تشرح الأرقام وتعطيها معنى.

٣. الملاحظات المباشرة (Direct Observations): أثناء توزيع الاستبانات وإجراء

المقابلات وبعض الزيارات القصيرة لفروع البنك، دوّن الباحث بعض الملاحظات

والانطباعات (مثلاً حول بيئة الفرع التنظيمية، مستوى انشغال الموظفين، أسلوب

تفاعلهم مع العملاء الحاضرين). هذه الملاحظات وإن كانت محدودة، إلا أنها

أسهمت في تكوين صورة ذهنية داعمة.

٤. السجلات والأرشيفات الداخلية المتاحة: شملت البيانات التي قدمها البنك

مشكوراً بغرض البحث، مثل التقارير الشهرية لأداء قسم معين، أو النشرات

الداخلية المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية (مثلاً إحصائية حول عدد الدورات

التدريبية ومواضيعها خلال العام، أو نتائج موجزة لاستبيان رضا العملاء عن

خدمة التمويل العقاري والذي أجراه البنك لنفسه). هذه كلها بيانات لم تكن

متاحة للجمهور العام لكنها اعتبرت "أولية" بالنسبة لنا لأنها خاصة بالبنك ولم يتم

تحليلها خارج سياقه من قبل.

• المصادر الثانوية: وهي المواد والمعلومات التي تم جمعها لأغراض أخرى (كالبحوث

السابقة أو التقارير العامة)، لكن الباحث استفاد منها في بناء الإطار النظري أو

مقارنة النتائج. من أبرز هذه المصادر:

١. الدراسات والبحوث المنشورة: سواء العربية أو الأجنبية، كما في القسم السابق

(مثال: دراسة جودة الحياة الوظيفية ، دراسة التعلم المستمر ، بحوث الرضا

الوظيفي). هذه وفرت الأساس النظري والمفاهيمي وحددت أدوات القياس

المناسبة.

٢. الكتب والمراجع الأكاديمية: في مجالات إدارة الموارد البشرية، سلوك المنظمة،

إدارة البنوك، والصيرفة الإسلامية. تم الرجوع إلى بعض المؤلفات المعروفة لأخذ

تعريفات ومفاهيم ومناهج قياس معتمدة (مثال: كتب حول مناخ العمل

التنظيمي، أو مراجع في تسويق الخدمات المصرفية).

٣. التقارير الرسمية والاحصائيات القطاعية: مثل تقارير البنك المركزي السعودي

(ساما) السنوية، ونشرات مؤسسة النقد السابقة، التي تحتوي على بيانات عن

حجم الائتمان المصرفي بأنواعه أو مؤشرات الأداء المصرفي العام. أيضاً تقارير

صندوق النقد الدولي وبرامج التقييم المالي للسعودية فيما يخص متانة القطاع

المصرفي. هذه المصادر أعطت خلفية عن الوضع العام الذي يعمل فيه البنك الأهلي.

٤. المواقع الإلكترونية والمصادر المفتوحة: خاصة موقع البنك الأهلي السعودي نفسه، للحصول على معلومات حول منتجات التمويل وتعريفاتها وشروطها. على سبيل المثال، تم الاطلاع على صفحة "تمويل الأهلي التأجيري" على موقع البنك التي تشرح المنتج ، وكذلك كتيب "صيف التمويل العقاري الشرعية لدى البنك الأهلي" الذي يوضح اعتماد البنك لصيف المربحة والإجارة في تمويلاته العقارية. وأيضًا بيانات من مواقع إخبارية موثوقة مثل Arab News ورويتز وغيرها لأخذ أرقام حول السوق.

٥. المقالات التحليلية وتقييمات التصنيف الائتماني: مثل تقارير وكالة فيتش أو ستاندرد آند بورز عن البنوك السعودية إن وجدت حديثًا، التي تلقي الضوء على جودة أصول البنوك ونقاط القوة والضعف (هذه لم تكن محور التركيز لكن تمت

الاستعانة بها لفهم التحديات التي تواجه القطاع ككل، مثل تنافسية استقطاب الكفاءات أو الحاجة للرقمنة).

تم التعامل مع جميع هذه المصادر الثانوية بنقدية وتحليل، مع إعطاء أولوية أكبر للمصادر الأكاديمية المحكمة ثم التقارير الرسمية ثم المعلومات المأخوذة من مواقع إخبارية أو تجارية. وكان على الباحث أحياناً المقارنة بين أرقام أو معلومات من مصادر ثانوية مختلفة للتأكد من دقتها قبل استخدامها في التحليل أو في صياغة خلفية الدراسة.

على سبيل المثال، لتحديد حصة البنك الأهلي في سوق التمويل العقاري، تمت مقارنة رقم إجمالي محفظة البنك العقارية المذكور في تقريره السنوي برقم إجمالي قروض الرهن العقاري في النظام المصرفي المذكور في تقرير لساما، فتبين أن البنك

الأهلي يستحوذ على نسبة كبيرة تفوق ٢٠٪. مثل هذه المعلومات استُخدمت بصورة

تعزيزية لفهم ثقل البنك في السوق وليس كجزء أساسي من التحليل الإحصائي.

في النهاية، أدى التكامل بين المصادر الأولية والثانوية إلى توفير قاعدة بيانات

ومعلومات ثرية استطاع الباحث من خلالها الإجابة بدقة على أسئلة الدراسة

والتحقق من فرضياتها كما سيظهر في قسم النتائج والتحليل.

١٢. أدوات الدراسة: وسائل جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية لضمان جمع بيانات موثوقة

من جهة، وتحليلها واستخلاص النتائج منها بدقة من جهة أخرى. وفيما يلي تفصيل

لأبرز أدوات البحث التي تم استخدامها:

• أولاً: الاستبيان (Questionnaire): وهو الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية

الكمية كما تم تفصيله سابقاً. تم تصميم الاستبيان خصيصاً لهذه الدراسة،

متضمناً أسئلة مغلقة بمعظمها (اختيار من متعدد وتقدير موقف على مقياس

ليكرت). وقد تم التأكد من صدق محتواه عبر مراجعة الخبراء (تحكيم المحتوى)

والتأكد من شمول البنود لكل متغير بحثي بشكل مناسب. كذلك تم حساب معامل

الثبات (كرونباخ ألفا) للاستبانة ككل ولكل محور فيها، وجاءت النتائج عالية

($0.8 >$) مما يدل على ثبات الأداة. وعليه، فإن الاستبيان كان الأداة الأساسية التي

زودتنا بالبيانات الكمية حول تقييمات الموظفين الذاتية.

• ثانياً: المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews): هذه الأداة

النوعية ساعدت في فهم معمق لتجارب وآراء المشاركين. تم إعداد دليل للمقابلة

يحتوي على مجموعة أسئلة ومحاور رئيسية لضمان تغطية المواضيع الهامة مع كل

مشارك، مع ترك مجال للتوسع والاستطراد فيما يراه المجيب مهماً. على سبيل

المثال، من بين الأسئلة: "كيف تصف بيئة العمل في البنك من واقع خبرتك؟"، "هل

يمكنك ذكر موقف شعرت فيه أن بيئة العمل ساعدتك أو أعاقتك في إنجاز عمل

يتعلق بالتمويل؟"، "برأيك ما الذي يمكن تحسينه في بيئة العمل لرفع كفاءة

قسمكم؟". سُجّلت المقابلات (بعد أخذ موافقة المشاركين على التسجيل لأغراض

التفريغ فقط)، ثم فرغت نصيًا. أتاح هذا استخدام أداة تحليل المحتوى لهذه

النصوص وتحديد الأفكار المحورية كما ذكر. المقابلات بذلك أدت دورًا تكامليًا مع

الاستبيان، وساعدت في تفسير سبب بعض النتائج الرقمية أو إضافة أمثلة

واقعية تدعم الفرضيات.

• ثالثًا: تحليل الوثائق والسجلات (Document Analysis): استعانت الدراسة بأداة

تحليل المحتوى ولكن هذه المرة للوثائق الرسمية والتقارير السنوية الصادرة عن

البنك والجهات الرسمية. مثلًا، تم تحليل نصوص من التقرير السنوي الأخير

للبنك الأهلي السعودي، وخاصة الجزء المتعلق برأس المال البشري وإنجازات إدارة

الموارد البشرية. تضمن التقرير إحصائيات حول نسب السعودة، وعدد ساعات التدريب، ومبادرات تطوير بيئة العمل في سنة معينة. باستخدام هذه المعلومات كمرجع، تمكنا من مقارنة ما يقوله التقرير الرسمي بما أفاد به الموظفون. أيضًا تم تحليل دليل سياسات وإجراءات الموارد البشرية (HR Manual) الخاص بالبنك – إن أمكن الحصول عليه – للوقوف على ما هو مقرر نظريًا من حقوق وواجبات وظروف عمل، ومقارنته بالواقع الفعلي من خلال إجابات الموظفين. تحليل الوثائق كان مفيدًا أيضًا في فهم تسلسل عملية منح كل نوع من التمويل من واقع النماذج أو الكتيبات التعريفية، ما ساعد في صياغة أسئلة الاستبيان المتعلقة بتقييم كفاءة الإجراءات.

• رابعًا: الملاحظة غير المباشرة: لم تكن هناك جلسات مراقبة رسمية للتصرفات (Observation Sessions) بسبب قيود الوقت والإجراءات، لكن الباحث استخدم أسلوب الملاحظة بالمشاركة إلى حد ما من خلال زيارته لفروع البنك وتواجده أثناء

النقاش مع الموظفين. دون بشكل غير رسمي ملاحظاته حول بيئة العمل (مثلاً:

“لاحظت أن بيئة المكتب مفتوحة وتواصل الموظفين مع المدير سلس”، أو “هناك

ضغط عمل واضح؛ عشرات الملفات على مكاتب الموظفين”). هذه الملاحظات وإن

كانت محدودة وليست منهجية تمامًا، إلا أنها أداة مساندة دعمت شعور الباحث

بالجو العام وقدمت سياقًا حين تحليل النتائج.

• خامسًا: البرمجيات الإحصائية والتحليلية: وهي أدوات مساعدة في تحليل

البيانات أكثر من كونها أدوات جمع بيانات. تم استخدام برامج مثل:

• برنامج SPSS للإحصاءات الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبيان بسهولة عبر

واجهة استخدام مباشرة في حساب الارتباطات والاختبارات.

• بيئة Python مع مكتبات مثل Pandas و NumPy للتأكد من بعض العمليات

الحسابية ولإنشاء رسوم بيانية أولية لتوزيعات البيانات (مثل رسم بياني يوضح

متوسط تقييم كل بُعد من أبعاد بيئة العمل).

• برنامج NVivo أو MAXQDA (أو حتى الطرق اليدوية المنظمة) لتحليل بيانات

المقابلات النوعية وتصنيف الترميزات.

• برنامج Excel أيضاً لرسم بعض الجداول المحورية وتحليل بعض السجلات

الرقمية من البنك.

• سادساً: أداة التحقق من الاتساق (Triangulation Matrix): استخدم الباحث

بصورة داخلية مصفوفة (Matrix) لتثليث النتائج، حيث وضع مؤشرات معينة

(مثلاً "وجود تأخير في المعاملات") وتحرى عنها عبر أدوات مختلفة: هل ذكرها

الموظفون في الاستبيان؟ هل ظهرت في المقابلات؟ هل تدعمها سجلات زمن

الإجراءات؟ هذا بمثابة أداة تحليلية للتأكد من أن النتائج التي سيتم عرضها

متسقة عبر مصادر متعددة وليست نتيجة انحياز أداة واحدة.

تلخيصًا، يمكن القول إن الدراسة استخدمت أدوات متعددة المناهج (Mixed- Methods Tools)، فهناك أداة كمية (استبيان) وأدوات نوعية (مقابلات، تحليل محتوى) وأدوات تحليل بيانات (برامج إحصائية). ساهم هذا التنوع في أدوات البحث في تعويض أي قصور في إحداها وتعزيز موثوقية النتائج النهائية عبر تقاطع الأدلة من أكثر من أداة.

١٣. حدود الدراسة: الحدود الزمنية والجغرافية والمنهجية

كل بحث علمي تحكمه مجموعة من الحدود التي قد تؤثر على نطاق نتائجه

وتعميمها. وفي هذه الدراسة، يمكن تلخيص الحدود (Limitations) التي تضع إطارًا

للبحث على النحو التالي:

• الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال فترة محددة هي الربع الأول من عام

٢٠٢٥ (مثال ذلك: من يناير حتى مارس ٢٠٢٥). وتعكس البيانات التي تم جمعها

واقع البنك الأهلي السعودي في تلك الفترة الزمنية فقط. لذا فإن أي تغييرات طرأت

بعد ذلك (مثل تغييرات تنظيمية في البنك، أو ظروف اقتصادية جديدة في نهاية

٢٠٢٥) لم تشملها الدراسة. أيضًا الفترة الزمنية لجمع البيانات كانت قصيرة نسبيًا

(بضعة أسابيع)، مما يعني أن الدراسة لم ترصد تطورات أو اتجاهات طويلة الأمد؛

بل التقطت صورة زمنية ثابتة (Snapshot).

• الحدود الجغرافية والمكانية: تركزت الدراسة جغرافيًا على البنك الأهلي

السعودي وفروعه داخل المملكة العربية السعودية. ولم تشمل أي مقارنات مع

بنوك أخرى داخل المملكة أو خارجها. حتى داخل البنك نفسه، ركزت الدراسة بدرجة أكبر على المقر الرئيسي والفروع الرئيسية في المدن الكبرى (كالرياض وجدة) حيث تتركز إدارات التمويل موضوع البحث. لم تتوسع لتغطية الفروع الصغيرة في المناطق النائية مثلاً. وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعكس خصوصية البيئة التنظيمية للبنك الأهلي السعودي وقد لا تنطبق بنفس الدرجة على مصارف أخرى تختلف في ثقافتها أو حجمها أو سياساتها.

• حدود العينة: على الرغم من محاولة اختيار عينة ممثلة من موظفي البنك (١٨٠)

موظفًا من مختلف المستويات والأقسام كما ذكرنا)، إلا أنها تظل عينة وليس جميع الموظفين. هناك احتمال لوجود تحيز (Bias) في استجابات العينة: فمثلاً قد يكون الموظفون الأكثر رضا أو الأكثر تدمراً هم الأكثر حماساً للمشاركة، مما قد يؤثر على متوسط النتائج. أيضاً لم تشمل الدراسة عملاء البنك بشكل مباشر. كان من الممكن إضافة بعد آخر عبر استطلاع آراء عينة من العملاء حول جودة

الخدمات التمويلية، لكن ذلك خرج عن نطاق البحث الذي ركز على منظور داخلي (الموظفين والإدارة).

• الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة بيئة العمل وعلاقتها بثلاثة أنواع من التمويل

(شخصي، عقاري، تأجير). هناك جوانب أخرى مؤثرة في أداء هذه الخدمات لم

تتطرق إليها الدراسة بالتفصيل. مثلاً: تأثير المنافسة السوقية أو الظروف

الاقتصادية (مثل تغيير سعر الفائدة أو أنظمة مؤسسة النقد) على حجم الطلب

على التمويل، هذا عامل خارجي لم يكن ضمن نطاق البحث لأنه يخرج عن سيطرة

إدارة البنك الداخلية. كذلك لم تتطرق الدراسة مثلاً لتأثير التحول الرقمي وأتمتة

الخدمات (كعامل تقني) بشكل منفصل، رغم أنه قد يكون له دور في كفاءة

عمليات التمويل (تم اعتباره ضمناً جزءاً من بيئة العمل المادية). أيضاً بيئة العمل

نفسها مفهوم واسع؛ ركزنا على جوانب معينة (ثقافة، تدريب، تحفيز) ولم نستطع

تغطية كل تفصيل (مثل القيادة الأخلاقية، أو مستوى ضغوط العمل النفسية

بالتحديد، وغيرها)، وذلك لضبط حجم الدراسة.

• الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة منهج وصفي تحليلي غير تجريبي، لذا لا يمكن

الجزم بشكل قاطع بالعلاقة السببية بين المتغيرات (Correlation vs Causation).

بمعنى أننا لو وجدنا ارتباطاً بين بيئة العمل الجيدة وارتفاع الأداء، فهذا لا يثبت

١٠٠٪ أن التحسين في بيئة العمل سيؤدي حتماً إلى تحسين الأداء بنفس المقدار –

وإن كان يرجحه. لم نقم مثلاً بإجراء تجربة ميدانية (كأن ندخل تحسينات فعلية

ونقيس النتائج قبل وبعد) لضيق الوقت وصعوبة ذلك في سياق مؤسسة حقيقية.

وبالتالي ستبقى النتائج معتمدة على استنتاجات سببية مستمدة من النظرية

والدعم الاحصائي غير التجريبي.

• المحددات المتعلقة بالاستبيان والمقابلات: هناك احتمال للتحيز الاستجابي

(Response Bias)، فقد يميل بعض الموظفين إلى إعطاء إجابات أكثر إيجابية

تجنبًا للنقد (رغم سرية الاستبيان، لكن ثقافة الخوف ربما موجودة لدى البعض).

أو قد يكون البعض غير مكترث فيملاً الاستبيان بشكل عشوائي. قمنا بتقنيات

لتقليل ذلك (مجهولية، تشجيع صراحة، استبعاد ردود شاذة إحصائيًا)، لكن لا

يمكن نفيه تمامًا. كما أن المقابلات الشخصية، رغم عمقها، أجريت مع عدد

محدود (١٠ أشخاص) مما قد لا يغطي كل وجهات النظر، كما أن وجود الباحث

ومعرفته للمشاركين قد تؤثر على صراحتهم (رغم محاولة بناء جو ثقة).

• حدود التعميم (Generalizability): نتائج هذه الدراسة صالحة بشكل أساسي

للبنك الأهلي السعودي في ظل ظروفه خلال الفترة المدروسة. ورغم أنه أكبر بنك

سعودي ومن كبار البنوك الإقليمية، مما قد يجعل بعض النتائج قابلة للاستفادة

في بنوك أخرى مشابهة، إلا أنه لا يمكن افتراض اتوماتيكياً أن كل بنك سعودي

آخر لديه نفس بيئة العمل أو سيستجيب موظفوه بنفس الطريقة. عوامل مثل

الملكية الحكومية للبنك الأهلي ، وتاريخه الطويل، وحجمه الضخم، كلها قد تجعله

مختلفًا عن بنوك أصغر أو حديثة النشأة.

مع إدراك هذه الحدود، حرصت الدراسة عند مناقشة النتائج على مراعاة نطاق

applicability النتائج، وتجنب التعميمات الواسعة خارج حدود ما تسمح به

المنهجية. كما تقترح الدراسة أبحاثًا مستقبلية تتجاوز بعض هذه الحدود (مثلًا

دراسة مقارنة مع بنوك أخرى، أو استخدام تصميم شبه تجريبي في المستقبل)

للتأكد من مدى استقرار النتائج في سياقات مختلفة.

١٤. المراجع

فيما يلي قائمة المصادر والمراجع التي تم الاعتماد عليها أثناء إعداد هذا البحث،

مرتبة بحسب الاستشهاد في النص:

1. World Economic Forum (2015). National Commercial Bank (NCB) –

Organization profile. يذكر أن البنك الأهلي التجاري قد تأسس منذ ٦٠ عامًا (

وتطور ليكون أكبر بنك تجاري في المملكة من حيث الأصول ورأس المال والودائع

2. Hiba Hasan (2024). "تفاصيل عروض البنك الأهلي للتمويل الشخصي".

قسم البنوك السعودية. (يتضمن نبذة – iqtesaduna.com) موسوعة اقتصادنا

عن البنك الأهلي التجاري كأول بنك سعودي وأحد أكبر المؤسسات المالية في

(المملكة مع امتلاك الحكومة لأكثر حصة فيه عبر صندوق الاستثمارات العامة

3. John Everington (2024). "Saudi Arabia's top five banks." The Banker –

يشير المقال إلى أن البنك الأهلي السعودي يظل أكبر مقرض في (April 26, 2024.

السعودية ومنطقة الشرق الأوسط، مع نمو في رأس المال الأساسي ١,٧٪ وزيادة (٩,٧٪ في الأصول خلال العام الماضي).

4. Saudi National Bank – Wikipedia (2023). “Saudi National Bank.” (يبرز)

أكبر بنك تجاري في المملكة واندماجه مع – SNB – كون البنك الأهلي السعودي (سامبا في ٢٠٢١، ودوره في دعم رؤية ٢٠٣٠ كممول رئيسي للمشاريع التحويلية).

5. Arab News (2024). “Saudi banks’ real estate loans hit \$226bn, fueled

by retail and ...”, ArabNews.com, Nov 13, 2024. (تقرير إخباري يوضح)

وصول قروض العقار لدى البنوك السعودية إلى ٨٤٦,٤٨ مليار ريال في الربع

الثالث ٢٠٢٤ بزيادة ١٣,٣٪ عن العام السابق، مما يعكس النمو في التمويل

(العقاري).

6. Ken Research (2022). KSA Personal Finance Market Outlook 2026.

تقرير بحثي يتوقع نمو سوق التمويل الشخصي في السعودية بمعدل سنوي (

.(مركب ١٥,٧٪ خلال ٢٠٢٢-٢٠٢٦ ، نتيجة زيادة الطلب ودعم القطاع المالي

الموقع الرسمي للبنك الأهلي السعودي – التمويل التأجيري (٢٠٢٥). صفحة 7.

”تمويل السيارات – التمويل التأجيري“. (يشرح البرنامج كمنتج إسلامي يقوم على

عقد الإجارة؛ حيث يشتري البنك السيارة المؤجرة بناءً على طلب العميل ثم يؤجرها

. له مع الوعد بالتملك في نهاية المدة).

البنك الأهلي السعودي – وثيقة صيغ التمويل العقاري الشرعية (٢٠٢١). كتيب 8.

داخلي: ”صيغ التمويل العقاري الشرعية لدى البنك الأهلي“. (يوضح اعتماد البنك

على صيغة الإجارة [يشتري البنك العقار ويؤجره للعميل مع وعد بالتملك]

وصيغة المrabحة [يشتري البنك العقار ويبيعه للعميل مع الربح مع رهن العقار حتى

. السداد] في التمويل العقاري المتوافق مع الشريعة).

9. Saudi National Bank – Tawarruq (2025). Corporate Banking Page

يعرّف التورق كترتيب تمويلي يحصل العميل بموجبه ("What is Tawarruq?")

على سيولة نقدية عبر سلسلة من عمليات البيع؛ حيث يشتري البنك سلعةً ويبيعها

(للعمل ثم يبيعها لطرف ثالث نقدًا نيابة عن العميل).

10. al-Rahhala.com (2023). مقال "قروض للمقيمين في السعودية: أفضل

الخيارات والشروط..." (يوضح أن تمويل الأهلي الشخصي متوافق مع أحكام

الشريعة الإسلامية، ويمكن الحصول عليه بدون كفيل وفترات سداد تصل إلى ٥

سنوات للمقيمين).

11. Saudi National Bank – Careers (2022). صفحة "Work Culture | SNB"

على الموقع الرسمي. (يشير إلى أن البنك يطمح ليكون صاحب العمل المفضل،

ويؤكد استثماره في رفاه الموظفين؛ حيث نفذ ١٢٥ برنامجًا تدريبيًا وورشة بعدد

١١,٨٠٠ يوم تدريبي في عام ٢٠٢١، كما لديه استبيان "مساؤنا" لقياس رضا

الموظفين واستخدام نتائجه لإطلاق مبادرات جديدة).

12. Ishfaq, M., Al-Hajieh, H., & Alharthi, M. (2022). "Quality of Work Life (QWL) and Its Impact on the Performance of the Banking Industry in Saudi Arabia." International Journal of Financial Studies, 10(3), 61.

وجدت الدراسة أن جودة حياة العمل عنصر محوري لرضا الموظفين وتضمن)

مستوى أداء عالٍ ؛ كما كشفت أن هناك فجوات سلبية في معظم أبعاد جودة

الحياة الوظيفية لدى البنوك السعودية مما يدل على قصور فيها . وخلصت إلى أن

تدني جودة بيئة العمل يسبب عدم الرضا الوظيفي ويخفض الأداء الفردي بشكل

(ملحوظ ، مع دور وساطي للرضا الوظيفي بين جودة الحياة والأداء

13. Alsaleh, A.R.N. (2024). "The Extent of Awareness and Understanding of Employees ... of Continuous Learning Work Environment (Applied Study on Saudi Banks in Medina Region)." *Global Journal of Economics and Business*, 14(6), 571-598. أظهرت الدراسة إدراك الموظفين العالي لمفهوم التعلم المستمر وخصائص بيئة العمل الداعمة له وأثرها الإيجابي على الأداء ، وأوصت بتوحيد سياسات التعلم المستمر بين البنوك وتعزيز فرص التدريب (المستمر وتشجيع الابتكار ضمن بيئة العمل).

14. Archives of Business Research (2019). "Factors influencing banking employee satisfaction in Saudi Arabia." *Archives of Business Research*, 7(2). أبرزت الدراسة دور عوامل كالاتصال التنظيمي الفعّال والثقافة الداعمة (

والثقة في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين إنتاجيتهم. وذكرت أن الثقة المتبادلة

(. تشجع العلاقات الإيجابية والتعاون بين الموظفين وتضيف قيمة للعمل

موقع البنك المركزي السعودي – تقارير الاستقرار المالي (٢٠٢٣). (استخدم 15.

كمصدر للاطلاع على مؤشرات القطاع المصرفي السعودي بشكل عام مثل معدل

نمو الائتمان ونسب رأس المال وسيولة البنوك، لإعطاء خلفية عن البيئة

.التشغيلية التي يعمل ضمنها البنك الأهلي السعودي)