



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

الكلية: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

**أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمات  
البنكية -دراسة حالة بنك البدر-**

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي في علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

تحت إشراف الدكتور:

هرباجي حمزة

اعداد الطالب:

بن عياد وسيم عبد الاله

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
هرباجي حمزة	أستاذ محاضر ب	جامعة عين تموشنت	مشرفا ومقررا
بن زعيمة فاطمة زهراء	أستاذ محاضر ب	جامعة عين تموشنت	ممتحنا
خويلد عفاف	استاذة التعليم العالي	جامعة عين تموشنت	رئيسا

السنة الدراسية: 2024-2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

الكلية: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

## أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمات البنكية -دراسة حالة بنك البدر-

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي في علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

تحت اشراف الدكتور:

هرباجي حمزة

اعداد الطالب:

بن عياد وسيم عبد الاله

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
هرباجي حمزة	أستاذ محاضر ب	جامعة عين تموشنت	مشرفا ومقررا
بن زعيمة فاطمة زهراء	أستاذ محاضر ب	جامعة عين تموشنت	ممتحنا
خويلد عفاف	استاذة التعليم العالي	جامعة عين تموشنت	رئيسا

السنة الدراسية: 2024-2025

## الشكر والتقدير

### الشكر والتقدير

فضل الله العلي القدير، يسرنا أن نعبر عن فرحتنا وامتناننا لاكتمال مسيرتي الأكاديمية وإنجاز مذكرة التخرج في سنة

الماستر.

اتقدم بأصدق التهاني وأعمق التقدير لاوليائي الذين ساندوني وشجعوني طوال هذه الرحلة الطويلة من التعليم، فقد

كانت دعمهم وتشجيعهم الدائمين هما الدافع الحقيقي وراء تحقيقنا لهذا الإنجاز المهم.

كما لا يمكننا تفويت فرصة التعبير عن شكرنا وامتناننا للأستاذ هرباجي حمزة، الذي قدم لي الدعم والإرشاد

القيم خلال عملية إعداد مذكرة للتخرج. كانت مساهمته لا تقدر بثمن في توجيهي وتقديم المعلومات الهامة التي

ساهمت في نجاح..

وأخيراً، نريد أن نعبر عن امتناننا لأعضاء اللجنة المناقشة على الجهود الكبيرة التي بذلوها لتقديم التوجيه والتقييمات

البناءة التي ساعدت في تطوير مذكرتنا وتحسينها.

كما لا يمكننا نسيان دور أصدقائي المخلصين الذين كانوا دائماً بجانبني، مد يد العون وتقديم الدعم النفسي خلال

هذه الرحلة.

تفرحني مشاركة هذه اللحظة السعيدة مع الجميع، ونتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وثقة فيما يجبه لنا من تحديات

وإنجازات جديدة..

### ملخص الدراسة

هدف هذه الدراسة هو تحليل أثر خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية، من خلال دراسة حالة بنك البدر في الجزائر. تسعى الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير مهارات العاملين، وتأثيرها على الأداء البنكي وجودة الخدمات، بالإضافة إلى فحص أثر المتغيرات الديموغرافية على هذه الخصائص. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية تعزز ممارسات التعلم التنظيمي داخل المؤسسات البنكية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء في ظل التحديات البيئية والتكنولوجية. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، واستُخدم استبيان ميداني لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، حيث استُخلصت نتائج تبرز وجود تأثير إيجابي واضح لخصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية. وأكدت النتائج أيضاً أهمية توافر بيئة تنظيمية داعمة للتعلم الجماعي والابتكار لتعزيز التنافسية البنكية في السياق الجزائري.

**الكلمات المفتاحية:** منظمة المتعلمة - تعلم التنظيمي - جودة الخدمات.

**Abstract:**

The aim of this study is to analyze the impact of learning organization characteristics on banking service quality through a case study of BADR Bank in Algeria. The study investigates the relationship between organizational learning and employee skill development, and how this affects banking performance and service quality. It also examines the influence of demographic variables on these characteristics. Furthermore, it seeks to provide practical recommendations to promote organizational learning practices in banks to improve service quality and customer satisfaction in the face of environmental and technological challenges. The study adopts a descriptive-analytical approach, using a structured questionnaire for data collection and statistical analysis. Results reveal a strong positive influence of learning organization characteristics on banking service quality. The findings also highlight the importance of a supportive organizational environment that encourages collective learning and innovation to boost competitiveness in the Algerian banking sector.

**Keywords:** Learning Organization – Organizational Learning – Service Quality.

## قائمة الاختصارات

### قائمة الاختصارات

المعنى	الاختصار
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	<b>BADR</b>
المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (International Organization for Standardization)	<b>IOS</b>
الجمعية الأمريكية للجودة (American Society for Quality)	<b>ASQ</b>
جمعية الاتصالات المالية العالمية بين البنوك	<b>SWIFT</b>
بيتر سانج (مؤلف نظرية المنظمة المتعلمة)	<b>P. Senge</b>

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

4	الشكر والتقدير .....
5	ملخص الدراسة.....
7	قائمة الاختصارات.....
I	قائمة المحتويات.....
IV	قائمة الاشكال والجداول.....
1	المقدمة .....
10	الفصل الأول: الإطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية .....
11	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي .....
11	الفرع الأول: تعريف التعلم .....
12	الفرع الثاني: تعريف التعلم التنظيمي .....
14	الفرع الثالث: المفاهيم ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي .....
16	المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي وأهميته .....
16	الفرع الأول: خصائص التعلم التنظيمي .....
17	الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي .....
18	المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي.....
21	المطلب الرابع: شروط وخطوات التعلم التنظيمي.....
21	الفرع الأول: شروط التعلم التنظيمي .....
22	الفرع الثاني:خطوات التعلم التنظيمي.....
27	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المنظمة المتعلمة .....
27	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة .....
28	المطلب الثاني: خصائص وعناصر المنظمة المتعلمة .....
28	الفرع الأول: خصائص المنظمة المتعلمة .....
30	الفرع الثاني: عناصر المنظمة المتعلمة .....
31	المطلب الثالث: الأسباب وأهمية بناء منظمة المتعلمة .....

## قائمة المحتويات

32.....	الفرع الاول: الاسباب بناء منظمة المتعلمة.....
32.....	الفرع الثاني: اهمية بناء منظمة المتعلمة .....
33.....	المطلب الرابع: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي .....
35.....	المبحث الثالث: جودة الخدمات البنكية .....
35.....	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة البنكية .....
36.....	أولاً:تعريف الجودة .....
37.....	ثانياً:تعريف جودة الخدمة .....
38.....	ثالثاً: تعريف جودة الخدمة البنكية .....
40.....	المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة الخدمة البنكية في خدمة الزبائن .....
43.....	المطلب الثالث: معايير (أبعاد) الجودة الخدمة البنكية .....
46.....	المطلب الرابع: اهداف تقييم الجودة الخدمة البنكية واهميته .....
46.....	الفرع الأول: اهداف تقييم الجودة الخدمة البنكية .....
47.....	الفرع الثاني: أهمية تقييم الجودة الخدمة البنكية .....
49.....	خلاصة الفصل .....
51.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية .....
52.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنك الفلاحة والتنمية الريفية .....
52.....	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية .....
55.....	المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية .....
56.....	المطلب الثالث: الالهيكल التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .....
58.....	المبحث الثاني: تقديم الدراسة.....
58.....	المطلب الأول: اجراء منهجية الدراسة .....
59.....	المطلب الثاني: تحديد الفرضيات.....
60.....	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة .....
62.....	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج لدراسة .....
62.....	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة .....
62.....	الفرع الأول: منهج الدراسة .....

## قائمة المحتويات

63.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
64.....	أولاً: نتائج لاتساق الداخلي.....
68.....	ثانياً: تبات أداء الدراسة.....
68.....	ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة.....
74.....	رابع: التكرارات والنسب المئوية.....
83.....	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للعينة.....
84.....	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.....
85.....	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....
87.....	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.....
88.....	الفرع الرابع: عرض نتائج اختبار الدراسة.....
90.....	خلاصة الفصل.....
92.....	الخاتمة.....
97.....	قائمة المصادر والمراجع.....
102.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الاشكال والجداول

قائمة الاشكال:

- الشكل 1: أساليب الحصول على المعرفة ..... 23
- الشكل 2: الذاكرة التنظيمية ومكوناتها. .... 25
- الشكل 3: التغذية العكسية ..... 39
- الشكل 4: الالهيكال التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بعين تموشنت ..... 56
- الشكل 5: توزيع العينة حسب الجنس ..... 69
- الشكل 6: توزيع العينة حسب العمر ..... 70
- الشكل 7: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ..... 71
- الشكل 8: توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية ..... 72
- الشكل 9: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية ..... 73

## قائمة الاشكال والجداول

### قائمة الجداول:

- الجدول 1: الأوجه الاختلاف بين دراسات السابقة.....7
- الجدول 2: انواع التعلم التنظيمي .....20
- الجدول 3: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.....34
- الجدول 4: الرسائل غير اللفظية .....41
- الجدول 5: لاتساق الداخلي للقسم الثاني التعلم التنظيمي .....64
- الجدول 6: نتائج الاتساق الداخلي للقسم الثالث خصائص المنظمة المتعلمة.....65
- الجدول 7: نتائج الاتساق الداخلي للقسم الرابع جودة الخدمات البنكية.....66
- الجدول 8: نتائج كرومباخ القا لمتغيرات الدراسة .....68
- الجدول 9: توزيع العينة حسب الجنس.....69
- الجدول 10: توزيع العينة حسب العمر .....70
- الجدول 11: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....71
- الجدول 12: توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.....72
- الجدول 13: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية .....73
- الجدول 14: تحليل الفقرات قسم التعلم التنظيمي.....74
- الجدول 15: درجة الموافقة لمتوسط الحسابي والانحراف .....75
- الجدول 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم التعلم التنظيمي .....76
- الجدول 17: تحليل الفقرات قسم خصائص المنظمة المتعلمة.....77
- الجدول 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم خصائص المنظمة المتعلمة .....78

## قائمة الأشكال والجداول

---

- الجدول 19: تحليل الفقرات قسم جودة الخدمات البنكية ..... 79
- الجدول 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم جودة الخدمات البنكية ..... 81
- الجدول 21: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان ..... 83
- الجدول 22: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية ..... 84
- الجدول 23: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين خصائص التعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية ..... 86
- الجدول 24: نتائج اختبار ANOVA بين لخصائص المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية ..... 87

المقدمة

### المقدمة

يشكل التعلم التنظيمي والخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة ركيزة أساسية في تطوير أداء المؤسسات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، خصوصًا في القطاع البنكي الذي يواجه تحديات متزايدة نتيجة المتغيرات البيئية والتكنولوجية. يُعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية تفاعل مستمرة لاكتساب المعرفة وتبادلها واستخدامها بهدف تحسين الأداء، إذ يُعتبر من العوامل المحركة للتطور المؤسسي والابتكار. بينما تُعرف المنظمة المتعلمة بأنها كيان مؤسسي يتميز بمرونته وقدرته على التكيف من خلال تطوير مهارات أفرادهم وتمكينهم من تبني المعرفة والخبرات الجديدة.

في القطاع البنكي، تلعب جودة الخدمات دورًا محوريًا في جذب العملاء وكسب رضاهم، كما تمثل عنصرًا تنافسيًا هامًا في ظل التطور السريع للتقنيات المالية وارتفاع توقعات المستفيدين. وتتجسد أهمية التعلم التنظيمي والخصائص المرتبطة بالمنظمة المتعلمة في إحداث تأثير إيجابي مباشر على جودة الخدمات البنكية من خلال تعزيز مهارات العاملين، تطوير العمليات، وتشجيع الابتكار والتفاعل الجماعي. وتتجلى إشكالية هذه الدراسة في التساؤل:

### إشكالية:

- كيف يمكن لخصائص المنظمة المتعلمة أن تؤثر في تحسين جودة الخدمات البنكية؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة التي تسهم في تعزيز جودة الخدمات البنكية؟
2. كيف يؤثر التعلم التنظيمي على تطوير مهارات العاملين وتحسين أداء العمليات داخل البنوك؟
3. ما هو تأثير المتغيرات الديمغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) على توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى موظفي البنك؟

## المقدمة

4. كيف يمكن توظيف التعلم التنظيمي والخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة لمواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية في القطاع البنكي؟

الفرضيات:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي لتوفر خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية.
- الفرضية الثالثة: تتباين خصائص المنظمة المتعلمة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية التعلم التنظيمي في تطوير الأداء البنكي وجودة الخدمات، مما يمكن البنوك من فهم أفضل لسبل استثمار المعرفة والابتكار لتعزيز تنافسيتها. كما تعزز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسات البنكية، مما يساهم في تحسين قدرة العاملين على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة والتكنولوجيا الحديثة. علاوة على ذلك، تقدم الدراسة توصيات عملية لإدارة البنوك تمكنها من تبني خصائص المنظمة المتعلمة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة. وفي السياق الجزائري، تساهم هذه الدراسة في إضافة قيمة للأدبيات العلمية، حيث تشكل الدراسات في هذا المجال نادرة، وخاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتأثيره على جودة الخدمات البنكية.

### أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التعلم التنظيمي وخصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية في بنك البدر. كما يسعى إلى تحليل التباينات في هذه الخصائص حسب المتغيرات الديموغرافية للعاملين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز ممارسات التعلم التنظيمي داخل البنك لتحسين الأداء وجودة الخدمات.

1. تحليل تأثير التعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية في بنك البدر.

2. تقييم مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة ودورها في تحسين جودة الخدمات البنكية.

3. دراسة التباينات في خصائص المنظمة المتعلمة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعاملين.

4. اقتراح توصيات عملية لتعزيز ممارسات التعلم التنظيمي داخل البنك.

### الالهيكال الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من فصلين رئيسيين، حيث يكرس الفصل الأول للإطار النظري الذي يتناول مفاهيم التعلم التنظيمي، خصائص المنظمة المتعلمة، وجودة الخدمات البنكية، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينها. أما الفصل الثاني فيركز على الإطار التطبيقي من خلال دراسة حالة بنك البدر، حيث يشمل جمع وتحليل البيانات الميدانية لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التعلم التنظيمي وخصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية، ويختتم بعرض النتائج والتوصيات العملية.

### المنهج المعتمد:

- المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات إحصائية لتحليل بيانات الاستبيان الموجه لموظفي البنك.
- أدوات التحليل: تحليل وصفي، معاملات ارتباط، اختبارات الانحدار، واختبار ثبات الاتساق الداخلي (كرومباخ ألفا).

## المقدمة

- جمع البيانات تم عبر استبيان مكون من 33 سؤالاً مقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية (الخصائص الديموغرافية، التعلم التنظيمي، جودة الخدمات البنكية).

### صعوبات الدراسة

ورغم الأهمية العلمية والعملية التي تتطوي عليها هذه الدراسة، إلا أنها لم تكن بمنأى عن بعض التحديات والصعوبات التي واجهت الباحث خلال مراحل إعدادها، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. وقد انعكست هذه الصعوبات على مدى توفر المعلومات، وشمولية التحليل، وتوسيع الإطار المرجعي، وهو ما توضحه النقاط التالية:

- ندرة المراجع المتخصصة المتعلقة بالتحول الرقمي وتأثيره في السياق البنكي، مما شكل عائقاً في توسيع الإطار النظري.
- قلة الدراسات والأبحاث السابقة التي تعالج العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات البنكية بشكل مباشر، خاصة في السياق الجزائري.
- عدم حصول على معلومات كافية من أجل إجراء جانب التطبيقي.
- ضيق الوقت المتاح لإجراء الدراسة وتحليل النتائج بشكل معمق.

الدراسات السابقة:

دراسات بالعربية:

### 1. نجار، حياة (2014/2013) :

دراسة حول إدارة المخاطر البنكية وفقاً لمعايير بازل في البنوك الجزائرية تناولت هذه الدراسة كيفية تطبيق مقررات بازل في البنوك الجزائرية ومدى فعاليتها في إدارة المخاطر، حيث أوضحت أنه بالرغم من التحديات الكبيرة التي تواجه البنوك الجزائرية، فإن تطبيق معايير بازل قد ساهم في تحسين إدارة المخاطر وتقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر الائتمانية.

### 2. ناريمان ورومان (2014/2013) :

إدارة المخاطر في البنوك التجارية وفقاً لاتفاقية بازل. تطرقت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تواجه صعوبة في تطبيق معايير بازل بسبب نقص التقنيات الحديثة والموارد اللازمة، لكنها أوصت بضرورة تكثيف الجهود لتطبيق هذه المعايير بما يضمن استقرار النظام المالي.

### 3. غانية وفاء (2015/2014):

دراسة ميدانية على البنوك الجزائرية في ظل مقررات بازل. أظهرت الدراسة أن تطبيق مقررات بازل في البنوك الجزائرية بحاجة إلى مزيد من التعديل لضمان ملاءمتها للسوق المحلي، كما أكدت ضرورة تطوير نظم القياس والمراقبة لضمان عدم تعرض البنوك للمخاطر.

### 4. الحمامي، سامي (2017):

تناولت الدراسة أثر التعلم التنظيمي على تحسين أداء المؤسسات المالية في الجزائر. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة التعلم التنظيمي تتميز بتحسين مستمر في جودة الخدمات، حيث يساهم التعلم في تطوير مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والبيئية. مما يعزز رضا العملاء ويزيد من تنافسية البنك.

**5. بن عيسى، فاطمة (2018):**

ركزت الدراسة على خصائص المنظمة المتعلمة وكيف تؤثر في الابتكار داخل البنوك التجارية. وأكدت الدراسة أن وجود بيئة تنظيمية تشجع على التعلم الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين يؤدي إلى تعزيز الإبداع وتحسين العمليات والخدمات البنكية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسات بالاجنبية:

**1. Garvin, D.A. (1993):**

In his influential article, Garvin highlights that organizations committed to continuous learning develop capabilities that directly improve performance outcomes. The study demonstrates how learning organizations in financial sectors enhance service quality by fostering knowledge sharing, employee skill development, and adaptive problem-solving. This directly relates to the banking sector's need for innovation and responsiveness.

**2. Senge, P.M. (1990):**

Senge's foundational work explains the concept of the learning organization as one that continuously evolves by encouraging team learning, shared vision, and systemic thinking. His insights emphasize that banks adopting these principles can better adapt to fast-changing financial markets and customer needs, thereby improving service quality and operational excellence.

**3. Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000):**

This comprehensive review article examines multiple empirical studies and concludes that organizational learning is crucial for driving innovation and quality improvements in service industries, especially banking. The authors argue that learning processes help banks implement better risk management, customer service strategies, and technological adaptation.

4 .Jayawardena, C., & Holt, G (2009):

This research empirically investigates the impact of a learning organization culture on service quality in banking. It finds a positive correlation between fostering learning environments and improved customer satisfaction, operational efficiency, and service innovation. The study underscores that banks prioritizing employee development and knowledge sharing achieve higher competitive advantage.

الأوجه الاختلاف بين دراسات السابقة:

لمزيد من التوضيح لأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، تم إعداد الجدول التالي الذي يعرض مقارنة مركزة لأبرز الفروقات من حيث الموضوع، والسياق، والمنهجية، والعلاقة بين المفاهيم، بالإضافة إلى المساهمة العلمية. يهدف هذا الجدول إلى إبراز الجودة العلمية للدراسة الحالية، وتمييزها عن باقي الدراسات التي تناولت موضوعات متقاربة ولكن من زوايا مختلفة:

الجدول 1: الأوجه الاختلاف بين دراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	البعد
إدارة المخاطر، الابتكار، الأداء	خصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية	الموضوع
خارج الجزائر أو في سياقات غير بنكية	بنك البدر - الجزائر	السياق
وصفية/نظرية بدون دراسة ميدانية	تحليل ميداني باستخدام استبيان وطرق إحصائية	المنهجية

## المقدمة

علاقة مباشرة بين المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات	العلاقة بين المفاهيم
مفاهيم منفصلة أو غير مترابطة	المساهمة العلمية
دراسة تطبيقية نادرة في السياق الجزائري	تركيز نظري أو غير متكامل

المصدر: من اعداد الطالب

• حدود الدراسة:

▪ حدود المكانية: بنك الجزائر الخارجي بولاية عين تموشنت.

▪ حدود الزمانية: كانت دراسة الميدانية 2025/03/22-2025/03/16.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات

البنكية

## الفصل الأول: الإطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات

### البنكية

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تشكل اليوم ركيزة حيوية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المختلفة، وخاصة في القطاع البنكي الذي يشهد تغيرات بيئية وتقنية متسارعة. يبرز التعلم التنظيمي كآلية تمكن المؤسسات من اكتساب المعرفة، تبادلها، واستغلالها بفعالية لتحسين عملياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في هذا الإطار، تتجلى أهمية فهم خصائص المنظمة المتعلمة التي تمثل البيئة التنظيمية الداعمة للتعلم المستمر، والابتكار، والتكيف مع المتغيرات، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

يناقش هذا الفصل المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ويستعرض أبعاد وجوده الخدمات البنكية، بهدف بناء إطار معرفي متين يمكن الاستناد إليه في التحليل التطبيقي لاحقاً. من خلال دراسة هذه المفاهيم، نسعى إلى توضيح كيف يساهم التعلم التنظيمي والخصائص المرتبطة بالمنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمات البنكية، مما يمهد الطريق لفهم أعمق للآليات التي تضمن استدامة الأداء المتميز في القطاع المصرفي.

• المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

• المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المنظمة المتعلمة

• المبحث الثالث: جودة الخدمات البنكية

## المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يُعتبر التعلم التنظيمي من العمليات الحيوية التي تعكس قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتبادلها، بما يمكنها من استغلال هذه المعرفة على نحو يساهم في تحسين أدائها. في هذا المبحث، سنتناول مفهوم التعلم التنظيمي من خلال استعراض مجموعة من التعريفات والخصائص المرتبطة به، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهميته على المستويين التشغيلي والاستراتيجي. كما سنعرض أنواع التعلم التنظيمي وفقاً لوجهات النظر المختلفة، مع توضيح الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني هذا النهج. في الختام، سنتطرق إلى مفاهيم التعلم التنظيمي، خصائصه، أهميته، وأنواعه، بالإضافة إلى شروطه وخطوات تطبيقه في المنظمات.

## المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي

ظهر مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) سنة 1963 من طرف سيرت ومارش (Cyert & March) في دراستهما "الجوانب السلوكية لإتخاذ القرارات التنظيمية"، واكتسب إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في فترة التسعينات حيث أصبح التعلم التنظيمي موضوعاً في مختلف الأدبيات .

## الفرع الأول: تعريف التعلم

سيتم العمل على تحليله من الناحية اللغوية والإصطلاحية .

**تعريف التعلم لغة:** التعلم من الفعل علم تعليماً الشخص الشيء، أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو أمانة للإهداء بها، والعلم جمع علوم، ويعني اليقين وإدراك الشيء بحقيقته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار الدعوة، القاهرة، 1960، ص 675 .

أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم (Learning) يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف<sup>1</sup>.

**تعريف التعلم إصطلاحاً:** يعرف التعلم من الناحية الإصطلاحية على أنه: محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته والعامل الذي يحدد أداء الفرد في أي لحظة وفي أي موقف<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه: "كل تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة، ويدوم لفترة تقصر أو تطول حسب طبيعة الفعل وأثره في نفس الفرد، ومدى تكرره في حياته ومستوى نكائه وحدة ذاكرته"<sup>3</sup>.

ويعرف أيضاً: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال"<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف التعلم التنظيمي

تعددت التعاريف الخاصة بالتعلم التنظيمي وذلك حسب إختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي سنحاول توضيح جملة من هذه التعاريف:

يعرفه آرغريس (Argyris) على أنه: " الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المؤسسة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات، فالتعلم التنظيمي هو أساساً عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> خيرة عيشوش التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك مذكرة ماجستير، الخصاص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 22.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم وآخرون السلوك الإنساني في المنظمات دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص 77.

<sup>3</sup> علي عبد الهادي مسلم وآخرون نفس المرجع، ص 77.

<sup>4</sup> بالمقاسم جودي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط. مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014، ص 23.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد المسالم، عبد الرسول الحيايني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، يونيو 2007، ص 34.

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

يعرف حسب (Mallyand & Donaoghve) على أنه: "عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي"<sup>1</sup>.

وعرف أيضا على أنه: "العملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها، فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميرة أو معرقله للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي"<sup>2</sup>. كما قدم كوانين (G koening) تعريفا للتعلم التنظيمي: "ظاهرة جماعية لإكتساب وتكوين الكفاءات والتي تكون أقل أو أكثر عمق أو أقل أو أكثر إستدامة، حيث تحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات أو في الوضعيات نفسها"<sup>3</sup>.

ويرى ديلا (Dibella) أن التعلم التنظيمي: "هو قدرة المؤسسة على البقاء أو التحسين من أداءها بالإعتماد على الخبرة، هذه العملية تتضمن إكتساب المعرفة الصريحة والضمنية، الإشتراك بها وإستعمالها"<sup>4</sup>. كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه: "عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل"<sup>5</sup>. ويرى سانج (Senge) أن التعلم التنظيمي: "هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات بإستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع"<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> عز الدين سليمان، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 3، ص 206.  
<sup>2</sup> هدى صفر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة للمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، دمشق، 2003، ص131.

<sup>3</sup> Ahmed bounfo, le management des ressources immatérielles: maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, Paris, 1998, P182.

<sup>4</sup> صباح ترغيني دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة دكتوراه، قسم علوم النسيم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييم، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018، ص 92.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 254  
<sup>6</sup> Peter M Senge and al, the fifth Discipline Field book Stratègies and Tools for Building a Learning 14 organization Doubleday Dell Publishing group Inc, New York, 1994, P59.

كما يعرفه جون (John): "هو عملية إكتساب المعرفة وإستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة بإستمرار"<sup>1</sup>.

من خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسية: هناك علاقة وثيقة بين التعلم والمعرفة تتجسد في مراحل اكتساب المعرفة، توزيعها واستخدامها. كما يساهم التعلم التنظيمي في إثراء المعرفة داخل المنظمة. فهو يعتبر تفاعلاً اجتماعياً يساهم في تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على اتخاذ قرارات مدروسة، مما يعينها على التكيف بفعالية مع بيئتها المتغيرة. وبالتالي، يمكن اعتبار التعلم التنظيمي عملية تفاعلية بين أعضاء المنظمة تهدف إلى إثراء المعرفة وتوزيعها بشكل فعال، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل مستمر والوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة.

### الفرع الثالث: المفاهيم ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي

يتداخل مفهوم التعلم التنظيمي مع مجموعة من المصطلحات مثل: التدريب التطوير والتغيير التنظيمي، وستحاول إبراز الإختلافات بين التعلم التنظيمي وهذه المصطلحات.

(أ) **التعلم والتدريب**: تكمن أبرز الإختلافات بين المصطلحين في<sup>2</sup>:

- التعلم هو النتيجة المنشودة للتدريب، ففي أغلب الأوقات يضم البرنامج التدريبي مشاركين موجودين فيه الأسباب خاطئة، فهم إما يملكون بالفعل القدرات التي يفترض أن يكسبهم إياها البرنامج التدريبي، أو يجدون خبرة التعلم باعثة على الملل.
- تعلم المؤسسات هو بغرض تنمية الرأس المال الفكري والقدرة الأساسية للمؤسسة المعتمد على الموارد.

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn, James G.Hunt Richard N.Osborn Claire de Billy, *Comportement Humain et Organisation ERPI*, 3eme edition, Québec,2006,P80.

<sup>2</sup> يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بي تبسة مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013، ص 19.

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

- إفتراض أن التدريب سينتج عنه حتما تحسن في الأداء أو تغيير سلوكي، هذا مراده أن الشخص لا يعرف كيف يطبق التعلم المكتسب على وظيفته، لا يكون التعلم متصلا بالوظيفة التي يشغلها الشخص حاليا تكون البيئة الوظيفية معادية للأساليب الجديدة في الأداء، قد لا يرغب الشخص في إستخدام قدرته الجديدة.

### (ب) التعلم والتطور :

يوجد إختلاف بين التعلم كمصطلح وكمارسة، وذلك نتيجة للتطور في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة حيث يرى بدلر ( Peddler ) أن التعلم كنوع من الإهتمام بزيادة المعرفة أو درجة أعلى، أما التطور يهتم أكثر بإختلاف الوظيفة.

### (ت) التعلم والتغيير التنظيمي:

التغيير هو الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى، ويشمل الأهداف الإستراتيجيات التكنولوجية، الالهيكل والعمليات، حيث أن إحداث تغيير في إحدى هذه المجالات يستلزم بالضرورة تغيير في سلوك الأفراد، فمثلاً: إدخال الحاسب الآلي في المؤسسة، سوف يؤدي إلى قلق وتوتر الأفراد، ويمكن علاج هذا التوتر من خلال التعلم والتدريب الفني .

وبشكل عام فإن مختلف هذه المفاهيم لها أهمية كبيرة في الإنتقال بالأداء إلى الأفضل.

## المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي وأهميته

استنادًا إلى ما تم استعراضه من تعاريف، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص المميزة للتعلم التنظيمي وتحديد أهميته على مختلف الأصعدة داخل المنظمة.

### الفرع الأول: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بجملة من الخصائص، أبرزها<sup>1</sup>:

- التعلم المستمر للموظفين، وذلك من خلال إكتساب مهارات ومعارف عديدة تمكن العاملين والموظفين من تلمين أدوار ومهام الآخرين، وإضافة إلى أداء أدوار ومهام أخرى خارجة عن نطاق عملهم واختصاصهم.
  - تنمية التفاعل الاجتماعي ومهارات الإتصال بين الموظفين، وذلك من خلال توفير جو من الثقة وتشارك الأفكار بين الموظفين.
  - التشجيع على التفكير الحر وإيجاد حلول جديدة للمشكلات من قبل الموظفين.
  - وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة في تحديد هدفها ومستقبلها .
  - التعلم التنظيمي عملية تتضمن العديد من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم تفسيرها، للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
- كما يتميز التعلم التنظيمي بالسمات التالية:
- هو عملية تحدث تلقائيًا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئًا مضافًا إلى عملهم اليومي. التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية للمنظمة.

<sup>1</sup> إبراهيم رائد عبد الكريم الألويسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص 39.

- عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.
- كما توجد خصائص أخرى للتعلم التنظيمي لا تختلف من الناحية الجوهرية مع التعلم، لأن التعلم التنظيمي مستمد من التعلم لكنه محصور في الإطار التنظيمي والمؤسسي.

### الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

تختلف أهمية التعلم التنظيمي باختلاف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وهي تتمثل في<sup>1</sup>:

#### أ. الأهمية التشغيلية:

وتشمل النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال التعاون .
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة العوائد.
- رفع الإبداع التنظيمي .

#### ب) الأهمية الإستراتيجية:

وتشمل النقاط التالية<sup>3</sup>:

- زيادة قدرة المنظمة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها.
- مواجهة حالات عدم التأكد .
- نقطة إنطلاق الصيغة إستراتيجية المنظمة.

<sup>1</sup> الساعدي، مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي الوراق للنشر والتوزيع عمان، ص 94 .

<sup>2</sup> الساعدي، مؤيد نعمة، نفس المرجع السابق، ص 94 .

<sup>3</sup> الساعدي، مؤيد نعمة، نفس المرجع السابق، ص 94 .

• تجديد معارف المنظمة مما يحافظ على تنافسيتها.

كما تكمن أهمية التعلم التنظيمي في كونه العامل الأساسي في تفاعل المؤسسة مع مختلف الأدوات والأساليب والتكنولوجيا.

### المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي

توجد العديد من الأنواع للتعلم التنظيمي، حيث يمكن تصنيفها حسب الإسهامات الفكرية للباحثين كمايلي:

يصنف بيتر سانج (P. Senge) التعلم إلى نوعين هما :

#### • التعلم التكيفي (Adaptive Learning):

هو يحدث التعلم التكيفي عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها ، مما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث<sup>1</sup>.

#### • التعلم التوليدي (Generative Learning):

هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة ، أي يقوم على الإبداع و المفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة<sup>2</sup>.

كما أضاف أجرين و شون (Argyris & schon) نوعين آخرين للتعلم التنظيمي هما كالتالي<sup>3</sup>:

➤ تعلم الحلقة المفردة: حيث يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية .

<sup>1</sup> Dennis pitta and Frank Franzak , **Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets: Learning Organization in Sights**, Journal of Product and Brand Management, vol 6 N°04, 1999, P326

<sup>2</sup> Elaine Voci and Kevin Young, **Blended Learning Working in a Leadership Development, Industriel and Commercial Training**, Vol 33,N°5 ,2001,P159.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانة الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ،ص305 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

➤ **تعلم الحلقة المزدوجة:** يتعلق بحل مشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.

أما بالنسبة إلى جونز ( Jones ) فإن التعلم ينقسم إلى:<sup>1</sup>

➤ **التعلم الإستكشافي:** يتضمن هذا النوع من التعلم إيجاد طرائق جديدة لإدارة البيئة مثل: إستخدام إستراتيجية التحالف أو الشبكات التنظيمية أو خلق أنواع جديدة من الهياكل التنظيمية لإدارة الموارد التنظيمية مثل: الهياكل الفرقية أو الفرق التنظيمية.

➤ **التعلم التحسيني:** يتضمن تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، والتي تعكس التحسينات المستمرة لإجراءات أو تطوير القواعد الأداء النشاطات بفاعلية.

كما يصنف زاهو (Zahou) التعلم إلى نوعين هما:

➤ **النوع الأول:** من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة، حيث التعلم هنا ينطلق من مشكلة معينة.

➤ **النوع الثاني:** ينبع من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، حيث التعلم هنا ينطلق من الصلاحيات .

في حين بيدلر (Pidler) يرى أن التعلم ينقسم إلى:<sup>2</sup>

➤ **التعلم المعرفي:** ويركز على تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات، حيث يتم تطبيق هذا النوع من التعلم في المواقف المعلومة والمتكررة.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسر، إيناس عباس الفتلاوي، مرجع سابق، ص 31-32.

<sup>2</sup> صباح ترغيني، مرجع سابق، ص 103، 104.

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

➤ **تعلم مهارات عمل جديدة:** ويتعلق بالجانب العملي للتعلم، حيث يكون التركيز على تعلم مهارات عمل جديدة تقود إلى الإنتقال إلى مواقع أو مواقف جديدة.

➤ **التعلم للتعلم:** في هذا المستوى من التعلم ينصب الإهتمام على تصميم المستقبل، بدلاً من تعلم كيف يمكن التكيف معه، وهنا تتزاحم الأفكار ويصبح أمر إعادة تشكيل المعرفة المتاحة شيئاً طبيعياً ومألوفاً في البيئة التنظيمية للمؤسسة المتعلمة .

ويمكن تلخيص الانواع التعلم التنظيمي في الجدول:

### الجدول 2: انواع التعلم التنظيمي

اسم الباحث	انواع التعلم التنظيمي
بيتر سانج (P. Senge)	<ul style="list-style-type: none"><li>• التعلم التكيفي.</li><li>• التعلم التوليدي.</li></ul>
أجريس وشون (Argyris & schon)	<ul style="list-style-type: none"><li>• تعلم الحلقة المفردة.</li><li>• تعلم الحلقة المزدوجة.</li></ul>
جونس ( Jones )	<ul style="list-style-type: none"><li>• التعلم الاستكشافي.</li><li>• التعلم التحسيني.</li></ul>
زاهو (Zahou)	<ul style="list-style-type: none"><li>• النوع الاول من المستويات الدنيا الى المستويات العليا.</li><li>• النوع الثاني من المستويات العليا الى المستويات الدنيا.</li></ul>
بيدلر (Pidler)	<ul style="list-style-type: none"><li>• التعلم المعرفي.</li><li>• تعلم مهارات جديدة.</li><li>• التعلم للتعليم</li></ul>

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع

يوضح الجدول تنوع تصنيفات التعلم التنظيمي وفقاً لعدة باحثين بارزين، مما يعكس تعددية المفاهيم والأساليب المتبعة في هذا المجال. فمثلاً، يميز بيتر سانج بين التعلم التكيفي الذي يركز على التكيف مع

التغيرات، والتعلم التوليدي الذي يهدف إلى الابتكار والتجديد. أما أجريس وشون فيقسمان التعلم إلى حلقة مفردة تعالج الأخطاء السطحية، وحلقة مزدوجة تعيد النظر في الأسس والمفاهيم. من جهته، يبرز جونز التعلم الاستكشافي الذي يهدف إلى البحث واكتشاف أفكار جديدة، مقابل التعلم التحسيني الذي يسعى لتطوير الأداء القائم. كما يقدم زاهو تصنيفاً ديناميكياً يعتمد على اتجاه انتقال المعرفة بين المستويات المختلفة في المنظمة. أخيراً، يعرض بيدلر أبعاداً معرفية ومهارية وتقييمية للتعلم، مشيراً إلى تعدد وظائفه وأدواره داخل المنظمة. هذا التنوع يؤكد أن التعلم التنظيمي عملية متعددة الأوجه تتطلب فهماً شاملاً لأبعاده المختلفة لتحقيق الفعالية المؤسسية.

### المطلب الرابع: شروط وخطوات التعلم التنظيمي

في هذا المطلب، سنتطرق إلى دراسة شروط التعلم التنظيمي الأساسية التي تمكن المنظمات من تطوير قدراتها وتحقيق التميز المستدام. كما سنستعرض الخطوات المنهجية التي تمر بها عملية التعلم التنظيمي، والتي تساهم في تعزيز المعرفة الجماعية وتحسين الأداء المؤسسي.

### الفرع الأول: شروط التعلم التنظيمي

توجد العديد من الشروط الواجب توفرها لنجاح التعلم داخل المنظمة، أهمها<sup>1</sup>:

- التعلم التنظيمي يحتاج إلى كفاءات وثقافة تعلم وجو مريح يحث على التعلم في المنظمة.
- يتطلب التعلم تبادل الأفكار والملاحظات، ومن ثم لابد أن يتسم الأفراد برحابة الصدر ويتقبلوا الملاحظات على أفكارهم وأعمالهم.

<sup>1</sup> صفاء أحمد حسين وآخرون، نظم تكنولوجيا المعلومات أنواع نظم المعلومات في المنظمات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، المحاذ القرارات النظم الأدوات، قواعد البيانات واستخبارات الأعمال، دار التعليم الجامعي، مصر 2017، ص 215.

- يجب أن تركز المنظمة على المعرفة التي يتم التشارك فيها وليس على شخص يملكها، فالتعلم التنظيمي ليس مجموع ما يعرف الجميع لكنه مجموع ما يتم مشاركته بين أفراد المنظمة .

### الفرع الثاني: خطوات التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عبارة عن سيرورة تمر عبر مجموعة من المراحل، ذلك أن عدم مراعاة الترتيب فيها يؤدي إلى الإخلال بالتعلم وعدم نجاحه داخل المنظمة، وهي تتمثل في<sup>1</sup> :

1. إدراك الفجوة: وهي وجود تناقض بين ما هو مطبق وما هو مخطط له، وهذه الفجوة قد تضيق أو تتسع،

ويمكن الكشف عنها بواسطة تشخيص الوضع والحوار والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة .

2. إنطلاق عملية التحقيق والتحقق: تتمثل هذه المرحلة في تحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات

وتحديد أسباب المشكلات، وذلك عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة المعيشة والتعرف على الآراء.

3. تطوير أو إكتشاف فكرة أو نموذج أو مقترح: هنا يتم تصميم تصور لإحداث التغيير المطلوب، والتحول

نحو صورة ذهنية تهدف لقيادة المنظمة والقضاء على الفجوة.

كما يرى بعض الباحثين أن التعلم التنظيمي يمر بالعمليات التالية<sup>2</sup>:

### ❖ إكتساب المعرفة (Knowledge acquisition)

المعرفة هي العنصر الرئيسي في الإنتاج، حيث يمكن أن تأخذ شكلين (حسب Mason) وهي:

<sup>1</sup> الكيسي عامر خيضر إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2004، ص 104.

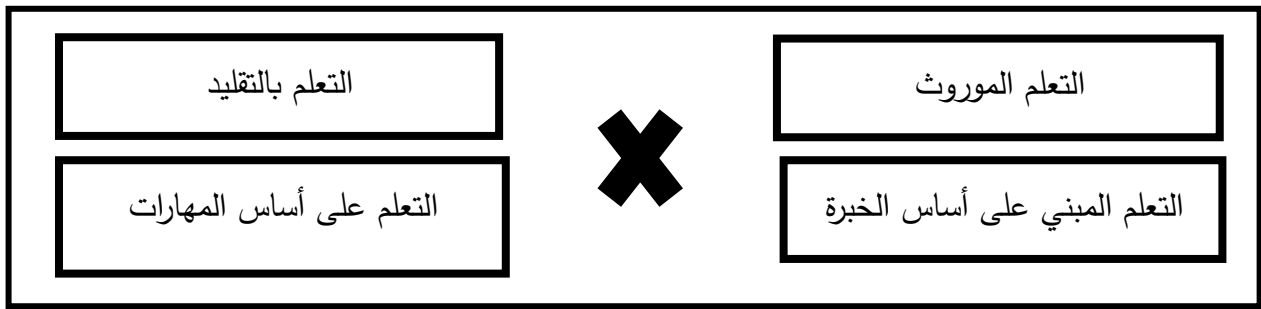
<sup>2</sup> أكرم محسن ياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مرجع سابق، ص 54-59.

## الفصل الأول: الإطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

- قدرات نشر المعرفة في الخارج (كالإستعانة بأنظمة المخابرات المعلوماتية للحصول على معلومات عن المنظمات المنافسة).
- قدرات خلق معرفة جديدة عن طريق التفسير وإعادة صياغة المعلومات الحالية (كأنظمة المعلومات التنفيذية أو الأنشطة المدعومة بالقرار).

كما تستطيع المنظمة الحصول على المعرفة عن طريق عدة عمليات موضحة في الشكل التالي:

الشكل 1: أساليب الحصول على المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على عدة مراجع

- التعلم الموروث وهو التعلم المتأثر بمؤسسي المنظمة.
- التعلم المبني على أساس الخبرة الذي يكتسب مباشرة من الخبرة.
- التعلم بالتقليد أي تقليد الآخرين أو تبني إستراتيجيات المنافسين.
- التعلم على أساس المهارات بالإعتماد على معارف الآخرين ومهاراتهم.

### ❖ توزيع المعلومات (Information distribution)

التعلم مبني على أساس التشارك بالمعلومات، وفي العادة تستعمل وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة

لتبادل المعلومات بين الأفراد كأساس لبناء معارف جديدة، حيث يساعد توزيع المعلومات في<sup>1</sup>:

أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال التعلم التنظيمي المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 59.

- إتخاذ أفضل القرارات.
- بناء خبرات عند الأفراد وتوسيعها .
- الإتصال بين أعضاء المنظمة.
- خلق شبكات اجتماعية بين الأفراد.

#### ❖ تفسير المعلومات (Information interprétation):

تعلم المنظمة يحدث لما تتمكن المنظمة من تفسير المعلومات الموجودة لديها عن طريق إجراء مناقشات واجتماعات مباشرة وأيضا كلما كانت وسائل الاعلام واضحة كان فهم المعلومة أحسن، فالمنظمة الغير قادرة على التكيف مع بيئتها يكون ذلك بسبب عدم قدرتها على التفسير الجيد للمعلومات التي بحوزتها.

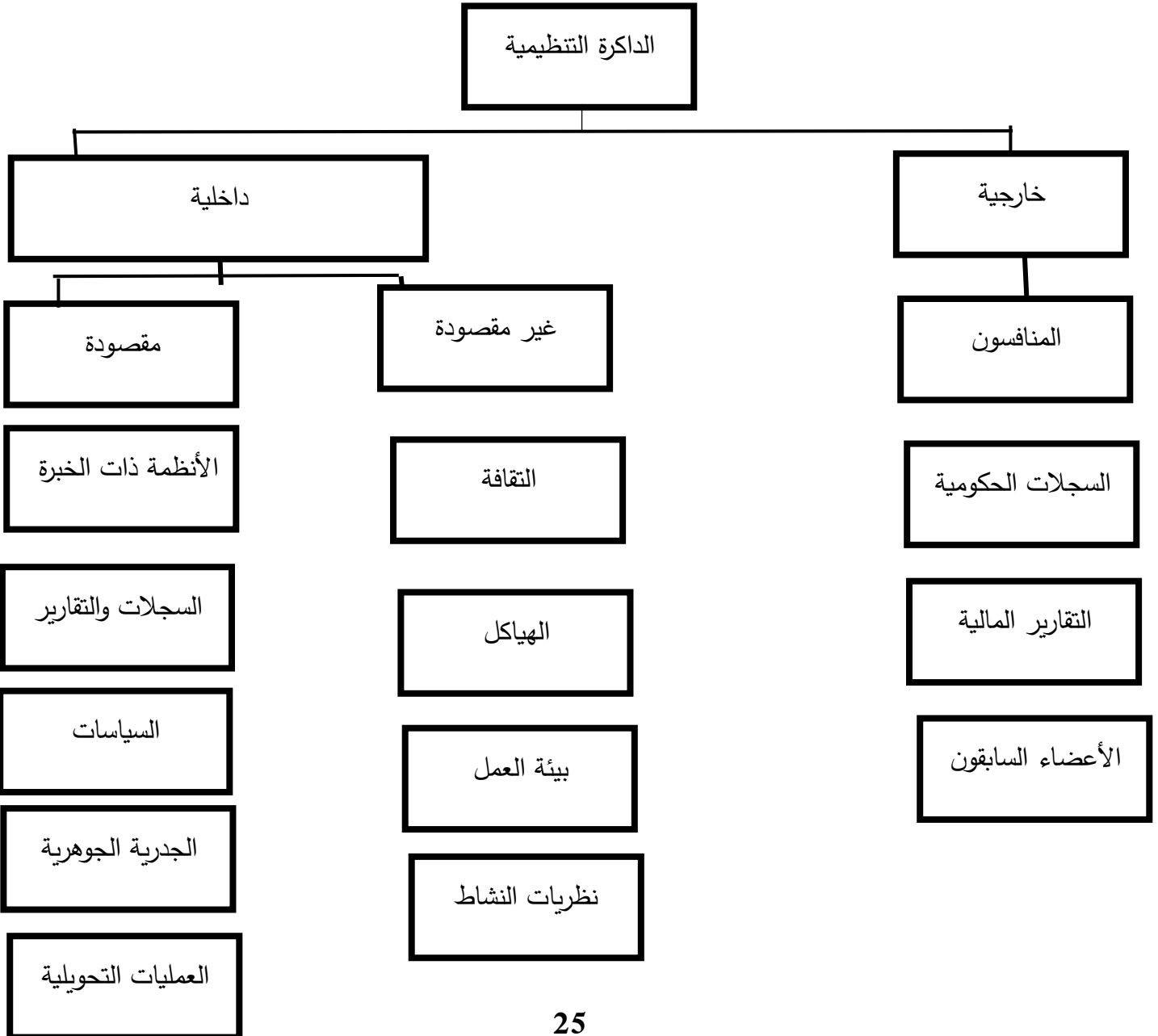
#### ❖ الذاكرة التنظيمية (Organisationnel memory):

هي الذاكرة التي يتم على مستواها حفظ المعلومات المفيدة، وتنقسم إلى<sup>1</sup>:

1. الذاكرة التنظيمية في عقول الناس كمستودعات المعرفة التنظيمية، وهذا النوع يكون على مستوى الأفراد.
2. الذاكرة التنظيمية الموجودة على مستوى الحاسوب.
3. الذاكرة الموجودة في مخزون المنظمة عن طريق الوسائط المختلفة.

كما أن الذاكرة التنظيمية تنقسم إلى ذاكرة داخلية وخارجية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2: الذاكرة التنظيمية ومكوناتها.



المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال التعلم التنظيمي المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 59

### التعليق:

يوضح الشكل 2 تركيب الذاكرة التنظيمية باعتبارها أحد الركائز الأساسية في عملية التعلم التنظيمي داخل المنظمات. تتكون الذاكرة التنظيمية من مجموعة من العناصر والمصادر التي تساعد المنظمة على حفظ المعرفة والخبرات السابقة، وتسهيل استرجاعها عند الحاجة، مما يسهم في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز القدرة على التكيف والتطوير المستمر. من خلال هذا الالهيكلي، تعكس الذاكرة التنظيمية الدور الحيوي الذي تلعبه في حفظ المعلومات، تبادلها، وتوظيفها كأصل استراتيجي للمنظمة. ويشير المصدر إلى أهمية هذه المكونات في بناء منظمات متعلمة قادرة على تحقيق أداء متميز واستدامة في بيئات متغيرة.

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المنظمة المتعلمة

في هذا الصدد ونتيجة العديد من التطورات الهامة في الفكر الإداري وإدارة الأعمال على وجه الخصوص أخذت المنظمات شكل آخر ما إصطلح عليه المنظمات المتعلمة والتي تعددت التعاريف والتسميات من طرف الباحثين والمفكرين في هذا المجال وسنتطرق إليها بالتفصيل من خلال : تعريفها وأهم خصائصها...

#### المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

حيث يعرف y.flivian المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تهتم بالعمل الجماعي للأفراد، وأيضا التفاعل والإتصال والتعاون فيما بينهم حيث يجب أن يتمتع الافراد بالقدرة على الملاحظة والتشخيص والتعاون والتبادل مع المحيط<sup>1</sup> وقد تعددت المصطلحات التي دلت أعطت مفهوم للمنظمة المتعلمة كمنظمة العارفة Knacowing Organization والمنظمات المفكرة Thiking organization والمنظمات المؤهلة Qualifid Organization إضافة إلى ما يصطلح عليه بالمنظمات الساعية للتعلم.

كما اشار إلى هذا المفهوم العديد من الباحثين والمفكرون في هذا المجال وبعد Peter.senge الباحث الأمريكي أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة في كتابه The fifth Discipline عام 1990، فالمنظمة المتعلمة يعمل فيها الجميع بتعاون وباستقلالية ويعملون على تطوير قدراتهم فيها باستمرار حتى تحقيق

---

<sup>1</sup> Ferrary, M. (2006). The dynamics of organizational learning: A case study in the high technology industry page 97.

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

النتائج التي يرغبونها، وهي أيضا تسعى لتطوير أنماط جديدة للتفكير ، وأهداف جماعية وطموحات ، يتعلم أفرادها بشكل جماعي<sup>1</sup>.

وفي اتجاه آخر أشار Ohnston &Hawke إلى أن المنظمة المتعلمة هي تلك الثقافة التنظيمية المكونة من مجموعة من الإتجاهات والقيم التي تحت وتشجع على التعلم، للمنظمة والأعضاء<sup>2</sup>.

ويقصد بالمنظمة المتعلمة تلك المنظمة التي تعمل باستمرار من أجل زيادة قدرتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل التي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير والإستعداد له والإستجابة لمتطلباته<sup>3</sup> ويرى إيكشو أن المنظمة المتعلمة تعد أنموذجا تنظيميا مبنيا على عناصر هي تمكين العاملين والتحول من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة<sup>4</sup>.

وعليه يمكننا القول أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تعطي قدرا من المرونة وحرية التفكير للعاملين، وتشجع بدورها على عملية التعلم ، ودفع العاملين لإبتكار وإيجاد أساليب جديدة.

### المطلب الثاني: خصائص وعناصر المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة تتميز عن باقي المنظمات في العديد من الأمور، حيث حدد الباحثون في مجال المنظمة المتعلمة مجموعة من السمات، تختلف هذه السمات من باحث إلى آخر.

### الفرع الأول: خصائص المنظمة المتعلمة

أبرزها ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday page08.

<sup>2</sup> Johnston, R., & Hawk, G. (1991). Managing service quality: The critical link to customer satisfaction (p. 20-22).

<sup>3</sup> محمد علي جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كلقائد تعليمي من وجهة نظر معلمين في الأردن مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، المجلد التاسع العشر، العدد(1)،2012، ص428.

<sup>4</sup> سوسن بن محمد بن زرعة (2014) . مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة بنت عبد الرحمان . المجلة الدولية المتخصصة المجلد (3) . العدد (9) 2010. ص91.

<sup>5</sup> أحمد يوسف عريقات وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 211- 212.

- لها قدرة كبيرة على التغيير من خلال الحصول على المعرفة.
  - التعلم من الخبرات السابقة والتعلم من الآخرين.
  - المنظمة المتعلمة تبني حول الأفراد معرفتهم، مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع والابتكار.
  - مشاركة جميع الأعضاء في صنع القرارات.
  - تشجيع النشاطات الخلاقة في تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها.
  - وجود مناخ مفتوح بين الأعضاء من خلال تزويدهم بمعلومات حول أدائهم ومستويات التعلم التي تم تحقيقها.
  - الإنجاز العالي والإنتاجية المرتفعة.
  - تعتبر الخطأ مصدر للتعلم
  - إتباع منهج تعليمي لوضع الإستراتيجيات.
- ويضيف ماركوارد (Marquardt) الخصائص التالية<sup>1</sup>:
- توقع التغييرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف معها.
  - تطوير واستحداث عمليات وإجراءات وخدمات جديدة بشكل أسرع.
  - إستثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- كما أن هناك خصائص أخرى ترتبط بمدى فاعلية المنظمات في تبني هذا المفهوم .

<sup>1</sup> Marquardt M.J. **Building the learning organization: The five elements for corporate Learning**. Davies Banck Inc publishing, Palo Alto USA, 2002,P32.

## الفرع الثاني: عناصر المنظمة المتعلمة

إن قدرة المنظمة على التعلم يعتبر من أهم مصادر إكتساب الميزة التنافسية، حيث يتطلب تعلم المنظمة مجموعة من العناصر، تتناولها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **النقلة الفكرية:** تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد يظهر في صورة كيان واحد متكامل وليس كأجزاء متفرقة ومعرفة العلاقات المتبادلة داخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة.
- **التفوق والبراعة الشخصية:** تتبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة إبتكارية إبداعية ويحدد ما ينبغي أن يركز عليه.
- **النماذج العقلية:** يعجز الكثير من المديرين عن فهم أسباب فشل تنفيذ الكثير من الأفكار الجديدة الواعدة وبالمثل عدم القدرة على تحويل الإستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توفر العزيمة والإصرار لدى العمال والسبب الحقيقي لهذا الفشل يكمن في النماذج العقلية لدى العمال التي تستخدم أساليب مألوفة ومعتادة عن كيفية أداء المهام وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتصارع مع كل ما هو جديد بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.
- **فرق العمل دائمة التعلم:** هذا النوع من الفرق ينظم كل قواه ويتحد أعضائه من أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع، كما يتميز بوجود تنسيق وإنسجام عالي.
- **الصراحة والوضوح:** تركز المنظمة المتعلمة على بناء ثقافة تنظيمية يسيطر عليها الأهلية، الجدارة، الصراحة والوضوح بين جميع المستويات مع إتاحة الحرية للأفراد في إبداء آراءهم..

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري " قياس القيمة الاقتصادية الأداء العاملين "، ط1، إشتراك للنشر والتوزيع القاهرة 2002، ص75-71

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

- **التمكين:** حيث تقوم المنظمة المتعلمة على تمكين أفرادها من خلال إعطائهم الحرية في تنفيذ مهامهم بأساليبهم الخاصة مع تحمل النتائج والمسائلة في الأخير.
- كما تتميز المنظمة المتعلمة بوجود ثلاث عناصر رئيسية وهي<sup>1</sup>:
- **المفاهيم:** وتشمل الأفكار، المفاهيم الوسائل التقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلم وتساهم في زيادة قدرة العاملين على الإبتكار والإبداع.
- **الإتقان:** وتشمل القدرات والخبرات والمهارات التي تتمخض عنها عملية التعلم.
- **التواصل:** وتشمل العلاقات التي ترتكز على الحوار والتعاون تبادل المعلومات .

### المطلب الثالث: الأسباب واهمية بناء منظمة المتعلمة

أصبحت المنظمات في العصر الحديث مطالبة بالتكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما دفعها إلى تبني مفاهيم جديدة تركز على التعلم المستمر كوسيلة لضمان البقاء والتفوق. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم "المنظمة المتعلمة" كأداة استراتيجية تُمكن المؤسسات من التطور والابتكار. يهدف هذا المطلب إلى توضيح الأسباب التي تدفع إلى بناء منظمة متعلمة، مع إبراز الأهمية الحيوية لذلك على المستويين الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> أسيل السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود 2015، ص 21 .

## الفرع الاول: الاسباب بناء منظمة المتعلمة

من أبرز الأسباب التي تدفع لبناء منظمة متعلمة حسب ما قدمه بيتر سانج (Peter Senge) سنة 1996

ما يلي<sup>1</sup>:

- الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد والمؤسسة.
- تحسين جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة عن طريق الابتكار والبحث والتطوير .
- كسب العملاء والمحافظة عليهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة توقعاتهم.
- الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد والمتعاونة فيما بينها.
- حاجات العصر الحديث للمؤسسات المتعلمة .

## الفرع الثاني: اهمية بناء منظمة المتعلمة

تكمن أهمية بناء منظمة المتعلمة من خلال<sup>2</sup>:

- التكيف مع التغيرات البيئية: تُساعد المنظمة المتعلمة على التأقلم السريع مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، بفضل قدرتها على تبني آليات التعلم السريع والتغيير المستمر. كما تعزز من قدرة المنظمة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتخطيط لها.

<sup>1</sup> جهاد صباح بني هاني، أساسيات بناء المؤسسة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 3 العدد 4، 2007، ص 04

<sup>2</sup> Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), p78-91.

## الفصل الأول: الإطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

- **تحقيق الابتكار والإبداع:** من خلال تسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد، يمكن للمنظمات المتعلمة خلق بيئة محفزة للابتكار والإبداع. حيث تساهم هذه البيئات في تطوير حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل التي قد تواجه المنظمة.
- **تحسين الأداء التنظيمي:** من خلال استثمار التعلم المستمر، تتمكن المنظمة المتعلمة من تحسين الأداء الإداري والتشغيلي، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.
- **تعزيز العمل الجماعي والتعاون:** تشجع المنظمة المتعلمة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، مما يعزز من الروابط الداخلية ويزيد من تبادل المعرفة داخل فرق العمل. يؤدي هذا إلى تحسين فاعلية التواصل وزيادة فرص النمو الشخصي والمهني للموظفين.
- **دعم اتخاذ القرارات المستنيرة:** من خلال تعلم الدروس من الخبرات السابقة وتحليل المعلومات بشكل مستمر، تتمكن المنظمة المتعلمة من اتخاذ قرارات أكثر استنارة، مما يساهم في تعزيز استدامتها وتحقيق أهدافها.

### المطلب الرابع: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

توجد العديد من التعاريف التي تميز مصطلح المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، فالتعلم يصف بشكل خاص الشروط الملائمة لتوفير بيئة مشجعة على التعلم، في حين نجد المنظمة المتعلمة تعكس مزايا التعلم الفعال المحقق من طرف المؤسسة.

ومنه فالتعلم التنظيمي يركز على الطريقة التي يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تؤدي إلى ارتقاء المؤسسة، أما المنظمة المتعلمة فهي تركز على نتائج التعلم التنظيمي، لكن هذا التميز لا يسمح لنا بالفصل بين التعلم التنظيمي كعملية والمؤسسة المتعلمة كنتيجة بل العلاقة أبعد من ذلك فهي علاقة مبنية على الإحتواء والترابط.

## الفصل الأول: الإطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

كما أكد روزنای (Rosnay) أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة تتم وفق منظور تنظيمي أي من خلال علاقة ارتباط السبب بالنتيجة، حيث لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليها بناء مؤسسة قابلة للتعلم.

في نفس السياق يميز أورتنبلاد (Ortenblad) بين المفهومين من خلال أربع نقاط رئيسية هي<sup>1</sup>:

التعلم التنظيمي هو عملية بينما المنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال المنظمات .

التعلم التنظيمي يتم بشكل طبيعي فالمنظمات تتعلم بشكل مستمر وتلقائي، غير أن المنظمة مطالبة ببناء

نظام يضمن إستمراريته وفعاليتها، أما بناء المنظمة المتعلمة فيحتاج إلى تخطيط عال وجهود كبيرة.

التعلم التنظيمي هو عملية محددة ومفهومة ويمكن تحقيقه، أما المنظمة المتعلمة فهي صيغة مثالية وغير

محددة ومن الصعب الوصول إليها.

يغلب على أدبيات التعلم التنظيمي الجانب الأكاديمي والنظري، بينما تعتبر أدبيات المنظمة المتعلمة ذات

توجه عملي يتعلق بطريقة الممارسة والتنفيذ. ويمكن تلخيص النقاط السابقة في الجدول الآتي:

### الجدول 3: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعليم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
عملية او نشاط	شكل من اشكال المنظمات
يحدث بشكل طبيعي ومستمر	تحتاج الى تخطيط عال وجهود كبيرة
مفهوم محدد وقابل للتحقيق	صيغة مثالية وغير محددة
مفهوم يبحث من منظور اكاديمي غالبا	مفهوم يبحث من منظور علمي غالبا

المصدر: مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2013، ص 44.

<sup>1</sup> مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2013، ص 43، 44.

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

التعليق: يوضح الجدول الفروقات الجوهرية بين مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث يُعتبر التعلم التنظيمي نشاطاً أو عملية تحدث بصورة طبيعية ومستمرّة داخل المنظمة، وهو مفهوم محدد وقابل للتطبيق، يدرس غالباً من منظور أكاديمي. في المقابل، تُعرف المنظمة المتعلمة كشكل من أشكال المنظمات التي تحتاج إلى تخطيط عالي المستوى وجهود مكثفة لتحقيقها، وهي صيغة مثالية وغير محددة بدقة، وغالباً ما تُبحث من منظور علمي أوسع. يبرز الجدول أن التعلم التنظيمي هو جزء أساسي وعملي داخل المنظمة، بينما المنظمة المتعلمة تمثل الهدف أو النموذج الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لتعزيز مرونتها واستدامتها.

### المبحث الثالث: جودة الخدمات البنكية

اتجهت معظم المؤسسات إلى الاهتمام بالعمل على تحقيق الجودة في منتجاتها، لضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، وبعد موضوع الجودة من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي اهتمت بمعالجة ليست موضوع جودة السلع المادية فحسب وإنما جودة الخدمة كذلك، إذ يعتبر موضوع جودة الخدمة محل انشغال الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال تسويق الخدمات.

### المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة البنكية

تعد جودة الخدمة سلاحاً تنافسياً مهماً، تستخدمه معظم المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق التميز والريادة في السوق، وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمة .

## أولاً: تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقد كانت قديماً تعني الدقة والإتقان، أما حديثاً فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية، والشركات الكبرى، وازدياد حدة المنافسة حيث أصبح لتعريف الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، وضمن هذا السياق، تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، نذكر منها (أهمها) فيما يلي:<sup>1</sup>

عرفت الجودة بكونها: الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، وأنها خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها، وأنها نتيجة الحكم المتعلقة بالتوقعات للزبون المدركة عن الخدمة والأداء الفعلي لها.

وعرفها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة، وإنها أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد." وأنها تسليم خدمة ممتازة أو متفوقة، وهي مجموع مظاهر وخصائص المنتج أو الخدمة التي تقوي من القدرة على خلق رضا معين وتلبية احتياجات معينة.

والمظهر المهم لهذا التعريف لدى السوق هو التركيز على رضا وحاجات الزبون، ومن هنا فالجودة تعني عرض الخدمة للزبائن وإظهارها لهم بما يرضي ويشبع حاجاتهم، كما يعرفها الزبائن، ويعرف منظور جودة القيمة بالجهود المبذولة لزيادة رضا الزبون والاهتمام الدائم بتحسين جودة الخدمة وتقليل تكاليف رضا الزبون.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وحدة العملاء، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص15-16

## ثانياً: تعريف جودة الخدمة

عرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NEDO) على أنها: "مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق".<sup>1</sup>

و تم تعريفها وفقاً لـ "IOS 9000" أنها: "تنتج جودة الخدمة من تنفيذ أو أداء مجموعة من الأنشطة توجه في اتجاه مقابلة احتياجات العميل"<sup>1</sup>.

كما يقصد بجودة الخدمة: "أن يكون مستوى إنتاجها وتقديمها على النحو الذي يتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيد المعلن"<sup>2</sup>.

عرفت جودة الخدمة أيضاً على أنها تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية<sup>3</sup>.

ويشير هذا التعريف إلى أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشخصي مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهذين الجانبين في تقديم الخدمة .

كما عرفت جودة الخدمة على أنها : "التفوق على توقعات العميل"<sup>4</sup>، والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي القاهرة 2006، ص 29

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، عمان، 2007، ص 17.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدراكة، نفس المرجع السابق، 2006، ص 17

<sup>4</sup> ريتشاردل وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جريب بدون بلد النشر، 1999، ص 39.

وينفس المنطق توصل كل من Lewis and booms إلى أن جودة الخدمة هي "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها"<sup>1</sup>. ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها. وقد اعتنيت جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"<sup>2</sup>.

### ثالثاً: تعريف جودة الخدمة البنكية

استحوذت الجودة على اهتمام الكثير من إدارات البنوك حتى صار ينظر إلى قيادة الجودة على أنها المفتاح الرئيسي لنجاح البنوك، إذ أصبحت الجودة الإستراتيجية الرئيسية للمنافسة اليوم، فضلاً عن ذلك فقد امتد تأثير الجودة لتخطى الحدود المحلية ويمتد دولياً، حيث أصبحت المفتاح الرئيسي لزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الأرباح، وبهدف تحقيق الأرباح لا بد من إدراك أن الجودة هي ما يعبر عنه العميل وليس ما يعبر عنه البنك، فهي نتاج عمل يقوده العميل بقوة وجهد تعاوني بين أجزاء البنك ككل، وهي عمليات يفهمها العاملون في البنك ويؤمنون بها ويكونون جزءاً منها، وهي كذلك عمليات تتطور تلقائياً في ضوء أفضل الممارسات لتحسين وتطوير الجودة في العالم، فالفهم الأساسي للجودة أمراً جوهرياً للتنافس بفعالية في الأسواق العالمية اليوم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 291

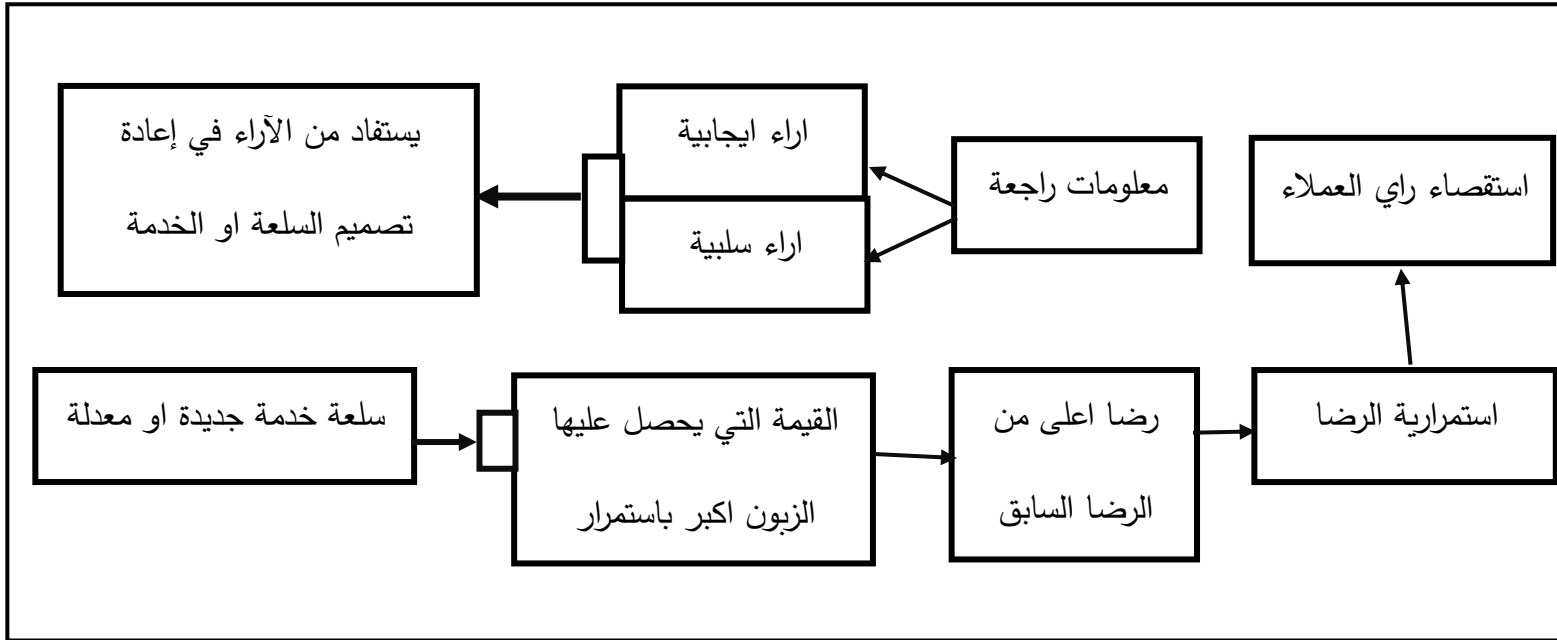
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 207-209

<sup>3</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 5

## الفصل الأول: الإطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم، وإضافة إلى هذا تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقاً من أن الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمتمن لجودة عملها، والشكل أدناه يبين ذلك<sup>1</sup>:

الشكل 3: التغذية العكسية



المصدر : عمر وصفي عقيلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر الأردن 2001،

ص160

يتضح مما تقدم أن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المنظمة هدفها في إرضاء زبائنهم أم لا، هذا من جهة، ومن جهة ثانية سيتولد لدى الزبون قناعة بأنه يعامل معاملة خاصة وسيدرك من خلال إحساسه أنه جزء من المنظمة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل إيجابي ما يريده، وبهذا تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنهم، وماذا يمكن أن تفعله للحصول على عملاء جدد من المنافسين.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر الأردن 2001، ص 160

كما تعرف أنها: "مجموعة الخصائص والمميزات التي تتمتع بها الخدمة والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية، بمعنى أن الجودة هي الوفاء بمتطلبات العملاء سواء كانت متطلبات متفق عليها ومحددة من طرف العميل أو المستعمل في عقد أو طلبية، ومتطلبات ضمنية عند عدد كبير من المستعملين المرتقبين، وتعرف هذه الاحتياجات أو المتطلبات من الخدمة بعد دراسة السوق، أو بمعنى آخر الجودة البنكية هي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم المعلنة والضمنية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة الخدمة البنكية في خدمة الزبائن

من أكثر الخطوات شيوعا في تحقيق الجودة في خدمة الزبائن مايلي :

**1. إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:** يعد جذب انتباه الزبائن واثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات، أساسا هاما لنجاح المؤسسة في تحقيق رضى الزبون وكسب ولائه<sup>2</sup> وتتمثل أهم هذه المواقف في<sup>3</sup>:

- اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة
- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم.

- الاهتمام بصدى الصوت، أي الكيفية التي يقال بها الشيء، وهذا بالإبتعاد عن الصوت العالي في
- حالة الغضب، من أجل إيصال خدمة مقبولة للزبون .
- الاهتمام بلغة الجسد الرسائل غير اللفظية ويمكننا الإشارة في هذا الصدد، إلى أربع مجموعات من لغة الجسد يلخصها الجدول التالي:

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع ، ص 13

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراكبة، نفس المرجع السابق، ص 194-201.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 217

الجدول 4: الرسائل غير اللفظية

رسائل سلبية	رسائل الايجابية
الوجه قلق ومتهجم	عندما يكون الوجه مسترخي ومتحكم فيه
الابتسامة مفقودة ومتصنعة	عندما تكون الابتسامة طبيعية ومريحة
تجنب الاتصال بالعين عند الحديث او الانصات للآخرين	الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث او الانصات للآخرين
حركة الجسد متعجلة	حركة الجسد مسترخية

المصدر : مأمون سليمان الدراكمة، إدارة الجودة الشاملة وحدة العملاء، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص. 196.

**التعليق:** يوضح الجدول الفروق بين الرسائل غير اللفظية الإيجابية والسلبية، والتي تلعب دورًا محوريًا في التواصل الفعال داخل البيئات التنظيمية والاجتماعية. فالرسائل الإيجابية تتميز بتعبيرات وجه هادئة ومريحة، ابتسامة طبيعية، واتصال بصري منتظم يعزز التفاعل الإيجابي بين الأفراد. كما تتجلى هذه الرسائل من خلال حركة جسد مسترخية تعكس الثقة والراحة. في المقابل، تشير الرسائل السلبية إلى وجود توتر وقلق يظهران في تعابير الوجه والابتسامة غير الطبيعية أو المفقودة، إلى جانب تجنب الاتصال بالعين وحركات جسد متسرعة تعبر عن التوتر أو الانزعاج. هذه المؤشرات غير اللفظية تُسهم بشكل كبير في تفسير الحالة النفسية والتواصلية للفرد، مما يجعل فهمها أمرًا أساسيًا لتحسين جودة التفاعل داخل المنظمة.

2. تحديد حاجات الزبون: تتمثل أهم حاجات الزبون في <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 218.

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة.
  - الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف.
  - الحاجة لتلقي المساعدة، والنصح وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.
  - والحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالإرتياح والتخفيف عن قلقهم .
3. العمل على توفير حاجات الزبائن: يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.
- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب، والمعرفة والمهارات المناسبة.
- والوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح .

4. التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة : يأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق<sup>2</sup>:

- الاهتمام بشكاوي الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي، وفي الأخير، تقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكاوي محاولة مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب، من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم.
- وإجراء استطلاعات مستمرة لآراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاعات والتقييم تعد معيارا للتحكم.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 219-220.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 221-223.

### المطلب الثالث: معايير (أبعاد) الجودة الخدمة البنكية

لقد حدد بعض الكتاب عشرة معايير يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة والمعروضة فيما يلي 1 :  
الاعتمادية: وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به<sup>1</sup>.

الاستجابة: ويقصد بها توفير الخدمة في الزمان والمكان المناسبين وهذا يدل على الرغبة الحقيقية المقدم الخدمة على مساعدة المستفيد وتقديم الخدمة الفورية له حيث أن الاستجابة في تقديم الخدمة تنهي حالة القلق والشك الذي يتولد لديه في الانتظار وعدم الحصول على الخدمة في الزمان والمكان الذي يرغب بها<sup>2</sup>.  
الضمان والمصداقية: وهذا يعتمد بشكل أساسي على إمكانية وقدرة مقدم الخدمة على إعطاء الثقة التي تطمئن المستفيد وتجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة ووفق ما يتوقع أن يحصل عليه وهنا تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه الدور الكبير في تحقيق ذلك حيث أن مقدم الخدمة الذي يتمتع بالموصفات المطلوبة (المعرفة اللباقة، الدبلوماسية، الخدمة السريعة، الإستجابة ... الخ) سوف يجسد مصداقية في تقديم الخدمة وفي تحقيق الضمان والثقة والمصداقية للمستفيد، وهذا يضمن للمستفيد حصوله على الخدمة بالخصائص المطلوبة<sup>3</sup>.

الأمان والثقة: تلعب هذه الخاصية دور كبير وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد إن الحاجة إلى الأمان تمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة، فمثلا خضوع المستفيد لعملية جراحية تعتمد بشكل كبير على مدى الأمان

<sup>1</sup> بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3 بدون سنة النشر، ص 256.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 332.

<sup>3</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 332.

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

والثقة بالطبيب الجراح، وعلى مدى العناية التي سوف يلقاها منه ومن الجهة الصحية التي سوف يحظى بها لذلك يقوم المستفيد بتجميع المعلومات اللازمة من أجل أن يحصل على مستوى الثقة والأمان المطلوبة قبل أن يقوم على إجراء العملية<sup>1</sup>.

**الملموسة :** وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بالمظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة<sup>2</sup>.

**إمكانية مقدم الخدمة:** إن إمكانية مقدم الخدمة تتأثر بعوامل عديدة من هذه العوامل الذكاء، القدرة على الاستجابة السريعة، الخبرة، الرغبة في العمل القدرة على فهم المستفيد الصبر، الثقة بالنفس الإلمام بالخدمة المقدمة ... الخ، إن توفر هذه الخصائص في مقدم الخدمة تجعله قادر على فهم طبيعة المستفيد من الخدمة والعناية والاهتمام به بالشكل الذي يحقق له الرضا المطلوب وكسب ثقته وجعله يكرر طلب الخدمة والاستمرار بطلبها<sup>3</sup>.

**الاتصالات:** ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات واللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حسب طبيعة الخدمة وتكلفتها والمزايا المترتبة عن الخدمة والبدائل الممكنة<sup>4</sup>.

**فهم ومعرفة الزبائن (العميل):** وتعني بدل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الإهتمام الفردي بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتوجيه النصح والتوجيه اللازم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 333.

<sup>2</sup> بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 256.

<sup>3</sup> التيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره ص 333

<sup>4</sup> بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 256

<sup>5</sup> بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 256

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

سهولة الحصول على الخدمة: ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من العميل وذلك بقصر فترة الانتظار للحصول على الخدمة وملائمة ساعات العمل للعميل وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة<sup>1</sup>.

الاحترام: اللطف والاحترام، مراعاة المشاعر والصدقة لأشخاص الاتصال والودية<sup>2</sup>.

فهناك العديد من التعريفات الجودة الخدمة البنكية، ولكن معظمها يميل إلى الخيال، وبيتعد عن الموضوعية، فالعديد من الناس قد تعنى الجودة لهم الأحسن أو الأفضل أو الأكثر ملائمة للغرض، فربما طرق القياس قد تكون مختلفة كما قد يختلف العملاء في حاجاتهم وتوقعاتهم عند البحث في نوعية الخدمة المطلوبة وفي كيفية حكمهم عليها.

تعرف جودة الخدمات البنكية على أنها : "مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها الخدمة البنكية وقابليتها لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض والصلاحية للغرض الذي وجدت من اجله"<sup>3</sup>.

ويعرفها جوزيف جوران (Jozef Joran) أخصائي أمريكي في الإحصاء والإدارة على أنها: "الملائمة للاستخدام" ويقصد بذلك أن يكون مستخدم الخدمة البنكية قادرا على الاعتماد عليها في تحقيق ما ينبغي منها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 256

<sup>2</sup> التيسير العجارية، مرجع سبق ذكره، ص 333

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد البراوري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 139.

<sup>4</sup> فريد كورتل أمال كحيلة الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2012، ص 13.

### المطلب الرابع: اهداف تقييم الجودة الخدمة البنكية واهميته

ويكتمل مفهوم تقييم الجودة الخدمة البنكية بالتعرف على أهدافه وأهميته، وذلك من خلال العناصر الآتية :

#### الفرع الأول: اهداف تقييم الجودة الخدمة البنكية

تتعد أهداف تقييم الجودة الخدمة البنكية ومنها ما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين الأداء والانتاجية هدف اساسي لكل منظمة أو مؤسسة فهي هدف اخير تسعى اليه المنظمات مرورا على أهداف أولية ثم وسيطية، ولهذا فان تقييم الأداء البنكي هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء الزيادة الانتاجية.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف البنك من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم اداء البنك، مثال زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في البنك، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والاهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى القاهرة 2013، ص 13- 15

- تقريب النتائج من التنبؤات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات انذار مبكر عند حدوث انحراف.
- توحيد سلوك العاملين اتجاه الهدف الموحد والذي يرتبط بالاستراتيجية العامة للبنك .

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الجودة الخدمة البنكية

بعد تقييم الخدمة البنكية أحد العمليات الادارية المهمة للبنوك لكونه يتجه الى حصيلة الأعمال وهو ما يجعله متأثراً بمختلف أوجه النشاط ويعكس نتائجها، وتبرز أهمية تقييم الجودة الخدمة البنكية في الجوانب الآتية<sup>1</sup>:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح البنك من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات الادارية لغرض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة الى حقائق علمية.
- يستهدف تقييم الاداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط البنك المتمثلة بالانتاج والتسويق والتمويل وغير ذلك لتحقيق الوفورات الاقتصادية.
- على مستوى العمليات يؤدي تقييم الأداء الى اجراء مسح ميداني شامل لغرض التعرف على سائر عمليات انتاج الخدمات ومراحلها.
- على مستوى الأفراد فان تقييم الأداء يؤدي الى خلق مناخ الثقة والتعامل الاخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة، وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد قنوات الكاملة من أن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف البنك ستقع تحت عملية تقييم الأداء .

<sup>1</sup> عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي اطار مفاهيمي وتطبيقي، دار الدكتور للعلوم، الطبعة الأولى، بغداد، 2013، ص 31.

## الفصل الأول: الاطار النظري لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

---

- وعلى مستوى التسويق، فان تقييم الأداء يهدف الى التحقق من الوصول الى حجم مبيعات مربح ومن مستوى الاحتفاظ بالزبائن أو زيادتهم بوصفهما مؤشرين للمنافسة وللتأكد من الكفاءة التسويقية بشقيها التشغيلي والسعري.
- وعلى المستوى المالي فان تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة ومن مستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصحبهما من مخاطر.

## خلاصة الفصل

يُظهر الفصل الأول أن التعلم التنظيمي يُعتبر آلية جوهرية لتعزيز المعرفة والمهارات داخل المؤسسات، وأن خصائص المنظمة المتعلمة كالتعاون والابتكار والمرونة تُسهم بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات. كما تبين أن الجودة البنكية تعتمد على عدة معايير من بينها الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والملموسة، مما يربط بشكل وثيق بين بيئة التعلم التنظيمي ورضا العملاء.

## الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة

الخدمات البنكية

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات

### البنكية

يركز الفصل الثاني على الجانب التطبيقي للدراسة من خلال استعراض حالة بنك البدر، حيث سيتم تقديم خلفية عن البنك، الهيكل التنظيمي، ومجتمع الدراسة. كما سيشمل جمع وتحليل البيانات الميدانية لاختبار الفرضيات الموضوعية، بهدف كشف العلاقة العملية بين التعلم التنظيمي وخصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات البنكية.

• **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنك الفلاحة والتنمية الريفية**

• **المبحث الثاني: تقديم الدراسة**

• **المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج لدراسة**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتناول هذا المبحث تقديمًا موجزًا لبنك البدر، حيث سيتم استعراض نشأته، تطوره، والمهام التي يقوم بها، إلى جانب الهيكل التنظيمي الذي يدير به عملياته. يهدف ذلك إلى وضع السياق العملي للدراسة وربط الإطار النظري بالتطبيق الميداني.

## المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 88/105 بتاريخ 13 مارس 1982، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، ومع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1988، عدل وأكمل بقانون 88/01 الذي حدد نهائيا النظام الأساسي للبنك 12/01/1988 ووضع طرق العمل وإجراءات التحويل، فتحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم وهذا التحويل سجل بعقد أصلي بتاريخ 19/02/1989 لدى مكتب التوثيق للسيد "مندسان" موثق بالجزائر العاصمة<sup>1</sup>.

وجاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية المهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبح اليوم يتكون من 35 مديرية و 200 وكالة موزعة على المستوى الوطني، ويشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلية البشرية.

صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنك (BANC Almanach) طبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية ويمثل البنك كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف وقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل تذكرها ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> وتائق مقدمة من طرف البنك.

<sup>2</sup> وتائق مقدمة من طرف البنك.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

من 1982 إلى 1990 خلال السنوات الثمانية الأولى، كان الهدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

من 1991 إلى 1999: بموجب صدور قانون 90/10 الذي أتى لإنهاء فترة تخصص البنوك ووسع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه علاقات مميزة في المجال التقني، هذه المرحلة كانت بداية الإدخال لتكنولوجيا الإعلام الآلي 1991، وتطبيق نظام " SWIFT " لتطبيق عمليات التجارة الخارجية 30 .

في سنة 1992: تم وضع برمجيات (Progiel Sybu) مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية من تسيير القروض عمليات الصندوق للودائع الفحص بعد الحسابات الزبائن إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

• و في سنة 1993 : تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية .

• في سنة 1994 تشغيل بطاقة السحب والتسديد BADR .

• في سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلك (Télétraitement) وفحص انجاز العمليات البنكية.

• في سنة 1998 تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

أما المرحلة الثانية فتميزت بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطها ومستوى مردوديتها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد، كما رفع البنك إلى حد كبير من حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، مع وضع

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

برنامج خماسي يركز خاصة على عصنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك أحداث تطهير في ميدان

المحاسبة وفي الميدان المالي، ونتج عن هذا البرنامج الانجازات التالية<sup>1</sup>:

• القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط ضعف البنك وانجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية وكان هذا في سنة 2000 .

• تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعداد تنظيم البرنامج (Sybu) كربون مقدم الخدمة (Client Serveur) وهذا في سنة 2002.

أما من جانب التطهير الحسابي والمالي:

• إعادة النظر في تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض المدة تتراوح ما بين 10 و 90 يوما" سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستهلاك.

• تحقيق مشروع البنك الجالس "Banque Assisse" خدمات مشخصة.

• إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية .

• إنشاء تطبيق إلى يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

من خلال ما سبق ذكره فان بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويقوم

باستعمال:

• نظام SWIFT منذ سنة 1991.

• الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.

• الشبكة الأكثر كثافة على التراب الوطني .بنك شامل يقوم بتمويل كل القطاعات الاقتصادية.

<sup>1</sup> وتائق مقدمة من طرف البنك.

## المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعده في تدعيم هذا القطاع الحيوي، ولهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي<sup>1</sup>:

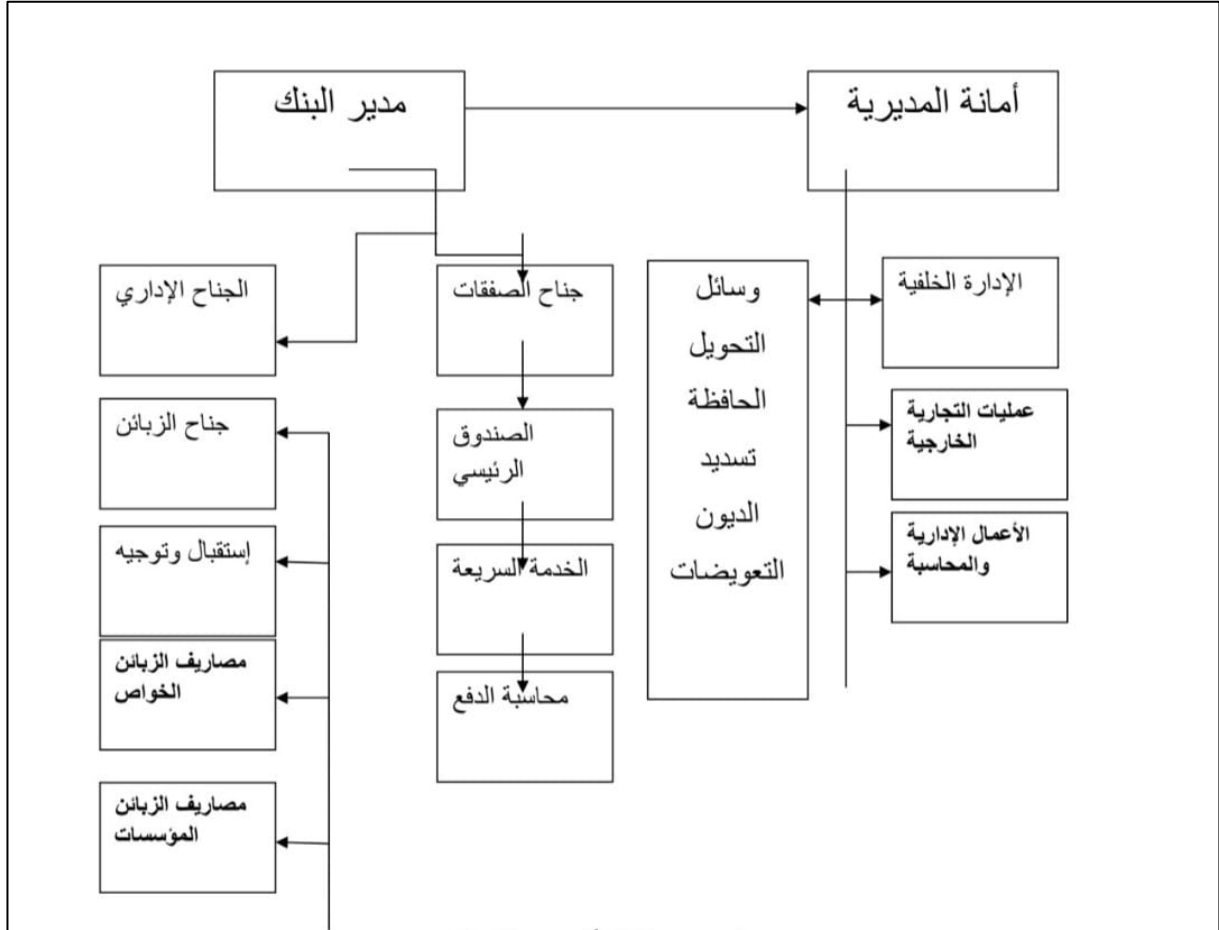
- إمكانية المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم وتنمية القطاع الفلاحي ، الري ، الصيد ، والنشاطات الحرفية.
- قيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة ، والتي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء ، الصيدلانيون ، أطباء الأسنان ، البيطريون ، الحرفيون الصناعة التقليدية) ، تجار الخواص.
- التطور الاقتصادي للوسيط الفني.
- اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.
- القيام بالعمليات التالية:
  - + منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل.
  - + معاجة جميع العمليات البنكية ( قروض ، صرف ، خزينة ).
  - + تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

<sup>1</sup> وتائق مقدمة من طرف البنك

### المطلب الثالث: الالهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمكن أن نتطرق إلى الالهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب ما هو موضح في الشكل

التالي:



الشكل 4: الالهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بعين تموشنت

المصدر: مقدم من طرف البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بعين تموشنت

يوضح الشكل أعلاه الالهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والذي يتسم بتوزيع واضح للمهام

والأقسام، ما يعكس الطابع التخصصي والتكامل في أداء الوظائف البنكية. يتوزع التنظيم بين ثلاث وحدات

رئيسية:

- وحدة مدير البنك: يشرف مباشرة على الأجنحة التشغيلية المرتبطة بالزبائن والمعاملات اليومية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

---

- أمانة المديرية: تتولى الإشراف على الأعمال الإدارية والخلفية، بما يشمل العمليات التجارية الخارجية، الأعمال المحاسبية، وتعويضات الديون.
- جناح المعاملات والزيائن: يشمل الصندوق الرئيسي، الخدمة السريعة، محاسبة الدفع، بالإضافة إلى وسائل التحويل والمحفظة وغيرها.

## المبحث الثاني: تقديم الدراسة

تمثلت هذه الدراسة في تحليل تأثير التعلم التنظيمي وخصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية في بنك البدر. استند البحث إلى جمع بيانات من خلال استبيان موجه لموظفي البنك، حيث سعى إلى قياس مدى تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق أدوات إحصائية متعددة مثل التحليل الوصفي، ودراسة الترابط، واختبارات الانحدار، بهدف الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وجودة الخدمات البنكية. تهدف الدراسة إلى تقديم فهم واضح لمدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى تقديم توصيات تدعم تطوير بيئة العمل وتعزيز جودة الأداء البنكي بما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء.

## المطلب الأول: اجراء منهجية الدراسة

لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم اعتماد أسلوب الاستبيان من خلال تصميم الاستمارة الأسئلة، واعتماد الخطوات التالية:

على الرغم من أن إعداد الاستبيان قد لا يكون دقيقاً من الناحية العلمية بشكل كامل، إلا أنه يُعد أداة مهمة لجمع البيانات الأساسية للدراسة. تم جمع 33 إجابة من المشاركين الذين استجابوا لمجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لتكون سهلة وواضحة، لا تتطلب تفكيراً معقداً.

تضمن الاستبيان ثلاثة أقسام رئيسية تهدف إلى تغطية مختلف جوانب الموضوع قيد الدراسة، وهي:

• **القسم الأول:** الخصائص الديموغرافية، والذي يتناول معلومات عامة عن المشاركين مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية.

• **القسم الثاني:** التحول الرقمي، حيث يتم قياس مدى تطبيق وتحقيق التحول الرقمي في المؤسسة أو المجال موضوع الدراسة.

- القسم الثالث: جودة التعليم العالي، الذي يركز على تقييم جودة الخدمات التعليمية ومدى رضا المستفيدين عنها.

### المطلب الثاني: تحديد الفرضيات

#### • الفرضية الأولى (H1):

يوجد تأثير إيجابي وملحوس للتعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية، حيث يساهم تبني ممارسات التعلم التنظيمي داخل البنك في تحسين أداء العاملين، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير العمليات البنكية مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة.

تفسير الفرضية: تقوم هذه الفرضية على أساس أن المؤسسات التي تركز على التعلم التنظيمي تشجع على تبادل المعرفة، التحسين المستمر، وتطوير مهارات موظفيها، وهو ما يساهم في رفع جودة الأداء البنكي. وبالتالي، يُتوقع أن يؤدي التعلم التنظيمي إلى زيادة فعالية الخدمة، تقليل الأخطاء، وتسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء.

#### • الفرضية الثانية (H2):

يوجد تأثير إيجابي لتوفر خصائص المنظمة المتعلمة — مثل دعم الابتكار، التكيف مع التغيرات، والتعاون الجماعي — على جودة الخدمات البنكية، حيث تلعب هذه الخصائص دوراً محورياً في تعزيز قدرة البنك على تقديم خدمات متميزة ومتطورة تلبية توقعات العملاء وتتفوق عليها.

تفسير الفرضية: تعكس خصائص المنظمة المتعلمة البيئة التنظيمية التي تشجع على التعلم المستمر، الابتكار، والتعاون، مما يساعد في تطوير حلول جديدة وتحسين عمليات الخدمة البنكية. هذا الدعم المتواصل للموظفين وتمكينهم من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والأسواق المتغيرة يساهم بشكل مباشر في رفع جودة الخدمات البنكية.

• الفرضية الثالثة (H3):

تتباين خصائص المنظمة المتعلمة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية للمشاركين، مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والجنس، مما يعني أن خلفيات الموظفين تؤثر على مدى إدراكهم أو تطبيقهم لمفاهيم التعلم التنظيمي داخل البنك.

**تفسير الفرضية:** تفترض هذه الفرضية أن اختلاف الخصائص الشخصية والمهنية للموظفين يمكن أن يؤدي إلى تفاوت في تصورهم وممارستهم لخصائص المنظمة المتعلمة، مثل تبادل المعرفة، دعم الابتكار، والتكيف مع التغيير. على سبيل المثال، قد يكون للموظفين ذوي الخبرة الطويلة أو المستويات التعليمية الأعلى نظرة مختلفة أو تأثير أكبر في تطبيق ممارسات التعلم التنظيمي، مما يستدعي تحليلًا دقيقًا لهذه الفروق.

**المطلب الثالث: مجتمع الدراسة**

يشكل مجتمع الدراسة الإطار العام الذي ينتمي إليه الأفراد أو الوحدات التي يتم اختيار العينة منها لإجراء البحث العلمي. وفي هذه الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل موظفي بنك البدر العاملين في مختلف الإدارات والوظائف ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وجودة الخدمات البنكية. جاء اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهميته المباشرة في تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي وتأثيره المحتمل على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

يتسم مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث الخلفيات المهنية، حيث يضم أفراداً يشغلون مناصب إدارية مثل مديري التدريب والتطوير المؤسسي، ومديري الموارد البشرية، ومديري خدمة العملاء، ومديري التحول الرقمي، بالإضافة إلى المستشارين المختصين في تقديم الخدمات البنكية. كما يتميز هذا المجتمع بتفاوت في الخبرات المهنية، مما يعكس مستوى متنوع من المهارات والمعارف التنظيمية التي تؤثر بدورها على تطبيق التعلم التنظيمي داخل البنك.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

---

لقد تم اختيار هذا المجتمع بهدف تمكين البحث من تحليل العلاقة بين خصائص التعلم التنظيمي وجودة الخدمات البنكية في سياق عملي حقيقي، حيث توفر هذه البيئة ظروفاً مناسبة لفحص مدى تبني المبادرات التعليمية والتنظيمية وتأثيرها على أداء المؤسسة وجودة خدماتها.

تأتي أهمية دراسة هذا المجتمع في أنه يُمثل نقطة التقاء بين البُعدين النظري والتطبيقي، إذ يتيح للباحث استكشاف الأبعاد العملية لظاهرة التعلم التنظيمي من خلال عينة من العاملين المباشرين في البنك، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن السياقات المشابهة.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج لدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على عينة من موظفي بنك البدر، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة وفهم العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات البنكية. ويعتمد التحليل على المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان من أجل استخلاص مؤشرات دقيقة تدعم نتائج البحث.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 26. من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان .
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعد في وصف عينة الدراسة .
- معامل الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة خط الانحدار البسيط من أجل قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

#### تحديد المتغيرات:

- المتغير المستقل: (Independent Variable)

○ التعلم التنظيمي.

○ خصائص المنظمة المتعلمة.

○ المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الجنس) في سياق تأثيرها على

خصائص المنظمة المتعلمة.

● المتغير التابع: (Dependent Variable)

○ جودة الخدمات البنكية.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه لموظفي

بنك البدر، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## أولاً: نتائج لاتساق الداخلي

### 1. نتائج لاتساق الداخلي للقسم الثاني التعلم التنظيمي:

#### الجدول 5: لاتساق الداخلي للقسم الثاني التعلم التنظيمي

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	فقرات القسم التعلم التنظيمي	
—	—	يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.	1
0.000	0.617	توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل.	2
0.146	0.259	يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء.	3
0.019	0.406	يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين.	4

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

#### التعليق:

يوضح الجدول نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات محور التعلم التنظيمي باستخدام معامل بيرسون والقيمة

الاحتمالية (Sig)، والتي تهدف إلى قياس مدى ترابط الفقرات داخلياً وتناسقها في قياس نفس المفهوم.

يتضح أن الفقرة الثانية "توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل" سجلت أعلى ارتباط دال إحصائياً

مع الفقرة المرجعية، بمعامل بلغ 0.617 وقيمة احتمالية 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ودالة

عند مستوى معنوية 0.01. كما أظهرت الفقرة الرابعة "يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين" علاقة

دالة أيضاً عند مستوى 0.05، بمعامل بلغ 0.406 وقيمة احتمالية 0.019.

في المقابل، لم تظهر الفقرة الثالثة "يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء" دلالة إحصائية،

حيث بلغ معامل الارتباط 0.259 وكانت القيمة الاحتمالية 0.146، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد

(0.05).

2. نتائج الاتساق الداخلي للقسم الثالث خصائص المنظمة المتعلمة

الجدول 6: نتائج الاتساق الداخلي للقسم الثالث خصائص المنظمة المتعلمة

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	فقرات القسم التعلم التنظيمي	
-	1	يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض.	1
0.017	0.413*	هناك فرص منظمة للتعاون الجماعي داخل البنك.	2
0.023	0.394*	يقدم البنك فرصًا مستمرة للتعلم والتطوير المهني.	3
0.110	0.284	يحصل الموظفون على تدريبات وبرامج تعليمية بشكل دوري.	4
0.241	-0.210	يشجع البنك على بيئة حيث يُمكن للموظفين الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة.	5
0.122	0.275	يشجع الإدارة التفكير الإبداعي وحل المشكلات.	6
0.000	0.616**	يقبل البنك التغيير ويتكيف باستمرار مع التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات السوقية.	7
0.036	0.367*	يتم دعم الموظفين عند التكيف مع طرق العمل أو العمليات الجديدة.	8

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

التعليق:

تشير نتائج جدول إلى وجود توافق نسبي بين فقرات خصائص المنظمة المتعلمة، حيث تظهر بعض الفقرات ارتباطات بيرسون مهمة. على سبيل المثال، الفقرة السابعة المتعلقة بقبول التغيير والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة تسجل معامل ارتباط  $a = 0.616$  مع دلالة إحصائية قوية ( $p = 0.000$ )، مما يدل على أهميتها في المنظمة المتعلمة. كما أظهرت الفقرة الثانية ( $a = 0.413$ ،  $p = 0.017$ ) والفقرة الثالثة ( $a = 0.394$ ،

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

( $p = 0.023$ ) والفقرة الثامنة ( $p = 0.036$ ,  $a = 0.367$ ) ارتباطات معتدلة ودالة. بالمقابل، بعض الفقرات مثل تشجيع الابتكار والمخاطر المدروسة لم تظهر ارتباطات دالة ( $p = 0.241$ ,  $a = -0.210$ )، مما يشير إلى حاجة هذه الجوانب إلى تعزيز داخل البنك. تعكس هذه النتائج أهمية التعاون، التعلم المستمر، والتكيف مع التغيير كعوامل رئيسية في خصائص المنظمة المتعلمة.

### 3. نتائج الاتساق الداخلي للقسم الرابع جودة الخدمات البنكية:

#### الجدول 7: نتائج الاتساق الداخلي للقسم الرابع جودة الخدمات البنكية

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	فقرات القسم التعلم التنظيمي	
-	1	يستجيب البنك بسرعة لاستفسارات أو شكاوى العملاء.	1
0.064	0.326	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة واهتمام.	2
0.873	0.029	خدمات البنك موثوقة ودقيقة بشكل مستمر.	3
0.398	0.152	يتم تقديم الخدمات كما هو وعد بها، دون تأخير أو أخطاء.	4
0.075	0.314	يظهر الموظفون اهتمامًا حقيقيًا ويوفرون خدمات مخصصة للعملاء.	5
0.000	0.605**	يتخذ البنك خطوات لفهم وتلبية احتياجات عملائه الفردية.	6
0.301	-0.186	يتم تقديم خدمات البنك بشكل سريع وفعال.	7
0.458	0.134	تقلل عمليات البنك من وقت الانتظار للعملاء وتضمن سلاسة المعاملات.	8
0.586	0.098	بشكل عام، تلبية الخدمات المقدمة توقعات العملاء أو تتجاوزها.	9
0.486	0.126	جودة الخدمة تؤدي بشكل مستمر إلى مستويات عالية من رضا العملاء.	10

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

التعليق:

يوضح الجدول أن الفقرة السادسة المتعلقة بخطوات البنك لفهم وتلبية احتياجات عملائه الفردية تُظهر ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً عند مستوى 0.01 ( $p = 0.000$ ,  $a = 0.605$ )، مما يعكس أهمية هذا الجانب في تقييم جودة الخدمات البنكية. في المقابل، لم تحقق معظم الفقرات الأخرى دلالات إحصائية واضحة، حيث تتراوح قيم معامل بيرسون بين 0.029 و0.326 مع قيم احتمالية تفوق مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مثل الاستجابة السريعة لاستفسارات العملاء ( $a = 1$  كونها المرجع)، والتعامل مع الشكاوى باهتمام ( $a = 0.326$ ,  $p = 0.064$ ) التي تقترب من الدلالة لكنها تبقى غير مؤكدة. كما سجلت بعض الفقرات معاملات ارتباط سالبة أو منخفضة مثل سرعة تقديم الخدمات ( $a = -0.186$ ,  $p = 0.301$ ) مما يشير إلى عدم وجود علاقة قوية في هذه العينة.

### ثانياً: ثبات أداء الدراسة

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي كرومباخ Alpha de Cronbach لكل متغير من متغيرات الدراسة وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول 8: نتائج كرومباخ لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	معامل Alpha de Cronbach
27	,759

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

### التعليق:

تعكس نتائج معامل الثبات باستخدام مؤشر كرومباخ ألفا درجة مقبولة من الاتساق الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة، حيث بلغ معامل ألفا 0.759 لعدد 27 عبارة، مما يشير إلى استقرار موثوق للنتائج عند تكرار استخدام الأداة. هذه القيمة تعبر عن جودة جيدة للأداة في قياس متغيرات الدراسة.

### ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج قسم البيانات الشخصية والوظيفية

يوضح الجدول الموالي البيانات الشخصية ولوظيفية وفق متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.

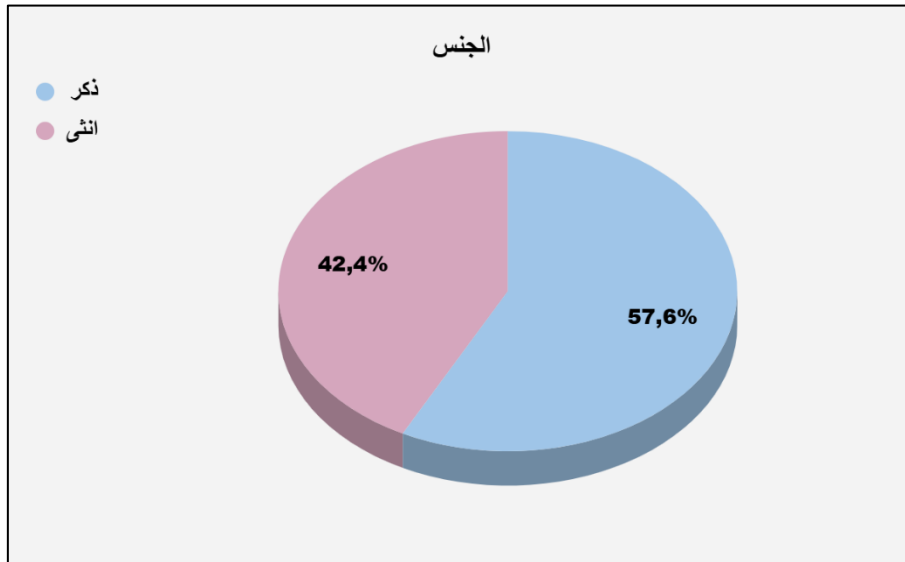
## 1. حسب الجنس

الجدول 9: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى/ الفئة
57.6	19	ذكر
42.4	14	انثى
100.0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

الشكل 5: توزيع العينة حسب الجنس



من اعداد

المصدر:

الطالب باعتماد على قول شيت

التعليق: تعكس نتائج توزيع العينة حسب الجنس توازنًا نسبيًا مع تفوق طفيف للفئة الذكورية، حيث يشكل

الذكور نسبة 57.6% مقابل 42.4% للإناث من إجمالي العينة (33 مشاركًا). هذا التوزيع يتيح تمثيلًا

مقبولاً لكلا الجنسين في الدراسة.

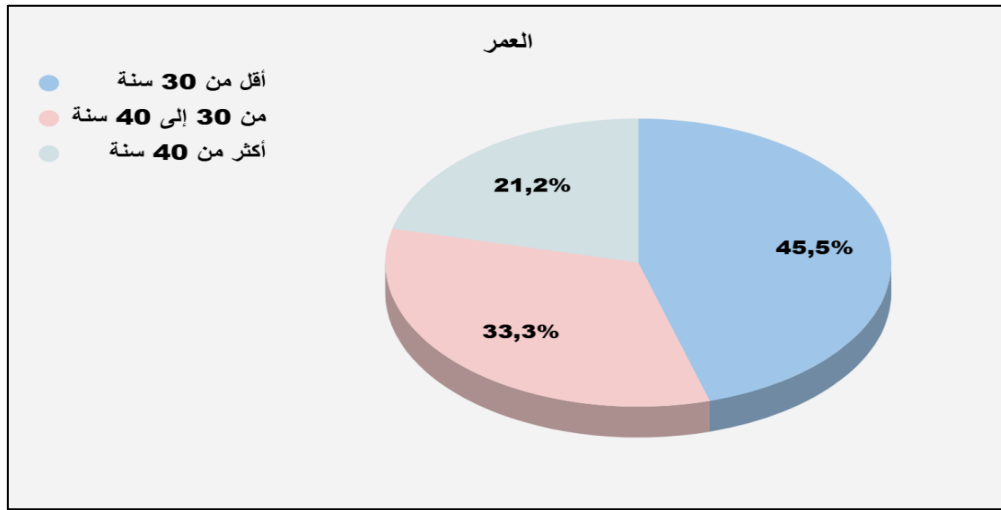
2. حسب العمر

الجدول 10: توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى/ الفئة
45.5	15	أقل من 30 سنة
33.3	11	من 30 إلى 40 سنة
21.2	7	أكثر من 40 سنة
100.0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

الشكل 6: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على قول شيت

**التعليق:** تعكس نتائج توزيع العينة حسب العمر تركيزاً أكبر على الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 45.5%، تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 33.3%، فيما تمثل الفئة الأكبر من 40 سنة نسبة أقل بلغت 21.2% من إجمالي العينة (33 مشاركاً). هذا التوزيع يوضح تمثيلاً متوازناً نسبياً مع ميل للفئات الشابة، مما قد يؤثر على طبيعة النتائج المتعلقة بالخبرات والتوجهات في الدراسة.

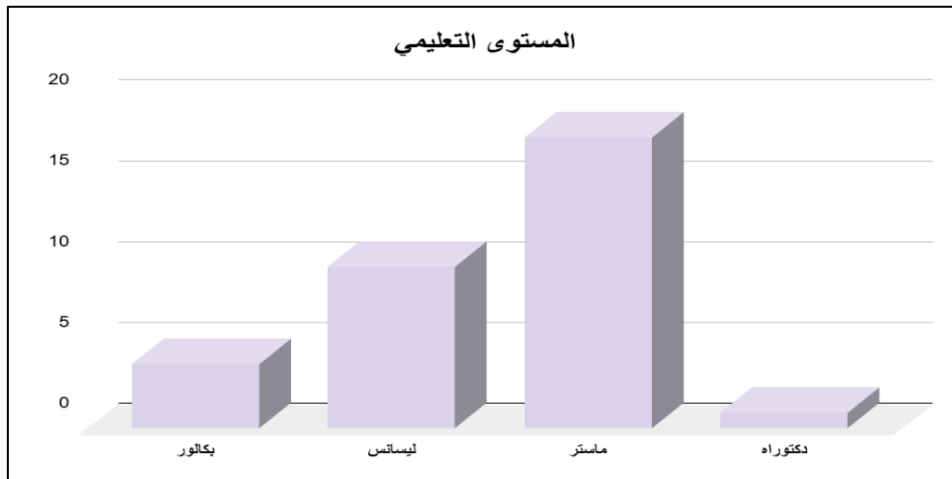
### 3. حسب المستوى التعليمي

الجدول 11: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى/ الفئة
12.1	4	بكالوريا
30.3	10	ليسانس
54.5	18	ماستر
3.0	1	دكتوراه
100.0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

الشكل 7: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على قوقل شيت

**التعليق:** تعكس نتائج توزيع العينة حسب المستوى التعليمي تغلبًا واضحًا للفئة الحاصلة على شهادة الماستر بنسبة 54.5%، تليها فئة الحاصلين على الليسانس بنسبة 30.3%، في حين تمثل فئة الحاصلين على شهادة البكالوريا والدكتوراه نسبة أقل بلغت 12.1% و 3.0% على التوالي من إجمالي العينة (33 مشاركًا). هذا التوزيع يدل على مستوى تعليمي عالٍ نسبيًا لدى أغلبية العينة.

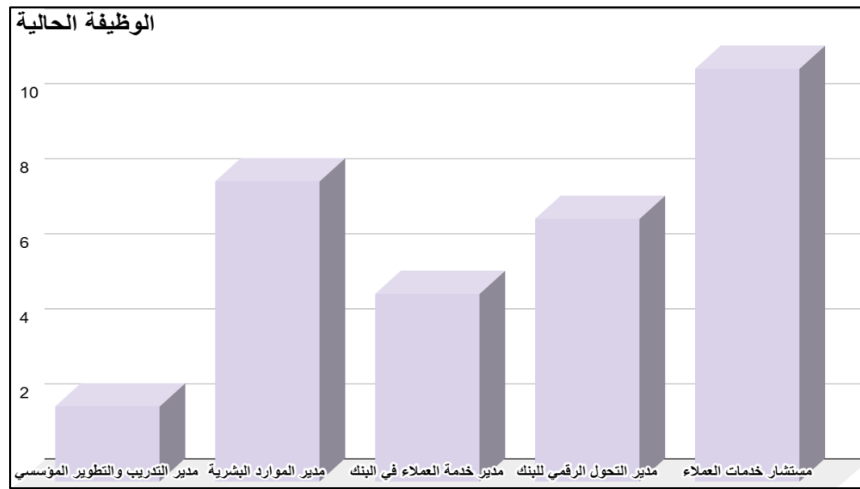
4. حسب الوظيفة الحالية

الجدول 12: توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى/ الفئة
6.1	2	مدير التدريب والتطوير المؤسسي
24.2	8	مدير الموارد البشرية
15.2	5	مدير خدمة العملاء في البنك
21.2	7	مدير التحول الرقمي للبنك
33.3	11	مستشار خدمات العملاء
100.0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

الشكل 8: توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على قول شيت

**التعليق:** تعكس نتائج توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية تنوعاً ملحوظاً في الأدوار الوظيفية للمشاركين. تشكل فئة "مستشار خدمات العملاء" النسبة الأكبر بـ 33.3%، تليها فئة "مدير الموارد البشرية" بـ 24.2%، وفئة "مدير التحول الرقمي للبنك" بـ 21.2%. بينما تمثل فئات "مدير التدريب والتطوير المؤسسي" و"مدير خدمة العملاء في البنك" نسباً أقل، إذ تبلغ 6.1% و 15.2% على التوالي من إجمالي العينة (33 مشاركاً).

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

هذا التوزيع يتيح تمثيلاً متنوعاً للأدوار الوظيفية في الدراسة، مما يعزز من شمولية التحليل في مختلف جوانب العمل البنكي.

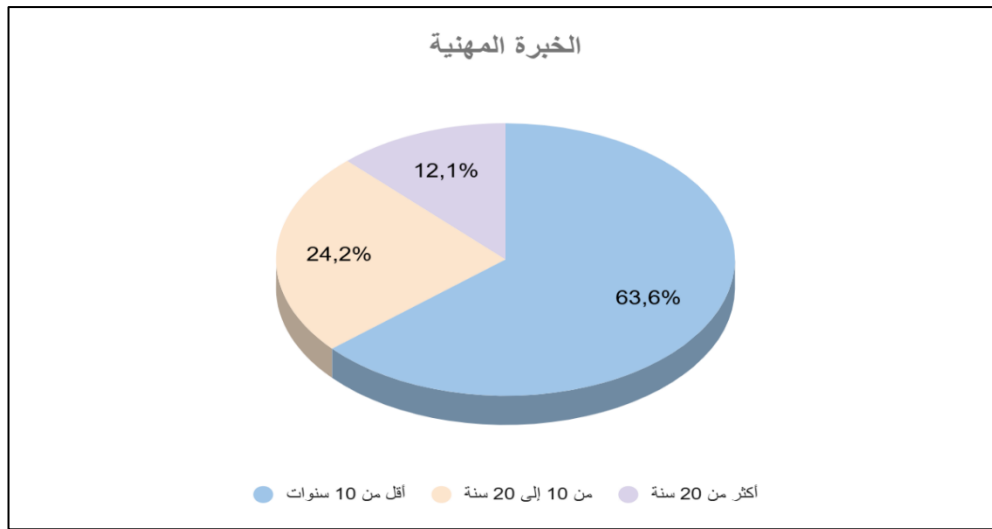
### 5. حسب الخبرة المهنية

الجدول 13: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى/ الفئة
63.6	21	أقل من 10 سنوات
24.2	8	من 10 إلى 20 سنة
12.1	4	أكثر من 20 سنة
100.0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

الشكل 9: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على قوئل شيت

التعليق: تعكس نتائج توزيع العينة حسب الخبرة المهنية تركيزاً واضحاً على الفئة ذات الخبرة الأقل من 10 سنوات، حيث تمثل هذه الفئة النسبة الأكبر بنسبة 63.6%، تليها فئة الخبرة بين 10 و 20 سنة بنسبة 24.2%، فيما تمثل الفئة ذات الخبرة التي تزيد عن 20 سنة نسبة 12.1% فقط من إجمالي العينة (33)

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

مشاركًا). يشير هذا التوزيع إلى وجود غالبية من المشاركين الجدد إلى متوسط الخبرة، مما قد يؤثر على مخرجات الدراسة ويعكس ديناميكية متجددة في بيئة العمل البنكي.

### رابع: التكررات والنسب المئوية

#### 1. التكررات والنسب المئوية للتعلم التنظيمي

الجدول 14: تحليل الفقرات قسم التعلم التنظيمي

اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
33.3	11	39.4	13	27.3	9	-	-	-	-	يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين
24.2	8	60.6	20	15.2	5	-	-	-	-	توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل.
21.2	7	36.4	12	36.4	12	-	-	6.1	2	يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء.
39.4	13	42.4	14	18.2	6	-	-	-	-	يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين.

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

#### التعليق:

تعكس نتائج تحليل فقرات قسم التعلم التنظيمي غلبة المواقف الإيجابية بين المشاركين، حيث تتركز أغلبية الردود في خانة "أوافق" و"أوافق بشدة" عبر جميع الأسئلة، مع نسب تراوحت بين 63.7% في س2 و81.8% في س4. يلاحظ أن فقرة س3 ("يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء") هي الوحيدة التي شهدت بعض المواقف السلبية بنسبة 6.1% تحت "لا أوافق بشدة"، ما يشير إلى وجود

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

انطباعات متفاوتة حول هذا الجانب. بشكل عام، تعكس هذه النتائج تحسناً في ثقافة التعلم التنظيمي داخل البنك، مع ضرورة مواصلة تعزيز الفهم والتطبيق في بعض المجالات لضمان توافق أكبر بين الموظفين.

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقسم الثاني

لمعرفة درجة الموافقة لمتوسط الحسابي والانحراف تتبع الجدول الآتي:

الجدول 15: درجة الموافقة لمتوسط الحسابي والانحراف

درجة الموافقة	المتوسط المرجعي
منخفضة جداً	من 1.00 إلى 1.80
منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
مرتفعة	من 3.41 إلى 4.20
مرتفعة جداً	من 4.21 إلى 5.00

الجدول 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم التعلم التنظيمي

درجة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	3	0.788	4.06	يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين
مرتفعة	2	0.631	4.09	توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل.
مرتفعة	4	1.021	3.67	يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء.
مرتفعة جداً	1	0.740	4.21	يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين.
		0.795	4.0075	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

**التعليق:** تُظهر النتائج أن مستوى درجة الموافقة على عبارات التعلم التنظيمي في البنك يتراوح بين "مرتفعة" و"مرتفعة جداً"، مما يعكس بيئة عمل مشجعة على تبادل المعرفة ودعم الابتكار، بالإضافة إلى وجود فرص للتعلم المستمر. يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي (4.21) يتعلق بدعم الابتكار، وهو ما يدل على اهتمام البنك بتشجيع المبادرات، في حين كان أدنى متوسط (3.67) يخص تقييم الأخطاء، رغم أنه ما زال ضمن درجة "مرتفعة"، مما يشير إلى وجود وعي بأهمية التعلم من الأخطاء.

2. التكرارات والنسب المئوية خصائص المنظمة المتعلمة

الجدول 17: تحليل الفقرات قسم خصائص المنظمة المتعلمة

اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
27.3	9	33.3	11	33.3	11	6.1	2	-	-	يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض.
36.4	12	18.2	6	30.3	10	15.2	5	-	-	هناك فرص منظمة للتعاون الجماعي داخل البنك.
45.5	15	24.2	8	27.3	9	3.0	1	-	-	يقدم البنك فرصاً مستمرة للتعليم والتطوير المهني.
27.3	9	39.4	13	27.3	9	3.0	1	3.0	1	يحصل الموظفون على تدريبات وبرامج تعليمية بشكل دوري.
21.2	7	30.3	10	39.4	13	3.0	1	6.1	2	يشجع البنك على بيئة حيث يمكن للموظفين الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة.
30.3	10	33.3	11	30.3	10	3.0	1	3.0	1	يشجع الإدارة التفكير الإبداعي وحل المشكلات.
27.3	9	24.2	8	39.4	13	6.1	2	3.0	1	يقبل البنك التغيير ويتكيف باستمرار مع التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات السوقية.
33.3	11	18.2	6	36.4	12	9.1	3	3.0	1	يتم دعم الموظفين عند التكيف مع طرق العمل أو العمليات الجديدة.

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

التعليق:

تعكس نتائج تحليل فقرات قسم خصائص المنظمة المتعلمة تنوعاً في آراء المشاركين، حيث لوحظت أغلبية مواقف إيجابية عبر معظم الفقرات، مع نسب معتبرة من الموافقة والموافقة بشدة تتراوح بين 48.5% في

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

الفقرة س8 و69% في الفقرة س3. تظهر بعض الفقرات، مثل س4 وس5، وجود مواقف سلبية معتدلة تمثلت في "لا أوافق بشدة" و"لا أوافق"، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات أو التباين في قبول بعض الجوانب المتعلقة بالتدريب والابتكار داخل المنظمة. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج على وجود اتجاه إيجابي نحو تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة، مع توصية بالتركيز على معالجة الجوانب التي أظهرت تبايناً لضمان توافق أوسع داخل المؤسسة.

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم خصائص المنظمة المتعلمة

الجدول 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم خصائص المنظمة المتعلمة

درجة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	4	0.917	3.82	يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض.
مرتفعة	7	1.119	3.76	هناك فرص منظمة للتعاون الجماعي داخل البنك.
مرتفعة	1	0.927	4.12	يقدم البنك فرصاً مستمرة للتعلم والتطوير المهني.
مرتفعة	3	0.972	3.85	يحصل الموظفون على تدريبات وبرامج تعليمية بشكل دوري.
مرتفعة	8	1.062	3.58	يشجع البنك على بيئة حيث يُمكن للموظفين الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة.
مرتفعة	2	1.004	3.85	يشجع الإدارة التفكير الإبداعي وحل المشكلات.
مرتفعة	6	1.051	3.67	يقبل البنك التغيير ويتكيف باستمرار مع التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات السوقية.
مرتفعة	5	1.132	3.70	يتم دعم الموظفين عند التكيف مع طرق العمل أو العمليات الجديدة.
		1.022	3.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

التعليق: ظهر نتائج التحليل أن جميع العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي داخل البنك حصلت على متوسطات حسابية تقع ضمن درجة "مرتفعة"، مما يعكس اهتماماً واضحاً من المؤسسة بدعم بيئة تعليمية

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

محفزة، سواء من خلال فرص التطوير المهني المستمرة، أو تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي، أو دعم التغيير والتكيف مع التكنولوجيا. ويُلاحظ أن أعلى متوسط (4.12) ارتبط بفرص التعلم والتطوير المهني، بينما كان أدنى متوسط (3.58) متعلقًا باتخاذ المخاطر المدروسة، ما قد يشير إلى مجال للتحسين في تعزيز ثقافة المبادرة.

### 3. التكررات والنسب المئوية لقسم جودة الخدمات البنكية:

الجدول 19: تحليل الفقرات قسم جودة الخدمات البنكية

اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
18.2	6	30.3	10	42.4	14	9.1	3	-	-	يستجيب البنك بسرعة لاستفسارات أو شكاوى العملاء.
24.2	8	39.4	13	30.3	10	3.0	1	3.0	1	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة واهتمام..
24.2	8	30.3	10	36.4	12	3.0	1	6.1	2	خدمات البنك موثوقة ودقيقة بشكل مستمر..
30.3	10	30.3	10	33.3	11	3.0	1	3.0	1	يتم تقديم الخدمات كما هو وعد بها، دون تأخير أو أخطاء.
30.3	10	21.2	7	39.4	13	6.1	2	3.0	1	يظهر الموظفون اهتمامًا حقيقيًا ويوفرون خدمات مخصصة للعملاء.
18.2	6	21.2	7	45.5	15	15.2	5	-	-	يتخذ البنك خطوات لفهم وتلبية احتياجات عملائه الفردية.
21.2	7	30.3	10	42.4	14	-	-	6.1	2	يتم تقديم خدمات البنك بشكل سريع وفعال.
30.3	10	33.3	11	30.3	10	3.0	1	3.0	1	تقلل عمليات البنك من وقت الانتظار للعملاء وتضمن سلاسة المعاملات.
24.2	8	27.3	9	39.4	13	6.1	2	3.0	1	بشكل عام، تليي الخدمات المقدمة توقعات العملاء أو تتجاوزها.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

36.4	12	15.2	5	36.4	12	9.1	3	3.0	1	جودة الخدمة تؤدي بشكل مستمر إلى مستويات عالية من رضا العملاء.
------	----	------	---	------	----	-----	---	-----	---	---

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

### التعليق:

تعكس نتائج تحليل فقرات قسم جودة الخدمات البنكية تنوعاً في آراء المشاركين، مع ميل واضح نحو التقييمات الإيجابية، حيث تتوزع أغلبية الردود في خانتي "أوافق" و"أوافق بشدة" عبر معظم الأسئلة. رغم وجود بعض المواقف السلبية المحدودة في فئات "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة"، إلا أن النسب المرتفعة للموافقين تدل على رضا عام نسبياً تجاه جودة الخدمات المقدمة من البنك. هذا يشير إلى مستوى جيد من التفاعل مع خدمات العملاء، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب التي سجلت نسباً أعلى من الحياد أو الرفض.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقسم الرابع جودة الخدمات البنكية

الجدول 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم جودة الخدمات البنكية

درجة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	9	0.902	3.58	يستجيب البنك بسرعة لاستفسارات أو شكاوى العملاء.
مرتفعة	3	0.960	3.79	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة واهتمام..
مرتفعة	6	1.084	3.64	خدمات البنك موثوقة ودقيقة بشكل مستمر..
مرتفعة	2	1.014	3.82	يتم تقديم الخدمات كما هو وعد بها، دون تأخير أو أخطاء.
مرتفعة	5	1.075	3.70	يظهر الموظفون اهتمامًا حقيقيًا ويوفرون خدمات مخصصة للعملاء.
مرتفعة	10	0.969	3.42	يتخذ البنك خطوات لفهم وتلبية احتياجات عملائه الفردية.
مرتفعة	7	1.029	3.61	يتم تقديم خدمات البنك بشكل سريع وفعال.
مرتفعة	1	1.004	3.85	تقلل عمليات البنك من وقت الانتظار للعملاء وتضمن سلاسة المعاملات.
مرتفعة	6	1.025	3.64	بشكل عام، تلبي الخدمات المقدمة توقعات العملاء أو تتجاوزها.
مرتفعة	4	1.153	3.73	جودة الخدمة تؤدي بشكل مستمر إلى مستويات عالية من رضا العملاء.
		1.0215	3.618	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج spss.26

**التعليق:**

توضح النتائج أن جميع عناصر جودة الخدمة في البنك قد حصلت على درجات مرتفعة من حيث الموافقة، مما يشير إلى رضا عام عن استجابة البنك لشكاوى العملاء، دقة الخدمات، وسرعة التنفيذ. وقد حصلت عبارة "تقلل عمليات البنك من وقت الانتظار وتضمن سلاسة المعاملات" على أعلى متوسط (3.85)، وهو ما يُبرز كفاءة الإجراءات التشغيلية. بالمقابل، فإن أقل متوسط (3.42) كان متعلقًا بتلبية الاحتياجات الفردية للعملاء، وهو ما يشير إلى فرصة لتحسين التخصيص والتواصل الفردي مع الزبائن.

### المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

من أجل اختبار هذه الفرضيات يجب ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار والتوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك لا بد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات (Multi-collinearity)، والقاعدة العامة تقول أنه يجب أن يكون مستوى الدلالة أكبر 0.05 حتى تكون العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات يتم إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov، وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول 21: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

Kolmogorov-Smirnov			
مستوى الدلالة	Ddl	المعاملات الاحصائية	
0.200	33	0.101	التعلم التنظيمي
0.115	33	0.138	خصائص المنظمة المتعلمة
0.189	33	0.128	جودة الخدمات البنكية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.23

#### التعليق:

نلاحظ من الجدول ان معامل الاحصائي لمحور التعلم التنظيمي ومحور خصائص المنظمة المتعلمة و محور جودة الخدمات البنكية هي 0.101 و 0.138 و 0.128 على التوالي لكل محور ومستوى الدلالة أكبر من 0.05 ومنه فان عبارات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية تنص على مايلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوفر

خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

• **تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$**  : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG

اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية.

• **تقبل الفرضية البديلة  $H_1$**  : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG

اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية.

و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين خصائص المنظمة

المتعلمة على جودة الخدمات البنكية و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى

المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك:

الجدول 22: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	الثابت	خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية
0.000	40.876	0.569	0.754	1.323	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.23

التعليق:

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ( طردية ) جيدة بين خصائص المنظمة المتعلمة و جودة الخدمات البنكية ،حيث قدرت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.754$  التي تشير ان %75.4 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

ويبلغ معامل التحديد:  $R^2 = 0.569$  وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (خصائص المنظمة المتعلمة) على تفسير ما نسبته (%56.9) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) و يبقى ما قيمته (%43.1) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذاك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية %5 عند قيمة F المحسوبة بلغت 40.876 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خصائص المنظمة المتعلمة و جودة الخدمات البنكية لأفراد العينة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية تنص على مايلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية.
- تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك:

**الجدول 23:** نتائج اختبار الانحدار البسيط بين خصائص التعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الثابت	التعلم التنظيمي و جودة الخدمات البنكية
0.058	3.883	0.111	0.334	2.586	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.23

### التعليق:

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ( طردية ) ضعيفة بين التعلم التنظيمي و جودة الخدمات البنكية ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.334$  التي تشير ان 33.4 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد:  $R^2 = 0.111$  وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على تفسير ما نسبته (11.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) و يبقى ما قيمته (89.9%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذاك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.058 وهو اكبر من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 3.883 ومنه قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم التنظيمي و جودة الخدمات البنكية لأفراد العينة.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على: تتباين آراء العينة حول خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى المعنوية و ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية) من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

• **تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$**  : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لخصائص المنظمة المتعلمة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

• **تقبل الفرضية البديلة  $H_1$**  : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود تباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لخصائص المنظمة المتعلمة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين ANOVA بين لخصائص المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية تم الاعتماد على حساب قيمة F و حساب مستوى المعنوية SIG وجدول يبين ذلك:

**الجدول 24:** نتائج اختبار ANOVA بين لخصائص المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية

العوامل	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	32	0.545	0.466
العمر	32	1.322	0.282
المستوى التعليمي	32	1.904	0.151
الوظيفة الحالية	32	1.910	0.151
الخبرة المهنية	32	1.605	0.218

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.23

التعليق:

من خلال الجدول فان المستوى المعنوية لكل العوامل الشخصية هو أكبر من المستوى المعنوية 5% و منه قبول الفرضية البديلة  $H_0$  التي تنص على عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لخصائص المنظمة المتعلمة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

#### الفرع الرابع: عرض نتائج اختبار الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة تلعب دوراً مهماً وذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمات البنكية. حيث أظهر تحليل الانحدار وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين، مع قدرة تفسير تصل إلى 56.9% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات البنكية نتيجة لتغيرات خصائص المنظمة المتعلمة. وهذا يعكس أهمية هذه الخصائص في التأثير على جودة الأداء البنكي.

في المقابل، لم يثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية. فالنتائج بينت وجود علاقة ارتباطية ضعيفة مع قدرة تفسير منخفضة تصل إلى 11.1% فقط، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية كان أعلى من 0.05، مما أدى إلى قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر إحصائي للتعلم التنظيمي ضمن عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بتباين آراء أفراد العينة حول خصائص المنظمة المتعلمة بناءً على المتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، والخبرة المهنية، فقد أوضحت نتائج تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المجموعات. حيث تجاوزت قيم مستوى المعنوية الحد الأدنى المقبول 0.05 في جميع المتغيرات، مما يدل على تجانس آراء العينة بغض النظر عن اختلاف الخصائص الشخصية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية

---

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد أن خصائص المنظمة المتعلمة تُساهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات البنكية، بينما لا يظهر التعلم التنظيمي أو المتغيرات الديموغرافية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على جودة هذه الخدمات ضمن عينة الدراسة.

## خلاصة الفصل

من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بنك البدر)، حيث تم تحليل العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات البنكية. بدأ الفصل بتقديم عام للبنك من حيث النشأة، الالهيكلي التنظيمي، والمهام الرئيسية. ثم انتقل إلى عرض منهجية البحث المتمثلة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من موظفي البنك وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

وقد تم بناء هذا الجزء على ثلاث فرضيات أساسية تتعلق بأثر التعلم التنظيمي وخصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات البنكية، إضافة إلى مدى تباين هذه الخصائص تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات البنكية، مما يؤكد أن تطوير بيئة تعليمية داخلية فعالة ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء البنكي. كما أظهرت النتائج أن بعض الخصائص الديموغرافية تؤثر بشكل متفاوت في إدراك الموظفين لمفاهيم المنظمة المتعلمة.

يختتم هذا الفصل بعرض التوصيات المقترحة التي تهدف إلى تعزيز ممارسات التعلم التنظيمي، وتبني خصائص المنظمة المتعلمة لضمان تحسين مستدام في جودة الخدمات البنكية.

الخاتمة

يتضح أن التعلم التنظيمي وخصائص المنظمة المتعلمة يمثلان عنصرين أساسيين في تعزيز جودة الخدمات البنكية، لاسيما في ظل البيئة التنافسية والتحول الرقمي الذي يشهده القطاع المالي. لقد أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن تبني قيم وممارسات المنظمة المتعلمة يسهم بشكل واضح في تحسين أداء الموظفين، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء.

كما أن تباين إدراك هذه الخصائص بين الموظفين وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية يشير إلى ضرورة مراعاة هذه الفروقات عند تصميم البرامج التدريبية وسياسات التطوير المهني داخل المؤسسات البنكية. توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والابتكار والتعاون هو استثمار استراتيجي ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء البنكي وجودة الخدمات المقدمة.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، توصي بضرورة دعم التعلم المستمر، تشجيع المبادرات الإبداعية، وتكريس ممارسات تشاركية في اتخاذ القرار، بما يعزز من قدرة المؤسسات البنكية على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز في تقديم خدماتها.

### • نتائج الدراسة الأساسية:

1. وجود تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على جودة الخدمات البنكية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تعلم مستمر تحقق أداء أفضل في تقديم الخدمات، مما ينعكس على رضا العملاء وتنافسية البنك.

2. توافر خصائص المنظمة المتعلمة في بنك البدر بدرجة متفاوتة، حيث تبين أن عناصر مثل تمكين العاملين، تبادل المعرفة، التعلم من الأخطاء، والعمل الجماعي متجسدة إلى حد مقبول، لكن هناك حاجة لتطوير بعض الجوانب مثل التفكير الاستراتيجي الجماعي وبناء الرؤية المشتركة.

## الخاتمة

3. تباين في إدراك خصائص المنظمة المتعلمة حسب المتغيرات الديمغرافية، إذ وُجدت فروقات ذات دلالة إحصائية بين العاملين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم التعليمية، وخبراتهم، مما يعكس ضرورة تبني أساليب تعلم مرنة تتلاءم مع هذا التنوع.

4. تأثير واضح للخصائص التنظيمية المتعلمة على جودة الخدمة، وبخاصة في مجالات مثل سرعة الاستجابة، الموثوقية، والتواصل مع العملاء، ما يعزز من أهمية دمج هذه الخصائص في سياسات البنك الداخلية.

### • التوصيات:

1. ضرورة تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي داخل البنك من خلال برامج تدريبية مستمرة ومخططات لتحفيز الموظفين على تطوير أنفسهم ومشاركة المعرفة.

2. تبني سياسات تمكينية أكثر فاعلية تسمح للموظفين باتخاذ قرارات مستنيرة والتصرف باستقلالية ضمن أطر واضحة.

3. العمل على بناء رؤية مشتركة استراتيجية بين جميع العاملين لتوحيد الجهود نحو تحقيق الجودة والاستدامة.

4. اعتماد آليات تقييم دورية لمدى تقدم البنك في تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة وربطها بمؤشرات أداء الخدمة البنكية.

### • الحلول والاقتراحات:

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بتأثير خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات

البنكية في بنك البدر، نقترح ما يلي:

#### 1. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي:

تنظيم ورشات ودورات تدريبية دورية تركز على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.

تشجيع الموظفين على المبادرة في التعلم الذاتي والتطوير المهني.

#### 2. دعم الابتكار والتحسين المستمر:

تخصيص وحدات داخلية للابتكار البنكي تتولى متابعة التحولات التكنولوجية والتفكير في تطوير الخدمات.

تحفيز العاملين على اقتراح أفكار جديدة مع تقديم حوافز للمبادرات الناجحة.

#### 3. ترسيخ قيم التعاون والمشاركة:

اعتماد آليات عمل جماعي في اتخاذ القرار.

تطوير قنوات الاتصال الداخلي لضمان التفاعل المستمر بين مختلف مستويات الموظفين.

#### 4. تحسين بيئة العمل:

توفير بيئة عمل محفزة قائمة على الثقة والانفتاح.

تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم والمشاركة في تطوير العمليات.

#### 5. الاهتمام بالاختلافات الديموغرافية:

تكييف برامج التدريب والتطوير لتناسب مع الفئات المختلفة من حيث العمر، الخبرة، والمستوى التعليمي.

مراعاة الفروقات في مستويات الإدراك عند تصميم الخطط التنظيمية.

### • آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال للعديد من الأبحاث المستقبلية المهمة، ومن أبرز الآفاق التي يُمكن التوسع فيها:

1. توسيع نطاق العينة: إجراء الدراسة على عدة بنوك وطنية وخاصة لمقارنة مدى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على جودة الخدمات.

2. دراسة العلاقة مع الأداء المالي: ربط خصائص المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بمؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، الحصة السوقية، والعائد على الاستثمار.

3. البحث في أثر التحول الرقمي: دراسة كيف يساهم التحول الرقمي في دعم خصائص المنظمة المتعلمة داخل المؤسسات البنكية.

4. استخدام نماذج تحليل متقدمة: الاعتماد على نماذج تحليل إحصائية متقدمة (مثل SEM أو نماذج المعادلات الهيكلية) لفهم العلاقات السببية بشكل أعمق.

5. دراسة التأثير على رضا العملاء بشكل مباشر: توسيع الدراسة لتشمل تقييم العملاء أنفسهم وليس فقط العاملين داخل البنك، لفهم تأثير خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المستفيد النهائي.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

#### المراجع بالعربية:

1. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار الدعوة، القاهرة، 1960، ص 675.
2. خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 22.
3. علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص 77.
4. بالمقاسم جودي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 23.
5. مؤيد سعيد المسالم، عبد الرسول الحياي، "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة"، المجلة العربية للإدارة، مج 27، عدد 1، يونيو 2007، ص 34.
6. عز الدين سليمان، "إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه"، مجلة آفاق للعلوم، عدد 3، ص 206.
7. هدى صفر، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، 2003، ص 131.
8. صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة كوندور، دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 92.
9. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2005، ص 254.

## قائمة المصادر والمراجع

10. يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة: دراسة حالة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013.
11. مايكل أرمسترونغ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 193.
12. راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
13. إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية، دار أمجد.
14. مؤيد نعمة الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان..
15. بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011.
16. أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، الجزء الثاني، ط1، الدار المنهجية، عمان، 2016.
17. صفاء أحمد حسين وآخرون، نظم تكنولوجيا المعلومات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2017.
18. الكيسي عامر خيضر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 104.
19. محمد علي جبران، "المدرسة كمنظمة متعلمة"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 19، عدد 1، ص 428.
20. سوسن بن محمد بن زرعة، "مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة"، المجلة الدولية المتخصصة، مجلد 3، عدد 9، 2014، ص 91.
21. أحمد يوسف عريقات وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار حامد، عمان، 2012، ص 211-212.
22. اتحاد الخبراء والاستشاريون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ط1، إشتراك للنشر، القاهرة، 2002، ص 71-75.

## قائمة المصادر والمراجع

23. أسيل السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2015، ص 21.
24. جهاد صباح بني هاني، "أساسيات بناء المؤسسة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 3، عدد 4، 2007، ص 4.
25. مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة سيريتل، ماجستير، جامعة دمشق، 2013، ص 43-44.
26. مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة: وحدة العملاء، دار الصفاء، عمان، 2006، ص 15-17.
27. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 29.
28. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء، عمان، 2007، ص 17.
29. ريتشارد ل. وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، 1999، ص 39.
30. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009، ص 5.
31. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، 2001، ص 160.
32. بريش عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 3، بدون سنة، ص 256.
33. نزار عبد المجيد البراوري، إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة، دار الوراق، عمان، 2010، ص 139.
34. فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة، 2012، ص 13.
35. عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي، دار الدكتور، بغداد، 2013، ص 31.

1. Ahmed Bounfo, *Le management des ressources immatérielles: maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod, Paris, 1998, p.182.
2. Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday Dell Publishing Group Inc, New York, 1994, p.59.
3. John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, *Comportement Humain et Organisation*, 3rd edition, ERPI, Québec, 2006, p.80.
4. Dennis Pitta, Frank Franzak, "Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets: Learning Organization Insights", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6, No. 4, 1999, p.326.
5. Elaine Voci, Kevin Young, "Blended Learning Working in a Leadership Development", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 5, 2001, p.159.
6. Ferrary, M. (2006). "The Dynamics of Organizational Learning: A Case Study in the High Technology Industry", p.97.
7. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, p.8.
8. Johnston, R., & Hawk, G. (1991). *Managing Service Quality: The Critical Link to Customer Satisfaction*, pp. 20–22.
9. Marquardt, M.J., *Building the Learning Organization: The Five Elements for Corporate Learning*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, USA, 2002, p.32.
10. Garvin, D.A. (1993). "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 78–91.

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

ملحق 1: استبيان حول التعلم التنظيمي وجودة الخدمات البنكية - بنك البدر

استبيان حول التعلم التنظيمي وجودة الخدمات البنكية - بنك البدر

-استبيان حول التعلم التنظيمي وجودة الخدمات البنكية - بنك البدر/عزيمي الموظف/عزيمي الموظفة، نحن بصدد إجراء دراسة علمية تهدف إلى قياس مدى تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة داخل البنك، وأثرها على جودة الخدمات البنكية نرجو منكم الإجابة بكل دقة وموضوعية، فمشاركتكم تساهم في إنجاح هذا البحث. الإجابات سرية وتستخدم لأغراض أكاديمية فقط.

### القسم الأول: البيانات العامة

الجنس: ذكر انثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: بكالوريا ليسانس ماستر دكتوراه

الوظيفة الحالية: مدير التدريب والتطوير المؤسسي مدير الموارد البشرية مدير خدمة العملاء في البنك

مدير التحول الرقمي للبنك مستشار خدمات العملاء اخرى

الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات من 10 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

## قائمة الملاحق

### القسم الثاني: التعلم التنظيمي

لا وافق بشدة	لا وافق	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة
					يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين
					توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل.
					يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء.
					يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين.

### القسم الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة

لا وافق بشدة	لا وافق	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة
					يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض.
					هناك فرص منظمة للتعاون الجماعي داخل البنك.
					يقدم البنك فرصاً مستمرة للتعلم والتطوير المهني.
					يحصل الموظفون على تدريبات وبرامج تعليمية بشكل دوري.
					يشجع البنك على بيئة حيث يُمكن للموظفين الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة.
					يشجع الإدارة التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

## قائمة الملاحق

					يقبل البنك التغيير ويتكيف باستمرار مع التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات السوقية.
					يتم دعم الموظفين عند التكيف مع طرق العمل أو العمليات الجديدة.

### القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية

لا بشدة	لا اوافق	لا اوافق	محاييد	اوافق	اوافق بشدة
					يستجيب البنك بسرعة لاستفسارات أو شكاوى العملاء.
					يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة واهتمام..
					خدمات البنك موثوقة ودقيقة بشكل مستمر..
					يتم تقديم الخدمات كما هو وعد بها، دون تأخير أو أخطاء.
					يظهر الموظفون اهتمامًا حقيقيًا ويوفرون خدمات مخصصة للعملاء.
					يتخذ البنك خطوات لفهم وتلبية احتياجات عملائه الفردية.
					يتم تقديم خدمات البنك بشكل سريع وفعال.
					تقلل عمليات البنك من وقت الانتظار للعملاء وتضمن سلاسة المعاملات.
					بشكل عام، تلبية الخدمات المقدمة توقعات العملاء أو تتجاوزها.

## قائمة الملاحق

					جودة الخدمة تؤدي بشكل مستمر إلى مستويات عالية من رضا العملاء.
--	--	--	--	--	---

برأيك، كيف يمكن للبنك أن يحسن من جودة خدماته عبر تطوير التعلم التنظيمي والثقافة التعليمية داخله؟

ملحق 2: مخرجات Spss

### Corrélations

#### Remarques

	Sortie obtenue	30-MAY-2025 00:16:57
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

## قائمة الملاحق

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS س_6 1_6 س /VARIABLES= س_6 3_6 س /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,02
	Temps écoulé 00:00:00,03

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\Ahmed\Downloads\wassim.spss.sav

### Corrélations

	التعلم التنظيمي	التعلم التنظيمي	التعلم التنظيمي [يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء].	
التعلم التنظيمي [يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين].	Corrélation de 1	,617**	,259	
	Pearson			
	Sig. (bilatérale)	,000	,146	
	N	33	33	
التعلم التنظيمي [توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل].	Corrélation de ,617**	1	,194	
	Pearson			
	Sig. (bilatérale)	,000	,279	
	N	33	33	
التعلم التنظيمي [يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء].	Corrélation de ,259	,194	1	
	Pearson			
	Sig. (bilatérale)	,146	,279	

## قائمة الملاحق

	N	33	33	33	
التعلم التنظيمي [يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين].	Corrélation de Pearson	,406*	,292	,469**	
	Sig. (bilatérale)	,019	,099	,006	
	N	33	33	33	

## CORRELATIONS

7\_7س 6\_7س 5\_7س 4\_7س 3\_7س 2\_7س 1\_7س /VARIABLES=  
8\_7س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue	30-MAY-2025 00:29:49
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Scinder un fichier	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	33

## قائمة الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS س 1_7 س 2_7 /VARIABLES= س 3_7 س 4_7 س 5_7 س 6_7 س 7_7 س 8_7 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Corrélations

خصائص المتعلمة المتعلمة المتعلمة [يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض].	خصائص المنظمة المتعلمة المتعلمة [هناك فرص للتعاون الجماعي داخل البنك].	خصائص المتعلمة المتعلمة [يقدم البنك فرصًا مستمرة للتعليم والتطوير المهني].						
خصائص المنظمة المتعلمة المتعلمة [يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض].	Corrélation de Pearson	1	,413*	,394*				
الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض].	Sig. (bilatérale)		,017	,023				
	N	33	33	33				
خصائص المنظمة المتعلمة المتعلمة [هناك فرص للتعاون الجماعي داخل البنك].	Corrélation de Pearson	,413*	1	,300				
منظمة للتعاون الجماعي داخل البنك].	Sig. (bilatérale)	,017		,090				

## قائمة الملاحق

	N	33	33	33					
خصائص المنظمة المتعلمة [يقدم البنك فرصًا مستمرة للتعليم والتطوير المهني].	Corrélation de Pearson	,394*	,300	1					
	Sig. (bilatérale)	,023	,090						
	N	33	33	33					
خصائص المنظمة المتعلمة [يحصل الموظفون على تدريبات وبرامج تعليمية بشكل دوري].	Corrélation de Pearson	,284	,138	,194					
	Sig. (bilatérale)	,110	,445	,278					
	N	33	33	33					
خصائص المنظمة المتعلمة [يشجع البنك على بيئة حيث يُمكن للموظفين الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة].	Corrélation de Pearson	-,210	,069	,022					
	Sig. (bilatérale)	,241	,705	,903					
	N	33	33	33					
خصائص المنظمة المتعلمة [يشجع الإدارة التفكير الإبداعي وحل المشكلات].	Corrélation de Pearson	,275	,189	,155					
	Sig. (bilatérale)	,122	,293	,390					
	N	33	33	33					
خصائص المنظمة المتعلمة [يقبل البنك التغيير ويتكيف باستمرار مع التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات السوقية].	Corrélation de Pearson	,616**	,248	,396*					
	Sig. (bilatérale)	,000	,164	,023					
	N	33	33	33					
خصائص المنظمة المتعلمة [يتم دعم الموظفين عند التكيف مع طرق العمل أو العمليات الجديدة].	Corrélation de Pearson	,367*	,631**	,066					
	Sig. (bilatérale)	,036	,000	,716					
	N	33	33	33					

CORRELATIONS

## قائمة الملاحق

9\_8س 8\_8س 7\_8س 6\_8س 5\_8س 4\_8س 3\_8س 2\_8س 1\_8س /VARIABLES=  
10\_8س

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		30-MAY-2025 00:37:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

## قائمة الملاحق

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS س2_8 س1_8 /VARIABLES= س6_8 س5_8 س4_8 س3_8 س10_8 س9_8 س8_8 س7_8 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,02
	Temps écoulé 00:00:00,03

### Corrélations

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يستجيب البنك بسرعة لاستفسارات أو شكاوى العملاء].	القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة واهتمام].	القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [خدمات البنك موثوقة ودقيقة بشكل مستمر].						
Corrélation de Pearson	1	,326	,029					
Sig. (bilatérale)		,064	,873					
N	33	33	33					
Corrélation de Pearson	,326	1	-,046					
Sig. (bilatérale)	,064		,798					
N	33	33	33					

## قائمة الملاحق

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية	Corrélation de Pearson	,029	-,046	1							
[خدمات البنك موثوقة ودقيقة بشكل مستمر.]	Sig. (bilatérale)	,873	,798								
	N	33	33	33							
القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية	Corrélation de Pearson	,152	,216	,137							
[يتم تقديم الخدمات كما هو وعد بها، دون تأخير أو أخطاء.]	Sig. (bilatérale)	,398	,228	,447							
	N	33	33	33							
القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية	Corrélation de Pearson	,314	-,034	,090							
[يظهر الموظفون اهتمامًا حقيقيًا ويوفرون خدمات مخصصة للعملاء.]	Sig. (bilatérale)	,075	,851	,618							
	N	33	33	33							
القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية	Corrélation de Pearson	,605**	,133	,062							
[يتخذ البنك خطوات لفهم وتلبية احتياجات عملائه الفردية.]	Sig. (bilatérale)	,000	,460	,731							
	N	33	33	33							
القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية	Corrélation de Pearson	-,186	,514**	-,076							
[يتم تقديم خدمات البنك بشكل سريع وفعال.]	Sig. (bilatérale)	,301	,002	,673							
	N	33	33	33							
القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية	Corrélation de Pearson	,134	,063	,694**							
[تقل عمليات البنك من وقت الانتظار للعملاء وتضمن سلاسة المعاملات.]	Sig. (bilatérale)	,458	,728	,000							
	N	33	33	33							
القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية	Corrélation de Pearson	,098	,205	,158							
[بشكل عام، تلبية الخدمات المقدمة توقعات العملاء أو تتجاوزها.]	Sig. (bilatérale)	,586	,253	,379							
	N	33	33	33							

## قائمة الملاحق

القسم الرابع: جودة البنكية الخدمات [جودة الخدمة تؤدي بشكل مستمر إلى مستويات عالية من رضا العملاء.]	Corrélation de Pearson	,126	-,195	,293							
	Sig. (bilatérale)	,486	,277	,098							
	N	33	33	33							

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	27

4س

3س

2س

1س FREQUENCIES

VARIABLES=

5س

/ORDER=ANALYSIS.

## قائمة الملاحق

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2025 17:09:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الوظيفة الحالية	الخبرة المهنية
N	Valide	33	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0	0

## قائمة الملاحق

### Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	57,6	57,6	57,6
	أنثى	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	20	60,6	60,6	60,6
	من 30 الى 40 سنة	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	4	12,1	12,1	12,1
	ليسانس	10	30,3	30,3	42,4
	ماستر	18	54,5	54,5	97,0
	دكتوراه	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		الوظيفة الحالية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير التدريب والتطوير المؤسسي	2	6,1	6,1	6,1
	مدير الموارد البشرية	8	24,2	24,2	30,3

## قائمة الملاحق

مدير خدمة العملاء في البنك	5	15,2	15,2	45,5
مدير التحول الرقمي للبنك	7	21,2	21,2	66,7
مستشار خدمات العملاء	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 10 سنوات	21	63,6	63,6	63,6
	من 10 الى 20 سنة	8	24,2	24,2	87,9
	اكثر من 20 سنة	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

2. FREQUENCIES VARIABLES=

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
	Sortie obtenue	15-MAY-2025 17:18:28
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

## قائمة الملاحق

N de lignes dans le fichier de travail		33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES 2سVARIABLES= /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
Temps écoulé		00:00:00,02

### Statistiques

		العمر
N	Valide	33
		Manquant 0

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	15	45,5	45,5	45,5
	من 30 الى 40 سنة	11	33,3	33,3	78,8
	أكثر من 40 سنة	7	21,2	21,2	100,0
Total		33	100,0	100,0	

3\_6س

2\_6س

1\_6سFREQUENCIES

VARIABLES=

4\_6س

/ORDER=ANALYSIS.

## قائمة الملاحق

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	15-MAY-2025 19:20:10	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES س2_6 1_6س VARIABLES= س3_6 س4_6 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Statistiques

التعلم التنظيمي [يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.]	التعلم التنظيمي [توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل.]	التعلم التنظيمي [يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء.]	التعلم التنظيمي [يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين.]
--	--	---	--

## قائمة الملاحق

N	Valide	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0

## Table de fréquences

### التعلم التنظيمي [يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	27,3	27,3	27,3
	اوافق	13	39,4	39,4	66,7
	اوافق بشدة	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

### التعلم التنظيمي [توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	15,2	15,2	15,2
	اوافق	20	60,6	60,6	75,8
	اوافق بشدة	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

### التعلم التنظيمي [يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	6,1	6,1	6,1
	محايد	12	36,4	36,4	42,4
	اوافق	12	36,4	36,4	78,8
	اوافق بشدة	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

التعلم التنظيمي [يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد 6	18,2	18,2	18,2
	اوافق 14	42,4	42,4	60,6
	اوافق بشدة 13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

7\_7س 6\_7س 5\_7س 4\_7س 3\_7س 2\_7س 1\_7س FREQUENCIES VARIABLES=

8\_7س

/ORDER=ANALYSIS.

**Fréquence**

### Remarques

Sortie obtenue	15-MAY-2025 19:31:42
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\Ahmed\Downloads\wassim.spss.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Scinder un fichier	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

## قائمة الملاحق

Syntaxe		FREQUENCIES
		س 1_7 VARIABLES=
		س 2_7 س 3_7 س 4_7 س 5_7 س 6_7 س 7_7 س 8_7
		/ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
		Temps écoulé 00:00:00,02

## Statistiques

	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة				
	المتعلمة	المتعلمة	المتعلمة	المتعلمة				
	[يُشجع البنك	[هناك	[يقدم البنك	[يُشجع البنك				
	الموظفين	فرص	فرصًا	على				
	على تبادل	منظمة	مستمرة	تدريبات				
	المعرفة	للتعاون	للتعلم	وبرامج				
	والخبرات	الجماعي	والتطوير	تعليمية				
	مع بعضهم	داخل	[المهني].	بشكل				
	[البعض].	[البنك].		[دوري].				
N Valide	33	33	33	33				
Manquant	0	0	0	0				

## Table de fréquences

خصائص المنظمة المتعلمة [يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق	2	6,1	6,1	6,1
محايد	11	33,3	33,3	39,4
اوافق	11	33,3	33,3	72,7
اوافق بشدة	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

خصائص المنظمة المتعلمة [هناك فرص منظّمة للتعاون الجماعي داخل البنك.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	5	15,2	15,2	15,2
	محايد	10	30,3	30,3	45,5
	اوافق	6	18,2	18,2	63,6
	اوافق بشدة	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [يقدم البنك فرصًا مستمرة للتعليم والتطوير المهني.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	1	3,0	3,0	3,0
	محايد	9	27,3	27,3	30,3
	اوافق	8	24,2	24,2	54,5
	اوافق بشدة	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [يحصل الموظفون على تدريبات وبرامج تعليمية بشكل دوري.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
	محايد	9	27,3	27,3	33,3
	اوافق	13	39,4	39,4	72,7
	اوافق بشدة	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [يشجع البنك على بيئة حيث يُمكن للموظفين الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	6,1	6,1	6,1
	لا اوافق	1	3,0	3,0	9,1
	محايد	13	39,4	39,4	48,5
	اوافق	10	30,3	30,3	78,8

## قائمة الملاحق

اوافق بشدة	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

### خصائص المنظمة المتعلمة [يشجع الإدارة التفكير الإبداعي وحل المشكلات].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
محايد	10	30,3	30,3	36,4
اوافق	11	33,3	33,3	69,7
اوافق بشدة	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

### خصائص المنظمة المتعلمة [يقبل البنك التغيير ويتكيف باستمرار مع التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات السوقية].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
لا اوافق	2	6,1	6,1	9,1
محايد	13	39,4	39,4	48,5
اوافق	8	24,2	24,2	72,7
اوافق بشدة	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

### خصائص المنظمة المتعلمة [يتم دعم الموظفين عند التكيف مع طرق العمل أو العمليات الجديدة].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
لا اوافق	3	9,1	9,1	12,1
محايد	12	36,4	36,4	48,5
اوافق	6	18,2	18,2	66,7
اوافق بشدة	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

8\_8س 7\_8س 6\_8س 5\_8س 4\_8س 3\_8س 2\_8س 1\_8س FREQUENCIES VARIABLES=

9\_8س

10\_8س

/ORDER=ANALYSIS

### Fréquences

#### Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2025 19:38:54
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES 2_8س 1_8س VARIABLES= 6_8س 5_8س 4_8س 3_8س 10_8س 9_8س 8_8س 7_8س /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02

## قائمة الملاحق

Temps écoulé 00:00:00,02

### Statistiques

	القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يستجيب البنك بسرعة لاستفسارات أو شكاوى العملاء].	القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة واهتمام].	القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم تقديم الخدمات البنكية بشكل مستمر].	القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [كما هو وعد بهاء دون تأخير أو أخطاء].						
N Valid	33	33	33	33						
Manquant	0	0	0	0						

### Table de fréquences

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يستجيب البنك بسرعة لاستفسارات أو شكاوى العملاء].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق	3	9,1	9,1	9,1
محاييد	14	42,4	42,4	51,5
اوافق	10	30,3	30,3	81,8
اوافق بشدة	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة واهتمام].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
	محايد	10	30,3	30,3	36,4
	اوافق	13	39,4	39,4	75,8
	اوافق بشدة	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [خدمات البنك موثوقة ودقيقة بشكل مستمر].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	6,1	6,1	6,1
	لا اوافق	1	3,0	3,0	9,1
	محايد	12	36,4	36,4	45,5
	اوافق	10	30,3	30,3	75,8
	اوافق بشدة	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم تقديم الخدمات كما هو وعد بها، دون تأخير أو أخطاء].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
	محايد	11	33,3	33,3	39,4
	اوافق	10	30,3	30,3	69,7
	اوافق بشدة	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يظهر الموظفون اهتمامًا حقيقيًا ويوفرون خدمات مخصصة للعملاء].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	2	6,1	6,1	9,1

## قائمة الملاحق

محاييد	13	39,4	39,4	48,5
اوافق	7	21,2	21,2	69,7
اوافق بشدة	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتخذ البنك خطوات لفهم وتلبية احتياجات عملائه الفردية].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	5	15,2	15,2	15,2
	محاييد	15	45,5	45,5	60,6
	اوافق	7	21,2	21,2	81,8
	اوافق بشدة	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم تقديم خدمات البنك بشكل سريع وفعال].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	6,1	6,1	6,1
	محاييد	14	42,4	42,4	48,5
	اوافق	10	30,3	30,3	78,8
	اوافق بشدة	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [تقلل عمليات البنك من وقت الانتظار للعملاء وتضمن سلاسة المعاملات].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
	محاييد	10	30,3	30,3	36,4
	اوافق	11	33,3	33,3	69,7
	اوافق بشدة	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [بشكل عام، تلبية الخدمات المقدمة توقعات العملاء أو تتجاوزها.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	2	6,1	6,1	9,1
	محايد	13	39,4	39,4	48,5
	اوافق	9	27,3	27,3	75,8
	اوافق بشدة	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [جودة الخدمة تؤدي بشكل مستمر إلى مستويات عالية من رضا العملاء.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	3	9,1	9,1	12,1
	محايد	12	36,4	36,4	48,5
	اوافق	5	15,2	15,2	63,6
	اوافق بشدة	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

3\_6س

2\_6س

1\_6س FREQUENCIES

VARIABLES=

4\_6س

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

## قائمة الملاحق

### Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2025 19:51:03
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES س2_6 س1_6 VARIABLES= س3_6 س4_6 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques

	التعلم التنظيمي [يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.]	التعلم التنظيمي [توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل.]	التعلم التنظيمي [يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء.]	التعلم التنظيمي [يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين.]
N	Valide 33	33	33	33
	Manquant 0	0	0	0
	Moyenne 4,06	4,09	3,67	4,21
	Ecart type ,788	,631	1,021	,740

## قائمة الملاحق

### Table de fréquences

#### التعلم التنظيمي [يشجع البنك على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	27,3	27,3	27,3
	وافق	13	39,4	39,4	66,7
	وافق بشدة	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

#### التعلم التنظيمي [توجد فرص مستمرة للتعلم والتدريب أثناء العمل].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	15,2	15,2	15,2
	وافق	20	60,6	60,6	75,8
	وافق بشدة	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

#### التعلم التنظيمي [يتم تقييم أخطاء العمل بشكل تعليمي لتحسين الأداء].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	6,1	6,1	6,1
	محايد	12	36,4	36,4	42,4
	وافق	12	36,4	36,4	78,8
	وافق بشدة	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

#### التعلم التنظيمي [يدعم البنك الابتكار والمبادرة من الموظفين].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

## قائمة الملاحق

Valide	محايد	6	18,2	18,2	18,2
	اوافق	14	42,4	42,4	60,6
	اوافق بشدة	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

7\_7س 6\_7س 5\_7س 4\_7س 3\_7س 2\_7س 1\_7س FREQUENCIES VARIABLES=

8\_7س

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

	Sortie obtenue	15-MAY-2025 20:01:58
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33

## قائمة الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	<pre> FREQUENCIES س1_7  س2_7  س3_7  س4_7  س5_7  س6_7  س7_7  س8_7 VARIABLES= /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Statistiques

	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة				
	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة	خصائص المتعلمة				
	[يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض].	[هناك فرص منظمة للتعاون الجماعي داخل البنك].	[يقدم البنك فرصًا مستمرة للتعليم والتطوير المهني].	[على تدريبيات وبرامج تعليمية بشكل دوري].				
N Valide	33	33	33	33				
Manquant	0	0	0	0				
Moyenne	3,82	3,76	4,12	3,85				
Ecart type	,917	1,119	,927	,972				

### Table de fréquences

## قائمة الملاحق

خصائص المنظمة المتعلمة [يشجع البنك الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	2	6,1	6,1	6,1
	محايد	11	33,3	33,3	39,4
	اوافق	11	33,3	33,3	72,7
	اوافق بشدة	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [هناك فرص منظمة للتعاون الجماعي داخل البنك].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	5	15,2	15,2	15,2
	محايد	10	30,3	30,3	45,5
	اوافق	6	18,2	18,2	63,6
	اوافق بشدة	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [يقدم البنك فرصاً مستمرة للتعلم والتطوير المهني].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	1	3,0	3,0	3,0
	محايد	9	27,3	27,3	30,3
	اوافق	8	24,2	24,2	54,5
	اوافق بشدة	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [يحصل الموظفون على تدريبات وبرامج تعليمية بشكل دوري].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0

## قائمة الملاحق

لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
محايد	9	27,3	27,3	33,3
اوافق	13	39,4	39,4	72,7
اوافق بشدة	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [يشجع البنك على بيئة حيث يُمكن للموظفين الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	2	6,1	6,1	6,1
لا اوافق	1	3,0	3,0	9,1
محايد	13	39,4	39,4	48,5
اوافق	10	30,3	30,3	78,8
اوافق بشدة	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [يشجع الإدارة التفكير الإبداعي وحل المشكلات].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
محايد	10	30,3	30,3	36,4
اوافق	11	33,3	33,3	69,7
اوافق بشدة	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

خصائص المنظمة المتعلمة [يقبل البنك التغيير ويتكيف باستمرار مع التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات السوقية].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
لا اوافق	2	6,1	6,1	9,1
محايد	13	39,4	39,4	48,5
اوافق	8	24,2	24,2	72,7
اوافق بشدة	9	27,3	27,3	100,0

## قائمة الملاحق

Total	33	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

خصائص المنظمة المتعلمة [يتم دعم الموظفين عند التكيف مع طرق العمل أو العمليات الجديدة].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	3	9,1	9,1	12,1
	محايد	12	36,4	36,4	48,5
	اوافق	6	18,2	18,2	66,7
	اوافق بشدة	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

8\_8س 7\_8س 6\_8س 5\_8س 4\_8س 3\_8س 2\_8س 1\_8س FREQUENCIES VARIABLES=

9\_8س

10\_8س

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

**Fréquences**

### Remarques

Sortie obtenue 15-MAY-2025 20:08:04

Commentaires

## قائمة الملاحق

Entrée	Données	C:\Users\Ahmed\Downloads\ wassim.spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES س 2_8 س 1_8 VARIABLES= س 6_8 س 5_8 س 4_8 س 3_8 س 10_8 س 9_8 س 8_8 س 7_8 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

## Statistiques

القسم	القسم	القسم	القسم						
الرابع:	الرابع:	القسم	الرابع:						
جودة	جودة	الرابع:	جودة						
الخدمات	الخدمات	جودة	الخدمات						
البنكية	البنكية	الخدمات	البنكية						
[يستجيب	[يتم	البنكية	[يتم تقديم						
البنك	التعامل	[خدمات	الخدمات						
بسرعة	مع	البنك	كما هو						
لاستفسارا	شكاوى	موثوقة	وعد بها،						
ت أو	العملاء	ودقيقة	دون						
شكاوى	بسرعة	بشكل	تأخير أو						
[العملاء.]	[واهتمام.]	[مستمر.]	[أخطاء.]						

## قائمة الملاحق

N Valid	33	33	33	33						
Man quan t	0	0	0	0						
Moyenne	3,58	3,79	3,64	3,82						
Ecart type	,902	,960	1,084	1,014						

## Table de fréquences

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يستجيب البنك بسرعة لاستفسارات أو شكاوى العملاء].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	3	9,1	9,1	9,1
	محايد	14	42,4	42,4	51,5
	اوافق	10	30,3	30,3	81,8
	اوافق بشدة	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة واهتمام].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
	محايد	10	30,3	30,3	36,4
	اوافق	13	39,4	39,4	75,8
	اوافق بشدة	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [خدمات البنك موثوقة ودقيقة بشكل مستمر].

## قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	6,1	6,1	6,1
	لا اوافق	1	3,0	3,0	9,1
	محايد	12	36,4	36,4	45,5
	اوافق	10	30,3	30,3	75,8
	اوافق بشدة	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم تقديم الخدمات كما هو وعد بها، دون تأخير أو أخطاء.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
	محايد	11	33,3	33,3	39,4
	اوافق	10	30,3	30,3	69,7
	اوافق بشدة	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يظهر الموظفون اهتمامًا حقيقيًا ويوفرون خدمات مخصصة للعملاء.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	2	6,1	6,1	9,1
	محايد	13	39,4	39,4	48,5
	اوافق	7	21,2	21,2	69,7
	اوافق بشدة	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتخذ البنك خطوات لفهم وتلبية احتياجات عملائه الفردية.]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	5	15,2	15,2	15,2
	محايد	15	45,5	45,5	60,6
	اوافق	7	21,2	21,2	81,8

## قائمة الملاحق

وافق بشدة	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [يتم تقديم خدمات البنك بشكل سريع وفعال].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	2	6,1	6,1	6,1
محاييد	14	42,4	42,4	48,5
وافق	10	30,3	30,3	78,8
وافق بشدة	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [تقلل عمليات البنك من وقت الانتظار للعملاء وتضمن سلاسة المعاملات].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
لا اوافق	1	3,0	3,0	6,1
محاييد	10	30,3	30,3	36,4
وافق	11	33,3	33,3	69,7
وافق بشدة	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [بشكل عام، تلبية الخدمات المقدمة توقعات العملاء أو تتجاوزها].

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
لا اوافق	2	6,1	6,1	9,1
محاييد	13	39,4	39,4	48,5
وافق	9	27,3	27,3	75,8
وافق بشدة	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

القسم الرابع: جودة الخدمات البنكية [جودة الخدمة تؤدي بشكل مستمر إلى مستويات عالية من رضا العملاء].

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	لا اوافق	3	9,1	9,1	12,1
	محايد	12	36,4	36,4	48,5
	اوافق	5	15,2	15,2	63,6
	اوافق بشدة	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

س2\_8 /DEPENDENT

المحكمين:

الرتبة	الاسم	المحكمين
أستاذ محاضر ب	بلغوماري مولاي ابراهيم	1
أستاذ محاضر ب	بلحريزي زينت	2