

الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء العاملين
(دراسة تطبيقية على عينة من البنوك المصرية)

**Leadership styles and their role in the
evaluation of the performance of employees**
(An applied study on a sample of Egyptian banks)

د/عاطف جابر طه عبد الرحيم

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

atef_gaber_taha@yahoo.com

المستخلص:

بعد أن تحولت البنوك وبخاصة البنوك المركزية في الدول المتقدمة وحتى في كثير من الدول الأخذة بالنمو من إطار الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التمير لتحقيق التطور والتقدم، فضلاً عن تحول المجتمعات من صناعية إلى مجتمعات معرفة، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة البنوك ودورها في تحقيق الأداء المتميز، من خلال المزج ما بين الأفكار والنظريات الإستراتيجية والمعرفية والتنظيمية وصهرها في بوتقة الأداء البنكي المتميز.

لقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية بهدف وضع منهج علمي يمكن البنك المركزي قيد الدراسة من تبني نظريات وتطبيقات ما ورد في أعلاه، وأخيراً توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية والـ. تم الاستناد عليها لتقديم مجموعة من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

Abstract

After switched banks, especially central banks in developed Of the based funding to achieve development performance framework traditional to performance As well as the transformation of societies from industrial to knowledge societies The study comes to shed light on the possibility of using the tools of organizational learning In the environment of banks and its role in achieving outstanding performance Through the blending between the ideas and theories of strategic And regulatory and melted down in the crucible of performance of the Bank outstanding I thought this study on a set of indicators and tests of statistical With the aim of developing a scientific approach can the Central Bank under study To adopt the theories and applications of what is stated in the above Finally, the study has concluded a set of conclusions and the theoretical field Which was the conclusion for the group Of recommendations consistent with these conclusions

المقدمة:

بعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ انه يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والتصور في أدواتها بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير، بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي.

والسجاما مع هذه التحولات بدأت منظمات الأعمال تتخلى عن الأطر والنماذج التقليدية وتبني عملية التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز. والبنوك اليوم فهي مطالبة بأكثر مما تقدمه للمستفيدين ويمتثل أشكالهم، لاسيما بعد التنافس المعرفي في بيئة الاقتصاديات الرقمية والاستثمار في هذا القطاع المهم، إذ تم اختيار البنك المركزي المصري عينة الدراسة. فتناول البحث الأول المنهجية العلمية، والبعث الثاني الإطار النظري للدراسة وتناول التعلم التنظيمي و الأداء البنكي المتميز. وخصص البحث الثالث للإطار التطبيقي للدراسة من خلال عرض النتائج والتحليل الإحصائي وإثبات صحة الفرضيات وتضمن البحث الرابع عرض لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية ويتمثل بمجموعة من الفقرات الأساسية وهي:

أولاً: مشكلة الدراسة

مع تزايد أهمية قطاع البنوك باعتباره من القطاعات الهامة التي تعمل على التنمية الاقتصادية للمجتمع المتقدم ومواكبة التطورات الاقتصادية الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة التي رافقت الثورة المعلوماتية وظهور مفاهيم المجتمع المعلوماتي Information Society والمجتمع المعرفي Knowledge Society. برزت البنوك كقائد اقتصادي للمجتمع كونها تعد مركزاً لتقديم الخدمات المالية والتمويلية، ولكي تتمكن من أداء هذا الدور بتميز كان عليها أن تركز في أعمالها على أدوات التعلم التنظيمي تتاعماً مع تلك التطورات، لذا يمكن وضع مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية :

١- هل أن الأداء الحالي للبنك قيد الدراسة يحقق لها التميز؟

٢- كيف يمكن خلق أداء بنكي متميز في العينة قيد الدراسة اعتماداً على مدى امتلاكها لأدوات التعلم التنظيمي؟

- ٣- ما مستوى تطبيق كل أداة من أدوات التعلم التنظيمي في البنك المسحوت ؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والنجاح في تحقيق الأداء للبنك المسحوت ؟
- ٥- هل لدى البنك برامج للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية نجاح الأداء المتميز لعينة البحث؟

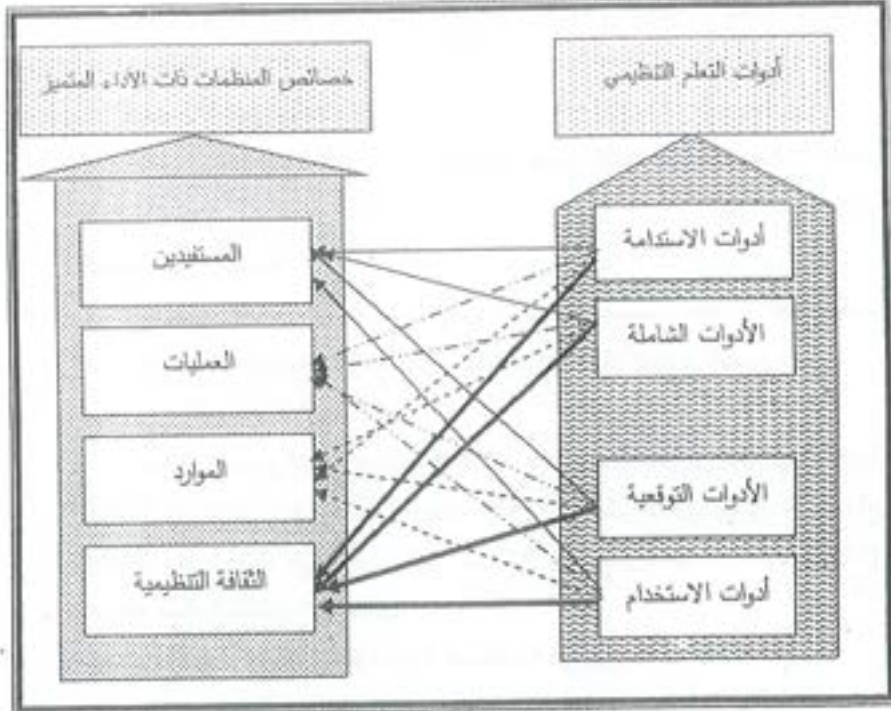
ثانياً: أهداف الدراسة

تمثل الأهداف الرئيسية للدراسة بالآتي:

- ١- تقديم إطار مفاهيمي حول أدوات التعلم التنظيمي والأداء البنكي المتميز.
- ٢- تشخيص وتحديد أدوات التعلم التنظيمي الممكنة الاستعمال في البنك قيد الدراسة.
- ٣- بيان دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء البنكي المتميز.
- ٤- تحديد أي الأدوات للتعلم التنظيمي لها دور اكبر في تحقيق الأداء البنكي المتميز.
- ٥- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم التنظيمي بالنسبة للقيادات البنكية بهدف تعزيز تحقيق أداء بنكهم.
- ٦ - التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي قد تسهم في تعزيز إدراك عينة البحث لأهمية تبني التعلم التنظيمي لدعم فرص النجاح في تحقيق الأداء البنكي.
- ٧- توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء البنكي المتميز.

ثالثاً: المخطط الفرضي للدراسة

تم تصميم المخطط الافتراضي للدراسة بناءً على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف الدراسة، وكما موضح في الشكل (١) أدناه.



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

رابعاً: فرضيات الدراسة

لقد تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية وفقاً للمخطط الافتراضي، للدراسة وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي (أدوات الاستدامة، الأدوات الشاملة، الأدوات التوقعية، أدوات الاستخدام) والأداء البنكي المتميز * الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الاستدامة والأداء البنكي المتميز.

• الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات الشاملة والأداء البنكي المتميز.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات التوفيقية / الحسية و الأداء البنكي المتميز.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الاستخدام / الاستعمال و الأداء البنكي المتميز.

خامساً: حدود الدراسة

تقع حدود الدراسة الزمنية ضمن المدة (من ٣ أغسطس لغاية ٣ أكتوبر للعام ٢٠١٧)، أما الحدود المكانيّة للدراسة فقد اقتصرّت على البنك المركزي المصري.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية في البنك المركزي المصري، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة قصديه لأصحاب الخبرة في العمل الإداري والكفاءة إذ قد وقع الاختيار على (٢٦) منها وزعت عليها الاستبانة، وعند استرجاعها اعتمدت منها (٢٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

سابعاً: الأساليب والمؤشرات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة في إتمام الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. بينما تم أنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب والأدوات الأتية: (المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، استمارة الاستبانة التي صممها الباحث، والموضحة بالملحق

١). فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS V.15) ، وهي:

أ- مؤشرات خاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتشمل: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النسبة المئوية).

ب- معامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ج- اختبار (T) لإثبات صحة الفرضيات.

د- استخدام التجزئة النصفية ومعادلة الفايرونيانج لاختبار صدف المقياس.

ثامناً: مؤشرات الصدق والثبات

*الصدق الظاهري Face validity : ويقاس علاقة كل فقرة موجودة في الاستبانة بالهدف الذي وضعت من أجله، إذ عرضت استبانة الاستبانة على نخبة من المحكمين المختصين وقد بلغ عددهم (3) تم الأخذ بأراء الخبراء وفي ضونها تم تعديل عدد من فقرات الاستبانة ويوضح الجدول (1) استجابات الأمانة المحكمين لفقرات محاور الاستبانة،

*تم استخدام التجزئة التصفية للمقياس وكانت النتيجة للمتغيرات المستقلة وهي تمثل المحور الأول التعلم التنظيمي فكانت قيمته (0.986)، وللمتغيرات المعتمدة والتي تمثل المحور الثاني وبلغت (0.985) وهي مقبولة من الناحية الإحصائية

*وكانت قيمة الفايرونيباخ Cronbach Alfa الكلية (0.996) وهي تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية إذ كانت 75% وأكثر [Anastasia, 1983:117]، التي تكتب بالشكل

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum SD_i^2}{SD_t^2} \right] \quad \text{التي:-}$$

جدول (1) يمثل استجابات السادة المحكمين لمحاور الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	المؤيدين	نسبة المؤيدين	المعارضون	نسبة المعارضون	تسلسل الفقرات المعترض على صياغتها
1	التعلم التنظيمي	أدوات	3	100%			
		الإدانة	3	100%			
		الأدوات الشاملة	3	90%	2	3	7
		أدوات	3	100%			
		الاستخدام / الاستعمال	3				
2	فصائيل	3	3	100%			

٦	-	1	1000 %	٣	٣	العمليات
٨		1	100%	٣	٣	الموارد
11			100%	٣	٣	الثقافة التنظيمية

المصدر أعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسب

المبحث الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : لتعلم التنظيمي

١- التعلم Learning

التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر عَلمَ بمعنى عَزَفَ، واستَعَلِمَ ، وأَعَلِمَ(مرعشي، ١٩٧٤: ١٥١).

أما في اللغة الإنكليزية فالتعلم Learn يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة أو التذكر أو الحفظ أو التذكر والإحاطة بالعلم أو معرفة-ذلك ومعرفة- كيف (Oxford, 1960: 445). إن مفهوم التعلم قد نشأ أساساً في علم النفس إذ عرف علماء النفس التعلم بأنه اكتساب سلسلة من الاستجابات التي توصلت على مر الزمن وأدت إلى تغير سلوكي (Buehel & Probst , 2000 : 12)

٢- التعلم التنظيمي Organization Learning

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام ١٩٧٨ من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما (Organizational Learning) إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة (Fulmer, 1998: 337). وعزف (Duguid) التعلم التنظيمي بأنه " عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية " (Hamilton, 2003: 1). ويرى (Degeus) التعلم التنظيمي كمنظومة تشمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات " (Stratigos, 2001: 2).

أو انه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء (Pisano & Bohmer,2001: 48). ومنهم من يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية تفاعلية ابتكارية تشمل على الثقافة، والافتعالات، والقوة. (Antal & Wang, 2003: 7)

أو هو تبادل الأدوار المعقدة بين العمليات، والعلاقات والنشاطات الفردية والاجتماعية
(Hoksted & Brunsgard & (Hoc1, 2004: 75).

٣- المنظمات المتعلمة

عرف ماركوردت المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة

وإستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج (Marqwardt,2002:٢)، ويشير فوستر إلى المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات والاستفادة منها سواء كانت تلك التجارب ناجحة أو فاشلة (Foster, 2001: 7).

أما مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر روس وآخرين تتجه نحو مصادر تعلمها إذ تقوم بصفة مستمرة بخص تجاربها وتحولها إلى معرفة سهلة المنال لجميع أعضاء التنظيم، وذات علاقة بأهدافها الإستراتيجية (1: Bleed, 2004) وتتصف المنظمات المتعلمة وفقا لوجهة نظر Marqwardt بالخصائص الآتية (Marqwardt, 2002:٣٢)

- * توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها .
- * التطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات المقدمة للزبائن .
- * العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة ويسر على نظها.

- * الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة.
- * العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه.
- * التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة.

ويضيف ماركوردت العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة مبنية على الاحتواء فهي تركز اهتماماتها على بيئة العملية التعليمية، والاستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق الطموح لإبتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بهدف الوصول إلى النتائج الراضية لها.

أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحصل بها التعلم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وهذا يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا

من عناصر المنظمة المتعلمة (Marquardt, 2002: 19) في حين أشار هيجان بأن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي من خلال علاقة ارتباط السبب والنتيجة إذ انه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة نون أن يتربك عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (هيجان، ١٩٩٨: ٦٨١)

٤- أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة

أن أهمية التعلم التنظيمي وتطويره في المنظمات بصفة عامة وبيئة التعليم الجامعي بصفة خاصة، تتمثل بالربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودة المخرجات. فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة (Seng, 1994: 29)، إذ إن المنظمات التي تحقق نقوفا في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وأن التعلم سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء (Calvert, et. Al, 1994: 38). في حين حدد الكبيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات المتعلمة وفقا الى ما طرحه Seng بالاتي (الكبيسي، ٢٠٠٤: ١٠٠-١٠١)

- * إن اغلب المشكلات التي تعاني منها المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجعة لها.
- * ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين تقسم ما ويغيب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة بعد عائقا أمامها.
- * إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سو كان ايجابيا أو سلبيا.
- * اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقتية أو المرحلية فإنها تؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.
- * العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، ويعكسه فالحل يكون عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وأثار جانبية أكبر.
- * التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون تابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.

٥- مميزات التعلم التنظيمي

تغيرت سمات العالم بشكل سريع مع بداية الألفية الثالثة عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية فدفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة لتتجه وتوظفها في المنافسة والاستمرار - ومع

الثورة العلمية والتقنية والتي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورية. التعلم التنظيمي للمنظمات ويمكن تحديد المعبررات بالاتي(الكبيسي، ٢٠٠١: ٩٨-٩٩)

* الانفجار المعرفي: يتمثل بثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.

* التغيير التقني: شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني مثل الاتصالات المساندة مع الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم وأساليبه، وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث العلمي والتعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.

* التنافس: لعل أبرز التغييرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية.

* التغيير الاجتماعي: يتمثل التغيير بطموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزبائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة العمل الهادئة والأمنة، والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات، ومواكبتهم للمستجدات.

٦- خصائص التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها بالاتي(هيجان، ١٩٩٨: ٦٨١)،(Dodgson,1993: 381)

* إن عملية التعلم في المنظمة مستمرة إذ إن العاملين ينظرون إلى التعلم كواجبات يومية، بل جزء من نشاط وثقافة المنظمة.

* بهدف نجاح عملية التعلم التنظيمي لابد من وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.

* إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى العاملين الاهتمام والتعلم والاكساب من الخبرة بل يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لتوجيه سلوكهم .

* تلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق التعلم التنظيمي الذي يتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول لها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.

• التعلم التنظيمي عملية ثقافية ومسبوبة، ولا يمكن أن يحقق نتائج بدون دعم ومساندة القيادة الإدارية.

• انه عملية معقدة ومتشعبة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

٧- أنماط التعلم التنظيمي

من خلال الاطلاع على أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن وجود أنماط متعددة

من التعلم التنظيمي يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة ويتفق اغلب الباحثون على تحديد أربعة أنماط للتعلم التنظيمي هي:

أ. التعلم الكيفي: ويقصد به الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. والهدف من تطبيقه في المنظمة المتعلمة هو لسد الفجوة بين الأهداف والنتائج، ومواءمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. ويميز بين ثلاثة أنواع من التعلم الكيفي (Marquardt, 2002: 43)

• التعلم الأحادي الدورة: وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباب ظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلا في الإجراء (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد (زايد، ١٩٩٣: ٦٧). إذ يتعلم العاملون من تجاربهم وممارساتهم، وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات. وفي ضوء نتائج التغذية الراجعة عن تلك المخرجات للعاملين يظهر رضائهم أو عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم، وعندها أما بحرصون لتكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها ثم تطبيقها.

• التعلم الثنائي الدورة : التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوكائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي (الكبيسي، ٢٠٠٤: ٩٤). وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة، أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التنوع الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى للوصول إليه. (Hendrick, 2000: 376)

• التعلم الثلاثي الدورة: ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم. (Martensen&Dahlgard, 1999: 627)

ب. التعلم التنبؤ: وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المسقبل والاستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفوص

المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها (Marquardt, 2002: 23)

ج. التعلم النفاذ: يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين إذ تتمثل فكرته إلى التربية التقدمية التي ترى إن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية (سميث، وآخرون 2006: 198). أي انه منديل لتطوير الأفراد في المنظمات، على اعتقاد أنه لا تعليم بلا عمل (تفاعل) (Pedler et al, 1996: 8)

د. التعلم الجمعي: هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجديدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم. (Pedler et al, 1996 : 9)

8- استراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها (عق، أبو غزالة، 2005: 25)

أ. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية والبشرية للتعلم باستمرار، وبما يتلائم مع بيئتها الداخلية والخارجية. إذ إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

ب. إستراتيجية تشجيع التعلم الذاتي:

هي تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الطلبة المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية. إن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفردي القائم على التفاعل، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للمهام التعليمية.

ج. إستراتيجية تحفيز القادة لتتعلم تفديدي والجماعي :

إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه إن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

د. إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:

هـ- بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إبرك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

٩- معوقات التعلم التنظيمي

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا إن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها:

أ. جمود الهياكل التنظيمية:

إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها الرأسية، وتحديد سلطاتها الرئاسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدفقها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاهلهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلبا على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، فضلا عن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم (الكبيسي، ٢٠٠٤: ١٠٩)

ب. ممارسة المركزية:

تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل والمؤوسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلا عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم والتي

تعد من الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلمة (الطنسي، ١٩٨٣: ١٥). (النسر
وأخرون، ٢٠٠٦: ١٦٧)

ج. الافتقار إلى القيادات الواعية:

من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي
وغيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها ضعف التحمس للتعلم،
والخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام
العاملين. (هيجان، ١٩٩٨: ٧٠٥)

د. افتقار النظرة الشمولية:

تتعامل اغلب المنظمات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة، من خلا نظرة
جزئية أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول
لحلها. إن افتقار النظرة الشمولية يترتب عليه في الوقت نفسه إلى إيجاد نوع من الحدود
الوظيفية الفاصلة وتركيز اهتمامهم في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في
صورة جماعات مستقلة. مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ والمقدرة، مما يجعلهم
يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم. إذ أن افتقار النظرة الشمولية يعيق
التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني (Kreitner،
2002:561)

أ. التعلم الوهمي:

يظهر التعلم الوهمي عندما تلجا المنظمات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي
تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على
أوضاعها الراعنة، أو عندما تصر على جعل النتائج على إنها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار
والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي. (Leavitt & March, 1998: 155)

و. ثقافة المنظمة :

تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق
التفكير السائدة بين أعضائها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة
التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة . وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في
انتعاش التعلم أو إعاقته (Gaplin, 1996: 85) .

عاشرا: أدوات التعلم التنظيمي

جاءت دراسات (Fulmer, 1998) وزملائه لأدوات التعلم التنظيمي والتي توصل
من خلالها بأن التعلم ليس له أسلوب محدد ، وإن هناك أدوات قد تستخدم بطرق غير

متوقعة للتعلم، فضلاً عن أن بعضها قد استخدم لأكثر من غرض، وقد تم وضع هذه الأدوات التي تم التوصل إليها منهم في أربعة فئات أساسية وهي (البغدادي، ٢٠٠٦: ٣٥-٣٦)

- ١- أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل (الإنتاج).
- ٢- الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الإستراتيجي اللامركزية، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.
- ٣- الأدوات الشاملة: وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.
- ٤- أدوات الاستخدام (الاستعمال): وتشمل مسموحات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.

ثانياً: الأداء المتميز

١- مفهوم الأداء المتميز:

يعد مفهوم الأداء من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية، لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثون في هذا المجال، ويتضح ذلك من خلال التعاريف الواردة في أدناه:

لقد عرف الأداء على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها. (Eccles, 1991:131) أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد. (Robins & Wiersema, 1995:278)

أما الأداء المتميز فإنه الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق. (Privett, 1983:45)

في حين يعرفه القريوتي من مدخل التركيز على النتائج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني لمدخل دراسة الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء. (القريوتي، ٢٠٠٠: ٣٠٢)

ويراه آخر على إنه أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد. (المالك، ٢٠٠٦: ١٢٢)

٢- أساليب تحقيق الأداء المتميز:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير المستلزمات الهامة وإتباع أساليب معينة ونهضة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء

التميز- وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Peterson) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز هي (يوسف، ٢٠٠٥: ٥١-٥٢).

- أ. وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.
- ب. تطوير المدراء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وبتنوع أسلوب التفاوض الوبليغي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إيقاء الأفراد ذوي القدرات البنكية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.
- ج. العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.

أ. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

٢- خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز:

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي، إن تميز المنظمة في أدائها هو انعكاس للأداء القوي، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) نموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، وهي: (Kotler, 2000: 40-42)

أ. أصحاب المصالح (المستفيدين): ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين....، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كي تكون متميزة في نشاط عملها.

ب. العمليات: أن المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بواسطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، أن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.

ج. الموارد: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد

تلحاً للمنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لأن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة. ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

د. الثقافة التنظيمية: تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وإن هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة التنظيمية تكون أكثر صعوبة في التغير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية ودعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

٤- الأداء المتميز في البنوك المصرية:

تعد البنوك من المنظمات المالية، إلا إن خصائصها مقاربة إلى حد كبير عن المنظمات المالية الأخرى فضلاً عن المنظمات الإنتاجية، وذلك اعتماداً على طبيعة عمل هذه المنظمات والمتمثل بتقديم التمويل وإظهار عرض الأموال والطلب عليها للمجتمع وإجراء البحوث الاقتصادية والمالية، و كذلك يقع على عاتقها مسؤولية تنمية وتطوير اقتصاديات المجتمع وتوفير الكوادر المتخصصة للوظائف في المنظمات البنكية. لذلك فإنها تعتمد إلى تحقيق التميز في أنشطتها عن طريق أداء متميز والذي يمثل رأس المال الفكري في البنك لأنشطة متنوعة تنتم بالطابع المالي والاقتصادي، و أن يتجاوز معايير الأداء الموضوعية من قبل إدارة البنك، أو أن يقدم أداءً أعلى من نشاط أقرانه في البنوك الأخرى، يأتي ذلك إضافة إلى مجموعة من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها إدارة الودائع والخزائن والحسابات الجارية وخطابات الضمان وغيرها، وإنجاز الأهداف الاقتصادية، وتقديم الاستشارات المالية والاقتصادية. إن رفع قدرات رأس المال الفكري في البنك لا يقتصر على مجرد ساعات التدريب الرسمية داخل البنك، ولكن من خلال التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة والمشاركة في المعلومات والخبرات التي يحصل عليها أي فرد داخل البنك (يوسف، ٢٠٠٥: ٦٤).

ثالثاً- الدراسات المسابقة :

في هذا الجزء من الدراسة سوف نتناول الجانب أتناصلي الأكاديمي من خلال أدبيات الدراسة، وسوف نشير إلى الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية، والدراسات المتعلقة بالأداء المتميز في الأتي :

أ- دراسات متعلقة بالتعلم التنظيمي:

١- دراسة (أبوب، ٢٠٠٤) بعنوان دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى رؤية

الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي وقد تم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي بالبعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي، وتم تحديد عملية التغيير الاستراتيجي في أربع مراحل هي الاستعداد الدائم للتغيير، والتخطيط المستمر للتغيير الاستراتيجي، ودراسة ما إذا كان نجاح التغيير الاستراتيجي يتأثر بوجود خطة محددة للتعلم التنظيمي، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع إستيالة على عينة عشوائية طبقية من القيادات العليا قولماها (١٦٢) قيادياً تم اختيارها من ٥٥ من منشأة سعودية في المهن الصناعية والزراعية والمالية والخدمات والمقاولات، واستخدمت معامل الارتباط بيرسون، معامل قياس الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية وتحليل التباين الأحادي (F-test)، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: إن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الإدارة العليا، وأحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة.

٢- دراسة (فييرا وكروسان، ٢٠٠٥) بعنوان: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي* قام الباحثان بتطوير نموذج نظري لأثر أساليب وممارسات القيادة لكل من المدير التنفيذي والمدير الأعلى على التعلم التنظيمي، لوصف كيفية تأثير القادة الاستراتيجيين في كل عنصر من عناصر نظام التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى تأكيد هذه العلاقة نسبياً مع تأكيد دور العمل في فرق يتبادل أفرادها الخبرات وكذلك عدم إهمال دور البيئة المحيطة.

٣- دراسة (أبو خضير، ٢٠٠٦) بعنوان: المنظمة المتعلمة . تصور مقترح لتطبيق مفهوم إدارة التعلم التنظيمي . في معهد إدارة العامة، هدفت الدراسة الحالية الى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتقييم إمكانية المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي المعهد، وقد ثبتت الدراسة نموذج ماركوارت للمنظمة المتعلمة، إضافة لذلك فقد استخدمت الباحثة المقابلة مع بعض الشخصيات القيادية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٧٨٠) فرداً كانت هي عينة الدراسة وأستخدمت معامل ارتباط بيرسون، معامل قياس الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية وتحليل التباين الأحادي (F-test)، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري. اختبارات وتخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم

شامل لامتكانات معهد الإدارة العامة ذات العلة بممارسة التعلم التنظيمي ونطبق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد.

٤- دراسة (العصيمي، ٢٠٠٦) بعنوان التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ومديري المراكز العلمية بجامعة أم القرى والبالغ عددهم (١٦٠) أكاديمياً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، مستخدمة بعض الأساليب الإحصائية كعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار وتحليل التباين الأحادي بواسطة برنامج (SPSS) وجاءت نتائجها متوسطة من حيث درجة ممارسة التعلم التنظيمي وأن محاور التعلم التنظيمي لها أثر كبير في عملية التغيير الاستراتيجي .

٥- دراسة (الكبيسي ودهام ٢٠٠٧) بعنوان: التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، وهدفت البحث إلى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة على عينة مكونة من (٦٦) مديراً وبإستعمال الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي ونماذج الانحدار البسيط ولقد برهنت النتائج أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم التنظيمي والنجاح وتؤثر التعلم المنظمي معنوياً في نجاحها.

٦- دراسة (عهاينة، والعدوان ٢٠٠٨) بعنوان: العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، هدفت هاته الدراسة للتعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن ومستوى ممارسة التعلم التنظيمي، واعتمدت المنهج الوصفي وقد شمل مجتمع الدراسة وعينها (٤٢٣) مفردة ولتحقيق أغراض هذه الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة، واستعان الباحثان بمجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدراسة اتجاهات العينة نحو أبعاد الدراسة وت F test, T test لدراسة الفروق، وجاءت نتائجها دالة على وجود

علاقة ايجابية بين كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي بخصائصه الخمس المحددة من طرف سينج Senge.

٧- دراسة (طالب والخفاجي، ٢٠٠٩) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، دراسة على بعض الجامعات العراقية، وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز قدراتها التنافسية، وفي تحديد علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومستعملة أداتي المقابلة والاستبيان أغراضها، وتكون مجتمع الدراسة من جامعات القوات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية)، اختبرت منه عينة بلغ قوامها (٢٧٠) مفردة من أعضاء الهيئة التدريسية لهاته الجامعات، واستعان الباحث بالتكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ واختبارات T test واختبار تحليل التباين المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منها تباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة ووجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة.

٨- دراسة (ظاهر، ٢٠٠٩) بعنوان تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر إيجاد أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، هدف هذا البحث دراسة أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير إذ حددت أبعاد التعلم المنظمي بديناميكيات التعلم، التمكين الإداري، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، بينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة بالتقييم الثقافية، نقل المعرفة، الاتصال، خصائص العاملين، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات في هذا البحث من عينة قسدية بلغت (٤٠) عاملاً من العاملين بالوزارة المبحوثة، وبمختلف المواقع الوظيفية وكانت النتيجة الرئيسية لهذا البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير للتعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة.

٩- دراسة (خبرة، ٢٠١٠) بعنوان: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطورك، هدفت الدراسة كشف علاقة التعلم التنظيمي بالأداء المؤسسي، والتعرف على واقع التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطورك بالجزائر، وتقديم مقترحات على ضوء نتائج الدراسة بما يعزز التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات الجزائرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي، وجمع البيانات الدراسة استعملت الباحثة المقابلة الشخصية بالاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة

سوناطراك البالغ عددهم ١٠٠٠ موظف، من خلال عينة عشوائية قوامها (١٢٠) موظف، وتمكنت الباحثة من استعادة ١٠٠ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحليل فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم بمؤسسة سوناطراك بمعدل يفوق الدرجة المتوسطة، ووجود علاقة طردية ايجابية بين مستوى التعلم الفردي، والتعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي وعن وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي.

١٠- دراسة (الخشروم ودره، ٢٠١١) بعنوان تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، هدف البحث إلى التعرف على درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي وتم تطبيق البحث على عينة تعدادها (٢٦٠) فرداً يعملون في ٧ مستشفيات حكومية في محافظة حلب، واستخدمت الباحث معامل ارتباط بيرسون ومعادلة ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصل البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسط، كما أظهرت وجود اختلافات بين العاملين في ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي ورضاهم الوظيفي.

١١- دراسة (رضاء، ٢٠١١) بعنوان 'التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التفقيب أدرار TOUAT، هدفت هذه الدراسة معرفة مستوى ونوع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وهل تهدف المؤسسة الجزائرية إلى أن تصبح منظمة متعلمة باستخدام الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قام الباحث بإجراء مسح لمجتمع الدراسة باستخدام العينة القصدية، وتم معالجة البيانات بالتكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص العينة لمعالجة فرضيات الدراسة وجاءت نتائجها كدليل على وجود تعلم تنظيمي ضعيف بالمؤسسة المدروسة وهو لا يعدو أن يكون تعلم أحادي الحلقة.

١٢- دراسة (الخالدي، ٢٠١٢) بعنوان 'دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وقد هدفت إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في

سوق الكويت للأوراق المالية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت لأوراق المالية وعددها ٢٧ شركة أختت منه عينة (١٠٥) مدير يعملون في هذه الشركات، واستخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار، واختبارات وتحليل التباين في المعالجة الإحصائية، وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التمير وأوصت بضرورة الاهتمام بقدرة التعلم التنظيمي لمساهمتها في تطوير ثقافة التمير.

١٣- دراسة (ديوب، ٢٠١٣) بعنوان أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدمشق، وقد هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المصارف العامة والخاصة، إذ قام الباحث بتوزيع ٩٠ استمارة على هذه المنظمات بواقع ١٥ استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف، استرجع ٧٥ استمارة منها، بواقع نسبة إجابة بلغت ٨٣% واستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار لتحليل نتائج الدراسة، وقد جاءت نتائج البحث دالة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة.

١٤- دراسة (آل فطيح ٢٠١٣) بعنوان: علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، هدفت هذه الدراسة لاستكشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وطبقت مقياس باس وأوفوليو Bass & Avolio لقياس القيادة التحويلية، ومقياس ماركوارت Marquardt لقياس التعلم التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام، والمديرية العامة للجوازات بالرياض، من خلال عينة طبقية تقاسمية قوامها (٢٢١) ضابطاً من جميع الرتب العسكرية، أما عن الأساليب الإحصائية في التحليل فقد تم استخدام حزمة SPSS البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية للوصول إلى نتائج

البحث التي كانت دالة على أن ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ايجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

ب- دراسات عربية متعلقة بالأداء المتميز :

١-دراسة أبو فارس (١٤١١هـ-١٩٩٠ م) بعنوان:الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :
(هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ معدل الإبداع (٨٢.٣%) - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة الإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير (الجنس، وطبيعة العمل) - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير (الجنس - المستوى الإداري). وقد أوصت الدراسة بما يلي:

(مضرورة العمل على تشجيع الإبداع والمبدعين واحتضان الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين وزيادة الأداء. - تفعيل نظم التحفيز المادية والمعنوية التي تمتدح الهمة للوصول إلى الأداء الإبداعي. - العمل على إيجاد نوع من التفاعل والتواصل مع المؤسسات الأكاديمية الدراسات الميدانية التي تهدف للكشف عن المبدعين.)

٢- دراسة رضا (١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، و على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : (يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون بروية شاملة لمشكلات العمل. - تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر،الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة ، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.
وقد أوصت الدراسة بما يلي: (التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم .

- العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة ابتدائية وابتكارية تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء. - اختيار القيادات الأمنية المؤهلة علمياً وعملياً لما لذلك من إسهام في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.)

٣-دراسة السكران (١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: (وجود توجهات إيجابية مرتقعة لدى ضباط الأمن الخاص بمدينة الرياض نحو محور إدراك الموظف لدوره كأحد محاور الأداء الوظيفي. - وجود توجهات إيجابية مرتقعة لدى أفراد العينة نحو محور القدرات والخصائص الفردية كأحد محاور الأداء الوظيفي. - انخفاض فاعلية أداء القيادات الأمنية بسبب تعقد السياسات و الإجراءات وصعوبة تداول المعلومات. وقد أوصت الدراسة بما يلي: (ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمكونات وعناصر المناخ التنظيمي. - الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية واليدوية لجميع العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة. - رفع دافعية العاملين بقطاع قوات الأمن الخاصة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية.)

٤-دراسة عواد (٢٠٠٥م) بعنوان: "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- في قطاع غزة - هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:١- وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء . ٢- وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم. ٣- عمليات التدريب سواء للمترشحين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين. وقد أوصت الدراسة بالاتي:١- ضرورة أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة ٢- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير ٣- اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة.

٥- دراسة الصائف (١٤٢٥هـ) بعنوان: "واقع الأداء الإبداعي ومعوقاته لدى منيرات المدارس بمدينة الرياض" هدفت هذه الدراسة للتعرف على ما المعوقات التي تحد من

قدرة مديرات المدارس بمدينة الرياض الأداء الإبداعي؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: ١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن. ٢- أن من أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الأداء : (ضغوط العمل، تكاليف الإبداع ، عدم كفاية الحوافز ،عدم موضوعية معايير تقييم الأداء ،غياب دعم القيادة، مقاومة التغيير ، غياب جو الحرية). ٣- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بما يلي: (العمل على منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف. - العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس. - تبني نظام إشرافي يسمح لمديرات المدارس بإطلاق طاقاتهم الإبداعية).

٦-دراسة العكش (٢٠٠٧م) بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: ١- أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، و أن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت. ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة. ٣- أن مستوى أداء العاملين بوزارات السلطة الوطنية بشكل عام كان مرتفعاً. وقد أوصت الدراسة بما يلي: ١- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام. ٢- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للمضوابط والمعايير التي حددها القانون. ٣ - يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء المتميز:

١-دراسة سكوت (١٩٩٤م) بعنوان: تحديد السلوك الإبداعي : منخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل*

Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior : a path model of individual innovation in the workplace

هدفت إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لدى العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

(أن درجة السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة مرتفع وأن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي. - أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي. - أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع. - أن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.) وقد أوصت الدراسة بما يلي: (مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي ترتبط بأعمالهم وتنمية روح التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين).

- العمل على دعم العاملين في الوحدات الصناعية ومنحهم الثقة والحرية في التصرف.

- العمل على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين في الوحدات الصناعية من خلال برامج التدريب الهادفة).

٢-دراسة: جيزيكي، أندرو (١٩٩٧م) بعنوان: تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو:

Jezycki, Andrew (1997): An Analysis Of the Relationship Between Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: (أن معدل الدرجة الإبداعية للمديرين (٩٥.٤) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (٩٦). وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي. - أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة. - أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الأتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.) وقد أوصت الدراسة بما يلي: (عقد برامج تدريبية تهدف إلى تدريب أفراد العينة على التفكير الإبداعي. - ضرورة توفير جو من الراحة النفسية والاستقرار لدي مجتمع الدراسة الأمر الذي يدفع إلى جودة الأداء. - اختيار

اهداف المؤسسات التعليمية حيلة بالتنوع بالبحث الإبداعي تكون قادرة على التنبؤ مسانداً العمل وحلها .

١- التطبيق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، التي أوضحت أن موضوع التعلم التنظيمي والأداء المتميز يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

١- أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالتعلم التنظيمي سعيًا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه المتميز ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد واقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.

٢- أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تطوير التعلم التنظيمي وأدواته والأداء المتميز، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية التعلم التنظيمي في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها.

٣- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لمد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع التعلم التنظيمي مع ربطه بالأداء المتميز.. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.

٤- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.

٥- لم يحظ قياس وتحديد مستوى التعلم التنظيمي والتعرف على الأداء المتميز بشكل دقيق، بأي نصيب من اهتمام الباحثين ، مع أن اكتشاف الشخص المتميز أداؤها يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح.

٦- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على التعرف على أحد جوانب التعلم التنظيمي لدى الأفراد وذلك باستقصاء وجهات نظرهم في حين يعتمد البعض الآخر على التعرف على ذلك الجانب من خلال تقدير آراء الآخرين.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: وصف إجابات العينة حول متغيرات الدراسة:

تختص هذه الفقرة على عرض وتحليل البيانات التي تتضمنها استمارة الاستبانة حول أدوات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، إذ تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، الذي يتوزع من أعلى وزن إلى أدنى وزن فيه (1,2,3,4,5) لتتماثل مع حقل الإجابات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) على الترتيب. وقد تم استخدام الأوساط الحسابية الموزونة (XW) والانحرافات المعيارية (SDi) للتعرف على مدى التجانس والانسجام في استجابات عينة البحث هذا من وجهة، أما من جهة ثانية فقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم درجة استجابات العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة، وكما يأتي:

١ - وصف إجابات عينة الدراسة حول أدوات التعلم التنظيمي:

أ. أدوات الاستدامة:

تمثل المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (2) أدناه.

الجدول (٢) وصف عناصر متغير أدوات الاستدامة وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	النسبة المئوية %
X1	٣.٦٧	١.٣٤	٧٢.٤٨
X2	٣.٤٣	١.٢١	٦٨.٥٤
X3	٣.٧٨	١.١٥	٧٥.٧٢
المؤشر الكلي	٣.٢٦	١.٢٣	٧٢.٥٨

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحساب.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٢) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (أدوات الاستدامة) قد بلغ (3.62) وانحراف معياري قدره (1.23) ووزن سنوي بلغ (72.58) إذ، تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (أدوات الاستدامة) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (72.58) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من الأدوات المهمة في التعلم التنظيمي، مما يشجع البنك على تطبيقها وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق الأداء المتميز للبنك.

ب - الأدوات الشاملة:

وهي تمثل المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم على أسئلة الأستبانة، وكما موضح في الجدول (٣) أدناه.

الجدول(٣) وصف عناصر متغير الأدوات الشاملة وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=22

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	النسبة المئوية %
X4	٣.٨٦	١.١١	٧٧.٢٤
X5	٣.٤٢	١.٠٧	٦٨.٣٦
X6	٣.٢٨	٩٤.	٦٥.٦٤
المؤثر الكلي	3.52	32.06	70.41

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٣) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الأدوات الشاملة) قد بلغ (3.52) وبالانحراف المعياري قدره (32.06) ووزن منوي بلغ (70.41) إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (الأدوات الشاملة) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بمسبة اتفاق بلغت (70.41) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من الأدوات المهمة في التعلم التنظيمي، مما يشجع البنك على تطبيقها وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق الأداء المتميز للبنك.

ج- الأدوات التوقعية / الحدمسية:

تمثل المتغير المستقل الثالث في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم على أسئلة الأستبانة، وكما موضح في الجدول (٤) أدناه.

الجدول(٤) وصف عناصر متغير الأدوات التوقعية / الحدمسية

وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	النسبة المئوية %
X7	٣.٦١	٩٣.	٧٢.٢٤

٧٤.٦٦	١.١١	٣.٧٣	X8
٧١.١٢	١.١٤	٣.٥٦	X9
72.67	31.75	3.63	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٤) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الأدوات التوقعية / الحسبية) قد بلغ (3.63) وبانحراف معياري قدره (31.75) ووزن منوي بلغ (72.67) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط القرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (الأدوات التوقعية / الحسبية) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (72.67) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من الأدوات المهمة في التعلم التنظيمي، مما يشجع البنك على تطبيقها وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق الأداء المتميز للبنك .

د- أدوات الاستخدام / الاستعمال:

وهي تمثل المتغير المستقل الرابع في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (٥) أدناه.

الجدول(٥) وصف عناصر متغير أدوات الاستخدام / الاستعمال

وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=22

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	النسبة المئوية %
X10	٣.٠٧	١.٠٨	٦١.٤٤
X11	٣.١٧	١.١٣	٦٣.٣٨
X12	٣.٦٨	١.٠٣	٧٣.٥٤
المؤشر الكلي	3.31	1.08	66.12

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٥) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (أدوات الاستخدام / الاستعمال) قد بلغ (3.31) وبانحراف معياري قدره (1.08) ووزن منوي بلغ (66.12) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام

أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الأدوات الشاملة) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (0.12) من وجهة نظرهم. ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من الأدوات المهمة في التعلم التنظيمي، مما يشجع البنك على تطبيقها وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق الأداء المتميز للبنك. وبناءً على ما تقدم، اتضح للباحث أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول أدوات التعلم التنظيمي، وبأساطح حسابية مختلفة إذ كان الوسط الحسابي للأدوات التوقعية أكبرها ثم أدوات الإدامة، فالأدوات الشاملة وأخيراً أدوات الاستعمال وجميعها أكبر من الوسط الفرضي ولكن بمقدار قليل مما سينعكس على تحقيق الأداء البنكي. ورغم الارتفاع القليل للوسط الحسابي لمتغيرات التعلم التنظيمي وأنه دون مستوى الطموح إلا أنه في حال استخدامه من قبل البنوك المصرية سيكفيها من أن تصبح بنوك متعلمة وله دور كبير في تحقيق الأداء البنكي.

٢- وصف إجابات عينة الدراسة حول نموذج خصائص الأداء الجامعي المتميز:

أ. أصحاب المصالح (المستفيدين):

يمثل المتغير التابع الأول في هذه الدراسة، وقد تضمن ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (٦) أدناه.

الجدول (٦) وصف عناصر متغير المستفيدين وفقاً لإجابات عينة الدراسة $N=22$

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y1	٣.٠٢	٠.٩٩	٧٦.٨٢
Y2	٢.٤٥	٠.٨٧	٧٥.٦٨
Y3	٣.١٥	١.٠٩	٦٥.٨٨
المؤشر الكلي	2.87	0.98	72.79

المصدر: إعداد الباحث لنتائج الحاسب.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٦) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (المستفيدين) قد بلغ (2.87) ويانحرف معياري قدره (0.98) ووزن مؤوي بلغ (72.79) إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (المستفيدين) لم يتم تحديد حاجاتهم وريعاتهم وإشباعها سواء كانوا من العاملين أو المستفيدين من الدولة والقطاعات الاقتصادية ورجال

الإعمال والسوق.....وبنسبة اتفاق بلغت (72.79) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز للبتك.
ب. العمليات:

تمثل المتغير التابع الثاني في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (٧) أدناه.

الجدول(٧) وصف عناصر متغير العمليات وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y4	٣.٣٤	٠.٧٤	٧٥.٢٤
Y5	٣.٤٥	٠.٨٤	٧٣.٤٨
Y6	٣.٤١	٠.٨١	٦٨.٥٤
المؤشر الكلي	3.4	0.79	72.42

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٧) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (العمليات) قد بلغ (3.4) وبانحراف معياري قدره (0.79) . ووزن متوي بلغ (72.42) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (العمليات) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (72.42) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز للبتك.

ج. الموارد:

تمثل المتغير التابع الثالث في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (٨) أدناه.

الجدول(٨) وصف عناصر متغير الموارد وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y8	٣.٣٤	٠.٧٤	٧٣.٥٤
Y9	٣.٤٥	٠.٨٤	٦١.٥٤

77.84	0.81	3.41	Y10
70.97	0.79	3.4	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث وفقاً للنتائج الحاسب.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (8) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الموارد) قد بلغ (3.4) وبانحراف معياري قدره (0.79) ووزن متوي بلغ (70.97) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط القرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الموارد) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (70.97) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز للبنك.

د. الثقافة التنظيمية:

تمثل المتغير التابع الرابع في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (9) أدناه.

الجدول (9) وصف عناصر متغير الثقافة التنظيمية وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=22

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y10	3.22	1.070	63.28
Y11	3.70	1.01	73.04
Y12	3.20	1.24	61.04
المؤشر الكلي	3.41	1.11	66.15

المصدر: إعداد الباحث وفقاً للنتائج الحاسب.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (9) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الثقافة التنظيمية) قد بلغ (3.41) وبانحراف معياري قدره (1.11) ، ووزن متوي بلغ (66.15) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط القرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الثقافة التنظيمية) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (66.15) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز للبنك.

وبناءً على ما تقدم، اتضح للباحثين أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول خصائص البنوك ذات الأداء المتميز، رغم انخفاض الوسط الحسابي العام عن الفرضي لأصحاب المصالح، فيما كان الوسط الحسابي العام لباقي المعغيرات أكثر من الوسط الفرضي، وهذا يعني أن هناك أداء متميز ولكن بحدود منخفضة وفي حال استخدام هذه الخصائص من قبل البنك ستتمكن من تحقيق التميز في أعمالها.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء البنكي المتميز)، لابد من اختبار الفرضيات الأربعة الفرعية وإثبات صحتها وكما يأتي:

١: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الإدامة والأداء البنكي المتميز.

فرضية الوجود (H_1): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الإدامة والأداء البنكي المتميز.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (١٠) أدناه.

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة (t) الجد واية		الثقافة التنظيمية y_4	الموارد y_3	العمليات y_2	المستفيدين y_1	خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز أدوات الاستدامة
%١	%٥	٠.٩٥**	٠.٩٤**	٠.٩١*	٠.٩٨**	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	٥.٢٧٠	٤.٧٧٢	٣.٨٠٢	٨.٥٣٠	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	النتيجة (القرار)
%٩٩	%٩٥	وذات دلالة معنوية عند المستوى (%١)	وذات دلالة معنوية عند المستوى (%١)	وذات دلالة معنوية عند المستوى (%٥)	وذات دلالة معنوية عند المستوى (%١)	

المصدر أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب.

(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5%).

(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

يتضح من نتائج الجدول (10)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين أدوات الاستدامة المتغير المستقل والتابع الأداء البنكي المتميز إذ كان الارتباط تحت مستوى المعنوية (1%) كل من المستفيدين والموارد والتكلفة وتحت مستوى (5%) العمليات، أي أن تطبيق أدوات الإدامة له دور كبير في تحقيق الأداء البنكي.

٢: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات الشاملة والأداء البنكي المتميز.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات الشاملة والأداء البنكي المتميز..

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (11) أدناه.

الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة (t) الجدولية		الثقافة التقييمية y_4	الموارد y_3	العمليات y_2	المستفيدين y_1	خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز الأدوات الشاملة
5%	1%	0.86*	0.98**	0.92*	0.83*	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	2.919	8.520	4.066	2.077	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	النتيجة (القرار)
99%	95%					

المصدر أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب.

(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5%).

(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

يتضح من نتائج الجدول (11)، أن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الحد ولبية البالغة (2.353) و (1.541) عند مستوى المعنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأدوات الشاملة والأداء البنكي المتميز إذ كان الارتباط تحت مستوى المعنوية (1%) الموارد وتحت مستوى (5%) العمليات، والمستفيدين والثقافة أي أن تطبيق الأدوات الشاملة له دور أقل في تحقيق الأداء البنكي .

3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات التوقعية/ الحتمية والأداء البنكي المتميز.

فرضية الوجود (H_1): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات التوقعية/ الحتمية والأداء البنكي المتميز.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (12) أنباء.

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة (t) الجد ولبية		الكلية التطاليمية Yc	الموارد Yb	العمليات Yc	المستفيدين Yd	خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز الأدوات التوقعية الحتمية
5%	1%	0.92*	0.96**	0.98**	0.95**	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	1.066	0.928	1.020	0.270	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	النتيجة (القرار)
99%	95%					

المصدر أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب.

(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5%).

(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (١%).

يتضح من نتائج الجدول (١٢)، أن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الحد ولبه البالغة (٢.٣٥٣) و (٤.٥٤١) عند مستوى المعنوية (٥%) و (١%) على التوالي. وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأدوات التوقعية / الحسنية و الأداء البنكي المتميز إذ كان الارتباط تحت مستوى المعنوية (١%) كل من المستفيدين والموارد والعمليات وتحت مستوى (٥%) للثقافة، أي أن تطبيق الأدوات التوقعية/ الحسنية له دور كبير في تحقيق الأداء البنكي .

٤: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الاستخدام / الاستعمال الأداء البنكي المتميز.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الاستخدام / الاستعمال والأداء الجامعي المتميز ..

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (١٣) أدناه.

الجدول (١٣) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة (t) الجد ولبه		الثقافة التنظيمية y_4	الموارد y_3	العمليات y_2	المستفيد بن y_1	خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز أدوات الاستخدام / الاستعمال
١%	٥%	0.65*	0.90**	0.76*	0.58	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	٢.٥٦٦	٦.١٩٤	٣.٥٠٨	٢.١٣٦	قيمة (t) المصوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (١%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وغير ذلك إحصائياً	النتيجة (القرار)
٩١%	٩٥%					

المصدر أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسب.

(* تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5%).

(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

يتضح من نتائج الجدول (13)، أن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.303) و (4.041) عند مستوى المعنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاستخدام / الاستعمال ولأداء البنكي المتميز إذ كان الارتباط تحت مستوى المعنوية (1%) ، الموارد المستفيدين وتحت مستوى (5%) العمليات والثقافة، في حين كان متغير المستفيدين لا توجد علاقة ارتباط تحت المستويين أعلاه وإنما توجد علاقة ارتباط موجبة وغير دالة إحصائياً. أي إن تطبيق أدوات الاستخدام / الاستعمال له دور أقل في تحقيق الأداء البنكي.

واستناداً إلى ما تقدم، وبعد إثبات صحة الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة، تؤكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء البنكي المتميز).

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً. الاستنتاجات:

1. الاستنتاجات الخاصة بالإطار النظري:
 1. إمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل البنوك قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات اقتصادية معرفية.
 2. إن استخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن البنوك من تحقيق الأداء المتميز في عملها.
 3. إن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلائم بيئة التعليم البنكي سيخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في البنك

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

1. اتضح من خلال التحليل الإحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول أدوات التعلم التنظيمي هذا يعني إنه في حال استخدامها من قبل البنوك المصرية سيكونها من أن تصبح بنوك متعلمة.
2. اتضح من خلال التحليل الإحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز، هذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل البنك سيتمكن من تحقيق التميز في أعماله.

٢. تؤكد النتائج المتعلقة بالموشرات المعتمدة في التحليل الإحصائي لمنهيات الدراسة
ثبات صحة الفرضيات الفرعية الاتني عشر، وتأسيساً على ذلك نأكد صحة الفرضية
الرئيسية للدراسة التي تشير إلى (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات
التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء البنكي المتميز).

التوصيات :

على ضوء الاستنتاجات التي سبق ذكرها ، توصي الدراسة بالآتي :

- ١- ضرورة التوجه لتطبيق أدوات التعلم التنظيمي في البنك محل البحث، إذ إن القادات
الإدارية تترك وتتفق على أهمية التعلم في البنك بصفته منظمة متعلمة، مما يحق له
النجاح في أدائه الآن ومستقبلاً.
- ٢- تبني تطبيق خصائص الأداء المتميز في البنك لكي يستطيع النهوض بما هو مكلف
به في الوقت الحاضر كونه منظمة اقتصادية معروفة.
- ٣- ضرورة التوسع بالدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي و علاقته وأثره مع متغيرات أخرى
مثل (الإبداع،...) في بيئة المؤسسات المالية والتمويلية بهدف النهوض والارتقاء بها
لمواكبة التطورات العلمية والمناقسة في حقل اقتصاديات المعرفة.
- ٤- وبهدف نجاح عملية التعلم التنظيمي والأداء أن يهتم البنك بالدراسات الشاملة
لتشخيص ومعالجة معوقات التعلم علمياً وعملياً وذلك لعلاقته بتحقيق نجاح الأداء
وأهداف البنك.

المصادر :

١. أبو خضير، إيمان بنت سعود (٢٠٠٥)، "المنظمة المتعلمة: تصور مقترح لتطبيق
مفهوم المنظمة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية
التربية، جامعة الملك سعود.
٢. إسماعيل، رائد والعدوان، ياسر مناع (٢٠٠٨)، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم
التنظيمي في البلديات الأردنية"، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٤٨ العدد ٠٣
ص ص ٤٣٥-٤٧٥.
٣. آل فطيح، حمد بن قبالن (٢٠١٣)، "علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في
الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة
للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية
التربية بمكة جامعة أم القرى.

٤. الأمين، طارق حسين (٢٠٠٦)، "التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية" دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٤٦، العدد ٠٢، ص ٢٤٣-٢٦٣.
٥. أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٤)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٤، العدد ١، ص ٦٣-١١٦.
٦. باحابر، عادل. "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤١٦هـ.
٧. باحابر، عادل، ١٤١٦هـ: "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٨. البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٧)، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة على عينة من شركات الصناعة العالمة"، مجلة الإدارة العامة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد ٦٥، ص ١٥٤-١٥٣.
٩. البغدادي، عادل هادي حسن. العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد، أطروحة مقدمة إلى مجالس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، ٢٠٠٦.
١٠. الحلبي، حسن (١٩٨٣) الخدمة المدنية في العالم، بيروت، عويدات.
١١. الخالدي، عيبر بشيت (٢٠١٢) دور أبعاد الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٢. الخشالي، شاكر جار الله وآخرون (٢٠١٣)، "أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي"، دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة، المجلة الأردنية العلوم التكنولوجية (مسألة العلوم الإنسانية) جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان المجلد ١٥، العدد ٠١ ص ٧٤-٩٨.

١٢. الخفافي، جبوري حاكم وآخرون (٢٠٠٩)، نموذج أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، المجلد ١١، العدد ٠٢، ص ص ٩٤-١١٩ .
١٤. خيرة، عيشوش (٢٠١١)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
١٥. ديوب، أيمن حسن (٢٠١٣)، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سورية المجلد ٢٩ العدد ٠٢، ص ص ١٢١-١٥٠ .
١٦. رضا، حاتم. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار لملك عبد العزيز الدولي بجدة رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، جدة، ١٤٢٤هـ.
١٧. رضا، نعيمة (٢٠١٢)، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة، دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة.
١٨. زايد، عادل محمد (١٩٩٢) العلاقة بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، دراسة تحليلية، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ١.
١٩. السرور، ناديا. مقدمة في الإبداع، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م.
٢٠. المسكوان، ناصر، ٢٠٠٤م: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٢١. سميث، مارك وآخرون (٢٠٠٦) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ترجمة خالد بن محمد العيبان، الرياض. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٢٢. طاهر، فاضل جميل (٢٠٠٩)، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، ص ص ١١٨-١٤٢ .

٢٣. عيابة، رائد إسماعيل وباسر، السماع (٢٠٠٨)، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، دورية الإدارة العامة الرياض، المجلد ٨: العدد ١٠٣، ص ٤٣٥-٤٥٦ .
٢٤. عبد الستار، إبراهيم دحام (٢٠٠٧)، "التعلم التنظيمي ودوره في نجاح المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد ١٣، العدد. بحث مستقل من رسالة ماجستير، ص ١٣٥-١٦٠ .
٢٥. عبيدات، محمد إبراهيم، مبادئ التسويق / مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩.
٢٦. العربي، شريف عبد المعطي والفيلان، أحمد حسن (٢٠٠٩)، "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، صنعاء المجلد، العدد ١، ص ٨٩-١٠٤ .
٢٧. العيصمي، عواطف بنت أحمد (٢٠٠٦)، "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التوجه الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
٢٨. علق، محمود عطا، أبو غزالة، محمد أحمد (٢٠٠٥) دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٢٩. العكش، علاء، ٢٠٠٧م: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة
٣٠. عواد، طارق. "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على قطاع غزة" رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥م.
٣١. عواد، طارق، ٢٠٠٥م: "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على قطاع غزة -" رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٢. عواطف، بنت أحمد حماد، (٢٠٠٤)، "التعلم التنظيمي وأثره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

٣٣. القريوتي، محمد قاسم أحمد، "إدارة الإبداع"، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، الأردن، ٢٠٠٥.
٣٤. الكبيسي، عامر بن خضير (٢٠٠٤) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٣٥. الماضي، مساعد، "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض: ١٤١٧هـ.
٣٦. الماضي، مساعد، ١٤١٧هـ، "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
٣٧. المالك، سلطان بن محمد، كيف تسخر التسويق لصالح منشأتك بنكاء؟، صحيفة الجزيرة السعودية الإلكترونية، العدد ١٢٤٤٩، ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٦.
٣٨. محسن، الباسري ومظفر، ناصر حسين (٢٠١٢)، "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراس استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادي، المجلد ١٤ العدد ٠١ ص ص ٣٤-٠٨.
٣٩. مرعشي، نديم (١٩٧٤)، "الصباح"، دار الحضارة العربية، بيروت، لبنان.
٤٠. النور، أسماء سالم (٢٠١٠)، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية في إدارة التعليم العلي والبحث العلمي الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٤١. النمر، سعود بن محمد، محمود، محمد فتحي، وآخرون (٢٠٠٦). الإدارة العامة الأمسس والوظائف، ط ٦، الرياض، مطابع الفرزدق.
٤٢. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلد (٣٧)، العدد (٤).
٤٣. يوسف، بسام عبد الرحمن، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في جامعة الموصل في اختصاص إدارة الأعمال، ٢٠٠٥.

44. Anastasi, Anne. (1982), **Psychological Testing, 5th edition** Mac Gregor publishing company, New York
45. Bleed, R. (2004) **A Learning Organization**, (Online) Available at <http://www.Dist.Maricpa.ed>
46. Buchel B & Probst. (2000): **From Organizational Learning to Knowledge Management** . San Francisco, Jossey – Bass.
47. Calvert, G .et.al, 1 (1994)
48. Dodgson, M. (1993) Organizational Learning. A Review of some Literatures Organizational Studies, Vol. (11), No. (1)
49. Eccles, V., the Value Evolution: Addressing Larger Implications of Intellectual Capital and Intangibles Perspective, Journal of Intellectual Capital, VOL. 1. No .1, 1991.
50. Foster, J. (2001) **Developing a Learning**, Organization The Critical Elements Paper, Presented at The American Association for Higher Education National Conference on Higher Education, Washington DC online Available at <http://www.fpc.edu/strtgic>
51. Gaplin, T (1996) **Culture to Organization Chang Human Resource Magazine**, Vol. (41), No (3).
52. Hendrick, P. (2000).**An Organizational Learning Perspective on GIS**, International Journal of Geographical Information Science, Vol. (14).No (4)
53. Hendrick, P. (2000).**An Organizational Learning Perspective on GIS**, International Journal of Geographical Information Science, Vol. (14).No (4)
54. Jezycki, Andrew."an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle AndSecondary Schools" .San Francisco,1997, **Unpublished Ed.D Dissertation**, Submitted to the University of San Francisco
55. <http://www.minsgawi.com/other/dr/yada.htm>Kotler, Philip, (2000), **"Marketing management"**, Millennium Edition, prentice-Hall international, Inc.
56. Kreitner, R (2002).**Organizational Behavior**, New York, the McGraw Hill Companies Inc
57. Leavitt, B &March (1998).**Organizational Learning**, Annual Review of Sociology, Vol. (41).
58. Marquardt, M, J (2002) **Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning** Palo Alto, USA, Davies-Black Inc Publishing.
59. Martens, A. & Dahlgaard, J. (1999) **Interrelating Business Excellence and Innovation Management**, TQM Journal, Vol. (10), No (4-5)

60. Martens, A. & Dahlgaard, J. (1999) **Interrelating Business Excellence and Innovation Management**, TQM Journal, Vol. (10), No (4-5)
61. Oxford (1960), **Fowler Clarendon Press**, USA
62. Pedler, M. et al (1996) **The Learning Company A strategy for Sustainable Development**. London. McGraw Hill
63. Privett, Daft, "Working Knowledge", Boston Press, Harvard Business Review, 1983.
64. Robins, Gregory & Wiersema, Ricky W., "Organization & Behavior" Princeton, New Jersey, 1995.
65. Scott, Susanne and Bruce, Reginald. "Determinants of Innovative Behavior: **Apath Model of Individual Innovation In the work place**". Academy of Management Journal, 1994, 37, PP, 580-607
66. Senge, P.M. et al. (1994) **The Fifth Discipline Field book**, Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York Doubleday Dell Publishing Group Inc.

عنصر

والتقييمات

عزيزي المحبوب الكريم....
تحية طيبة.

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد الدراسة الموسومة بـ "نوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء البنكي السليم / دراسة استطلاعية لإراء عمدة من القيادات الإدارية في البنك المركزي المصري". وإن تفصُّلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن الإجابة تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط وفي منتهى السرية.
شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم
ومن الله التوفيق..

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل صدق وثقة.

د. عاطف جابر طه

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

المحور الأول: أدوات التعلم التنظيمي:

سلم القياس					أولاً: أدوات الإدامة:	
١	٢	٣	٤	٥	ت	الفقرات المفسرة
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
					1	تتبنى الإدارة نظام اقتراحات للعاملين حول سير العمل.
					2	تقوم الإدارة على تشكيل فرق العمل لأنشطتها والمفوضة باتخاذ القرار.
					3	تتبنى الإدارة مبدأ مقارنة أدائها الحالي مع البنوك المركزية الأخرى بهدف تحديد وضعها وتطويره.

سلم القياس					ثانياً: الأدوات الشاملة:	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة	ت
					تعمل الإدارة على وضع مختلف البرامج التدريبية بهدف تنمية قياداتها الإدارية.	4
					تمنح الإدارة الصلاحيات الكافية إلى العاملين بهدف حل المشكلات المتعلقة بالعمل وتسهيل العمل لتحقيق أهداف البنك.	5
					تسعى الإدارة إلى تحسين أداء العاملين والتأكيد على معايير الجودة العالمية.	6
سلم القياس					ثالثاً: الأدوات التوقعية:	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة	ت
					تشجع الإدارة مدراءها في على مستوى الإدارات في البنك على القيام بالتخطيط الاستراتيجي اللامركزي وتحديد السياسات المتعلقة بسير أنشطة البنك الأساسية .	7
					تتبنى الإدارة مبدأ المشاركة مع البنوك المركزية الأخرى بإعداد وتنفيذ برامج التدريب والتنمية ولمختلف المستويات الإدارية.	8
					تدعم الإدارة كافة النشاطات والإسهامات التي تقوم بها مختلف الإدارات بهدف تطوير أدائها من	9

سلم القياس					رابعاً: أدوات الاستخدام (الاستعمال)
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت الفقرات المفسرة
					١٠. تعمل الإدارة على الاستفادة من الخبرات والكفاءات العلمية الخارجية من خلال استشارتهم بهدف حل المشكلات.
					١١. تشجع الإدارة مدراءها على متابعة وتقييم أنشطة وفعاليات إدارتهم و أقسامهم.
					١٢. تكافئ الإدارة القيادات الإدارية المتميزة بتطبيق التجارب الحديثة في العمل .

ثانياً خصائص الأداء الجامعي المتميز

سلم القياس					أولاً: أصحاب المصالح (المستفيدين)
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت الفقرات المفسرة
					١. تسعى الإدارة على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين (الدولة، القطاعات الاقتصادية، العاملين ...).
					٢. تعمل الإدارة على إشباع حاجات كافة المستفيدين من الخدمة الجامعية (العلمية، الاجتماعية،

						المعيشية، المستلزمات).
						٣ تسعى الإدارة الجامعة على تقديم خدماتها التي تتفوق توقعات المستفيدين الحالية منها.
سلم القياس					ثانياً: العمليات	
١	٢	٣	٤	٥		
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	الفقرات المخصصة
						٤ توجه الإدارة على ضرورة التسيق بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة للبنك.
						٥ تلتزم الإدارة العاملين على أداء أعمالهم بالشكل الصحيح من المرة الأولى.
						٦ تستخدم الإدارة المعلومات المرندة حول خدماتها المقدمة بهدف جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم.
سلم القياس					ثالثاً: الموارد	
١	٢	٣	٤	٥		
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	الفقرات المخصصة
						٧ يمتلك البنك الموارد المادية وغير المادية التي تميزه عن البنوك الأخرى.
						٨ تعمل الإدارة على إستراتيجية خلق تنمية مستدامة لمواردها

					الداخلية والتي أهمها الموارد البشرية.
					9 تسعى الإدارة إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بهدف تحقيق أهدافها .
سلم القياس					رابعاً: الثقافة التنظيمية
١	٢	٣	٤	٥	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت الفقرات المفسرة
					10 تتبنى الإدارة ثقافة دعم جهود العاملين من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل الممارسات في الأداء البنكي.
					11 تعمل الإدارة على تفويض العاملين بالسلطات التي تتناسب مع مسؤولياتهم.
					12 تسعى الإدارة لتوفير ثقافة تنظيمية عالية للعاملين بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة البنك.

تم بحمد الله