

دور التعلم المنظمي في تحقيق الاداء المتميز:

دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من البنوك التجارية في مدينة أربيل

گه لاويرژ جميل عباس

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اربيل إقليم كردستان، العراق

galawezhjamel@gmail.com

سامي صابر عبد الله

قسم إدارة التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل إقليم كردستان، العراق.

Sami.abdullah@su.edu.krd

المخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي تقوم به التعلم المنظمي في تحقيق الاداء المتميز، لدى عينة من العاملين في عدد من البنوك التجارية في مدينة أربيل. المنهجية التي تنتهجها البحث تتمثل في تحديد مشكلة البحث من خلال طرح تساؤلات عدة تمحورت عن طبيعة العلاقة والتأثير والتباين بين متغيرين البحث المستقل والمتغير المعتمد والمتمثل بالأداء المتميز، وتم تصميم مخطط فرضي للبحث وانبثقت منها أربعة فرضيات رئيسية، ولأجل التحقق من صحة الفرضيات تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات الاحصائية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة لعينة طبقية عشوائية في عدد من البنوك التجارية في أربيل وعينتها والمتمثلة بـ(19) بنك، وتم توزيع (122) استمارة على الأفراد المبحوثين وتم الحصول على (112) استمارة صالحة للتحليل، وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتباين من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة برنامج SPSS v-25. وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستويات جيدة لمتغيرين التعلم المنظمي والأداء المتميز، فضلاً عن وجود علاقات وتأثير التعلم المنظمي في الاداء المتميز. وأوصى الباحثين بالحفاظ على مستويات جيدة من التعلم التنظيمي والأداء المتميز، وضرورة الاستفادة من العلاقة القوية بين المتغيرين على المستويين الكلي والجزئي، وتوجيه هذه العلاقة نحو النجاح والاستمرارية في العمل المصرفي.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٩/١١/٣

القبول: ٢٠١٩/١٢/١٥

النشر: ربيع ٢٠٢٥

الكلمات المفتاحية:

Organizational Learning, Strategic Component, Organizational Component, Cultural Component, Outstanding Performance and Commercial Banks.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.10.1.35

1. المقدمة

يعد موضوع التعلم المنظمي من المواضيع الحديثة والهامة في الفكر الإداري المعاصر، أذ ازداد الاهتمام بمفهومه في الوقت الحاضر نتيجة التعقيد والتغير البيئي وحركتها، أذ ان التعلم المنظمي يؤدي إلى تحقيق الاداء المتميز والقدرة على التعلم الريادية لمواجهة التغيرات المفاجئة وتحسين اداء الأفراد العاملين من خلال كسب المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة فضلاً عن دوره في تنمية قدرات العاملين وجعلهم رياديين ومبدعين فيما يتعلق بأداء المهام الموكلة إليهم (مصطفى، 2016: 1). ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة تمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع التغيرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات والمعرفة الحديثة، وأساليب مبنية على قناعة تامة من أن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري. فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير من أجل زيادة أداء المنظمة. لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، بغض النظر عن مراحلها العمرية، وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة. وينطبق هذا التحدي على جميع المنظمات بصفة عامة، إذ أصبحت تتعرض لمزيد من الضغوط الدولية والاقتصادية نتيجة التوجه نحو العالمية. ومن هنا فإن هذا البحث يأتي لمعالجة مشكلة يعاني منها القطاع المصرفي العراقي بشكل العام وهي عدم التعلم المنظمي الكفوء لتحقيق الاداء المتميز، وتتجلى أهداف البحث من خلال معرفة الدور الذي تؤديه التعلم المنظمي كمتغير مستقل في الأداء المتميز كمتغير تابع.

2. الإطار العام للبحث ومنهجية

2.1 مشكلة البحث

يسعى البحث الحالي إلى دراسة متغيرين في مجال الاعمال ولاسيما الخدمية منها متمثلاً بالقطاع المصرفي وهما التعلم المنظمي والاداء المتميز، لما لهما من دور أني و مستقبلي على نجاح البنوك في مجال عمله الذي يعتمد على المورد البشري بشكل اساس في تقديم خدماتها للزبائن، وعلى الرغم من عدم توافر دراسات وبحوث سابقة تتناول المتغيرين معا بحسب اطلاع الباحثة على المصادر المتاحة، هذا مما دفع بالباحثة الى دراستها معا في البحث الحالي، لحاجة الميدان المبحوث بعد قيام الباحثة بزيارة ميدانية لعدد من المصارف العاملة في مدينة اربيل ومقابلة عدد من المديرين فيها ملحق (2) تبين بوجود ضعف في التعلم المنظمي لدى العاملين والذي يؤثر سلبا في ادائهم بالتالي في الاداء المتميز، وللتعرف على مدى التعلم المنظمي والاداء المتميز، وعليه يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

أ. ما مدى التعلم المنظمي والمتمثلة ب(المكون الإستراتيجي، والتنظيمي والثقافي) لدى العاملين في البنوك المبحوثة؟

ب. ما هو واقع الاداء المتميز في البنوك المبحوثة؟

- ج. بيان مدى العلاقة بين مكونات التعلم المنظمي مجتمعة والاداء المتميز؟
د. ما أثر كل مكون من المكونات التعلم المنظمي منفردة في الاداء المتميز؟

2.2 مشكلة البحث

يمكن ابراز اهمية البحث من الناحيتين العلمية والعملية من الناحية العلمية تقديم إطار نظري مفاهيمي لمتغيرين البحث والمتمثلة بالتعلم المنظمي دوره في تحقيق الأداء المتميز من خلال أحدث المصادر العلمية التي توفرت للباحثة. اما الناحية العملية، تعريف الادارة العليا في البنوك التجارية المبحوثة على المكونات التعلم المنظمي واهميتها في تحقيق الأداء المتميز وتعزيزه للبنوك المبحوثة.

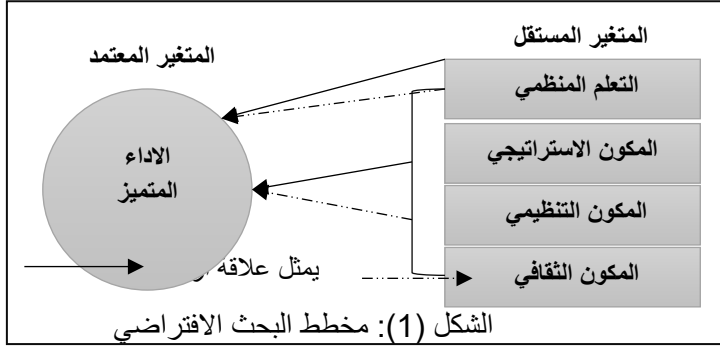
2.3 أهداف البحث

في ضوء المشكلات المطروحة فان البحث تهدف إلى استكشاف علاقة التعلم المنظمي بالأداء المتميز من خلال التركيز على المكونات الثلاثة للتعلم المنظمي (المكون الإستراتيجي، والتنظيمي والثقافي) والتركيز أيضاً على مؤشرات الاداء المتميز، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة من جهة، وتشخيص مدى تأثيره في تحقيق الاداء المتميز من جهة أخرى، من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية في مدينة أربيل، وكذلك يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. توضيح المفاهيم الخاصة بالتعلم المنظمي والاداء المتميز وصياغتها في إطار نظري يفسر طبيعة العلاقة بين التعلم المنظمي والاداء المتميز.
- ب. بناء مخطط للبحث قابل لاختبار العلاقة والتأثير بين متغيرين وبيان تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والمتمثل في الاداء المتميز.
- ج. التعرف على مستويات التعلم المنظمي، من وجهة نظر المديرين والعاملين في البنوك التجارية (ضمن عينة البحث).
- د. التعرف على مدى الاهتمام بتحقيق الاداء المتميز، من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية (ضمن عينة البحث).
- هـ. التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن ان تساعد في تحقيق الاداء المتميز تناسب مع طبيعة البنوك المبحوثة.

2.4 مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء مضامينها الرئيسية وتحقيق أهداف البحث، وتساولات عدة التي أثرت في مشكلته، تصميم مخطط افتراضي يوضح العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما هو موضح في الشكل التالي:



2.4 فرضيات البحث

وتتبع من مخطط البحث الفرضي الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية باختلاف وجهات نظر العاملين المبحوثين. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية.

- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرة التعلم المنظمي ومكوناتها في الميدان المبحوث.
- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرة الاداء المتميز في الميدان المبحوث.

الفرضية الرئيسية الثانية: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم المنظمي والأداء المتميز وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- عدم وجود علاقة معنوية بين مكون الاستراتيجي والأداء المتميز.
- عدم وجود علاقة معنوية بين مكون التنظيمي والأداء المتميز.
- عدم وجود علاقة معنوية بين مكون الثقافي والأداء المتميز.

الفرضية الرئيسية الثالثة: عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعلم المنظمي في الأداء المتميز وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- عدم وجود تأثير معنوي لمكون الاستراتيجي في الأداء المتميز.
- عدم وجود تأثير معنوي لمكون التنظيمي في الأداء المتميز.
- عدم وجود تأثير معنوي لمكون الثقافي في الأداء المتميز.

الفرضية الرئيسية الرابعة: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول التعلم المنظمي والأداء المتميز على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

2.5 منهجية البحث

تنتهج البحث الحالي الاسلوب الوصفي التحليلي كونه يركز على استطلاع الآراء ويتميز هذا الاسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتراح وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الاساسية اذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط الدراسة الافتراضي وعلى النحو الآتي:

2.6 اساليب جمع البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة

2.6.1 اساليب جمع البيانات

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث وبناء الإطار النظري للبحث، تم الاعتماد على العديد من المصادر والوريات والاطاريح بالبحث، فضلاً عن الاستفادة من مصادر خدمات الإنترنت لتعزيز جوانب البحث ومواكبة الاصدارات الحديثة من المصادر. أما في الجانب الميداني فقد تم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات ذات الصلة بالجانب الميداني، وصممت معظم فقرات استمارة الاستبانة بالاعتماد على المقاييس الجاهزة في البحوث والدراسات السابقة القريبة من موضوع البحث والتي عدلت بعض الشيء بما يتناسب ومتطلبات البحث، وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور أساسية أحتوى الأول على البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وهم العاملين في البنوك التجارية المبحوثة وأحتوى الجزء الثاني على المقاييس المتعلقة بالتعلم المستقل وهو التعلم المنظمي، أما الجزء الثالث فقد خصص لمقاييس المتغير المعتمد وهو الأداء المتميز، وتم استخدام أسلوب (ليكرت) الخماسي لغرض تحويل الإجابات وتفرغها وفقاً لـ: اتفق تماماً (5) درجات، واتفق (4) درجات، واتفق لحد ما (3) درجات، ولا اتفق (2) درجات، ولا اتفق تماماً (1) درجة واحدة، والجدول (1) يوضح تركيب الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة.

الجدول (1): تركيبة الاستبانة ومؤشرات قياس والإسناد المرجعي

المجموع	أرقامها	مصادرها	المتغيرات	المتغير الرئيسي
5	5-1	من إعداد الباحثة	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال البنك	المعلومات العامة
5	X5-X1	آل فطيح (2013)	المكون الاستراتيجي	التعلم المنظمي
5	X10-X6	مصطفى (2016)	المكون التنظيمي	
5	X15-X11		المكون الثقافي	
12	Y12-Y1	الحكيم والآخرين (2009)	مؤشرات الاداء المصرفي المتميز	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحثين

2.6.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استناداً إلى توجهات البحث الحالية وأهدافها ومضامين فرضياتها فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لإجراء التحليلات اللازمة وقد اعتمد البرنامج (SPSS V-25) للحصول على النتائج الإحصائية اللازمة، وقد تمثلت الأدوات الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية لتحليل الاجابات أفراد عينة البحث. والوسط الحسابي للمؤشر العام للإجابات. والانحراف المعياري لقياس درجة التشبث في الإجابات، ونسبة الاتفاق. ومعامل الارتباط ل (Spearman) لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث. وتحليل الانحدار Regression Analysis لمعرفة معنوية التأثير. وطريقة Stepwise لتحليل تباين تأثير التعلم المنظمي في الأداء المتميز. فضلاً عن اسلوب تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لمعرفة دلالات الفروق للخصائص التي تحتوي فئات متعددة، فيما تم استخدام (Independent Samples T-test) للخصائص التي تضم فئتين فقط.

2.6.3 اختبار الثبات الداخلي للاستبانة

في هذه الجزئية تم إيجاد معامل كرونباخ ألفا الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاستبانة. ويتضح من نتائج الجدول (2) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مرتفعة لكل المتغيرات حيث بلغت (0.895) للتعلم المنظمي و(0.853) الاداء المتميز (0.891) للمتغيرات مجتمعة وكانت كلها أكبر من (0.60)، وبهذا يعد الثبات عالياً ويؤكد صلاحية المقياس لدراسة الظاهرة المبحوثة.

الجدول (2): اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

عينة N	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	محاور وأبعاد الاستبانة
112	15	0.895	المتغير المستقل: التعلم المنظمي
112	5	0.766	المكون الاستراتيجي
112	5	0.764	المكون التنظيمي
112	5	0.893	المكون الثقافي
112	12	0.853	المتغير المعتمد: الاداء المتميز
112	27	0.891	جميع عبارات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

2.6.4 تحديد مجتمع عينة البحث

اخترت البحث فرضياتها في البنوك التجارية في مدينة أربيل حيث إنها تمثل ميداناً للبحث، البالغ عددها (34) بنك تجاري، استناداً إلى سجلات تسجيل المنظمات والشركات في مديرية تسجيل الشركات والمنظمات في مدينة أربيل، لغاية نهاية (2018). وتم اختيار عينة قصدية من بينها بلغت عددها (19) بنك، وتم توزيع (122) استمارات الاستبانة على عينة البحث وتم استرجاع (112) استمارة وكانت كلها

صالحة للتحليل أي إن نسبة الاستجابة بلغت (91.8%) وهي نسبة كافية للتحليل. أما فيما يخص وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة فإن الجدول (3) يوضح ذلك وعلى النحو الآتي:

الجدول (3) توزيع المستجيبين حسب الخصائص الشخصية

ت	العوامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	52	46.4
		انثى	60	53.6
		المجموع	112	%100
2	العمر	30-20	60	53.6
		40-31	31	27.7
		50-41	16	14.3
		60-51	4	3.6
		61 وأكثر	1	0.9
		المجموع	112	%100
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه	1	0.9
		ماجستير	1	0.9
		بكالوريوس	95	84.8
		دبلوم	15	13.4
		المجموع	112	%100
4	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	اقل من 5 سنوات	35	31.3
		10-5	60	53.6
		15-11	14	12.5
		20-16	3	2.7
		المجموع	112	%100
5	عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال البنك	لا شارك	40	35.7
		1-5	68	60.7
		6-10	4	3.6
		المجموع	112	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد نتائج الإحصائي SPSS

واعتماد على ما ورد في الجدول اعلاه يمكن وصف المعلومات (الخصائص) الشخصية لأفراد عينة البحث كالآتي:

الجدول (3) يبين توزيع المستجيبين حسب الجنس ويلحظ من الجدول بأن أكبر نسبة للمستجيبين هم من الإناث، إذ بلغت نسبتهم (53.6%) أي (60) فرداً، في حين بلغت نسبة الذكور (46.4%) (52) فرداً. وهذا يدل على تكليف الإناث في بنوك عينة البحث بالمهام الوظيفية أكثر من تكليف الذكور. يتضح من نتائج الجدول (3) بأن أغلبية الافراد المبحوثين هم من فئات عمرية (30-20) وشكلت نسبة (53.6%) أي (60) فرداً، وتلتها الفئة العمرية (40-31) سنة وكانت نسبتهم (27.7%) ثم الفئة العمرية

(41-50) سنة وبلغت نسبتهم (14.3%)، اما الفئة العمرية (51-60) سنة جاءت في المرتبة الرابعة وبلغت نسبتهم (3.6%) واحتلت الفئة العمرية (61 وأكثر) اقل نسبة حيث بلغت (0.9%) وهذه النتائج تدعم توفر درجات نضج مقبولة لدى العاملين المستجيبين. يلاحظ من الجدول (3) أن هناك عدد كبير من عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس (95) وبنسبة (84.8%). والبقية بنسبة (15.2%) حملة شهادة الدبلوم (15) وبنسبة (13.4%) حملة الماجستير (1) وبنسبة (0.9%) لحملة الشهادة الدكتوراه (1) النتائج الأنفة تؤكد حصول عاملي البنوك على الشهادات الملائمة لنوع العمل الذي يمارسونه في حياتهم العملية حسب نوع عملهم.

وفيما يخص الخدمة في الوظيفة الحالية يظهر الجدول (3) بأن نسبة (53.6%) أي (60) فرداً من افراد عينة البحث لهم خدمة في الوظيفة الحالية تتراوح بين (5-10 سنة)، تليها الفئة (اقل من 5) سنوات وبنسبة (31.3%) وجاءت الفئتين (11-15) و(16-20) حيث بلغت نسبتهم (12.5%) و(2.7%) على التوالي، وبذلك فإن افراد المبحوثين لهم خبرة جيدة في الوظيفة الحالية. يتضح من نتائج نفس الجدول (3) بأن نسبة (60.7%) أي (60) فرداً من المستجيبين قد شاركوا في الدورات الخاصة بمجال بنك بواق (1-5) دورات، تليها نسبة (35.7%) أي (40) فرداً من المستجيبين الذين لم يشاركوا في اية دورة في حفل الاختصاص وغيرها ولحد الان، وثم العاملين الذين شاركوا في دورات (6-10) حيث بلغت نسبتهم (3.6%) أي (4) فرداً.

3. الإطار النظري للبحث

3.1 مفهوم التعلم المنظمي

وقد تم تقديم تعريف للتعلم المنظمي من قبل كل من Argyris and Schon في عام (1978) إذ يعدان رائدي التعلم المنظمي فقد عرفا التعلم المنظمي بأنه عبارة عن عملية كشف وتصحيح الاخطاء، ويكون تعبير "كيف تم إجراء هذا" هو محط تركيز التعلم المنظمي ويحدث عادة على نحو غير منهجي وعلى نحو تصادفي وفردى (مصطفى، 2016: 22). وهناك من عُرف التعلم المنظمي بأنه آلية التعلم التي تتبناها المنظمات وتجعلها جزء من ثقافتها التنظيمية (Popper and Lipshitz, 2000:39). وكذلك من عُرف التعلم المنظمي بكونه العملية التي يتم من خلالها اكتساب معرفة أو تكنولوجيا جديدة وذلك لغرض استخدامها في صنع قرارات استراتيجية، ولتحسين القابليات في تطوير وتطبيق وسائل جديدة، وبالتالي زيادة فرص البقاء والنجاح (Jackson, 2005: 9).

في حين عُرف التعلم المنظمي على أنه العملية التي يستخدمها المديرون لتحسين قدرة ذاكرة المنظمة وذلك لفهم وإدارة المنظمة وبيئتها لأجل صنع القرار ولزيادة الفاعلية التنظيمية (Jones, 2010: 363)، أو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة (Jashapara, 2011: 133). وهناك من يرى في التعلم المنظمي كأحد نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول إن المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي

لتغيرات البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة بينها وبين البيئة ووجهة النظر هذه تشمل جميع الافراد في كل مستويات المنظمة (Wheelen and Hunger, 2010: 61)، ويقصد به تغيير دائم نسبيا في السلوك الناتج عن التجربة، وهي العملية التي بواسطتها يكتسب الأفراد القدرات والمعتقدات التي تؤثر في سلوكهم في المنظمات (مصطفى، 2016: 22).

3.1.1 أهمية التعلم المنظمي

إن الأهمية المتزايدة للتعلم المنظمي سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني، يمكن تفسيره بثلاثة عوامل (Hefer et al, 2002, p.391): فالعامل الأول هي التغيرات السريعة أكثر فأكثر والمفروضة من المحيط، حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم، والثاني المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات، قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات ايجاد، نشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها، واخيراً سياسات الاستغناء الجماعي عن العمل والتي كانت نتيجتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات. مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها. ويمكن تلخيص أهمية التعلم المنظمي من خلال ثلاث فوائد وهي الآتية (Lynch, 2000: 646):
أ. يقدم أفكاراً وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
ب. التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.
ج. يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث وبالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية وتواجهها في المنظمة بصورة أفضل ذلك هو المتخصص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة، (مصطفى، 2016: 22).

3.1.2 خصائص التعلم المنظمي

للتعلم المنظمي خصائص يتسم بها من أهمها (مصطفى، 2016: 23):

1. أن عملية التعلم المنظمي عملية يعتبرها العاملون من الواجبات اليومية وجزء من نشاط وثقافة المنظمة (المليجي، 2010، ص214).
2. يتضمن التعلم المنظمي عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات، وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول لها للاستفادة منها في حل المشكلات التنظيمية الحالية والمستقبلية (المليجي، 2010:214).
3. يستلزم التعلم المنظمي رؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم حول أهداف ومستقبل المنظمة (المطيري، 2010:26).
4. يركز التعلم المنظمي على المستقبل أكثر من الماضي، ويبحث عن التوجهات الجديدة بدلاً من الاستجابة للضغوط (المطيري، 2010:26).

5. ظاهرة جماعية، فيتصف التعلم المنظمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
6. التعلم المنظمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة (السالم، 2009:69).
7. أنه لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة من دون قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قذوة للأخريين في السلوك والتصرف (السالم، 2009:69).
8. أنه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الأفراد، والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة المنظمة (السالم، 2009:69).

3.1.3 مكونات التعلم المنظمي

حسب مصطفى (2016)، قَدَم كل من (Marquardt, 2002)، (Goh, 2003)، (أيوب، 2004)، نماذجاً يبين فيه أن التعلم المنظمي يتألف من ثلاثة مكونات رئيسية هي: استراتيجية التعلم المنظمي (المكون الاستراتيجي) ويتضمن الرؤية المشتركة، متابعة التغييرات البيئية، إستراتيجية التعلم، ومكون الهيكل التنظيمي يدعم عملية التعلم المنظمي (المكون التنظيمي) ويتمثل تشجيع العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، أيجاد المعرفة ونقلها والمشاركة بها، ومكون الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم المنظمي (المكون الثقافي) فيتضمن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم، جودة التعلم (مصطفى، 2016:26)، لذلك سيتم اعتماد على هذا الانموذج نظراً لما يحتويه من مضامين فلسفية تفسر وتتفاعل وتتداخل مع أحداث الواقع الميداني. ويمكن توضيح المكونات الثلاثة لنماذج التعلم المنظمي على النحو الآتي:

أولاً: المكون الإستراتيجي ويتضمن العناصر التالية:

- أ. الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة وتعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما يؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما ينفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية (مصطفى، 2016:26).
- ب. متابعة التغييرات البيئية وتعني توقع التغييرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم (مصطفى، 2016:26).

ج. إستراتيجية التعلم وتعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساعد التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعد هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها (مصطفى، 2016: 26).

ثانياً: المكون التنظيمي ويشمل العناصر الآتية:

أ. العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي (مصطفى، 2016: 26).

ب. الهيكل التنظيمي المرن: حيث إن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم المنظمي هو الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها (آل فطیح، 2013: 27).

ج. إبداع المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: ويتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي (آل فطیح، 2013: 27).

ثالثاً: المكون الثقافي ويمثل العناصر التالية:

أ. التعلم من الأخطاء السابقة: وتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء (مصطفى، 2016: 27).

ب. البيئة المساندة للتعلم: وتشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة الأفراد المبدعين (مصطفى، 2016: 27).

ج. الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم المنظمي (أيوب، 2004: 75).

3.2 مفهوم الاداء المتميز

اسفرت جهود البحث الحالي عن موضوع الاداء المتميز في الأدبيات الإدارية الحديثة عن وجود فئة قليلة في تناول هذا الموضوع في الدراسات العربية، لذا فقد تسعى الباحثة إلى تغطية جوانب هذا الموضوع بما هو متيسر ومتاح من مصادر، وقد وقع الاختيار على مصطلح الاداء المتميز ليعني بذلك الاداء المتفوق أو الاداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح كما اتفقت عليه الدراسات والبحوث المتخصصة. وفي ظل التطورات البيئية السريعة ظهرت عدة مسميات للاداء المتميز ومنها الاداء المتفوق والاداء العالي، لذا يرى (السلمي، 2002: 29) أعلى مستوى من مستويات الاداء يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة، قدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يمتلكها العاملون في المنظمة تجعلهم قادرين على انجاز اعمال تفوق ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً (يوسف، 2005: 49).

اما (Brown, 2006: 4) فقد أكد انه الاداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة من ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء الكبير والمسؤولية الكبيرة. ويرى (Deweall, 2008: 2) بأنه عملية تكيف المنظمات ونشاطها والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل. اما (Akdemeir et al., 2010:150) فيرى أن الاداء المتميز يتحقق من خلال امتلاك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون مسؤولية تنفيذ الأعمال المكلفين بها لتعزيز النجاح التنظيمي الدائم. وأكد الباحثان بأن الاداء المتميز يمثل أعلى مستوى يمكن ان يحققه الافراد من خلال ما يتمتعون به من قدرات عقلية وفكرية عالية.

3.2.1 أساليب تحقيق الاداء المتميز

تسعى المنظمات إلى تحقيق الاداء المتميز من خلال توفير المستلزمات الهامة واتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الاداء المتميز. واستعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز هي (يوسف، 2005: 51):

- وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.
- تطوير المدراء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.
- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بمؤهلات جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

3.2.2 مؤشرات الاداء المتميز

حسب مردان، (2012) حدد معهد الانتاجية الامريكي (4: 2009: CP) اهم مؤشرات الاداء المتميز وهي:

3.2.2.1 الاستراتيجية

تعد الاستراتيجية نقطة البداية لعملية التحليل والتقييم البيئي فهي تشير إلى تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات التي تضعها الإدارة العليا (الدوري، 2005: 25). كما أنها الطريقة التي تختارها المنظمة لإدارة خطوط منتجاتها المختلفة وإدارة وحدات أعمالها بدافع تعظيم القيمة، لذا فإن إستراتيجية المنظمة تسهم بشكل رئيسي في تحديد نوع الأعمال التي ترغب المنظمة في ممارستها ومن ثم الكيفية التي يتم فيها تخصيص الموارد لإنجاز تلك الأعمال (رشيد، 2008: 278). وأكد (هل وجونز، 2008: 65) أن الاستراتيجية تمثل الرسالة الموجهة للإدارة لكي تدرك العمليات المرتبطة بالأمور الطارئة ومن ثم التدخل في الوقت المناسب والتخلص من استراتيجيات الطارئة السيئة وتعزيز الجيد منها وتبنيه نتيجة لأثرها في الهيكل التنظيمي. وينظر (الخفاجي، 2010: 65) إلى الاستراتيجية على أنها إحدى نوافذ التفكير بأفاق عمل المنظمة لتكون قابلة للإنجاز والقياس في ضوء المتغيرات البيئية والمعتمدة على نظام السيناريوهات ذي العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال وبناء المركز التنافسي.

3.2.2.2 القيادة

تشير القيادة إلى القدرة والسعي لترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى حقيقة قابلة للتطبيق لتعكس تطلعات القادة الاستراتيجيين والتي لها أثر مباشر في سير العمل في المنظمة، فالمنظمات التي تفنقر إلى القيادات الفاعلة لا تستطيع مواصلة أعمالها (1: 2006: Weiskittle) كما إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال والتأثير بالأفراد فحسب وانما هي التعامل مع العنصر البشري والارتقاء برويتهم إلى مستويات أعلى ورفع أدائهم إلى معايير أعلى وبناء شخصيتهم إلى ما بعد حدودهم الاعتيادية (شهاب، 2007: 6) ويرى (المخلافي، 2009: 26) أنها عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشتركين حول الأعمال المطلوب أدائها وكيفية إنجازها بفعالية وهي عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة تساهم في فعالية المنظمة ونجاحها، إذ تعد القيادة الكفوة في المنظمة أحد أهم عناصر النجاح والمحرك الأساس لعملها وممارستها ضمن استراتيجيتها عمل واضحة وهادفة (Robbins and Judge, 2009: 30).

3.2.2.3 الثقافة

تعد الثقافة التنظيمية من إحدى العوامل الحاسمة في تحديد درجة التناغم بين المنظمة والعاملين فيها من خلال تركيزها على مجموعة من القيم والاتجاهات التي تعكس طريقة انجاز الاشياء وطبيعة العلاقة بين

المنظمة وبيئتها المحيطة بها(Berry, 2004: 2) كما انها تلك القيم والمعتقدات المشتركة والساندة في المنظمة والتي تؤثر في طبيعة عمل الافراد داخل المنظمة(Kranakis, 2004: 493) وتعد هذه المعتقدات ذات قيمة كبيرة لا بد من ترسيخها في عقول اعضاء المنظمة بوصفها مرتكزات اساسية تحكم سلوك الافراد العاملين داخل المنظمة من جهة (Tsui et al., 2006: 350) وتساهم في صياغة الانماط الشخصية وتكوينها من خلال نشرها المعارف والمفاهيم التي تقود إلى التعرف بالمعطيات البيئية والتفاعل معها من جهة اخرى، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه الأتية (الجبري، 2008: 9):

- أ. الثقافة التنظيمية دليل للإدارة والعاملين التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها.
- ب. إطار فكري يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم.
- ج. تعد من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها وخاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، التميز، والريادة والتغلب على المنافسين
- د. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والعاملين، فلا يحتاجون إلى الاجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.

3.2.2.4 السوق

تماشياً مع معالم التطور التكنولوجي الهائل في عالم الاتصالات والمعلومات وتعددية الصفقات المتداوله اتسع تأثير الاسواق في اقتصاديات الأعمال ، مما جعل الاسواق المالية تحتل مكانه واسعة في النشاط الاقتصادي ؛ لذا ينظر للسوق بصورة عامة على أنه آلية النقاء قوى العرض (البائع) مع قوى الطلب (المشتري) لتوفير السيولة للمتعاملين إما بصورة نقدية أو على شكل أوراق مالية من جهة وتبادل منفعة معينة بالوقت المناسب (التميمي واسامة، 2004: 110) كما يرى (الحسيني، 2005: 135) أن الاسواق تمثل اطار متكامل يجمع المتعاملون في الاوراق المالية (البائعين والمشتريين) لغرض انجاز الصفقات بصور منظمة ولا يوجد لهذا السوق مكان محدد لانجاز الصفقات وانما تنجز متى ما توفرت الرغبة لهؤلاء المتعاملين مما يجعلها تتأثر بمستوى النشاط الاقتصادي الوطن بشكل كبير كما تشكل الاسواق البنية الاساسية لأي نظام مالي في البلد لأنها آلية التوسط بين قطاعي الاستثمار والادخار التي تعمل على إعادة ضخ الاستثمارات في البنية التمويلية للمشروعات لتوفر حاجتها من الاموال الكافية لإعادة توسيع الانتاج ولتجديد حركتها تماشياً مع التطور الحاصل في مستوى الاقتصاد.

4. الجانب الميداني للبحث

4.1 وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يهدف هذا المحور إلى وصف متغيرات البحث وتشخيصها للتعرف على الاختلافات الموجودة في آراء المستجيبين، وإعطاء تصور شامل عن وجهات نظرهم عن طبيعة المتغيرات بالاستناد على أدوات إحصائية وصفية في تحليل المتغيرات من خلال استخراج التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق إجابات المستجيبين على النحو الآتي:

4.1.1 وصف متغير التعلم المنظمي

يظهر الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايواساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق للفقرات (X1-X15) المتعلقة بوجهة نظر المستجيبين بصدد مكونات التعلم المنظمي (الاستراتيجي، التنظيمي والثقافي) ويعكس وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.760) يدل على المستوى العالي اكده الانسجام العالي في إجابات المستجيبين حيث بلغت نسبة الاتفاق العام (75.21%) التي عكسها الانحراف المعياري (0.5930) وهذا يفسر أن التعلم المنظمي يؤثر في تحقيق الاداء المتميز في مدينة أربيل بمستوى عالي من وجهة نظر المستجيبين.

المكون الاستراتيجي: يظهر الجدول (4) بأن المكون الاستراتيجي حقق أعلى مستوى بالنسبة لمكونات الأخرى، حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذا البعد (3.95) (X1- X5)، وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية يدعم ذلك نسبة الاتفاق المعدل (79.10%) وكانت درجة التششت في الاجابات منخفضة اذ بلغ الانحراف المعياري المعدل (0.595). وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (X5) حققت أعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.17) والانحراف المعياري (0.628) وبلغت قيمة معامل الاتفاق (83.4%) وهذا النتائج تدعم المستوى العالي لتقوم إدارات البنوك بتدريب وتوجيه العاملين على كيفية تعلمهم ذاتياً، ويتعلم العاملين من تجاربهم في المواقف المختلفة ويطبّقون ما تعلموه من معرفة جديدة في المواقف المستقبلية. كما تدعم إدارة البنك فرص تعلم العاملين وتشجع تطبيق المعرفة الجديدة. ويتم تنسيق جهود الإدارات المختلفة بالبنك من خلال وضع أهداف مشتركة للعمل والتعلم. تشجع إدارة البنك العاملين على تطويرهم الذاتي من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتوقعة.

المكون التنظيمي: تم الاعتماد على الفقرات (X6- X10) لقياس هذا البعد، حيث بينت نتائج الجدول (4) المستوى العالي لها، اذ بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.91) والانحراف المعياري المعدل (0.608) ونسبة الاتفاق المعدل (78.28%)، وهذا مؤشر إلى توفر المستويات العالية لتعلم المنظمي من خلال المكون التنظيمي في الميدان المبحوث. وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (X7) حققت أعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.17) والانحراف المعياري (0.628) وبلغت قيمة معامل الاتفاق (83%) وهذه النتائج تدعم المستوى العالي لتمارس إدارة البنك اللامركزية وتفوض الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤولية والقدرة على التعلم، والهيكل التنظيمي للبنك فعال للاتصال والتعلم عبر المستويات التنظيمية. ويستطيع العاملون التفكير والعمل على وفق مدخل النظم الشمولي الذي يأخذ في الاعتبار العلاقات والتفاعلات بين أجزاء التنظيم. في حين إدارة البنك يشارك العاملين التعلم مع الزبائن والقطاعات الأخرى ذات العلاقة. وايضاً يشارك العاملون بالبنك في فعاليات التعلم مع المؤسسات الأكاديمية والمهنية وغيرها من مؤسسات المجتمع.

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسب الاتفاق لإجابات المبحوثين عن مكونات التعلم المنظمي

العبارة	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق لحد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)		المكون الاستراتيجي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
X1	32.1	36	60	53.6	14	12.5	1	0.9	1	0.9	36
X2	29.5	33	59	52.7	17	15.2	2	1.8	1	0.9	33
X3	25.9	29	38	33.9	35	31.3	9	8.0	1	0.9	29
X4	17.9	20	47	42.0	30	26.8	12	10.7	3	2.7	20
X5	29.5	33	65	58.0	14	12.5	0	0	0	0	33
المعدل											79.10%
X6	17.9	20	63	56.3	21	18.8	7	6.3	1	0.9	20
X7	34.8	39	52	46.4	20	17.9	1	0.9	0	0	39
X8	23.2	26	49	43.8	24	21.4	13	11.6	0	0	26
X9	19.6	22	49	43.8	35	31.3	5	4.5	1	0.9	22
X10	33.0	37	48	42.9	21	18.8	5	4.5	1	0.9	37
المعدل											78.28%
X11	17.0	19	51	45.5	28	25.0	10	8.9	4	3.6	19
X12	11.6	13	35	31.3	35	31.3	15	13.4	14	12.5	13
X13	11.6	13	44	39.3	34	30.4	13	11.6	8	7.1	13
X14	14.3	16	38	33.9	47	42.0	10	8.9	1	0.9	16
X15	18.8	21	35	31.3	31	27.7	16	14.3	9	8.0	21
المعدل											68.25%
المعدل العام											75.21%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS n= 112

المكون الثقافي: ويبين الجدول (4) المستوى المتوسط لمكون الثقافي على الصعيد العام لكافة البنوك المبحوثة، حيث كانت درجة الانسجام لإجابات العاملين المبحوثين جيد الأهمية ويدعم ذلك نسبة الاتفاق المعدل (68.25%) وبلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذا البعد (X₁₁-X₁₅) (3.41) والانحراف المعياري المعدل (0.890)، وساهمت الفقرة (X₁₁) التي تنص على اعتبار إدارة البنك بعض الأخطاء كفرص للتعلم وتحفيز العاملين وفرق العمل على التعلم وتعليم الآخرين، حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.63) و(0.986) على التوالي ويؤكد ذلك النسبة المئوية للاتفاق إذ بلغت (72.6%) وهذه النتائج تدعم المستوى الجيد لتوفر المناخ التنظيمي السائد في البنك عملية التعلم المنظمي. ويتمكن العاملون من الوصول إلى البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بفاعلية. ويتم تصميم نظم الدعم الإلكتروني للأداء بناء على احتياجات التعلم ومتطلباته. وايضاً تستخدم البنوك التقنيات التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم بفاعلية مثل الأجهزة التي تزود بها قاعات الاجتماعات والندوات والمؤتمرات.

وانحرافاتهما المعيارية (0.766) و(0.792) على التوالي وبدرجة انسجام عالية الاهمية يدعم ذلك نسبة الاتفاق (76.8%) و(74%).

في حين حققت (Y5) و(Y11) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى، والتي تتصان على التزام إدارة البنك منتسبها على أداء أعمالهم بالشكل الصحيح من المرة الأولى، وتعمل إدارة البنك على تفويض منتسبها بالسلطات التي تتناسب مع مسؤولياتهم، يدعم ذلك اوساطهما الحسابية (3.67) و(3.68) على التوالي وانحرافاتهما المعيارية (0.864) و(0.819) على التوالي وبدرجة انسجام عالية الاهمية جداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق (73.4%) و(73.6%). هذا يعني حققت إدارة البنوك التميز في اداء لخدماتها المصرفية.

4.2 اختبار فرضيات البحث

4.2.1 اختبار فرضية الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية باختلاف

وجهات نظر العاملين المبحوثين. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية.

وتتص الفرضية الفرعية الأولى بانها " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير التعلم المنظمي ومكوناتها للميدان المبحوث". ويمثل هذا الاختبار مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على متغير التعلم المنظمي ومكوناته (المكون الاستراتيجي، التنظيمي و الثقافي) كلا على حدا مع الوسط الحسابي للأداة (5) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لاختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test). يظهر الجدول (6) أن متوسط إجابات الاتفاق مع فرضية البحث لمتغير التعلم المنظمي بلغت (3.760) وهو أكبر من متوسط ليكرت بمقدار (0.760) في حين كانت قيمة p-تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة (t) المحسوبة قد بلغت (67.106) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، كذلك بالنسبة لمكوناته كانت جميعها معنوية مما يدل على وجود أهمية للمكون الاستراتيجي، التنظيمي و الثقافي، والنتائج الأنفة تدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تتص على اختلاف الأهمية الترتيبية لمتغير التعلم المنظمي ومكوناته.

الجدول (6): اختبار t حول متوسط إجابات التعلم المنظمي ومكوناته

قيمة متوسط الاختبار = 3							
المتغير الأول	الوسط الحسابي	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة p	النتيجة النهائية
التعلم المنظمي	3.760	0.05604	67.106	1.96	111	0.000	معنوي
المكون الاستراتيجي	3.955	0.05631	70.245	1.96	111	0.000	معنوي
المكون التنظيمي	3.914	0.05750	68.080	1.96	111	0.000	معنوي
المكون الثقافي	3.412	0.08418	40.537	1.96	111	0.000	معنوي

n= 112

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وتنص الفرضية الفرعية الثانية بانها "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرة الأداء المتميز ومؤشراتها للميدان المبحوث". يظهر الجدول (7) أن متوسط إجابات الاتفاق مع فرضية البحث لمتغير الأداء المتميز قد بلغت (3.814) وهو أكبر من متوسط ليكرت بمقدار (0.814) في حين قيمة p -تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (76.143) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، مما يدل على وجود أهمية للأداء المتميز، والنتائج الأنفة تدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على اختلاف الأهمية الترتيبية لمتغيرة الأداء المتميز ومؤشراتها وبالتالي قبول وتبني الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية.

الجدول (7): اختبار t حول متوسط إجابات الأداء المتميز

قيمة متوسط الاختبار = 3							
المتغير الأول	الوسط الحسابي	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	درجات الحرية	قيمة p	النتيجة الترتيبية
الأداء المتميز	3.8147	.05010	76.143	1.96	111	0.000	المرتبة الأولى

n= 112

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

4.2.2 اختبار الفرضيات الارتباط

سيتم هنا دراسة الارتباط بين متغيرات البحث المتمثلة بمتغير التعلم المنظمي ومكوناته الثلاثة ومتغير الأداء المتميز وعلى هذا الأساس يتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية كما يلي:

الجدول (8): معامل الارتباط بين التعلم المنظمي والأداء المتميز على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
التعلم المنظمي	الأداء المتميز
	معامل الارتباط
	القيمة الاحتمالية (Sig)
	0.497**
	0.000

n= 112

**ارتباط معنوية عند مستوى (0.05)

وتنص الفرضية الرئيسية الثانية بأنها "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم المنظمي والأداء المتميز". وأظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقات الارتباط المعنوية بين التعلم المنظمي والأداء المتميز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.497) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنها: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم المنظمي والأداء المتميز عند مستوى معنوية (0.05)"، وتُشير هذه العلاقة قوة ارتباط التعلم المنظمي وقدرتها في فاعلية الأداء المتميز على المستوى الكلي في البنوك التجارية المبحوثة في مدينة أربيل.

H_0 عدم وجود علاقة معنوية بين مكونات التعلم المنظمي والأداء المتميز.

H_1 توجد علاقة معنوية بين مكونات التعلم المنظمي والأداء المتميز.

وتم حساب قيمة معامل الارتباط بين مكونات التعلم المنظمي والأداء المتميز بشكل منفرد، واختباره تحت مستوى معنوية (0.05) وهناك ارتباط طردي موجب معنوي بين المكون التنظيمي والأداء المتميز ومقداره (0.499)، وهو أكبر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية المكونات الأخرى لذلك يحتل هذا المكون المرتبة الأولى مقارنة مع بقية المكونات، وهناك ارتباط طردي موجب معنوي بين المكون الثقافي والأداء المتميز ومقداره (0.358)، وهي أصغر قيمة معامل ارتباط مقارنة مع بقية المكونات لذلك يحتل هذا المكون المرتبة الأخيرة. أما العلاقة بين المكون الاستراتيجي والأداء المتميز يحتل المرتبة الثانية ومقداره (0.480) وعليه تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنها: " توجد علاقة معنوية بين مكونات التعلم المنظمي والأداء المتميز عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي قبول وتبني الفرضية الرئيسة الثانية بديلة والفرضيات الفرعية، كما بينت في الجدول (9).

الجدول (9): معاملات الارتباط بين مكونات التعلم المنظمي والأداء المتميز بشكل منفرد

الأداء المتميز			المتغير المعتمد
المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط سبيرمان
الثانية	معنوي	0.000	0.480**
الأولى	معنوي	0.000	0.499**
الثالثة	معنوي	0.000	0.358*

n= 112

** ارتباط معنوية عند مستوى (0.05)

4.2.3 اختبار الفرضيات التأثير

ويتم هنا دراسة تأثير التعلم المنظمي ومكوناته الثلاثة في الأداء المتميز من خلال تقدير النماذج الخطية وحساب معامل التفسير (R^2)، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression* وتم اختبار الفرضيات. وتنص الفرضية الرئيسة الثالثة بانها لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعلم المنظمي في الأداء المتميز مجتمعة".

الجدول (10) تحليل تأثير التعلم المنظمي في الأداء المتميز على المستوى الكلي (مجتمعة)

الأنموذج 1	قيمة الثابت B ₀	قيمة معامل الانحدار B ₁	t المحسوبة	قيمة R ²	DF درجات الحرية	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة	P- قيمة Value المحسوبة
التعلم المنظمي الأداء المتميز	2.074	0.518	6.348	0.268	110 111	0.4556	40.296	0.000

n=112

معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS
اذ تشير نتائج أنموذج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (10) إلى تأثير التعلم المنظمي في الأداء المتميز، وكانت قيمة معامل التفسير (26.8%) للتعلم المنظمي ذات دلالة فعندها فقط يمكن القول بأن التعلم المنظمي له تأثير في الأداء المتميز فكلما زادت قيمة (R²) زاد التأثير بمقداره، ويدعم ذلك قيم F المحسوبة (40.296) عند درجتي حرية (111,1) وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق انسجاماً بشأن وجود تأثير التعلم المنظمي في الأداء المتميز. اما قيمة معامل الانحدار قد بلغت (0.518) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التعلم المنظمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء المتميز بنفس مقدار، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.348) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقية احتمالية (0.000)، وهذا ايضاً يدعم التأثير المعنوي. وكما تشير قيمة الحد الثابت إلى وجود الأداء المتميز بمقدار (2.074) حتى لو كانت قيمة التعلم المنظمي صفراً، وهذا يعني قدرة التعلم المنظمي مجتمعاً في تفسير ما قيمتها (26.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز. طبقاً للنتائج الأنفة الذكر تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنها يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتعلم المنظمي في الأداء المتميز مجتمعاً عند مستوى معنوي.

H₀ عدم وجود تأثير معنوي لمكونات التعلم المنظمي في الأداء المتميز.

H₁ يوجد تأثير معنوي لمكونات التعلم المنظمي في الأداء المتميز.

وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن تأثير كل مكون من مكونات التعلم المنظمي في الأداء المتميز، سيتم استخدام أنموذج الانحدار البسيط *Simple Regression Analysis* وعلى النحو الآتي:

الجدول (11): تحليل تأثير مكونات التعلم المنظمي في الأداء المتميز بشكل منفرد

قيمة P-Value المحسوبة	قيمة F المحسوبة	الخطأ المعياري	DF درجات الحرية	قيمة R ²	t المحسوبة	قيمة معامل الانحدار B ₁	قيمة الحد الثابت B ₀	مكونات البحث الداخلة إلى النموذج بخطوة	الأنموذج
0.000	34.785	0.46424	1	0.240	5.898	0.490	2.090	المكون الاستراتيجي	1
0.000	41.778	0.45342	1	0.275	6.464	0.525	2.025	المكون التنظيمي	2
0.000	15.150	0.49934	1	0.121	3.892	0.348	2.108	المكون الثقافي	3
0.000			111						

n=112

متغير معتمد = الأداء المتميز

معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وتنص الفرضية الفرعية الأولى بأنها " عدم وجود تأثير معنوي لمكون الإستراتيجي في الأداء المتميز عند مستوى دلالة احصائية (0.05)", اذ تشير نتائج أنموذج الانحدار البسيط الموضح في الجدول (11) إلى وجود تأثير لمكون الإستراتيجي في الأداء المتميز، وطبقاً للنتائج الأتفة الذكر تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنها يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمكون الإستراتيجي في الأداء المتميز. وكانت قيمة معامل التفسير (24%) اما النسبة المتبقية (76%) تمثل نسبة اسهام متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث أو التي لا يمكن السيطرة عليها، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة (34.785) عند درجتي حرية (1,111) وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وتشير قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.490) إلى أن التغير في المكون الإستراتيجي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في الأداء المتميز بمقدار نفسها، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.898) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقية احتمالية (0.000)، وفيما تشير قيمة الحد الثابت البالغة (2.090) إلى وجود الأداء المتميز، حتى لو كانت قيمة المكون الاستراتيجي صفراً. وهذا يعني قدرة التعلم المنظمي من خلال المكون الاستراتيجي في تفسير ما قيمتها (24%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز.

وتنص الفرضية الفرعية الثانية بانها " عدم وجود تأثير معنوي لمكون التنظيمي في الأداء المتميز عند مستوى دلالة احصائية (0.05)" اذ تشير معطيات الجدول (11) إلى وجود تأثير لمكون التنظيمي في الأداء المتميز، وعليه تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنها يوجد تأثير معنوي لمكون التنظيمي في الأداء المتميز، وكانت قيمة معامل التفسير (27.5%)، اما النسبة المتبقية (72.5%) تمثل نسبة اسهام متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث الحالية أو التي لا يمكن السيطرة عليها، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (41.778) عند درجتي حرية (1,111) وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وتشير قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.469) إلى أن التغير في المكون التنظيمي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في الأداء المتميز بمقدار نفسها، ويستدل من قيمة

(t) المحسوبة (6.464) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.00)، وفيما تشير قيمة الحد الثابت البالغة (2.025) إلى وجود الأداء المتميز، حتى لو كانت قيمة المكون التنظيمي صفراً. واخيراً تنص الفرضية الفرعية الثالثة بأنها "عدم وجود تأثير معنوي لمكون الثقافي في الأداء المتميز عند مستوى دلالة احصائية (0.05)".

ويوضح الجدول (11) وجود تأثير معنوي لمكون الثقافي في الأداء المتميز، وتدعم قيمة معامل التفسير (12.1%)، كما أن قيمة F المحسوبة (15.150) عند درجتي حرية (1,111)، وبقيمة احتمالية (0.000) وهي معنوية عند مستوى (0.05). وتشير قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.348) إلى أن التغيير في المكون الثقافي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في الأداء المتميز بمقدار نفسها، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.892) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة الاحتمالية (0.000)، وفيما يشير قيمة الحد الثابت البالغة (2.108) إلى وجود الأداء المتميز، حتى لو كانت قيمة المكون الثقافي صفراً، وهذا يعني قدرة التعلم المنظمي من خلال مكون الثقافي في تفسير ما قيمتها (12.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز في الميدان المبحوث. أما فيما يخص التأثير بين مكونات التعلم المنظمي في الأداء المتميز فإن نتائج تحليل الانحدار البسيط التي يوضحها الجدول (11) إذ كان لمكون التنظيمي التأثير الأكبر بين مكونات التعلم المنظمي في الأداء المتميز، وتليها المكون الاستراتيجي، وثم المكون الثقافي وطبقاً للنتائج الأنفة الذكر قبول الفرضيات البديلة الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة.

4.2.4 اختبار الفرضية التباين

الفرضية الرئيسية الرابعة: عدم وجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول التعلم المنظمي والأداء المتميز على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين، ومن خلال هذا المحور اختبار التباين في التعلم المنظمي والأداء المتميز على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين والمتمثلة بالجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، وسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، واخيراً عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال البنك والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الرابعة، ولقد تم استخدام اسلوب تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لمعرفة دلالات الفروق للخصائص التي تحتوي فئات متعددة، فيما تم استخدام (Independent Samples T-test) للخصائص التي تضم فئتين فقط وعلى النحو الاتي:

اختبار التباين للدلالة على الفروق لتعلم المنظمي على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

H_0 عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه التعلم المنظمي على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

H_1 توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه التعلم المنظمي على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

يظهر من نتائج الجدول (12) بأنها لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه التعلم المنظمي على وفق خاصية الجنس حيث بلغ قيمة (t) المحسوبة (0.247) وقيمة اختبار F (0.478) وأن قيمة (P) تساوي

(0.805) وهي أكبر من قيمة (0.05). اما فيما يخص خاصية العمر فإن الجدول (12) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه التعلم المنظمي، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (0.714) وهي اقل من قيمتها الجدولية (2.30) عند مستوى معنوي (0.05) وعند درجتي حرية (4،107) والقيمة الاحتمالية (0.584) أكبر من (0.05). واكدت نتائج نفس الجدول ايضاً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه التعلم المنظمي على وفق خاصية التحصيل الدراسي، حيث بلغ قيمته F المحسوبة (1.566) عند مستوى الدلالة (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.202) أكبر من (0.05). واكدت نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق في إجابات المستجيبين تجاه التعلم المنظمي على وفق خاصية عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغ (0.536)، عند مستوى دلالة (0.05) وعند درجتي حرية (3، 108) والقيمة الاحتمالية (0.659) وهي أكبر من (0.05). وأخيراً فإن نتائج الجدول (12) تشير إلى عدم وجود فروق في إجابات المستجيبين تجاه التعلم المنظمي على وفق خاصية عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال البنك، ويؤكد ذلك قيم F المحسوبة البالغ (0.150) فهي اقل من قيمتها الجدولية (2.30) عند مستوى دلالة (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.861) أكبر من (0.05).

الجدول (12): اختبار التباين للدلالة على الفروق تجاه التعلم المنظمي على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين

الخصائص الشخصية	البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F أو t	P. Value
الجنس	بين المجموعات	1.015	4	0.254	t=0.247 F=0.478	0.805
العمر	خلال المجموعات	38.030	107	0.355		0.584
	المجموع	39.045	111			
التحصيل الدراسي	بين المجموعات	1.628	3	0.543		0.202
	خلال المجموعات	37.417	108	0.346		1.566
عدد سنوات الخدمة الوظيفية الحالية	بين المجموعات	0.573	3	0.191		0.659
	خلال المجموعات	38.472	108	0.356		0.536
عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال البنك	بين المجموعات	0.107	2	0.054		0.861
	خلال المجموعات	38.938	109	0.357		0.150
	المجموع	39.045	111			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

اختبار التباين للدلالة على الفروق للأداء المتميز على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

- H_0 عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه الأداء المتميز على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

- H_1 توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه الأداء المتميز على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

وبين نتائج الجدول (13) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه الأداء المتميز على وفق خاصية الجنس، وبلغ قيمة (t) المحسوبة (1.303) وأن قيمة (P) تساوي (0.195) وهي أكبر من قيمة (0.05). وكما اظهرت نتائج الجدول (13) بأن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه الأداء المتميز، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغ (0.885) وهي اقل من قيمتها الجدولية (2.45) عند مستوى معنوي (0.05) وعند درجتي حرية (4، 107) والقيمة الاحتمالية (0.475) أكبر من (0.05). وتشير الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه الأداء المتميز على وفق خاصية التحصيل الدراسي، حيث بلغ قيمة F المحسوبة (2.299) عند مستوى الدلالة (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.081) أكبر من (0.05).

الجدول (13) اختبار التباين للدلالة على الفروق تجاه الأداء المتميز على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين

P. Value	F اختبار t أو	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	الخصائص الشخصية
0.195	t=1.303 F=0.335	Levene's Test for Equality of Variances				الجنس
0.475	0.885	0.250	4	1.000	بين المجموعات	العمر
		0.282	107	30.205	خلال المجموعات	
			111	31.204	المجموع	
0.081	2.299	0.624	3	0.348	بين المجموعات	التحصيل الدراسي
		0.272	108	76.426	خلال المجموعات	
			111	76.774	المجموع	
0.904	0.189	0.054	3	0.163	بين المجموعات	عدد سنوات الخدمة الوظيفية الحالية
		0.287	108	31.042	خلال المجموعات	
			111	31.204	المجموع	
0.673	0.397	0.113	2	0.226	بين المجموعات	عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال البنك
		0.284	109	30.979	خلال المجموعات	
			111	31.204	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

واكدت نتائج معطيات الجدول (13) عدم وجود فروق في إجابات المستجيبين تجاه الأداء المتميز على وفق خاصية عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغ (0.189)، عند

مستوى دلالة (0.05) وعند درجتي حرية (3، 108) والقيمة الاحتمالية (0.904) وهي أكبر من (0.05). وأخيراً فإن نتائج الجدول (13) تشير إلى عدم وجود فروق في إجابات المستجيبين تجاه الأداء المتميز وفق خاصية عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال البنك، ويؤكد ذلك قيم F المحسوبة البالغ (0.397) وهي اقل من قيمتها الجدولية (2.30) عند مستوى دلالة (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.673) أكبر من (0.05). النتائج الأنفة في الجدولين (12) و(12) تؤكد صحة الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على عدم وجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول التعلم المنظمي والأداء المتميز على وفق خصائصهم الشخصية، وتُقبل فرضية العدم الفرضية الرئيسة الرابعة وما تنبثق عنها من فرضيات فرعية وتُرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المستجيبين حول التعلم المنظمي والأداء المتميز على وفق خصائصهم الشخصية، عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

5 الاستنتاجات والمقترحات

5.1 الاستنتاجات

نستعرض هنا أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها البحث وعلى صعيد الجانب الميداني البنوك التجارية وهي اثبتت نتائج التحليل الوصفي عن المستوى الجيد لتعلم المنظمي، وجاءت المكون الاستراتيجي في المرتبة الأولى وتليها المكون التنظيمي في المرتبة الثاني، واخيراً المكون الثقافي في المرتبة الثالثة، حسب آراء المستجيبين في البنوك التجارية المبحوثة في مدينة أربيل. وهذا يشير إلى أن إدارات البنوك المبحوثة تولي اهتماماً أكبر للمكون الاستراتيجي كالعوامل المسببة للتعلم المنظمي. وتدعم أيضاً المستوى العالي لتقوم إدارات البنوك بتدريب وتوجيه العاملين على كيفية تعلمهم ذاتياً، وتعلم العاملين من تجاربهم في المواقف المختلفة ويطبقون ما تعلموه من معرفة جديدة في المواقف المستقبلية. كما تدعم إدارات البنوك فرص تعلم العاملين وتشجع تطبيق المعرفة الجديدة. ويتم تنسيق جهود الإدارات المختلفة بالبنك من خلال وضع أهداف مشتركة للعمل والتعلم. واخرين تشجع إدارات البنوك العاملين على تطويرهم الذاتي من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتوقعة.

وتبين النتائج التحليل المتعلقة بوجهة نظر العاملين المبحوثين بصدد مؤشرات الأداء المتميز إلى أن البنوك المبحوثة تحقق الأداء المصرفي بمستوى الجيد، وهذه النتائج تؤكد تحقيق الأداء المصرفي المتميز بالمستوى الجيد حسب آراء المستجيبين في البنوك المبحوثة في مدينة أربيل. وتدعم أيضاً سعى إدارات البنوك على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين. وتعمل إدارات البنوك على إشباع حاجات كافة المستفيدين من الخدمات المصرفية وتقديم خدماتها التي تفوق توقعات المستفيدين الحالية منها. وتستخدم إدارات البنوك المعلومات الراجعة حول خدماتها المقدمة بهدف جذب الزبائن والاحتفاظ بهم. في حين تمتلك البنوك الموارد المادية وغير المادية التي تميزها عن المصارف الأخرى.

أكدت نتائج علاقات الارتباط عن وجود علاقات الارتباط المعنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي وهذه دلالة على زيادة مؤشرات التعلم المنظمي والأداء المتميز في البنوك المبحوثة في

أربيل، حيث بزيادة مستويات كل من التعلم المنظمي والأداء المتميز بشكل منفرد بالإضافة إلى زيادة مستوياتها بزيادة العلاقة بين المتغيرتين معاً. مما يؤكد سريان الانموذج وأن التعلم المنظمي عبر مكوناته تسهم في تحقيق الأداء المصرفي المتميز. و أثبتت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي للتعلم المنظمي في الأداء المتميز ويستدل من هذا بأن التغيرات في التعلم المنظمي سوف تحسن الأداء المصرفي المتميز في البنوك المبحوثة في أربيل. وكما بينت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير لكل مكون من مكونات التعلم المنظمي في الأداء المتميز. أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين تجاه التعلم المنظمي والأداء المتميز على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

5.2 المقترحات

متابعة لما تقدم من استنتاجات يعرض البحث الحالي عدداً من المقترحات التي وجد البحث انها مناسبة لتعزيز مكونات التعلم المنظمي ومؤشرات الاداء المتميز.

المحافظة على المستويات الجيدة لمتغير التعلم المنظمي من خلال التعلم العاملين من تجاربهم في المواقف المختلفة وعدالة في توفير الفرص التدريبية للتطوير، وتدعم إدارات البنوك فرص تعلم العاملين وتشجع تطبيق المعرفة الجديدة. فضلاً عن تنسيق جهود الإدارات المختلفة بالبنك من خلال وضع أهداف مشتركة للعمل والتعلم. وتشجع إدارة البنك العاملين على تطورهم الذاتي من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتوقعة. ضرورة تركيز البنوك المبحوثة على المستويات الجيدة للبعدين التنظيمي والثقافي من خلال توفر فرص لتطوير وسائل جديدة وأفضل لأداء العمل وممارسة إدارات البنوك اللامركزية وتفوض الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤولية والقدرة على التعلم. فضلاً عن إدارات البنوك مشاركة العاملين تعلم مع الزبائن والقطاعات الأخرى ذات العلاقة ومشاركة العاملين بالبنوك في فعاليات التعلم مع المؤسسات الأكاديمية والمهنية وغيرها من مؤسسات المجتمع. لابد من التركيز على اهمية الأداء المصرفي المتميز ومحاولة زيادة مستوياته من خلال سعى إدارة البنوك المبحوثة إلى بناء ميزة تنافسية منفردة مقارنة مع المنافسين، وتحقيق نمو في استثماراتها.

ضرورة استثمار العلاقة القوية بين التعلم المنظمي والأداء المتميز على المستوى الكلي والجزئي وتوجيه هذه العلاقة نحو نجاح والاستمرار، من خلال ربط سياسة المكافآت وبرامج التطوير مع المهارات المتوفرة لدى العاملين وتفعيل منح المكافآت على اساس عادل وعلى وفق اجراءات منصفة تأخذ بنظر الاعتبار الجهود المبذولة ونوعية العمل المنجز ومستويات المثابرة والوثوق. فضلاً عن توظيف العلاقة والتأثر القوي بين مكونات التعلم المنظمي ومؤشرات الأداء المتميز من خلال تمكين العاملين نحو تعزيز الرغبة في الاستمرار بالعمل وشعور بالعدالة، وتوظيف واستثمار جهودهم في الأداء المصرفي المتميز.

قائمة المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

آل فطیح، حمد بن قبلان. (2013). علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

أيوب، ناديا. (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 1، ص 63-134.

التميمي، أرشد فؤاد وسلام، أسامة. (2004). الاستثمار بالأوراق المالية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

الحسيني، دعاء نعمة. (2005). الأفاق والمقومات الرئيسية لإنشاء سوق الأوراق المالية. مجلة بحوث مستقبلية. كلية الحداثة الجامعة. المجلد 3، العدد 4.

الحكيم، ليث علي، زوين، عمار عبد الأمير والخفاجي، حاكم جبوري. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد (11) العدد (2) ص 94-119.

الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2010). الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. الطبعة الثانية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.

الدوري، زكريا مطلق. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.

رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش. (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.

السالم، مؤيد سعد. (2009). إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي متكامل، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

السلمي، عبد العزيز. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار الغريب للنشر. القاهرة. مصر.

شهاب، ياسين. (2007). الإدارة والقيادة. الطبعة الاولى. النجف-العراق.

المخلافي، محمد سرحان. (2009). القيادة الفاعلة وادراء التغييرات. الطبعة الاولى. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت.

مردان، نورس. (2012). نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، محور الإداري، المجلد الثالث//العدد الثاني عشر، ص 32-45.

مصطفى، حسين أحمد، (2016). تحليل علاقة رأس المال الفكري بالتعلم المنظمي وتأثيرهما في بناء ريادة الأعمال دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صلاح الدين- أربيل.

المطيري، ماجد شجاع .(2010). التعلم التنظيمي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين في الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، السعودية.

المليجي، رضا إبراهيم .(2010). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي*: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

هل، شارلز وجونز، جارديث .(2008) *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل*. تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال واسماعيل علي بسيوني. دار المريخ للنشر. الرياض - المملكة العربية السعودية.

يوسف، بسام عبد الرحمن. (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل. اطروحة دكتوراة فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Akdemeir, .B., Ederm, O., and Polat .S. (2010). Characteristics of High-Performance Organization. *Journal of Faculty of Economics &Administrative Sciences*. Vol .15, No.1, PP 28-46.
2. Berry, B. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Whistleblowing Employees. *Journal of Employee Responsibilities and Rights*, Vol. 16, No. 1. P.1-11.
3. Brown, Eric, D. (2006). Implementing a High-Performance Work System," Copyright 2006-2007.
4. Deweall, A., Andre (2008). The Secret of High-Performance Organizations, *European School of Management, Management Online Review*.
5. Goh, S. (2003). Improving Organizational Learning Capability: Lessons for two Case Studies, *The Learning Organization*, 10 (4). P. 216-227.
6. Hefer, J-P, and Jorsoni, Malika, M. (2002). *Management: Strategy and Organization*, Vuibert Bookstore, 4th Edition.
7. Jackson, Brian, A. (2005). *Organizational Learning in Terrorist Groups*, RAND Corporation.
8. Jashapara, A. (2011). *Knowledge Management an Integrated Approach*, Second Edition, Pearson Prentice Hall.
9. Jones, Gareth, R. (2010). *Organizational Theory, Design and Change*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

10. Kranakis, E. (2004). Fixing the Blame: Organizational Culture and the Quebec Bridge Collapse. *Journal of Technology and Culture*, Vol. 45, No .3, pp. 487-518.
11. Lynch, P. (2000). *Corporate Strategy*, 2nd Edition, Printed -Hall, New Jersey.
12. Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: The Five Elements for Corporate Learning*, Davies Blank Inc. Publishing, Palo Alto, USA.
13. Mustafa, H. A. (2016). *Analysis of the relationship of intellectual capital and organizational learning and its impact on achieving business entrepreneurship in private hospitals in Erbil city*. (Unpublished Master Thesis), Business Administration, Salahaddin University-Erbil.
14. Popper, M. and Lipshits, R. (2000) Installing Mechanisms and I Stalling Values: The role of Leadership in Organizational Learning. *The Organizational Learning*, 7 (3). p.135-146.
15. Robbins, S. P., and Judge, T. A . (2009). *Organizational Behavior*, Pearson Education International, Prentice-Hall, the U.S.A.
16. Tsui, Anne S., Wang, H., and Xin, Katherine R. (2006). Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Journal of Management and Organization Review*. Vol. 2, No.3, p. 345–376.
17. Weiskittle, P. (2006). Some Leaders Definitions. *Journal of Business Leadership Review*, Vol. 3, No.1, p.1-10.
18. Wheelen, Thomas, L., and Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy*, 12th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice-Hall, New Jersey.

رؤلى فىربوونى رىكخراوهىى له بهدهستهىنانى ئهداى نىاب: لىكؤلىنه وهىه كى شىكارى له سهر بؤچوونى به رىوه بهرانى نمونه هه ك له بانكه بازرگانىبه كانى شارى هه ولىر

پوخته:

ئامانج له م توؤزىنه وهدا دىارىكردى رؤلى فىربوونى رىكخراوهىبه له بهدهستهىنانى ئهداى نىابى بانكه كان، له روانگهى كارمندانى بانكه بازرگانىبه كان له شارى هه ولىر. پىرؤى به كارها توو برىتىبه له دهستنىشانكردى كىشهى توؤزىنه وه كه له رىگهى چهنه پرسىارىك كه په يوههستن به سروشتى په يوههندى، كارىگه رى و جىاوازى نىوان گؤراوه كان، جگه له هىلكارى گرىمانه يى توؤزىنه وه چوار گرىمانه جىگىركراون. هاوكات بؤ پىشتراستكرده وهى دروستى گرىمانه كان، زنجىره هه ك تاقىكرده وهى ئامارىان له سهر ئه نجام دراوه. بؤ گه يشتن به ئه نجامى توؤزىنه وه كه، رىبازى وه سفىى-شىكارى به كار هىنراوه. ههروه ها توؤزه ران فؤرمى راپرسىان به كار هىناوه بؤ كؤكرده وهى داتا له چهنه بانكىكى بازرگانى له هه ولىر جگه له نمونهى راپرسى كه نوينه رابه تى (19) بانكى بازرگانى ده كهن. له كاتىكدا كه فؤرمى راپرسى به سهر 122 كارمهنده وه بانكانه دا دابه شكارا، بؤيه، كؤى گشتى (112) فؤرمى شىكارى رهوا به دههست هات، له گه ل شىكارى په يوههندى، كارىگه رى و جىاوازىبه كان كه به به كار هىنانى SPSS v-25 تاقىكرانه وه.

به م شىوه به توؤزىنه وه كه گه يشتووه ته چهندين ئه نجام، گرنگترىننىان بوونى ئاستى به رز له فىربوونى رىكخراوهىى و ئهداى نىابى بانكى، ههروه ها بوونى په يوههندىبه كان و كارىگه رى فىربوونى رىكخراوهىى له سهر ئهداى كاركردن. توؤزه ران پىشنىارى پاراستنى ئاستى گونجاوى فىربوونى رىكخراوهىى ئهداى نىابى بانكه كانىان كرد، جگه له پىوىستى وه به رهىنان له په يوههندى به هىزى نىوان گؤراوه كان له سهر ئاستى گشتى و به شه كى، و پاشان رىنماىكردى ئه م په يوههندىبه به ره وه سهر كه وتن و به رده وامى خزمه تگوزارىبه بانكىبه كان.

The Role of Organizational Learning in Achieving Performance Excellence: An Analytical Study of the Opinions of Managers of a Sample of Commercial Banks in Erbil City

Galaweezh Jameel Abbas

Ministry of Higher Education and Scientific Research, Kurdistan Region of Iraq.

Email: galawezhjamel@gmail.com

Sami Sabr Abdullah

Department of Marketing Management, College of Administration and Economics, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

Email: Sami.abdullah@su.edu.krd

Keywords: *Organizational Learning, Strategic Component, Organizational Component, Cultural Component, Performance Excellence and Commercial Banks.*

Abstract

This research aims to identify the role played by organizational learning in achieving the bank's excellent performance from employees' perspectives in several commercial banks in Erbil city. The method adopted in this research is to identify the problem of research by asking several questions centered on the nature of the relationship, impact, and variance between the independent and variable, which is the bank's excellence performance, besides the conceptual research scheme designed and established four hypotheses. However, to verify the validity of the hypotheses, a series of statistical tests were produced. The descriptive-analytical approach was used to reach the results of the research. The researcher prepared a questionnaire for a random sample in several commercial banks in Erbil besides the survey sample represented by (19) commercial banks. While the questionnaire was distributed to 122 employees in those banks, so, a total of (112) valid forms of analysis were obtained, and correlation, effect, and variances were tested through using SPSS v-25.



research has reached several results, the most important of which are the The existence of good practices for variables of organizational learning and the bank's excellent performance, as well as the existence of relationships and the impact of organizational learning on performance excellence. The researchers recommended maintaining the proper levels of the variable organizational learning and performance excellence besides the need to invest in the strong relationship between the variables at the macro and micro level and then guide this relationship towards the success and continuity of banking services.

الملء (١) اسءمارة الاسءباف

ءءفة طبفة..

ءهءف هءه الاسءمارة إلى ءرسة " ءور الءعلم المنظمف فف ءءقف الءاء المءمفز ءرسة ءءلففة لآراء مءبرف عفة من البنوك ءءارفة فف مءبنة اربل". نأمل ءعاونكم معنا فف الإءابة على عباراء هءا الاسءباف علمأ بان الإءاباء ءسءءم ءصراً لأعراض البءء العلمف ءون الضرورة لءكر الاسم.

شاكرفن ءعاونكم معنا
الباءءفن

المءور الأوئ: المءلومااء العامة

١- الجنس: () ءكر () أنءى

٢- العمر: () سنوااء

٣- ءءصفل ءراسف:.....

٤- عءء سنوااء ءءمءة فف الوءقفه ءءالفة: () سنوااء

٥- عءء ءورااء ءءربفة الءف شارءء ففها فف مجال البنك ()

المءور ءءاف: مءموءة ءساووااء ءءصفا بالءعلم المنظمف:

ضع علامفة (✓) ءء البءفل الءف ءءقءه مناسبأ رءاء.

ت	الفءراء	ءفءق ءمافاً	ءفءق	ءفءق لءء ما	لا ءفءق	لا ءفءق
أ. الفءراء ءءصفا بالمءون الإسءراءبف						
1	فءعلم العاملفن من ءءاربهم فف المواقف المءءلفة وطفقون ماءعلموه من معرفة ءءبءة فف المواقف المسءقبلفة.					
2	ءءعم إءارة البنك فرص ءعلم العاملفن وءشءع ءطفبف المعرفة ءءبءة.					
3	فءم ءنسفق ءهوء الإءاراء المءءلفة بالبنك من ءلال وضع أهءاف مشءركة للءمل وءعلم.					
4	ءشءع إءارة البنك العاملفن على ءطورهم الءافف من أجل ءءكفف مع ءءفرءاء البببفة المءوءقة.					
5	ءقوم إءارة البنك بءءربفب وءوءبفه العاملفن على ءفففة ءعلمهم ءافأ.					
ب. الفءراء ءءصفا بالمءون ءءنظمف						
6	فبفء الهفكل ءءنظمف للبنك فاعلفة الإءءصال وءعلم عبر المسءوواءاء ءءنظمفة.					
7	ءمارس إءارة البنك اللامركبفة وءفوض الصلاءفاء بمابءناسب مع المسءوولفة والءقرة على ءعلم.					
8	فسءطفبف العاملون ءءفكفر وءالم على وفق مءءل النظم الشمولف الءف فآء فف الإءءبار العلاقاء وءءفاعلااء بببب أجزاء ءءنظم.					
9	إءارة البنك مشءاركة العاملفن ءعلم مع الزبائن والقءاعاء الأءرى ءاء العلاقة.					
10	فشارك العاملون بالبنك فف فعالفاء ءعلم مع الموءسساء الأكاءمفة والمهنبفة وءبرها من موءسساء المءءم.					
ء. الفءراء ءءصفا بالمءون ءءقافف						

11	تعتبر إدارة البنك بعض الأخطاء كفرص للتعلم وتحفيز العاملين وفرق العمل على التعلم وتعليم الآخرين.
12	يدعم المناخ التنظيمي السائد في البنك عملية التعلم المنظمي.
13	يتمكن العاملون من الوصول إلى البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بفاعلية.
14	يتم تصميم نظم الدعم الإلكتروني للأداء بناء على إحتياجات التعلم ومتطلباته.
15	تستخدم البنك التقنيات التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم بفاعلية مثل الأجهزة التي تزود بها قاعات الاجتماعات والندوات والمؤتمرات.

المحور الثالث: مجموعة التساؤلات الخاصة بالأداء المتميز:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
16	تسعى إدارة البنك على تحديد وتشخيص أهم إحتياجات ومتطلبات المستفيدين (العاملين والزبائن).					
17	تعمل إدارة البنك على إشباع حاجات كافة المستفيدين من الخدمات المصرفية.					
18	تسعى إدارة البنك على تقديم خدماتها التي تفوق توقعات المستفيدين الحالية منها.					
19	توجه إدارة البنك على ضرورة التنسيق بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة للمصرف.					
20	تلزم إدارة البنك منتسبيها على أداء أعمالهم بالشكل الصحيح من المرة الأولى.					
21	تستخدم إدارة البنك المعلومات الراجعة حول خدماتها المقدمة بهدف جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.					
22	تمتلك البنك الموارد المادية وغير المادية التي تميزها عن المصارف الأخرى.					
23	تعمل إدارة البنك على إستراتيجية ايجاد تنمية مستدامة لمواردها الداخلية والتي أهمها الموارد البشرية.					
24	تسعى إدارة البنك إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بهدف تحقيق أهدافها.					
25	تتبنى إدارة البنك ثقافة دعم جهود منتسبيها من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل الممارسات في الأداء المصرفي.					
26	تعمل إدارة البنك على تفويض منتسبيها بالسلطات التي تتناسب مع مسؤولياتهم.					
27	تسعى إدارة البنك بتوفير ثقافة تنظيمية عالية لمنتسبيها بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة البنك.					