

**دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية
دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة كركوك**

م.م احمد جدعان حماد
جامعة تكريت/كلية الإدارة والاقتصاد

م.م عامر علي حمد
جامعة تكريت/كلية الإدارة والاقتصاد

**The role of the characteristics of the learning
organization in enhancing the quality of banking service-
An analytical study in a sample of private banks in the
province of Kirkuk**

Assis. Lec. Ahmed j. Hammad Assis. Lec. Amer A. Hamad
College of Admin. & Econ. / Uni. of Tekrit

تاريخ قبول النشر ٢٠١٦/٣/٢٨

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/١٠/١٦

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى تحديد دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية في عينة من المصارف الأهلية، إذ اشتملت الدراسة على عينة بلغت (٤٢) موظفاً من العاملين في المصارف عينة الدراسة ومنطلقة من نموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقة بين متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية، واسترشادا بهذا النموذج تم بناء فرضيتين رئيسيتين تتبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، ولاختبارها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (spss) وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة منها إثبات فرضياتها واقتراح مجموعة من التوصيات التي تركز على دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية في المصارف المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة المصرفية.

Abstract:

The study aims to determine the role of the learning organization characteristics in enhancing the quality of banking services in selected banks group, as it included research on a sample of (٤٢) employees working in banks, research sample and flying of model Default take into account the nature and dimensions of the relationship between learning organization characteristics of variables and the quality of banking service, and guided by this model was built two assumptions major from which a group of sub-hypotheses, and testing has been relying on a A set of statistical methods in the program (spss) program methods and study reached important conclusions which prove hypotheses and propose a set of recommendations that focus on the role of the learning organization characteristics in promoting quality Banking service in the surveyed banks.

Key word : quality of banking service.

المقدمة:

تزامنا مع التطورات المستجدة في البيئية ومنذ التسعينات من القرن الماضي تزايد اهتمام الباحثين في مجال المنظمات بمفهوم التعلم التنظيمي وذلك بهدف تحديد أطره النظرية وأبعاده الإجرائية ومدى علاقته وتأثيره في السلوك التنظيمي والمتغيرات التنظيمية المختلفة.

وفي ظل الاضطراب البيئي والمنافسة الشديدة تحول النظر إلى النجاح التنظيمي من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى امتلاك القدرة الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة لاسيما من خلال إدارتها لمواردها البشرية والمعرفية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها. إن التحول إلى المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من الداخل والمتمثلة بـ (خبرات المديرين، وبرامج التدريب والتطوير والتقنية للقادة والعاملين) ومن خارج

المنظمة (التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المنظمات في المجتمع)، وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تمكن المصارف من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

المحول الأول/ منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات السابقة إلى أهمية خصائص المنظمة المتعلمة كواحدة من أهم العوامل التي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، سيما وان هذه المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، الأمر الذي دفعها إلى تركيز اهتمامها وتوجهاتها نحو الاهتمام بخصائص المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجي لرفع مستوى جودة خدماتها التي تقدمها. كما أشارت الأدبيات إلى ضرورة حرص المنظمات على التحول إلى منظمات متعلمة للاستجابة للمتطلبات الحالية والمستقبلية. وتتلخص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- ما هي طبيعة ومستوى وأبعاد كل من خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات المصرفية في المصارف المبحوثة؟
- هل تتوفر خصائص المنظمة المتعلمة في المصارف عينة الدراسة؟
- هل هناك علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالات معنوية بين متغيرات الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

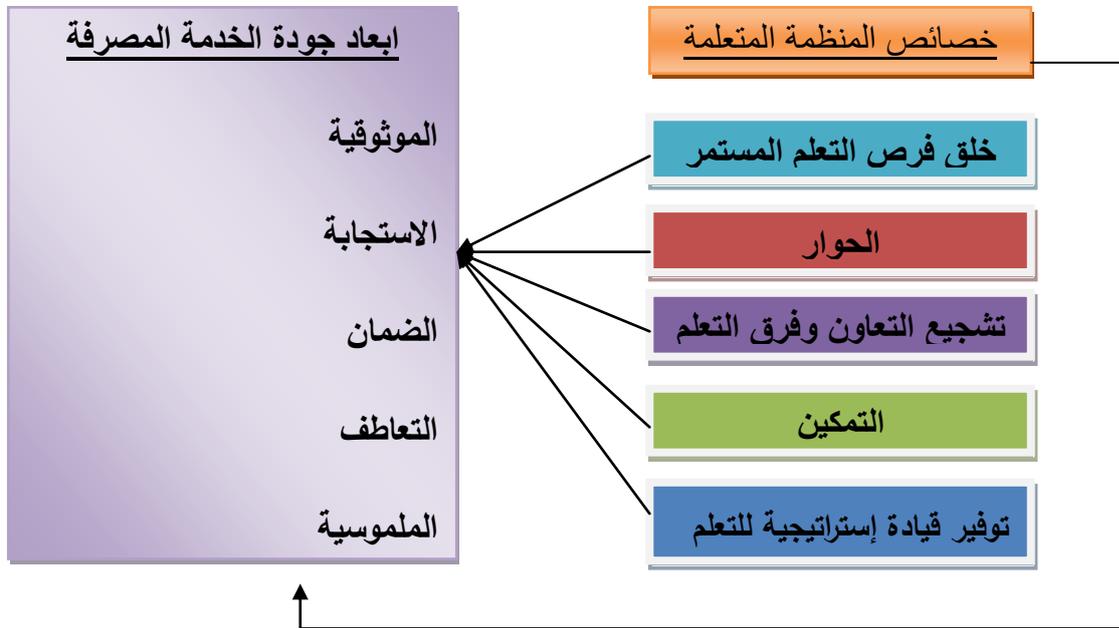
- تتجسد أهداف الدراسة بما يأتي:
- تقديم عرض نظري لمفهوم خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية وأهميتها وأبعادهما.
- التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية لدى المصارف عينة الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية في المصارف المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:
- معرفة أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة بخصائص المنظمة المتعلمة، وجودة الخدمات المصرفية في المصارف المبحوثة.
 - توضيح مدى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة خدمات المصارف المبحوثة.

رابعاً: نموذج الدراسة الافتراضي

في إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف أعلاه تم بناء الأنموذج الافتراضي ليعبر عن المتغيرات المستقلة والتابعة إذ سيكون الموجه الأساس لبناء فرضيات الدراسة الحالية كما في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١): أنموذج الدراسة الافتراضي

خامساً: فرضيات الدراسة

في ظل تحديد مشكلة الدراسة ومعرفة أهميتها ولتحقيق الأهداف وضعت هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

((توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية))

الفرضية الرئيسية الثانية:

((يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية))

تتفرع منها الفرضيات الثانوية الآتية:

١. توجد علاقة تأثير معنوية للتعلم المستمر في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
٢. توجد علاقة تأثير معنوية للحوار في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
٣. توجد علاقة تأثير معنوية لفرق العمل في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
٤. توجد علاقة تأثير معنوية للتمكين في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
٥. توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الإستراتيجية للتعلم في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من المصارف الأهلية في كركوك ومن خلالها جرى اختبار عدد منها متمثلة بـ (٤) وقام الباحثان بتوزيع الاستمارة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٤٨) استمارة وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٤٢) استمارة وبمعدل الاستجابة (٨٨%) إذ تم اختيار (٤٢) مبحوثاً من الأفراد العاملين في هذه المصارف كما في الجدول (١).

جدول رقم (١)

المصارف عينة الدراسة

اسم المصرف	سنة تأسيس المصرف	نوع النشاط	رأس المال د.ع	الفرع	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
مصرف آشور الدولي	٢٠٠٥	خدمي	٣٠ مليار	كركوك	١٢	٩
مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	١٩٩٩	خدمي	٥٠ مليار	كركوك	١٢	١٠
مصرف الشمال	٢٠٠٣	خدمي	١٠٠ مليار	كركوك	١٢	١١
مصرف الشرق الأوسط للاستثمار	٢٠٠٠	خدمي	٢٥٠ مليار	كركوك	١٢	١٢

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف المبحوثة.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات والتحليل الإحصائي

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة من خلال المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الجانب النظري، وكذلك استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من الميدان المبحوث وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة. وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية في التحليل تتمثل بالآتي:

- ١- معامل الارتباط (بيرسون) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ٢- معامل الانحدار البسيط لأغراض قياس قوة التأثير بين متغيرات الدراسة.
- ٣- استخدام اختبار (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

المحور الثاني/ الجانب النظري

أولاً: مفهوم وأهمية المنظمة المتعلمة

لقي مفهوم المنظمة المتعلمة اهتماماً متزايداً في مجال الدراسات التنظيمية في الوقت المعاصر إذ يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها. هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ماتعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعملياً تم حسة جديدة تصلبها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وتتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف توجهاتهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم إذ أوضح (بني هاني، والرواش، ٢٠١٤: ٣٦٥) أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث تغيير جذري في المنظمات وتمكنك لفرد منا لإسهام في تحديد وحل المشكلات باستمرار، وعرفوا المنظمة المتعلمة بأنها المنظمات التي يقوم الافراد فيها على زيادة طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقاً، حيث تنضج أنماط فكرية جديدة وواسعة، وتوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية. وتعرفها (صبر، ٢٠١٣: ٤٢٧) بأنها تلك المنظمة التي تعتمد على الأسلوب الجماعي للتعلم وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الافراد من التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج. وتضيف (صقر، ٢٠٠٢: ٢) بأنها هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة. ويرى (النور، ٢٠١٠: ١٤) إن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته وان المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها وتسعى المنظمة المتعلمة إلى منح العاملين قدراً من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر عندهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير، ويشير (Hunger & Wheelen, 2007:4) بأن المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة يعبر عن قدرتها في امتلاك المهارة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، والمنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عملياً تغيير مستمر، ويعتبر (Jamali et Sidani, 2008: 60) ان المنظمة المتعلمة هي التي يتم على مستواها تحليل التعلم، ومراقبته، وتطويره، أي يكون مرتبطاً بأهداف التحسين من الأداء والإبداع. ويضيف كلا من (الطائي، ٢٠٠٨: ١٥٥) و (الكبيسي، ٢٠٠٥: ١٢٠) بأن أهمية المنظمة المتعلمة تكمن في الآتي:

- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
- تطوير العلاقات مع الزبون.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- تطوير وتعزيز الإبداع لتعزيز وتطوير الروح الإنسانية.
- تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع فهمنا أكثر نحو البيئة.
- النظر إلى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال.
- التسارع المعرفي والكمي والنوعي الكبير لتوليد المعارف وتحديثها وفتح آفاق معرفية جديدة.
- التنافس الدولي والإقليمي بين الدول والمنظمات المختلفة سواء كانت تنافساً على الأسواق أو على المواد الأولية والقضايا الجوهرية خاصة في ظل ظهور العولمة بأشكالها المختلفة.
- وتشير (وزوز، ٢٠١٣: ٢٩) إن الأسباب الدافعة لبناء المنظمة المتعلمة تكمن في أهميتها التي أشار إليها العالم (سينج) و المتمثلة بالاتي:
- الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة ككل.
- تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة عن طريق الإبداع والبحث والتطوير.
- كسب العملاء والمحافظة عليهم، من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة توقعاتهم.
- الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد والتماسكة فيما بينها.

ثانياً: مميزات المنظمات المتعلمة

إن النجاح في المنظمات المصرفية في عالم اليوم وفي ظل العالم الاقتصادي الجديد لا يتم إلا من خلال التكيف الفعلي والمرونة والبراعة ، وهذا لا يتم إلا من خلال التعلم الأمر الذي ألزم المنظمات المصرفية إن تتعلم مما يعطيها ميزة تنافسية وجودة عالية في خدماتها . وان المنظمات المتعلمة تمتاز بالاتي (Branted, 2003: 66) (البغدادي ، ٢٠٠٨ : ٦٠) (حسين ، ٢٠١٢ : ٥٣):

- ١- قبول الأخطاء بكونها جزءاً ذا قيمة وضروري للتعلم.
- ٢- نمو الإحساس بالشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة والمتبادلة.
- ٣- التمكين (التفويض) وبناء طاقة الأفراد في تحليل المشكلات وإيجاد الحلول.
- ٤- امتلاك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
- ٥- امتلاك إرادة التحدي وأهداف تسعى إلى تحقيقها .
- ٦- الأعضاء التنظيميون في المنظمات المتعلمة يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق.
- ٧- المنظمات المتعلمة تقوم بجمع ومعالجة معلوماتها بشكل يتلائم مع تحقيق أهدافها.
- ٨- امتلاك أساس معرفة مؤسساتية وعمليات لتوليد الأفكار الجديدة.
- ٩- هناك عملية تبادلية مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

- ١٠- هناك عمليات صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.
- ١١- تمتلك المنظمات المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي.
- ١٢- المنظمة المتعلمة تنظم مفتوح مع البيئة الخارجية.

تأسيساً على ما سبق يمكننا القول إن التحول إلى المنظمة المتعلمة تساعد منظمات الأعمال على خلق فرص للتعلم الدائم، وتشجيع طرح الأسئلة والحوار، و تشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، و تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، و بناء أنظمه لإكساب واقتسام التعلم، و التحام المنظمة مع البيئة، و توفير نظم القيادة الإستراتيجية للتعلم ، بما ينعكس ايجابياً على جودة الخدمات.

ثالثاً: خصائص المنظمة المتعلمة

لقد تباينت الآراء حول الخصائص التي توصف المنظمة المتعلمة، اذ يجمع كلا من (Marquardt, 2002)، (Cook, et..al, 1997) على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة. ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية (النسور ، ٢٠١٠ : ٢٧):

- ١- توفير فرص مستمرة للتعلم.
 - ٢- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
 - ٣- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
 - ٤- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ٥- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
 - ٦- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - ٧- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
 - ٨- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
 - ٩- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
 - ١٠- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
 - ١١- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.
- ويرى (الذياب، ٢٠١٤ : ٢٠) إن المنظمات المتعلمة تتصف وفقاً لخصائصها إلى أربعة مجاميع، الشكل رقم (٢):

<ul style="list-style-type: none"> - الرؤية المشتركة - رصد المتغيرات البيئية - تبني إستراتيجية التعلم 	الخصائص الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم - دعم قيادي للتدريب والتمكين - تعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتياً 	الخصائص الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> - التصميم العضوي للتنظيم - فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف - الهيكل التنظيمي الأفقي والمرن والاتصالات المفتوحة 	الخصائص التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - توفير إطار قيم للثقافة التنظيمية - البيئة المساندة للتعلم 	الخصائص الثقافية

شكل رقم (٢)

خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر: (الذياب ، سعود بن ذياب ، (٢٠١٤) " مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها في الكلية التقنية بالخرج " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية).

ولقد بين كل من (Graham&Nfukho,2006) إن من أهم خصائص المنظمة المتعلمة الآتي:

- أ- **ثقافة التعلم:** يشير غالي المناخ التنظيمي الذي يشجع على التعلم .
 - ب- **الالتزام بالتعلم والتطور الشخصي:** وهذا يعني الدعم من الإدارة العليا والتشجيع لجميع الأفراد على جميع مستويات التعلم .
 - ت- **تقييم وتقدير الأفراد:** وهذا يعني ان يتم تحفيز الأفكار والقدرات الإبداعية والخلاقة التي تعد قوة وميزة وذلك من خلال الاستفادة من التنوع والتطوير .
 - ث- **ثقافة الانفتاح والثقة:** حيث يتم فيها تشجيع الافراد على تطوير الأفكار والجرأة في اتخاذ القرارات والإجراءات والتحدي بها.
 - ج- **التعلم من الخبرات:** وهذا يعني ان التعلم من الاخطاء غالباً ما يكون اقوى وافضل من التعلم من النجاح وهنا يتم تسامح الفشل ويتم التعلم من الدروس والاستفادة (وزوز ، ٢٠١٣ : ٣٩-٤٠).
- وتماشياً مع الدراسة الحالية وانسجماً مع اهدافها سيتم تبني نموذج (Marsick,&Watkins,1999) الذي يصنف خصائص المنظمة المتعلمة كما يلي & Dymock (McCarthy, 2006 : 526-529)، (النسور، ٢٠١٠ : ٥٦)، (صبر، ٢٠١٣ : ٤٢٨) (بن هاني، والرواش، ٢٠١٤ : ٣٦٧):

١- **خلق فرص التعلم المستمر:** بمعنى إمكانية التعلم المستمر للأفراد ، حيث ان التعلم يتم إدماجه في إطار العمل من اجل تمكينهم من التعلم خلال أدائهم لمهامهم وهو ما يسمح بخلق فرص متزايدة وتطوير المهارات.

٢- **الحوار:** ويشير إلى منظومة القيم في المؤسسة والتي تدعم التفاعل والحوار بين العاملين وصولاً لحل المشكلات، وان الافراد بإمكانهم اكتساب قدرات على التفكير من اجل التعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع لوجهات نظر باقي الأعضاء والتحقيق فيها ، حيث يتم تغيير ثقافات الافراد من اجل دعم ثقافة الاستجاب وتشارك الخبرات.

٣- **تشجيع التعاون و فرق التعلم:** وتشير الى مجاميع الافراد المتعاونة داخل المنظمة والتي شأنها تحقيق جوانب عديدة منها تحسين الانتاجية او تحسين الجودة او الرفع من مستوى المعنويات او إرضاء العملاء، وتصميم العمل من اجل استخدام الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير، حيث ان الفرق تركز على التعلم والعمل بشكل جماعي ، والتعاون يكون مدعوماً من خلال ثقافة الافراد ومكافأتهم والاعتراف بقدراتهم.

٤- **التمكين:** ان زيادة ادراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

٥- **توفير قيادة إستراتيجية للتعلم:** حيث ان القيادة النموذجية والفعالة تدعم التعلم من داخل المنظمة، كما ان التعلم من اجل تحسين أدائها ورفع نتائج أعمالها، وتشير القيادة الإستراتيجية إلى المهام والأدوار التي تمارسها القيادة الفعالة في المنظمة كتحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات الجوهرية والاحتفاظ بها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة للمنظمة، التأثير على الممارسات الأخلاقية، وتأسيس رقابة تنظيمية متوازنة.

هذه الخصائص للمنظمات المتعلمة تعمل على توجيه وتعميم التعلم في جميع مستويات

المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن هذه الخصائص تفرض إجراءات يمكن استعمالها في بناء منظمات خدمية متعلمة لتعزيز جودة خدماتها وتحقيق التميز والنجاح.

رابعاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

إن مفهوم جودة الخدمة يدور حول فكرة إن الزبون سيحكم على تقييم الخدمة ، كما أنها بشكل عام تمثل تصورات الزبون لتجربة الخدمة إذا كدت معظم الدراسات السابقة على اعتبارا لزيائن يمثلون المشاركين الافضل في تقييم جودتها من الاقسام اوالمنظمة، وذلك لان الزبائن الداخليين قد لا يستطيعوا التنبؤ بنتائج توفير خدماتهم الخاصة لهؤلاء الزبائن الخارجيين (الخماس، والتميم، ٢٠١٣: ٤١). كما إن

المصارف تعمل على تحقيق مستوى عالٍ من الجودة لكي تبقى في سوق المنافسة، وإذا ما أرادت هذه المصارف إن تعتمد على أسبقية الجودة بوصفها أداة للمنافسة فإن عليها أن تنتظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء الزبون، وليس على أنها طريقة لمعالجة المشاكل التشغيلية اليومية (العلي، ٢٠٠٠ : ٣٨). ويبيّن (احمد، ٢٠٠١: ١٠٥) أنّ عملية تعريف جودة الخدمة المصرفية ومراقبتها تختلف كثيراً في قطاع المصارف قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، بوصف أنّ الجودة المدركة في الخدمة المصرفية هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة، وعلى هذا الأساس فإن الزبون تكون أحكامه بشأن جودة الخدمة المصرفية على أساس جودة عملية تقديم الخدمة (Delivery Process Quality of The Service) فضلاً عن الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها الزبون من الخدمة (The Final Outcome). فقد عرّف (علاوي ، ٢٠٠٨ : ٥٤) جودة الخدمة المصرفية بأنها لها علاقة بقدرة المصرف على تقديم خدمات تلائم توقعات الزبون أو تتفوق عليها. وتعرف (التميمي ، ٢٠٠٧ : ١٠٤) جودة الخدمة المصرفية بأنها قياس لمستوى الخدمة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني بأن هذه الخدمة متوافقة مع توقعات العميل. وترى (ابوموسى ، ٢٠٠٠ : ٣٣) انه يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الإدارة أو العاملين مقدمي الخدمة بأعبارهم عنصر الاتصال المباشر مع العملاء بأنها البحث عن احتياجات عملاء المصرف ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة ، ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات ضمن موارد المصرف وقدراته، ومتابعة هذه الاحتياجات وتوفير التغذية الراجعة في حال حدوث خلل او خطأ عند الوفاء بهذه الاحتياجات. وعرفها (الردايدة ، ٢٠١١ : ٢١) بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية) وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الافراد والمنظمات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية التي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية الخدمة المصرفية.

من خلال التعاريف اعلاه يلاحظ الباحثان ان جودة الخدمة المصرفية ينظر إليها من من وجهتي نظر داخلية والأخرى خارجية، حيث تقوم الأولى (الداخلية) على أساس الالتزام بالموصفات القياسية التي تصمم الخدمة المصرفية على أساسها، وتركز الثانية (الخارجية) على جودة الخدمة المصرفية كما يدركها عملاء المصرف ، لذا سوف يتم التركيز والاعتماد على وجهة النظر الأولى في الدراسة الحالية.

خامساً: أنواع جودة الخدمات المصرفية

هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها كما يلي (علاوي، ٢٠٠٨: ٥٥):

- ١- **الجودة المتوقعة:** من الزبائن والتي تمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
- ٢- **الجودة المدركة:** وهي مقدار إدراك إدارة المصرف لنوعية الخدمات التي تقدمها لزبائنها والتي تعتقد أنها تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم.
- ٣- **الجودة الفنية:** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من موظفي المصرف وتخضع لمواصفات النوعية المطلوبة.
- ٤- **الجودة الفعلية:** وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.
- ٥- **الجودة المروجة للزبائن:** والتي تكون محل استقطاب لأكثر عدد ممكن من الزبائن .

سادساً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لقد تعدد الأفكار والآراء بين الباحثين والكتاب في تحديد ابعاد جودة الخدمة المصرفية لذا سوف يتم التركيز على ما جاء به كلاً من (Zeithaml & et.al, 2006,:116) (علاوي، ٢٠٠٨ : ٥٩-٦٣) (هدى، ٢٠١٠: ٧٣-٧٤) (Prasad & Shekhar, 2010 : 139) (الخادي، ٢٠١٢ : ٢٧-٢٨) (الخماس والتميمي، ٢٠١٣: ٤٣-٤٤) (الردايدة، ٢٠١١: ٢٨-٣٠) حيث يتفقون على ابعاد جودة الخدمة المصرفية تتمثل بالاتي:

- ١- **الموثوقية:** يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على أداء الخدمة بدقة وثقة، وان الإدارات (الأقسام المختلفة) تفي بوعودها وتقوم بانجاز الخدمة في الوقت المحدد، ولديها رغبة صادقة في حل المشاكل، ويمكن الاعتماد عليها في أداء خالي من الأخطاء على وفق توقعات الزبون. وهي مدى وجود موظفين يوثق بهم والشعور بالأمانة في التعامل مع العملاء، كما يعني وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة، إضافة إلى ذلك الدعم الذي يتلقاه الموظفون من إدارتهم وانعكاس ذلك على تقديم خدمة أفضل.
- ٢- **الاستجابة:** وتشير إلى درجة الاستعداد الموجودة لدى الإدارات المختلفة في المنظمة لمساعدة الزبون والايفاء بطلبه من خلال توفير المعلومات الدقيقة التي يحتاجها وتقديم الخدمة السريعة له، وبما يسهم في تخفيض وقت انتظاره دون سبب واضح، لأنه بعكس ذلك خلق تصورات سلبية لا لزوم لها عن الجودة لدى الزبون. وتبرز هذه السمة لمقدم الخدمة عن طريق:
 - أداء الخدمة بالسرعة القصوى.
 - إنجاز الخدمة بأقل من الوقت المتوقع لها من الزبون.
 - كيفية مواجهة المشاكل وحلها بأقصى سرعة ممكنة.

٣- **الضمان والأمان:** ويعني معرفة ومجاملة العاملين وقدرتهم على جعل العميل يحسب الثقة والأمان، وأيضاً يعني مقدار توفر أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بها حفاظاً على ممتلكات الزبائن. فلا يمكن إن يقوم الزبون بإيداع أمواله وممتلكاته في مصرف يزداد فيه حالات الغش والسرقه وتبرز هذه السمة من:

- الخدمة المصرفية التي تكون خالية من السرقه والمخاطر.
- الالتزام بالإجراءات الأمنية داخل المصرف.
- إخضاع العاملين بالمصرف للرقابة وباستمرار.
- إشعار الزبون بالأمان عن طريق رؤيتهم لأجهزة الحماية المنتشرة داخل المصرف.

٤- **التعاطف:** ويقصد به مستوى العناية والاهتمام الشخصي الذي يقدمه المصرف لعملائه، ويقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل ومدى الاهتمام بالعملاء ، ومعرفة الموظفين بحاجات ومصالح العملاء، اي توفير الاهتمام والرعاية الفردية للزبون من قبل موظفي الإدارات في المصرف وفهم احتياجاته الخاصة به، ووضع اهتمامات الزبون والإيفاء باحتياجاته في الصميم.

٥- **الملموسية:** وتتمثل التسهيلات المادية كافة ذات العلاقة المباشرة في تقديم الخدمة (المعدات، الأشخاص، ووسائل الاتصالات)، وغالباً ما تستخدم المصارف الملموسة لتحسين صورتها، وتؤمن التواصل المستمر مع الزبون، فالمصرف الذي لا يملك معدات آلية أو معدات لتدقيق الحساب أو لا يمتلك مستلزمات الراحة للعاملين والزبائن مثل أجهزة التكييف، أو الإضاءة الكافية أو المقاعد وغيرها، يكون تقييم خدماته من الزبون سيئاً، وكلما كانت الملموسية ذات جودة عالية اكتسب مقدم الخدمة المزايا الآتية:

- تعزيز قدرة وفعالية الخدمات المصرفية.
- يكون مصدر جذب للزبائن الجدد لأنها تشكل ميزة تنافسية.
- يشعر الزبائن بالارتياح نتيجة لحصوله على خدمات مصرفية إضافية.

خامساً: العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية

لقد أدركت العديد من المنظمات في المجتمعات المتقدمة هذه المفاهيم إذ أشارت دراسات العديد من الباحثين إلى ضرورة امتلاك المنظمات القدرة على التعلم لما له من علاقة إيجابية مع العديد من المتغيرات التنظيمية المهمة مثل الميزة التنافسية والإبداع وجودة الخدمة لتمكنها من التكيف وفهم واستخدام المعرفة الضمنية وامتلاك الكفاءات الجوهرية بما يعزز فرص النجاح لدى المنظمات المصرفية لاسيما وقد تحول النظر إلى مفهوم النجاح المنظمي من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى امتلاك القدرة الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية

مستدامة من خلال إدارتها لمواردها البشرية والمعرفية والمادية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها.

وشخصت الدراسة التي أجراها (Hudspeth, 2004: P.1) على عدد من الشركات في الاستطلاع من خلال البريد الإلكتروني. لاختبار ثلاثة متغيرات إستراتيجية هي:

١. القدرة على التعلم فيما الذي يريده الزبون.
٢. القدرة على تقديم خدمات تلي رغباته.
٣. القدرة على إرضاء رغبات الزبون المربحة والطرائق ذات القيمة العالية التي يدركها الزبون. وقد عززت الدراسة تلك العلاقات وتأثيرات البيئة التنافسية. وافترضت بعض الممارسات ذات العلاقات بالقدرة الإستراتيجية لخدمة أفضل للزبون.

وأخيراً، فقد أشار (Bennett,1998:10) بأن من بين الخصائص الجوهرية التي يمتلكها التعلم

المنظمي والتي ترتبط بالخدمات المصرفية هي:

- استخدام الخبراء والمستشارين الخارجيين.
- تكامل المعلومات السوقية لتطوير الخدمات الجديد.
- تحليل البرامج الفاشلة.
- المتابعة المستمرة للخدمات المصرفية وتطويرها.

ويرى الباحث بأن التوجه نحو التعلم المنظمي يعتبر العامل النوعي الذي يكمن من تعزيز جودة الخدمات المصرفية، وبالمقابل يعتبر التعلم المنظمي أساساً قوياً لجودة الخدمات باعتباره مصدراً مهماً للمعلومات التي يتم جمعها بشكل مستمر حول الزبائن والمنافسين والبيئة المحيطة بالمنظمة والتي تسهم في إثراء القدرات المعرفية للمنظمة التي يعتبر التعلم المنظمي قاعدتها الأساسية على اعتبار أن التعلم المنظمي عملية تبدأ باكتساب المعلومات ومن ثم تفسيرها وتحويلها إلى ذاكرة المنظمة.

المحور الثاني/ الجانب العملي

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

تأتي مضامين هذا الجانب استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية واختبار سريان مخطط الدراسة من خلال التحقق من صحة الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقات تأثير مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة، وتحقيقاً لذلك اعتمد أسلوب تحليل الانحدار الذي يقوم على تقدير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفي

ضوء التسلسل الوارد لفرضيات الدراسة ومنهجيتها، سوف نستعرض نتائج التحليل وفقا للمحاور الآتية:

١ - اختبار علاقات الارتباط بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية	توفير القيادة الإستراتيجية	التمكين	تشجيع التعاون	الحوار	فرص التعلم
.875**	.902**	.795**	.781**	.791**	1
.791**	.742**	.752**	.689**	1	.791**
.728**	.814**	.729**	1	.689**	.781**
.744**	.817**	1	.729**	.752**	.795**
.831**	1	.817**	.814**	.742**	.902**
1	.831**	.744**	.728**	.791**	.875**

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

استنادا إلى مضمون الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (وجود علاقة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة وبين جودة الخدمة المصرفية)، تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون المعروضة في الجدول أعلاه.

ويتضح من الجدول أعلاه إن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين خصائص المنظمة المتعلمة مع جودة الخدمة المصرفية في العينة المدروسة هي علاقات ارتباط معنوية، وبمستوى معنوية ١% وذلك يثبت صحة فرضيات وجود علاقات ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية.

٢ - اختبار العلاقة التأثيرية بين خصائص المنظمة المتعلمة في جودة الخدمة المصرفية

جدول رقم (٣)

تحليل العلاقة التآثرية لخصائص المنظمة المتعلمة في جودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية				المتغير المستجيب
R ²	F	T	β	المتغيرات المفسرة
0.770	130.63	11.430	٠.٨٦٩	خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة
0.766	131.03	11.447	3.984	فرص التعلم
0.626	67.06	8.189	3.312	الحوار
0.530	45.106	6.716	٣.٢٩٨	تشجيع التعاون
0.554	49.56	7.047	3.528	التمكين
0.690	89.34	9.452	3.800	توفير القيادة الاستراتيجية

*P N= 42 d.f. =(40) ≤0.05 T=1.684 F= 4.08

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

استنادا إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في جودة الخدمة المصرفية)، وهي فرضية رئيسية وبفرضيات فرعية تتضمن تأثير فرص التعلم والحوار و تشجيع التعاون وتوفير القيادة الإستراتيجية في جودة الخدمة المصرفية، يأتي مضمون هذا المحور لاختبار علاقة التأثير، إذ اختبرت العلاقة من خلال معادلات الانحدار الخطي البسيط، والتي شكلت خصائص المنظمة المتعلمة (مجتمعة مرة ومنفصلة مرة أخرى) المتغير المفسر، في حين مثلت جودة الخدمة المصرفية المتغير المستجيب، ووضعت النتائج التقديرية لها في الجدول (٣) أعلاه:

ومن خلال معطيات الجدول (٣) تم التوصل إلى النقاط الآتية:

أ- على المستوى الكلي: يتضح من تقدير معادلة انحدار جودة الخدمة المصرفية على خصائص المنظمة المتعلمة المبتكر، أن هناك تأثيراً معنوياً لخصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في جودة الخدمة المصرفية، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.869$)، والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار (٨٧%)، وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة ($t=11.430$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (٤٠)، فضلاً عن قيمة ($F=130.63$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.08)، وقد فسرت خصائص المنظمة المتعلمة جزءاً مهماً من تباين جودة الخدمة المصرفية وبمقدار معامل التحديد ($R^2=0.77$)، وهذا يعني أن خصائص المنظمة المتعلمة تفسر ما قيمته ٧٧% من التغيير في جودة الخدمة المصرفية أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

ب- على المستوى الفرعي:

- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بفرص التعلم في جودة الخدمة المصرفية، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=3.984$) والذي يدل على أن زيادة فرص التعلم بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية سوف يزداد بمقدار (398%) وهو تأثير كبير ومعنوي وفقاً لقيمة ($t=11.447$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (٤٠)، فضلاً عن قيمة ($F=131.03$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.08)، وقد فسرت فرص التعلم جزءاً مهماً من تباين التميز الوظيفي بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.766$)، أي أن (٧٧%) تقريباً من الاختلاف المفسر في جودة الخدمة المصرفية يعود إلى فرص التعلم ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

- وتشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بالحوار في جودة الخدمة المصرفية، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=3.312$) والذي يدل على أن زيادة الحوار بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية سوف يزداد بمقدار (331%) وهو تأثير كبير ومعنوي وفقاً لقيمة ($t = 8.189$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (٤٠)، فضلاً عن قيمة ($F=67.06$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.08)، وقد فسرت الحوار جزءاً بسيطاً من تباين جودة الخدمة المصرفية بمقدار معامل التحديد ($R^2= 0.626$)، أي أن (٦٣%) تقريباً من الاختلاف المفسر في جودة الخدمة المصرفية يعود إلى الحوار ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

• وتشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بتشجيع التعاون في جودة الخدمة المصرفية ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta = 3.298$) والذي يدل على أن زيادة فرص التعلم بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية سوف يزداد بمقدار (329%) وهو تأثير كبير ومعنوي وفقا لقيمة ($t=6.716$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها اكبر من قيمتها الجدولية (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (٤٠)، فضلا عن قيمة ($F=45.106$) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.08)، وقد فسر بتشجيع التعاون جزءا مهما من تباين جودة الخدمة المصرفية بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.530$)، أي أن (٥٣%) تقريبا من الاختلاف المفسر في جودة الخدمة المصرفية يعود إلى تشجيع التعاون ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلا ، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

• وتشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بالتمكين في جودة الخدمة المصرفية، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta = 3.528$) والذي يدل على أن زيادة التمكين بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية سوف يزداد بمقدار (352%) وهو تأثير كبير ومعنوي وفقا لقيمة ($t=7.047$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها اكبر من قيمتها الجدولية (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (٤٠)، فضلا عن قيمة ($F= 49.56$) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.08)، وقد فسر التمكين جزءا مهما من تباين جودة الخدمة المصرفية بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.554$)، أي أن (٥٥%) تقريبا من الاختلاف المفسر في جودة الخدمة المصرفية يعود إلى التمكين ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلا، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

• وتشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بتوفير القيادة الإستراتيجية في جودة الخدمة المصرفية ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta = 3.800$) والذي يدل على أن زيادة توفير القيادة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية سوف يزداد بمقدار (380%) وهو تأثير كبير ومعنوي وفقا لقيمة ($t=9.452$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها اكبر من قيمتها الجدولية (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (٤٠)، فضلا عن قيمة ($F= 89.34$) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.08)، وقد فسر توفير القيادة الإستراتيجية جزءا مهما من تباين جودة الخدمة المصرفية بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.69$)، أي أن (٦٩%) تقريبا من الاختلاف المفسر في جودة الخدمة المصرفية يعود إلى توفير القيادة الإستراتيجية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، أو إنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلا، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وبناءً على ما تقدم ومن نتائج علاقات التأثير بين خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة المصرفية، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة عنها، وهذا يعني أن لخصائص المنظمة المتعلمة بمستواها العام وعلى مستوى المؤشرات الفرعية تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة المصرفية، كما أن الملاحظ من قيمة معامل التحديد (R^2) كانت جيدة في نماذج الانحدار المتعلقة بالمستوى الكلي ومستوى المؤشرات الفرعية، مع معنوية معاملات المتغيرات المستقلة جميعاً حسب اختبار t وكذلك حسب اختبار F .

ثانياً: الاستنتاجات

١. أصبح التعلم التنظيمي سمة العصر، حيث لا بد للمصارف من التجاوب السريع للتغيرات الحاصلة في الأسواق أو استباقها، وأن تكون السبابة في تبني مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة.
٢. يحقق التعلم الريادة والتميز في السوق في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال الحالية، هذا من خلال قدرته على تعزيز جودة الخدمات المصرفية.
٣. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة ومجتمعها وتعزيز جودة الخدمة المصرفية.
٤. تحقق وجود تأثير معنوي بين خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
٥. تحقق وجود تأثير معنوي بين كل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.

ثالثاً: التوصيات

١. زيادة مهارات القيادات الإدارية في المصارف العراقية في ممارسة عملية التعلم التنظيمي وفي كيفية التعامل مع الكم الهائل من المعلومات كي تزداد قدرتهم في إدارة هذه المعلومات على المستوى التشغيلي والمستوى التكتيكي والمستوى الاستراتيجي ولكي تكون إدارة المعلومات أداة لنقل التعلم، وبما يسهم في زيادة قيمة أعمال المصرف وخدماته.
٢. دعوة المصارف العراقية إلى التعرف على فلسفة التعلم التنظيمي فكراً وتطبيقاً، حيث العصر الحالي عصر المنظمات القابلة للتعلم، والتعرف على كيفية إدارة عملياته في المنظمات الرائدة في مجال تطبيقه.
٣. لا بد ان تعمل الإدارة العليا في المصارف الأهلية العراقية على دعم عملية التعلم من خلال مساندة العاملين في تحديد حاجاتهم للتطوير وزيادة قدرتهم على التحسين الذاتي، وتهيئة الظروف المطلوبة لعملية التدريب والتعليم.

٤. الاهتمام بالزبائن من خلال جودة الخدمة عبر إشباع حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى سعادتهم والامان بدورهم الرئيس ففنجاح هذه المصارف وخاصة في ظل بيئة تنافسية متوقعة نتيجة لانفتاح العراق على العالم.
٥. التأكيد على أهمية إظهار الجوانب الملموسة في المصارف في ما يخص الأبنية والأجواء المريحة للعاملين والزبائن وبما يعطي صورة ايجابية لحسن الاستقبال وتسهيل الإجراءات نحو الاستثمار الأفضل لوقت الزبائن.

المصادر

أولا: العربية

أولا: المؤتمرات والمجلات

١. البغدادي، عادل هادي، (٢٠٠٨)، "العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير - دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (١).
٢. بني هاني، جهاد صياح، الرواش، حسن نجيب، (٢٠١٤) " أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك.
٣. التميمي، وفاء صبحي صالح، (٢٠٠٧)، " اثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمة المصرفية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية "، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (١٠)، العدد (١).
٤. حسين، أسامة ماهر، (٢٠١٢) "تقويم خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية، الجامعات الخاصة - دراسة حالة"، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (٩١) مصر.
٥. الخماس، عبد الرضا فرج بدرابي، التميمي، رأفت عواد موسى، (٢٠١٣)، "العلاقة بين التسويق الداخلي جودة الخدمة- دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٩)، العدد (٧٣).
٦. صبر، رنا ناصر، (٢٠١٣)، " خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية/ بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (٣٦)، العدد (٩٤) العراق.
٧. صقر، هدى، (٢٠٠٢)، "المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات"، المؤتمر العلمي لسابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة.

٨. الطائي، علي حسون، (٢٠٠٨)، " خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة، العلاقة والأثر، في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٠) العدد (١).

ثانياً: الكتب

٩. أحمد، أحمد محمود، (٢٠٠١)، " تسويق الخدمات المصرفية - مدخل نظري، تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. العلي، عبد الستار محمد، (٢٠٠٠) "إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي"، الطبعة الأولى، دار وائل، للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
١١. الكبيسي، عامر، (٢٠٠٥)، " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات " المكتب الجامعي الحديث، جدة، المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح

١٢. ابو موسى، رسمية احمد أمين، (٢٠٠٠)، "اثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية - دراسة مقارنة بين بنك الاسكان والبنك الاسلامي الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
١٣. الخالدي، صالح عابر بشيت، (٢٠١٢)، " دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
١٤. الذياب، سعود بن ذياب، (٢٠١٤) "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها في الكلية التقنية بالخرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
١٥. الردايدة، رمزي طلال حسن، (٢٠١١)، " اثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة بين الصرف والزيون - دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٦. علاوي، احمد رسن، (٢٠٠٨)، "التقنيات المصرفية واثرها على جودة الخدمة المصرفية - دراسة استطلاعية في فروع مصرف الرافدين / البصرة"، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
١٧. النسور، أسماء سالم، (٢٠١٠) "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٨. هدى، جبلي، (٢٠١٠)، "قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٩. وزوز، أمل تيسير احمد (٢٠١٣) "دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.

ثانيا: الأجنبية

• Journals

20. Brandt, (2003), " **Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation , and organizational performance** ", Human Resource Development Quarterly, Vol. (16), No. (2).
21. Dymock Darryl et McCarthy Carmel, (2006), " **Towards a learning organization? Employee perceptions** ", *The Learning Organization*, Vol. (13) No. (5).
22. Jamali Dima and Sidani Yusuf, (2008), " **Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context :The case of Lebanon** ", *The Learning Organization*.Vol. (15) No. (1).
23. Prasad, D. & Shekhar, B. (2010) " **Importance and the Zone of Tolerance of Passengers' Expectations of Indian Railway Passengers Services by applying RAILQUAL**", *Asian Journal of Management Research* .

• Books

24. Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. 2007. **Essentials of Strategic Management**, New Jersey, Pearson: Prentice Hall.
25. Zeithaml _ valarie A . & Bitner _ Mary jo & Gremler_ Dwayne D (2006)**Service Marketing** (integrating customer focus across the firm), Fourth Edition . United states : Mc Graw . Hill.