

أثر أبعاد المنظمة المتعلمة فى تحسين الأداء الوظيفى دراسة تطبيقية على البنك العقارى المصرى العربى

دكتور/ عمرو مصطفى

المستخلص:

يتناول هذا البحث إلقاء الضوء على أثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحسين الأداء الوظيفى بالبنك العقارى المصرى العربى حيث فرضت المتغيرات والتحديات العالمية على البنوك تحديات جديدة تتمثل فى ضرورة السعى نحو استيعاب وادخال النظم المتطورة فى أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسبها صفة الحداثة والتطور ومواكبة كل ما هو جديد، وهذا يستلزم تبنى تلك البنوك أساليب إدارية حديثة تتلاءم مع تلك المتغيرات مثل مدخل المنظمة المتعلمة، حيث لم تعد الأساليب والوسائل التقليدية للإدارة قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة فى انخفاض مستوى الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى نتيجة قصور تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة بالبنك.

ومن أهم الأهداف التى سعت إليها الدراسة:

- 1- التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالبنك محل الدراسة.
 - 2- التعرف على مستوى أداء العاملين وذلك من خلال تحليل البيانات التى يتم الحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام الاستقصاء.
 - 3- بيان العلاقة بين تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفى للعاملين بالبنك محل الدراسة.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى وشمل مجتمع الدراسة ٢٠٠ مفردة من العاملين مختلف المستويات الوظيفية (وظائف فنية-وظائف إدارية أشرفية) ، وقد تحددت عينة الدراسة ب ١٣٢ مفردة.

ومن ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- تبنى النمط القيادى القائم على الاهتمام بتنمية العاملين، وإثارة الرغبة والحماس فيما بينهم لانجاز عملهم بكفاءة وفعالية.
- 2- توفير بيئة تنظيمية مواتية لتطبيق المنظمة المتعلمة.
- 3- تمكين العاملين من الحصول على الدعم المادى والمعنوي لدعم عملية التعلم.
- 4- تحديث البنية المعلوماتية بالبنك وتوسيع مجالات الوصول للمعلومات المرتبطة بالعمل مع تطوير أنظمة تبادل المعلومات والمعارف بين ادارات البنك المختلفة.

٥- تبنى السياسات المختلفة لجودة الأداء الوظيفي.

١- الإطار العام للدراسة.

١/١ المقدمة:

شهد العالم المعاصر تغيرات متلاحقة وثورات علمية، مما أدى إلى مجابهة البنوك لتحديات كبيرة فرضت عليها ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة، وتغيير الأهداف الخاصة بها من مجرد زيادة قيمتها الاقتصادية وتحقيق معدلات أرباح عالية إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي في الاستمرار والنمو.^(١)

وبالإضافة إلى هذه المتغيرات العالمية والمحلية، فقد شهدت الصناعة المعرفية أو البنكية من التطورات والتوسع في أوجه النشاط التي تقوم بها مثل أنشطة الاستثمار في العديد من المجالات، ومنح قروض الائتمان بمختلف أنواعها وإصدار القرارات المعرفية المختلفة وذلك بهدف تحقق ربح يمكن لها تحقيق فائض يمكنها من التطور والنمو.^(٢)

ولذلك يري خبراء البنوك أن هناك حاجة ماسة إلى ضرورة التحول نحو نظم إدارية متقدمة لتطوير أداء المنشآت البنكية من خلال إطار فكري شامل يقوم على استخدام مجموعة من نظم العمل المتطورة التي تعني أساساً بتوفير المعلومات الكافية وتطوير الأداء على مستوي القطاعات التشغيلية، مما أدى إلى ضرورة تبني البنوك لنمط المنظمة المتعلمة ليكون بديلاً عن الأساليب التقليدية المتبعة، حيث يركز الإهتمام في هذا النمط على رفع كفاءة أداء العاملين وكذا الأداء التنظيمي على مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.^(٣)

ويعد الأداء الوظيفي من الموضوعات التي نالت الأهتمام الأكبر من قبل قيادات المنظمات البنكية باعتبارها اهم الوسائل التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها تلك المنظمات، وتؤكد الدراسات المختلفة أن تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين من أهم اسس تحقيق التوافق والتكيف مع البيئة الخارجية للبنوك.^(٤)

وفي ضوء ماسبق يعد مفهوم المنظمة المتعلمة عاملاً مهماً ورئيسياً في تحقيق المنظمات لأهدافها عن طريق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، وتكمن فكرتها الأساسية بوصفها مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي من خلالها تتمكن المنظمة من وضع إستراتيجيات وخطط على المدى الطويل واتخاذ القرارات التي تسهم في تحسين مستوى الأداء بها ، ونتيجة لذلك عزز تبني مفهوم المنظمة المتعلمة

(١) مريم الشرفاوي، قياس الأداء بالمصارف ومؤسسات التأمين (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٩)، ص ٣٦.

(٢) رسمية عبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠١٣)، ص ١٩٢.

(٣) مريم الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

(٤) رسمية عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٣.

من القيمة التنافسية للمنظمات من خلال تطبيقاتها المختلفة التي أدت إلى تغير الوظائف وعلاقات العمل داخل المنظمات وخارجها كما أنها تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في زيادة عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء بتلك المنظمات (١).

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في البنك محل الدراسة وأثرها على أداء العاملين بها .

٢/١ مشكلة الدراسة:

رغم الجهود التي يبذلها البنك العقاري المصري العربي في مجالات الإستثمار المختلفة والعمل على جذب عملاء جدد وتحقيق التميز والتنافسية سواء على المستوى المحلى والدولى، إلا أن الصعوبة التي يواجهها البنك لا تكمن فقط في تطبيق المعايير الدولية من حيث حجم رأس المال والشفافية وتطوير قواعد الائتمان وإنما تكمن في وجود كثير من المعوقات التي تعيق عن تحقيق أهدافه في تطوير عملياته التشغيلية ومضاعفة حجم ائتمانه وضمان تنوعه وتغيير كثر من نظم الإشراف والرقابة وتقييم الأداء.

ومن خلال ملاحظة الباحث لكونه أحد العاملين بالبنك محل الدراسة تبين له قصور تبني البنك لمفهوم المنظمة المتعلمة مما أدى إلى ضعف تطوير الأداء الوظيفي للعاملين ويرجع ذلك إلى مايلي*:

- ١- ضعف الاهتمام بدراسة وتحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للبنك.
- ٢- قلة الجهود الموجهة نحو استكشاف المشكلات المحتملة.
- ٣- محدودية الاستثمار الأمثل لموارد البنك البشرية.
- ٤- غياب الآلية المناسبة لقياس مدى تحقيق البنك لأهدافه.
- ٥- كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات في المنظمة.
- ٦- ضعف الاهتمام بالبحوث العملية التي يشارك بها العاملين.
- ٧- قلة الدعم المالي المخصص للبرامج التدريبية المتعلقة بتطوير أداء العاملين.
- ٨- صعوبة توفر المعلومات داخل البنك.
- ٩- قلة مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتطور أعمالهم.

(١) بريان هويكنز ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦) ، ص ٨٣ .

* اتبع الباحث أسلوب الملاحظة للتعرف على معوقات تبني البنك لمفهوم المنظمة المتعلمة.

وعلى ذلك يمكن تحديد المشكلة البحثية في تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي نتيجة قصور تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة بالبنك، وعليه فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي (هل هناك علاقة بين تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي و القصور في تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة بالبنك) وذلك كون الأبعاد الإداريه للمنظمة المتعلمه (متغير مستقل)والاداء الوظيفي(متغير تابع)

٣/١ الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة.

• الدراسات العربية.

١- دراسة (السهلي، ٢٠١٧).^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة بواسطة الإستقصاء ، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٥٢) مشرفة تربوية في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض وكانت عينة الدراسة (٧٠) مشرفة تربوية من تلك المكاتب.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تسعى المشرفات الإداريات الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية ، ومن ثم تشجع مكاتب الإشراف التربوي المشرفات التربويات على التعلم المستمر ، ومن خلال ذلك تنمية ادراكهم لأهمية التشارك المعرفي مع الآخرين.
- تشجع مكاتب الإشراف التربوي الموظفين على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مساهن الوظيفي .

- تبادل المشرفات التربويات للمعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية .

٢- دراسة (خراط، ٢٠١٤).^(٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الفروق في إستجابات أفراد العينة التي

(١) أسيل بنت محمد بن عبدالله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي

في مدينة الرياض :استراتيجية مقترحة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، ٢٠١٧.

(٢) رواز جميل خراط، درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، ٢٠١٤.

ترجع لمتغير (الدرجة العلمية- عدد سنوات الخدمة- طبيعة العمل- عدد الدورات التدريبية-النوع- طبيعة الكلية)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، وتوصلت أبرز نتائجها إلى: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى كانت بمجملها متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة ترجع لمتغير (عدد سنوات الخدمة- عدد الدورات التدريبية)، لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة ترجع لمتغير (النوع- طبيعة العمل- طبيعة الكلية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة يمكن أن ترجع لمتغير الدرجة العلمية في بعض أبعاد المنظمة المتعلمة.

٣- دراسة (Erdem, 2014).^(١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الإبتدائية بشرق تركيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) من معلمي المرحلة الإبتدائية، وكانت أبرز نتائج الدراسة: مستوى الرضا الوظيفي كان مرضياً، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعدين من أبعاد المنظمة المتعلمة وهما (الرؤية المشتركة- تعلم الفريق)، ترجع إلى لمتغير الخبرة للمعلمين، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة (البراعة الشخصية- النماذج الذهنية- التفكير المنظمي)، شكلت الرؤية المشتركة وتعلم الفريق معدل ٣٦.٦٪ من التباين الكلي في الرضا الوظيفي، وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير النوع على مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي.

٤- دراسة (Ali, 2012).^(٢)

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات اعضاء هيئة التدريس لمميزات المنظمة المتعلمة في معاهد التعليم العالي، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والرضا عن الأداء في نشاط التدريس والبحث في جامعة ماليزيا الإسلامية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) اكاديمي، وأشارت ابرز نتائج الدراسة إلى: وجود خصائص المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة في الجامعة الإسلامية بماليزيا، هناك علاقة ارتباط بدرجة عالية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا في الأداء في مجال لاالتدريس والبحث.

(^١) Mustafa Erdem, "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers", *International Journal of Educational Sciences*, Vol.6, No, 1, 2014.

(^٢)Ali, A., "Academic Staffs Perceptions of Characteristics of Learning Organization in a Higher Learning Institution", *International Journal of Educational Management*, Vol.26, No, 1, 2012.

٥- دراسة (Guta, 2012).^(٣)

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن استفسار حول هل المنظمة المتعلمة هي الحل لتحديات بيئة الأعمال الفعلية؟، واستخدمت الدراسة الأسلوب المكتبي في جمع المعلومات بالإعتماد على الأدب النظري، وخلصت الدراسة إلى: أن التعلم التنظيمي هو الحل لتحقيق الميزات التنافسية، الدائمة للمنظمات، أن منظمة التعلم هي عبارة عن نوع مثالي من أنواع المنظمات، وعلى هذا فعلى المديرين بذل الجهود من أجل تيسير الظروف التي تمكن التعلم التنظيمي ثم التحول للمنظمة المتعلمة، قدمت الدراسة عدة تعديلات إدارية للتحول للمنظمة المتعلمة من أهمها تهيئة الظروف لتمكين التعلم التنظيمي، وبناء على ذلك فإن الطريقة لقياس كل ذلك تتمثل في تقييم الأداء ومستوى الابتكار ومميزات التنافسية لدى المنظمة، وفي ختام النتائج أكدت الدراسة على وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة وبيئة الأعمال، واعتبرت هذه العلاقة تبادلية.

ب- الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي.

١- دراسة (Recki, 2015).^(١)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأجور على تحسين أداء العاملين من خلال نوعية بيئة العمل، وقد تم الحصول على البيانات من خلال استمارات استقصاء تم توزيعها على عينة عشوائية من ١٠٠ عامل في الشركة الصانعة، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وتحليل الانحدار.

وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى: وجود تأثير سلبي للأجور على أداء العاملين، نتيجة جودة بيئة العمل والنمط القيادي السائد بها، وقد انتهت الدراسة إلى ضرورة إجراء مزيد من البحوث لبيان المتغير المستقل الذي يؤثر على أداء العاملين.

٢- دراسة (Awan, 2015).^(٢)

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في العمل، وقد تم جمع البيانات من خلال استمارات استقصاء وزعت على عدد ١٢٠ فردا من فروع مختارة من بنك MCB بمدينة مولتان لجمع البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة، وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الكمية.

^(٣) Alexandra Guta, "The Learning Organization An Answer to the Challenges of the Actual Business Environment", **Journal Working Papers**, Vol. 14, No, 3, 2012.

^(١) Recki Amolia, "Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator", **International Journal of Economics and Financial Issues**, vol.5, 2015, pp. 13-30.

^(٢) Awan, "Relationship between Satisfaction, Attitude and Performance: A Case Study of MCB Bank Ltd", **Journal of Marketing and Consumer Research**, vol.7, 2015, pp. 22- 51.

وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين الرضا وأداء العاملين، وكذا بين الرضا وعوامل أخرى مثل الأجور والترقية والسلوك وزملاء العمل، والمديرين، والمكافآت، وأعباء العمل، كما أظهرت أيضاً أن البيئة الجيدة تؤثر أيضاً على أداء العاملين.

٣- دراسة (الحارثي، ٢٠١٤).^(١)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المناخ التنظيمي وابعادة المختلفة لدى العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في المملكة العربية السعودية، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة اختلافات كل منها حسب متغير (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)، ومعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) موظفاً، وظهرت أبرز نتائجها: مستوى المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة لمتغير سنوات الخبرة والدورات التدريبية، مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لمتغير (سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)، وجود علاقة ارتباط موجبة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

٤- دراسة (Perera, 2014).^(٢)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في مصنع ملابس قطاع دينو بسريلانكا، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، وطبقت الدراسة على (١٧) شركة من شركات الملابس وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٣) موظفاً، وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الاداء الوظيفي.

٥- دراسة (Anik, 2013).^(٣)

هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير منح المكافآت الإجتماعية للموظفين وأعضاء الفريق على أداء الفريق والرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٨) مندوب مبيعات في شركة صيدلية بلجيكية، (٦٢) طالباً في (١١) فريقاً ترفيهياً في كندا، وتوصلت أبرز

(١) خالد وصل الله الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، ٢٠١٤.

(٢) Gamage Perera, Job Satisfaction and Job Performance Among Factory Employee in Apparel Sector", *Asian Journal of Management Sciences and Education*, Vol. 3, No, 1, 2014.

(٣) Lalin Anik, Proscial, Business Increase Employee Satisfaction and Team Performance", *Harvad Business School*, working Paper, Vol. 8, 2013.

نتائج الدراسة إلى أن : المكافآت الإجتماعية التي تتفق على العاملين تؤدي إلى أداء أفضل وتجعلهم أكثر سعادة ورضا عن وظائفهم.

٦- دراسة (Gede, 2011).^(١)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين خصائص الموظفين (النوع- العمر- الخبرة- المستوى التعليمي) والأداء الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم بولاية بايلسا النيجيرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظفاً، وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الموظفين والأداء الوظيفي بولاية بايلسا.

التعليق على الدراسات السابقة.

من خلال استقراء الدراسات السابقة يتضح الآتي:

أ- مجالات الدراسات السابقة.

- تنوعت الدراسات السابقة في مجال دراستها، حيث ركزت بعض الدراسات على المفاهيم ذات العلاقة بالمنظمة المتعلمة وخصائصها.

- هناك دراسات كان اهتمامها معرفة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل (إدارة المعرفة - الرضا الوظيفي).

- بعض الدراسات ركزت على تحديد ومعرفة مدى توافر ابعاد وخصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات وعن تصورات أعضاء هيئة التدريس لمميزاتها وكذا تصورات المديرين والمشرفين والموظفين في مختلف التخصصات لأبعاد المنظمة المتعلمة.

- أما الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي فيمكن الإشارة إليها من عدة جوانب منها: تركيز بعض الدراسات على ايضاح التأثير المتبادل بين الأداء الوظيفي وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل (الرضا الوظيفي- المناخ التنظيمي- الأجور والمكافآت خصائص الموظفين (النوع- العمر- الخبرة- المستوى التعليمي) .

ب- بيئة الدراسات السابقة.

تنوعت بيئات تطبيق الدراسات السابقة من بيئات محلية وعربية وأجنبية.

ج- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

^(١) Ngozi Gede, "Employees Characteristics and Job Performance of Staff of the Bay Elsa Stat Ministry of Education", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 2, 2011.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة فى بلورة فكرة البحثية وصياغة مشكلة البحث، وتحديد اهداف وفروض الدراسة وكذا اهميتها والمنهج المتبع.

د- أما عن الدراسة الحالية الخاصة بالباحث.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها من الدراسات القليلة التى تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل والأداء الوظيفى كمتغير تابع ، حيث سيقوم الباحث من خلال ذلك بوضع تصنيف شامل لأهم ابعاد المنظمة المتعلمة بعد اطلاعه على عديد من دراسات الباحثين، وقيامه بالربط بين تلك الدراسات مع التركيز على عدم اغفال اى من ابعاد المنظمة المتعلمة وبما يحقق أهداف الدراسة، كذلك تم اعداد تصنيفاً للأداء الوظيفية - من خلال الإطلاع على الأدب النظرى - شاملاً كافة محاوره، وقد اختلفت الدراسة ايضاً عن الدراسات السابقة حيث سيتم تطبيقها على البنك العقارى المصرى العربى وهو مالم يتوافر لتلك الدراسات.

٤/١ أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالبنك محل الدراسه ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية:

١- التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالبنك محل الدراسة.

٢- التعرف على مستوى أداء العاملين وذلك من خلال تحليل البيانات التى يتم الحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام الإستقصاء .

٣- بيان العلاقة بين تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفى للعاملين بالبنك محل الدراسة.

٤- الخروج بتوصيات يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة تسهم فى تطوير أداء العاملين بالبنك محل الدراسة نتيجة تبني مدخل المنظمة المتعلمة.

٥/١ فروض الدراسة:

بناء على المشكلة السابق تحديدها فإن فروض الدراسة تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى.

٦/١ أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين:

أ- الأهمية العملية:

تكمن أهمية الرسالة العملية فى أهمية تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة لتحسين الأداء الوظيفى للعاملين وذلك من خلال النتائج التى سيتم التوصل اليها.

ب- الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية الدراسة من كونها توضح مفهوم المنظمة المتعلمة، وإطارها الفكرى والفلسفى، حيث أصبحت علما وممارسة عملية لا يمكن الاستغناء عنها فى إدارة المنظمات الحديثة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال تطرقها إلى الدور الذى يلعبه مدخل المنظمة المتعلمة على تحسين الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك محل الدراسة.
- تفقر المكتبة العربية إلى إسهامات الباحثين فى تناول مدخل المنظمة المتعلمة حيث لاحظ الباحث من خلال تقصي الدراسات العربية ندرة هذه الدراسات فى هذا المجال وبالتالي فإن هذا البحث يأتي دعما لغيره من الدراسات السابقة.
- أهمية قطاع التطبيق (البنك العقارى المصرى العربى) مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على تحسين أداء العاملين بهذا القطاع، ويهدف البنك باعتباره أعرق البنوك العاملة فى مصر الى تنمية الاقتصاد القومى بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال المشاركة فى إقامة كبرى المشروعات القومية فى مختلف المجالات التى تهدف لدفع عجلة التنمية الاقتصادية.

٧/١ منهجية الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتمد على دراسة كافة جوانب المدخل وتحليلها ويستخدم هذا المنهج بالتطبيق على البنك محل الدراسة، وطبقا لذلك تتحدد النقاط التالية:

أ- مجتمع وعينة الدراسة.

تتناول الدراسة تحديد اثر ابعاد المنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى بالإسكندرية و القاهرة، ووفقاً لذلك يتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بالبنك العقارى المصرى

العربي ومن مختلف المستويات الوظيفية (وظائف فنية- وظائف إدارية أشرفية)، بعدد ٢٠٠ مفردة.

أما عينة البحث فهي عينة عشوائية طبقية بسيطة؛ لأن كل أفراد العينة يعملون بالعمل المصرفي، ومن ثم فإن تجانس وحدات المجتمع ومفرداته يزيد بدرجة كبيرة من تمثيل العينة للمجتمع ، وقد شملت ١٣٢ مفردة طبقا لمعادلة تحديد العينة التالية^١:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

وبذلك تكون الإستمارات الصالحة للتحليل عدد ١٣٢ استمارة بنسبة ٦٥٪ تقريبا وهي نسبة صالحة لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ب- أدوات جمع البيانات:

• بالنسبة للدراسة النظرية:

يتم تكوين الإطار النظري من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من بعض الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet)، التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، الدوريات والمؤتمرات العلمية.

• بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية و تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالبنك محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

ج- طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة.

٨/١ حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

حدود زمنية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام ٢٠١٥م وحتى عام ٢٠١٧ - فترة إعداد البحث.

^١ - صفوت حميدة، التحليل الاستدلالي، القاهرة: الزعيم للخدمات المكتبية، ٢٠١٦م، ص١٨٨.

حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على البنك العقاري المصرى العربى بفروع القاهرة و الاسكندرية فقط، نظراً إلى سهولة تواصل الباحث مع عينه الدراسه .

حدود موضوعية: تبحث هذه الدراسة مدى اسهام تبنى مدخل المنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفى للعاملين .

٢- الدراسه النظرية.

١/٢ المنظمه المتعلمه.

١/١/٢ مفهوم المنظمة المتعلمة.

قدم الباحثون والمفكرون العديد من التعريفات للمنظمة المتعلمة، باختلاف تجاربهم وتنوع تخصصاتهم، وسوف نتناول الدراسة هذه التعريفات وفقاً لما يلي:

عرف احد الباحثين المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التى تعمل باستمرار على الزيادة فى قدراتها وطاقاتها وتقوم بتشكيل المستقبل الذى ترغب فى تحقيقه". (١)

وقد اشار باحث آخر بأن المنظمة المتعلمة "هى التى تتميز بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم والتعاون والحوار، والاعتراف بالتداخل فيما بينهم والمنظمة والمجتمعات". (١)

وعرف باحث المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التى تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة". (٢)

وتناول أحد الباحثين مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال مدى مشاركة العاملين وبناء الكفاءة ومدى قدرة المنظمة على التغيير لى تصبح قادرة على المنافسة. (٣)

وربط باحث آخر بين مفهوم المنظمة المتعلمة وبين الأداء وعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التى تحول الأفكار الجديدة إلى اداء متطور. (٤)

(١) محمد على ابراهيم الرشودى، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٩٠.
(١) كامل محمد الحواجرة، " مفهوم المنظمة المتعلمة فى الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإجتماعية، المجلد ٣، العدد الثانى، ٢٠١١، ص ص ٢٢٥ : ٢٤٥.
(٢) بسام محمد ابو حشيش، " مدى توافق ابعاد المنظمة المتعلمة فى جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد ١٩، العدد ٢، ٢٠١١، ص ص ٣٩٧ : ٤٣٨.

(٣) Balkissoon Nathai, Investigation Learning Organization Dimensions in Manufacturing Enterprises in Trinidad and Tobago, **An Congress Hong Kong on Striving for Excellence through product and service quality**, 31 July -3 August, pp. 9:15.

(٤) Ngesu Lewis, " Universities as Learning Organization: Implications and Challenges," **Academic Journals**, Vol.3, 2008, pp. 289; 293.

وعرف باحث المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تشجع على على التعلم لكافة أعضاءها.^(٥) ومن خلال الإطلاع على المفاهيم السابقة يتناول الباحث مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تواكب تغيرات البيئة الخارجية وتستخدم التقنيات الحديثة في كافة تعاملاتها في ظل وجود بيئة ثقافية محابية للتعلم وقيادة تحويلية داعمة للتطوير.

٢/١/٢ أبعاد المنظمة المتعلمة في البنوك.

بالرغم من تناول العديد من الباحثين لمفهوم المنظمة المتعلمة، إلا انه ليس هناك اجماع على الأبعاد الهامة لهذا المفهوم خاصة داخل البنوك، وفي ضوء ذلك سوف تتناول الدراسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لاتجاهات الباحثين على النحو التالي:

أ- الأبعاد الإدارية.

تشكل الإدارة أهمية كبرى في البنوك بمختلف أنواعها، فتنبنى الإدارة لعملية التغيير يسهم في توجة البنك نحو المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال تركيز القادة على عملية التعلم، كما يجب أن يكون لدى الإدارة الحس المعنوي الواضح في مشاركة الأهداف، وتشجيع التفويض باعتبارها حجر الزاوية في هذا التوجة.^(١)

ب- الأبعاد التعليمية.

تعد عملية التعلم من أبرز العمليات التي يستند عليها البنك، حيث تعتمد فعالية البنك على مدى نجاح عملية التعلم في كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، كما اصبح التعلم ضرورة للمنظمات للسيطرة على المعرفة، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية لها.^(٢)

ج- الأبعاد التقنية.

التقنية هي الطريق للحصول على المعرفة، وبدونها لن تستطيع المنظمة التحول إلى الوضع الأفضل، وستواجه صعوبات كبيرة في اكتساب المعرفة ونقلها بين ارجائها وتخزينها، كما انها تؤثر في كمية التعلم المستخدمة في المنظمة، إذ تسهم في زيادة تدفق المعلومات وتخزين البيانات بشكل أكبر.^(٣)

(٥) Jelena Vemic, "Employee Training and Development and the Learning Organization", *Economics and Organization*, Vol. 14, No, 2, 2007, pp. 209: 216.

(١) عادل هادي البغدادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠)، ص ٧٥.

(٢) عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١٠، ص ٢٩.

(٣) إيمان سعود عبد العزيز أبو خضير، ، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير القرن ٢١ (الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧)، ص ٧٤.

د - الأبعاد الثقافية.

تعد الثقافة من أهم القوى التي تستطيع توجيه سلوك العاملين في البنك، كما إنها تشكل أهم الوسائل الداعمة للوصول إلى التعلم التنظيمي المناسب للمنظمات المتعلمة، وقد قسم الباحثون الأبعاد الثقافية وفقاً لما يلي:

١ - القيم الثقافية.

وهي توليد إطار للقيم المعززة لثقافة التعلم، وإتاحة المجال لتوسيع المعرفة وتحقيق الاستفادة من الموارد المتوفرة في البنك بكفاءة وفعالية، وبناء على ذلك فإن القيم الثقافية عبارة عن اتفاقات يشترك فيها العاملون في البنك حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب.^(٤)

وتبرهن البنوك على اهتمامها بقيم التعلم من خلال تركيزها على العناصر التالية:^(٥)

- اعتبار التعلم نشاط منطقي وتكميلي لمسئوليات عمل كل فرد في المنظمة.
- يعزز التعلم ويدعم في البنوك، فالعاملون والمديرون يعتبرونه جزءاً من عملهم، ويمنحون زملائهم التشجيع اللازم لتطوير عمل المنظمة.
- توافر الموارد الكافية والملائمة للتعلم.
- مكافأة العاملين المساهمين في تطوير البنك، ومنحهم الأعراف والتقدير لجهودهم، وإتاحة المجال لهم لتمثيل المنظمة خارجياً.
- التغلب على حواجز التعلم الداخلية في البنك، وتحديد الإستراتيجيات الملائمة لذلك.

ويوضح الباحثون أهمية امتلاك البنوك لعدد من القيم الثقافية منها:^(١)

- التعلم من التجارب السابقة، حيث تبدأ بقيام البنك بمراجعة نجاحاته وفشله، ثم العمل على تقييمها، بعد ذلك يتم حفظ الدروس المتعلمة في ذاكرته بشكل يتيح المجال للعاملين الوصول إليها والاستفادة منها.
- تعزيز الإستفسار والحوار بين العاملين، وكذا التغذية المرتدة، حيث يحصل الأفراد منها على مهارات تفكير متعددة.

وتتميز البنوك التي لها قيم تعزز التعلم بما يلي:^(٢)

- أن الكل أكثر أهمية من الجزء، والحدود بين الأجزاء قليلة بشكل يسمح بحرية تحرك وتدفق المعلومات والأفكار بين العاملين.

(٤) جاد الرب عبد السميع حسنين، "خصائص المنظمة المتعلمة واثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، المجلة العربية للإدارة، ٢٠١١، ص ١-٨٦.

(٥) عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٥.

(١) المرجع السابق، ص ٧٥.

(٢) Ngesu Lewis, *op. cit.*, pp. 289: 293.

- اعتبار العدالة والمساواة قيمة اساسية فى ثقافة البنك، مما يعزز المناخ الإيجابى للتجارب.

٢- البيئة الداعمة للتعلم.

وهى البيئة التى تدعم عملية التعلم فى البنك، وتتميز بعدة خصائص تتمثل فيما يلى:^(٣)

• السلامة النفسية.

حتى يستطيع العاملون التعلم يجب أن يتوافر لهم الحرية فى التعبير عن أفكارهم حول العمل.

• تقدير الاختلافات.

يحدث التعلم عندما يهتم البنك بقيمة اختلافات وجهات النظر بين العاملين، وتهمل على إستثارة افكارهم ودافعيتهم.

• الإنفتاح على الأفكار الجديدة.

لا يركز التعلم على تصحيح الأخطاء وحل المشاكل فقط، إنما يركز أيضاً على إستحداث أنظمة جديدة، من خلال تشجيع العاملين والأخذ بمبدأ المخاطرة.

• وقت مناسب للتفكير الإبداعى.

عندما يعانى العاملون فى البنك من ضغوط العمل المتزايدة، فإنهم يصبحون أقل قدرة على تشخيص المشاكل والتعلم، لذا يجب العمل على الحد من تزايد تلك الضغوط ومنحهم وقت مناسب للتفكير الإبداعى.

وفى ظل التوسع فى استخدام التكنولوجيا وما أحدثته من تغيرات مؤثرة فى بيئة العمل، فإنه يترتب عل ذلك أن يكون للعاملين دور فى التأثير على البنوك، فعندما تسعى البنوك نحو إقتصاد قائم على المعرفة تتغير متطلبات الوظائف أيضاً، ونتيجة لذلك فإن تلك البنوك اصبحت فى حاجة لجذب أفضل طبقة من المواهب والحفاظ عليها، لتحقيق ميزة تنافسية، واكتساب مستويات عالية من الأداء، وفى ضوء ما سبق يرى الباحث فإنه يمكن ان تشجع بيئة التعلم العاملين على التعلم والبقاء فى البنك لفترة طويلة، كما أن نشر ثقافة التعلم يتطلب بيئة تسمح بوجود الأخطاء التى لا تتكرر، وتتيح الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة ودعمها.

٣- الإتصالات المفتوحة.

وتعنى توفير قنوات اتصال أفقية ورأسية، مع إيجاد قنوات تغذية عكسية، مع انفتاح قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية على العاملين والمنافسين والعملاء من خلال نظام حوار فعال.^(١)

^(٣)David Garvin"Is Your's a Learning Organization," Harvard Business School Publishing Corporation, Vol. 86, 2008..p.52.

^(١)فاضل جميل طاهر، "تأثير أبعاد التعلم المنظمى فى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة : دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين فى وزارة التخطيط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٦٤، ٢٠١١، ص ١٣١.

ويتطلب تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالبنوك توافر نظام مفتوح للإتصالات سواء كانت هابطة (الأوامر والقرارات والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى)، أو صاعدة (الإقتراحات والأفكار والشكاوى، وتصدر من الإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا)، والإتصالات بين الإدارة والعاملين يسمح فيها بتوفير وتطوير المعرفة والخبرة داخل البنك، كما انها توفر الربط بين سلوك الإدارة والأداء التنظيمي.^(٢)

ومن خلال ذلك يجب أن يكون الإتصال الجيد ذا اتجاهين، لأنه يسمح بتقديم الآراء والتعلم والتطوير للعاملين، وبناء على ذلك يقع على القادة فى البنوك المسؤولية فى ارسال الرسائل ومهام العمل لجميع العاملين، باعتبار ان الإتصال بين اعضاء المنظمة جوهرى وهام لدعم عملية التعلم، مع توفير المناخ الملائم للإتصال الفعال بوضع سياسة واضحة تحقق أهداف البنك، وتشبع حاجات العاملين، بحيث يكونوا على دراية تامة برؤية ورسالة البنك وأهدافه وخطته وبرامجه المختلفة.

٣/١/٢ معوقات تطبيق البنوك لمفهوم المنظمة المتعلمة.

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة ، إلا انه على الرغم من حداثة تعرض لبعض الإنتقادات التي يمكن توضيحها فى الجوانب التالية:^(١)

- قلة وضوح مفهوم المنظمة المتعلمة.
- الضعف فى إيضاح الطرق والأساليب لتنفيذ نظم المنظمات المتعلمة، وفى الإجراءات التي يتم من خلالها إحداث التكامل بين تلك النظم.
- الندرة فى الأبحاث العلمية التي تقيس عملية التعلم فى البنوك.
- نقص الإهتمام بالتمكين، ووجود التغذية العكسية الضعيفة، وقلة النقاشات المفتوحة المتعلقة بدراسة الأخطاء، مما يؤدي إلى غياب الفعالية للمنظمة المتعلمة.
- تركيز مفهوم المنظمة المتعلمة على النظريات اكثر من تركيزة على الدافعية والعمل بالإضافة إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين حوله.
- غياب القيادات التنظيمية التي تهتم بالتعلم، ووجود الهياكل الهرمية، بالإضافة إلى تركيز معظم البنوك على تحقيق التعلم أحادى الإتجاه.
- ضعف بناء فرق العمل، وضعف انظمة الإتصال بين العاملين، وضعف عملية مشاركتهم فى صنع القرارات الإدارية نتيجة عدم اهتمام الإدارة العليا بأراءهم المتعلقة بالعمل.

٢/٢ الأداء الوظيفى.

(٢) شامى صليحة، المناخ التنظيمى وتأثيره على الأداء الوظيفى للعاملين: دراسة على جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، الجزائر، ٢٠٠٩ ص ١٠٣.
(١) رواز جميل خراط، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٥.

١/٢/٢ مفهوم الأداء الوظيفي.

يعد مفهوم الأداء الوظيفي أحد المفاهيم المشتركة بين العديد من فروع العلوم المختلفة، مما شكل صعوبة للباحثين في وضع تعريف واضح ومحدد له، وبشكل عام يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى " عمل أو إنجاز أو تنفيذ. ويعد الأداء الجزء المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة من الأشخاص لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة. كما تعرف الوظيفة بأنها عبارة عن مجموعة من المهام المترابطة التي يقوم الفرد بالوفاء بها وصولاً إلى تحقيق أهداف محددة" (٢).

ومن أجل الوصول إلى قاعدة مشتركة لمفهوم الأداء الوظيفي تستعرض الدراسة لمفهوم **Campbell** حيث يرى أن أن المفاهيم الشائعة للأداء الوظيفي في حقيقتها ماهي إلا وصف مرادف للإنتاجية، حيث تصف تلك المفاهيم الأداء الوظيفي بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبذول، وفي واقع الأمر فإن الأداء الوظيفي يحمل وصفاً أعم وأشمل من ذلك، فأداء الفرد يشير إلى التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يظهرها الفرد عند أدائه لعمله، وبين مدى إنجازه للمهام الوظيفية الموكلة إليه، وقد أشار إلى أنه لكي يمكن فهم الأداء الوظيفي بشكل مبسط فإنه يمكن صياغة الوظيفة وأدائها كنظام يحوى ثلاثة عناصر رئيسية على النحو التالي: (١)

أ- المدخلات.

وتشمل موارد الفرد الملموسة وغير الملموسة من شخصية ومهارات ومعارف وقدرات.

ب- الطاقة الإنتاجية للفرد.

وتشمل الأنشطة التي من شأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالأخص سلوكيات الفرد أثناء أداء العمل والجهد المرتبط به.

ج- المخرجات.

وتشمل كمية ما ينتجه الفرد من المنتجات والخدمات في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير المحددة.

ومن خلال تناول المفاهيم السابقة تتبنى الدراسة مفهوماً للأداء الوظيفي باعتباره مجموعة من السلوكيات والأنشطة الوظيفية التي يظهرها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وذلك تحقيقاً لنتائج محددة مسبقاً وتتفق مع الأهداف التنظيمية.

(٢) محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، "الإنتماء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص ٨٣٧.

(١) Campbell, J., **The substantive nature of job performance variability in K.R individual Differences and Behavior in Organization** (San Francisco: Jossey- Bass, 2009), p. 94.

٢/٢/٢ أنماط الأداء الوظيفي.

حتى يمكن قياس الأداء الوظيفي وتقويمه، لابد أن يتسم بالوضوح في تحديد أبعاده التي تعبر عنه بدقة وشمول، وقد شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطوراً مطرداً منذ ظهورها، فبعد اقتصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجود المخرجات (القدرة- كمية الأداء- الكفاءة)، اتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء، والأبعاد المرتبطة بالأداء السياقي (الأداء التطوعي)، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغير (التكيف في الأداء).^(٢)

وللوصول إلى أهم أنماط الأداء الوظيفي التي ستسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم استعراض أهم التصنيفات والأبعاد التي تنطوي تحت كل تصنيف. وبالنظر إلى الدراسات التي هدفت إلى وضع نماذج للأداء يتضح أن أنماط الأداء الوظيفي تندرج تحت تصنيفات الأداء التالية: ^(١)

أ- أداء المهمة.

تعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات، وتشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته.

ويحوى هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة في كمية الأداء- الإتقان- الكفاءة- الوقت المحدد للإنجاز- وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في البنوك فأنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى- بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية- تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في البنوك تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام التنظيمي والإبداع والابتكار في أداء الوظيفة وحسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

وما يميز أداء المهمة عن غيره من تصنيفات الأداء الأخرى هو الاعتراف به رسمياً من جانب البنك من خلال قائمة وصف الوظيفة ومتطلباتها، كما أن للفروق الفردية والقدرات والمهارات والمعارف النصيب الأكبر في التنبؤ بأبعاد أداء المهمة.

(٢) Viswesvaran, C., "Perspectives on models of job performance ' **International Journal of Selection and Assessment**, 2009. Pp. 216: 226.

(١) Schmidt, F., " Increased accuracy of range restriction correction : implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance," **personnel psychology**,2010, pp. 681: 827.

ب- الأداء السياقي.

يسمى بعض الباحثين الأداء السياقي بالأداء خارج الدور **Extra- role performance**، وذلك لعدم اتصاله مباشرة بالأداء، وإنما يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة.

وتشير هذه الأبعاد بالبنوك إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون- في سياق العمل وبشكل غير مباشر- في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: تضم عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق- التطوع- الانتماء للمنظمة- تأييد الأهداف التنظيمية).

المجموعة الثانية: تضم عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد(التعاون- مساعدة الآخرين).

ج- الأداء السلبي.

يشير الأداء السلبي إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب **Withdrawal Intention** وترك العمل من أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف أفتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأى بنفسه عن وظيفته، عندئذ يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإفتقأن في أنتاجه وأنخفاض أنتاجيته.

د- الأداء المتكيف.

اصبح الأداء المتكيف أكثر تطلباً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الإبتكارات التكنولوجية، والأندماج وواعادة الهيكلة وتقليص حجم المنظمة، كما يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على أداء الوظائف والمهام المستحدثة.

ويشير الأداء المتكيف إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يعمل بها"

وقد اتجهت معظم الدراسات إلى أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الإستثنائية والتغلب على الإجهاد في العمل والتكيف الثقافى والتعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

٣/٢/٢ محددات الأداء الوظيفي.

يحاط أداء الفرد في البنوك بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة العاملين بكفاءة لابد أولاً من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه

الفرد عند ادائه لمهام وظيفته أو من خلال تعامله مع عملاء البنك، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، وفقاً لما يلي: (١)

أ- الدافعية.

يشير مصطلح الدافعية في معناه العام إلى ذلك النشاط الذي يمكن من خلاله تحقيق الهدف الذي وجد من أجله البنك، وذلك من خلال تحفيز الأفراد والجماعات على بذل أقصى ما لديهم من الجهود والطاقات، وإخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات، وبناء على هذا المفهوم فإن الهدف الحقيقي من الإدارة يكمن في تحقيق الدافعية لدى العاملين، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف البنك. (١)

ووفقاً لما سبق اتجه الباحثون إلى تناول مفهوم الدافعية باعتبارها منبع السلوك، ومحرك الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء المهام المصرفية بكفاءة وفعالية. (٢)

ب- القدرات.

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء المصرفي على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز العاملين نحو الأداء المتميز غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، وتشير القدرات إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب. (٣)

ج- الدعم التنظيمي.

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الإستراتيجي الذي يهتم فيه البنك برعاية ورفاهية العاملين، من خلال معاملاتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والأنصت لشكواهم، وبمعنى

(١) Afolabi R., "Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job performance and job satisfaction among Nigerian policeman, **Current Research Journal of social sciences**, vol. 2, No. 3. 2010, pp. 147: 154.

(٢) Shields John, **Managing Employee performance and reward**, Cambridge University press, 2010, p. 41.

(٣) أحمد محمد الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩)، ص ٧٧.

(٣) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٩)، ص ٤٩.

آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة مدى توجه القيم التنظيمية بالبنك نحو العاملين وتقديم المساعدات لهم، والعناية بهم وصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية البنك في استمرارية العناية والاهتمام بهؤلاء العاملين وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراكهم لهذا التأييد والدعم.^(٤)

وتتحدد فعالية الدعم التنظيمي بالبنوك على مدى إدراك العاملين للعناصر المحددة له، مما ينمي لديهم مشاعر الإلتزام والأنتماء التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

٣- الدراسة الميدانية.

١/٣ الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة

أ - منهجية الدراسة.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقا لهذا المنهج تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- المصادر الثانوية.

تتمثل تلك المصادر في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- المصادر الأولية.

لمعالجة الجانب التحليلي للدراسة تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق المقابلات الشخصية، وكذا باستخدام الاستقصاء الموزع علي عينة الدراسة باعتبارها أداة رئيسية صممت خصيصا لهذا الغرض.

ب- مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبنك العقاري المصري العربي بفروع القاهرة و الاسكندرية ومن مختلف المستويات الوظيفية (وظائف فنية-وظائف إدارية أشرفية)، بعدد ٢٠٠ مفردة .

ج- عينة الدراسة .

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية حيث بلغت ١٣٢ مفردة.

(٤) عبد الحميد المغربي، "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠٩، ص ص ١٢ : ٢٨.

د- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

- مكونات الاستقصاء.

تم تصميم الاستقصاء الخاص بالدراسة وبنائه استناداً إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وبما يتناسب مع طبيعة البنك محل الدراسة، وفي ضوء ذلك تم تصميم الاستقصاء وفقاً لما يلي:

- البيانات الأولية لعينة الدراسة.

يتضمن الاستقصاء الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في النوع، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة وهي تلك المتغيرات التي يرى الباحث أن لها تأثير على متغيرات الدراسة، ويمكن الاستفادة بها مستقبلاً في دراسات أخرى.

- المحاور الرئيسية.

اشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

المحور الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي على البنك العقاري المصري العربي - منطقة فروع الإسكندرية والقاهرة، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

عناصر قياس أبعاد المنظمة المتعلمة

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الأبعاد الإدارية	العبارات من ١ إلى ٢٤
الأبعاد التعليمية	العبارات من ٢٥ إلى ٣٤

الأبعاد التقنية	العبارات من ٣٥ إلى ٤٤
الأبعاد الثقافية	العبارات من ٤٥ إلى ٥٤

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم الأداء الوظيفي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي للأداء الوظيفي، فقد تم قياس هذا البعد بالبنك محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

عناصر قياس الأداء الوظيفي

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الأداء الوظيفي	العبارات من ٥٥ إلى ٦٨

المصدر: إعداد الباحث.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٣)

درجات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: إعداد الباحث.

كما تم حساب مدى هذا المقياس لتوصيف المتوسط الحسابي وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٤)

مدى مقياس ليكرت

الاستجابة	قوى جداً	قوى	محايد	ضعيف	ضعيف جداً
الدرجة	٥ - ٤.٢٠	٤.١٩ - ٣.٤٠	٣.٣٩ - ٢.٦٠	٢.٥٩ - ١.٨٠	١.٧٩ - ١

المصدر: إعداد الباحث.

- صدق الإستقصاء.

تبيين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي ، وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (٥)
معاملات صدق أداة الدراسة

معايير الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٩٣	٥٤	١٣٢	المحور الأول (أبعاد المنظمة المتعلمة)
.٩٧٠	١٤	١٣٢	المحور الثاني (الأداء الوظيفي)
.٩٩٢	٦٨	١٣٢	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

- ثبات المقياس.

اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي وهو ما يعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجلة، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (٦)
معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٨٧	٥٤	١٣٢	المحور الأول (أبعاد المنظمة المتعلمة)
.٩٤١	١٤	١٣٢	المحور الثاني (الأداء الوظيفي)
.٩٨٤	٦٨	١٣٢	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

هـ- الأساليب الإحصائية المتبعة فى تحليل البيانات.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائى (Spss)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
أ- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
ب- معامل صدق الإستقصاء.

- ج- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة
- د- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- هـ- معامل الإختلاف بين اجابات المستقصى منهم..
- و- اختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.
- ز - - اختبار **Chi- Square**، وهو أحد الاختبارات الالمعلميه للاستقلال بين متغيرين، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.
- ٢/٣ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض.
- أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة.
- يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا المحور وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على أبعاد المنظمة المتعلمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
28%	1.14499	1.98	ينمي المديرين الاستعداد الذاتي لدى العاملين لاكتشاف طرق جديدة اكثر ابداعا لتحسين العمل.	١
واضح		ضعيف		
29%	1.17681	1.98	يسعى المديرين إلى اكتساب العاملون مهارات جديدة من خلال منظومة التدريب بالبنك.	٢
واضح		ضعيف		
28%	1.13661	1.97	يحترم المدير افكار العاملين اثناء مناقشات العمل	٣
واضح		ضعيف		
21%	0.89176	1.80	لدى المديرين القدرة على التعبير عن افكارهم	٤
واضح		ضعيف		
19%	0.80615	1.78	ينمي المدير لدى العاملين إرادة تحدى الصعوبات اثناء العمل.	٥
محدود		ضعيف جدا		
27%	1.06853	2.06	تضع الادارة العليا بالبنك بالإشتراك مع العاملين تصورات مشتركة نحو المستقبل.	٦
واضح		ضعيف		
28%	1.10336	2.10	تشجع الإدارة العليا العاملين على المساهمة في تقديم رؤى لاستنباط رؤية البنك منها .	٧
واضح		ضعيف		
30%	1.17196	2.03		

واضح		ضعيف	أدى وجود رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين إلى تحسين أداء العاملين.	٨
23%	0.95187	4.20	رؤية البنك معلنة لجميع العاملين.	٩
واضح		قوى جدا		
26%	1.03588	1.97	رؤية البنك واضحة لكافة العاملين.	١٠
واضح		ضعيف		

تابع جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على أبعاد المنظمة المتعلمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
18%	0.75796	1.71	بمنح البنك للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات العمل المختلفة.	١١
محدود		ضعيف جدا		
28%	1.10263	2.02	تتبنى الإدارة العليا بالبنك مبدأ تفويض السلطات.	١٢
واضح		ضعيف		
24%	0.98823	1.89		

واضح		ضعيف	هناك اعتقاد لدى العاملين بأنهم يمتلكون تأثيرا على على قرارات الإدارة المختلفة.	١٣
28%	1.09555	2.14	يؤدى العاملون أعمالهم بحرية دون الرجوع للرئيس المباشر.	١٤
واضح		ضعيف		
17%	0.72958	1.71	تمنح الإدارة العليا العاملين القدرة على الإدارة الذاتية لأنفسهم.	١٥
محدود		ضعيف جدا		
22%	0.92503	4.22	السياسات الإدارية بالبنك ملائمة للعمل المصرفي.	١٦
واضح		قوى جدا		
29%	1.12342	2.14	رسالة البنك واضحة لكافة العاملين.	١٧
واضح		ضعيف		
21%	0.87735	4.21	تتوافق استراتيجية البنك مع رسالته.	١٨
واضح		قوى جدا		
26%	1.09337	4.27	اهداف البنك يمكن تحقيقها.	١٩
واضح		قوى جدا		
30%	1.19867	2.03	طرق وقواعد العمل واضحة ومفهومة لكل العاملين.	٢٠
واضح		ضعيف		

تابع جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على أبعاد المنظمة المتعلمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
29%	1.1611	1.95	الإجراءات الإدارية بسيطة وخالية من التعقيدات.	٢١
واضح		ضعيف		
31%	1.07831	3.47	خطة التدريب تتوافق مع الخطة الإستراتيجية للبنك.	٢٢
واضح		قوى		
21%	0.87811	1.76	الهيكل التنظيمي بالبنك يوفر قنوات اتصال لكافة المستويات الإدارية.	٢٣
واضح		ضعيف جدا		
19%	0.83351	1.72	تتوفر بالبيئة التنظيمية للبنك أنشطة تعلم لتحسين مستوى كفاءة أداء العاملين.	٢٤
محدود		ضعيف جدا		
16%	0.59518	2.38	الأبعاد الإدارية	
محدود		ضعيف		
23%	1.00733	1.71	تتيح إدارة البنك الفرصة للعاملين للتعلم لتنمية قدراتهم ومعارفهم.	٢٥
واضح		ضعيف جدا		
23%	0.97625	1.74	يساعدني رئيسي المباشر بخبرته ومهاراته ومعارفة في أداء عملي.	٢٦
واضح		ضعيف جدا		
20%	0.86283	1.71	يعطيني رئيسي المباشر تغذية مرتدة عن مدى نجاحي في تطبيق ما تعلمته.	٢٧
واضح		ضعيف جدا		
21%	0.89005	1.74		

واضح		ضعيف جدا	يقدم البنك خطة شخصية لكل فرد على حدى لتنمية مهاراتة المختلفة.	٢٨
20%	0.81838	4.18	توفر إدارة البنك للعاملين فرص كافية للتعلم داخليا	٢٩
واضح		قوى		

تابع جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على أبعاد المنظمة المتعلمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
30%	1.14076	2.16	توفر إدارة البنك للعاملين فرص كافية للتعلم خارجيا.	٣٠
واضح		ضعيف		
29%	1.13454	2.06	يعتبر المديرين انفسهم معلمين لعملية التعلم.	٣١
واضح		ضعيف		
28%	1.1282	1.96	المدير يناقش العاملون بانفتاح اخطاء العمل لكي يتعلموا منها.	٣٢
واضح		ضعيف		
28%	1.05629	2.22	يتم اخطارى بصفة مستمرة بكافة المعلومات المتعلقة بعملى.	٣٣
واضح		ضعيف		

30%	1.16569	2.10	تؤكد إدارة البنك على التعلم المستمر في طرق العمل.	٣٤
واضح		ضعيف		
17%	0.64117	2.16	الأبعاد التعليمية	
محدود		ضعيف		
30%	1.17784	2.11	يتم تسهيل التعلم باستخدام تقنيات حديثة ذات كفاءة عالية.	٣٥
واضح		ضعيف		
32%	1.16283	3.58	يستطيع العاملون الدخول بسرعة إلى المعلومات من خلال الشبكة الداخلية للبنك.	٣٦
واضح		قوى		
27%	1.06533	3.91	يتم تجهيز قاعات التدريب بالبنك بأحدث الأجهزة الإلكترونية.	٣٧
واضح		قوى		

تابع جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على أبعاد المنظمة المتعلمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
----------------	-------------------	---------	--------------	-------------

27%	1.0699	2.06	تتوفر بالبنك برامج تعلم مدعمة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة.	٣٨
واضح		ضعيف		
29%	1.15716	2.04	استخدام التقنيات الحديثة بالبنك أدى إلى أداء العمل بشكل أفضل.	٣٩
واضح		ضعيف		
20%	0.83546	1.83	التقنيات المتبعة في البنك تلبى متطلبات العاملين في التعلم.	٤٠
واضح		ضعيف		
27%	1.06743	3.98	يستطيع العاملون الوصول بسهولة إلى كافة البيانات لأداء عملهم بكفاءة وفعالية.	٤١
واضح		قوى		
20%	0.82326	1.78	يساعد نظام التقنيات المتوفرة بالبنك على اقتباس كل ما هو جديد ومتطور لتقديم افضل الخدمات المختلفة.	٤٢
واضح		ضعيف جدا		
19%	0.76905	4.13	توجد استراتيجية واضحة بالبنك تتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات.	٤٣
محدود		قوى		
18%	0.73165	4.14	توفر الإدارة المخصصات المالية اللازمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.	٤٤
محدود		قوى		
14%	0.43001	2.96	الأبعاد التقنية	
محدود		محايد		
17%	0.74577	1.61	يسعى البنك إلى تعزيز ثقافة التعلم لدى العاملين.	٤٥
محدود		ضعيف جدا		
14%	0.62674	1.48	يتبع البنك ثقافة تنظيمية تتواءم مع متطلبات البيئة الداخلية في مجال التعلم.	٤٦
محدود		ضعيف جدا		

تابع جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على أبعاد المنظمة المتعلمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
28%	1.07609	2.22	يتبع البنك ثقافة تنظيمية تتواءم مع متطلبات البيئة الخارجية في مجال التعلم.	٤٧
واضح		ضعيف		
27%	1.07797	2.04	يسعى البنك إلى صهر الثقافات الإجتماعية المختلفة للعاملين في ثقافة تنظيمية واحدة تتواءم مع استراتيجية البنك.	٤٨
واضح		ضعيف		
11%	0.50452	1.58	يشجع البنك العاملين على المبادرة والإكتشاف والتجريب.	٤٩
محدود		ضعيف جدا		
27%	1.04384	2.09	ينمى البنك لدى العاملين القدرة على تحمل مخاطر العمل.	٥٠
واضح		ضعيف		
27%	1.11528	1.87	يفصح العاملون عن أعمالهم ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من قبل زملاء العمل.	٥١
واضح		ضعيف		
28%	1.14499	1.98	يتناول العاملون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بشفاافية تامة.	٥٢
واضح		ضعيف		

29%	1.17681	1.98	يشعر كل فرد بمدى مسئولية عن انتاج معارف وافكار جديدة تمكنة من أداء عملة بشكل جيد.	٥٣
واضح		ضعيف		
28%	1.13661	1.97	وفقا للنظام الحالى لا يعاقب الفرد عن الأخطاء التى ارتكبها فى عملة دون قصد لأنها تعتبر فرصة للتعلم.	٥٤
واضح		ضعيف		
18%	0.7238	1.88	الأبعاد الثقافية	
محدود		ضعيف		
15%	0.5342	2.46	أبعاد المنظمة المتعلمة	
محدود		ضعيف		

المصدر : إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

بتحليل مجالات هذا المحور يتضح الآتى:

تمثل مقياس ابعاد المنظمة المتعلمة فى العبارات من (١ - ٥٤)، بمتوسط حسابى (٢.٤٦) بتوصيف ضعيف ودرجة تشتت (١٥٪)، مما يدل على قصور ابعاد المنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى:

١- قصور الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة.

حصل هذا البعد على متوسط حسابى (٢.٣٨) بتوصيف ضعيف ودرجة تشتت (١٦٪)، مما يدل على قصور الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى:

- قصور القدرة لدى المديرين على التعبير عن افكارهم وكذا عدم مراعاة أفكار العاملين اثناء مناقشات العمل وعدم تنمية إرادة تحدى الصعوبات لديهم أو استعدادهم الذاتى لاكتشاف طرق جديدة اكثر ابداعا لتحسين العمل بالإضافة إلى عدم اهتمامهم باكتساب العاملون مهارات جديدة من خلال منظومة التدريب بالبنك بمتوسطات حسابية (١.٨٠) (١.٩٧) (١.٧٨) (١.٩٨) (١.٩٨) بتوصيف ضعيف وضعيف جدا للعبارة الثالثة.

- قصور اشتراك الإدارة العليا مع العاملين فى وضع تصورات مشتركة نحو المستقبل، او تقديم رؤى لاستنباط رؤية البنك، مما أدى إلى عدم وضوح رؤية البنك، رغم اعلانها لجميع العاملين ومن خلالما سبق اتجهت أراء عينة الدراسة إلى أن عدم وجود رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين ساهم فى ضعف تحسين أداء العاملين بمتوسطات حسابية (٢.٠٦) (٢.١٠) (١.٩٧) (٤.٢٠) (٢.٠٣) بتوصيف قوى جدا للعبارة الرابعة وضعيف لباقي العبارات.

- ضعف تبنى الإدارة العليا بالبنك مبدأ تفويض السلطات نتيجة عدم منح العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات العمل المختلفة، أو إدارة انفسهم ذاتيا، مما أدى إلى رجوع العاملين إلى رئيسهم المباشر فى الأعمال المنوطة بهم ، وتنمى الإعتقاد فيما بينهم بأنهم لايمتلكون تأثيرا على قرارات الإدارة المختلفة بمتوسطات حسابية (٢.٠٢) (١.٧١) (١.٧١) (٢.١٤) (١.٨٩) بتوصيف ضعيف وضعيف جدا للعبارة الثانية والثالثة.

- وجود بعض أوجه للقوة فى البيئة التنظيمية الخاصة بالبنك تتمثل فى ملائمة السياسات الإدارية بالبنك للعمل المصرفى، وتوافق استراتيجية البنك مع رسالته، وإمكانيته تحقيق الأهداف التى يسعى إليها، بالإضافة إلى ملائمة خطة التدريب للخطة الإستراتيجية للبنك بمتوسطات حسابية (٤.٢١) (٤.٢٧) (٣.٤٧) بتوصيف قوى جدا وقوى للعبارة الأخيرة ، إلا أن أراء عينة الدراسة

اتجهت إلى وجود أوجة للقصور فى تلك البيئة تتمثل فى جمود وعدم وضوح طرق وقواعد العمل، والإجراءات الإدارية، ورسالة البنك التنظيمية كما أن الهيكل التنظيمى لا يوفر قنوات اتصال لكافة المستويات الإدارية بالبنك محل الدراسة بمتوسطات حسابية (٢.٠٣) (١.٩٥) (٢.١٤) (١.٦٧) بتوصيف ضعيف وضعيف جدا للعبارة الأخيرة.

- القصور فى توافر أنشطة تعلم لتحسين مستوى كفاءة أداء العاملين بالبنك بمتوسط حسابى (١.٧٢) بتوصيف ضعيف.

٢- قصور الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة.

حصل هذا البعد على متوسط حسابى (٢.١٦) بتوصيف ضعيف ودرجة تشتت (١٧٪)، مما يدل على قصور الأبعاد الإدارية التعليمية للمنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى:

رغم اتجاه عينة الدراسة إلى توفير إدارة البنك للعاملين فرص كافية للتعلم الداخلى بمتوسط حسابى (٤.١٨) بتوصيف قوى، إلا أن من وجهة نظر الباحث ومن خلال عملة بالبنك محل الدراسة أن ذلك يتم من خلال التدريب وبطريقة روتينية تهدف إلى الحاق العاملين بالدورات التدريبية دون مراعاة لمدى حاجتهم لها، ومن خلال ترشيح الأقسام المختلفة وبدون تقييم لمن يصلح لتلقى تلك الدورات من قبل قسم الموارد البشرية لكل فرد على حدى حتى يمكن تنمية مسارة الوظيفى فى المستقبل وتحسين أداء الوظيفى والتنظيمى للبنك، ويدل على ذلك اتجاه عينة الدراسة إلى عدم اتاحة إدارة البنك الفرصة للعاملين للتعلم لتنمية قدراتهم ومعارفهم، بالإضافة إلى قصور إدارة البنك فى اعطاء العاملين فرص كافية للتعلم الخارجى، وعدم تبنى البنك لوضع خطة شخصية لكل فرد على حدى لتنمية مهاراتة المختلفة، وفى ضوء ذلك لا تؤكد إدارة البنك على التعلم المستمر فى طرق العمل بمتوسطات حسابية (١.٧١) (٢.١٦) (١.٧٤) (٢.١٠) بتوصيف ضعيف وضعيف جدا الأولى والثالثة.

وتتسم البيئة التنظيمية بالبنك بالعمل الفردى حيث يعزف الرئيس المباشر عن مساعدة العاملين بما يتوافر لديه من خبرة ومهارات ومعارف، أو اعطائهم التغذية المرتدة عن مدى نجاحهم فى تطبيق ما تعلموه، وكذا عدم مناقشتهم بانفتاح عن اخطاء العمل لكى يتعلموا منها، لذا لا يتم اخطارهم بصفة مستمرة بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، ونتيجة لذلك اتجهت أراء عينة الدراسة إلى أن

المديرين فى البنك محل الدراسة لا يعتبرون معلمين لعملية التعلم بمتوسطات حسابية (١.٧٤) (١.٧١) (١.٩٦) (٢.٢٢) (٢.٠٦) بتوصيف ضعيف جدا للعبارة الأولى والثانية.

٣- قصور الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة.

حصل هذا البعد على متوسط حسابى (٢.٩٦) بتوصيف محايد - لكنه يميل إلى منطقة الضعف - ودرجة تشتت (١٤٪)، مما يدل على وجود أوجه قصور الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى:

رغم اتجاه آراء عينة الدراسة إلى وجود بعض أوجه القوة فى مجال الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة تتمثل فى استطاعة العاملون الدخول بسرعة إلى المعلومات من خلال الشبكة الداخلية للبنك، والوصول إلى كافة البيانات لأداء عملهم بكفاءة وفعالية، ووجود استراتيجية واضحة تتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير الإدارة المخصصات المالية اللازمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وتجهيز قاعات التدريب بأحدث الأجهزة الإلكترونية بمتوسطات حسابية (٣.٥٨) (٣.٩٨) (٤.١٣) (٤.١٤) (٣.٩١) بتوصيف قوى.

إلا أنه قد تبين وجود أوجه للقصور فى استخدام تلك التقنيات، حيث أنها لا تلبي متطلبات العاملين فى التعلم، نتيجة عدم توافر برامج تعلم مدعمة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة، وفى ضوء ذلك لا يساعد نظام التقنيات المتوفرة بالبنك على اقتباس كل ما هو جديد ومتطور لتقديم أفضل الخدمات المختلفة، مما أدى إلى عدم مساهمة فى أداء العمل بشكل أفضل بمتوسطات حسابية (٢.١١) (١.٨٣) (٢.٠٦) (١.٧٨) (٢.٠٤) بتوصيف ضعيف جدا للعبارة الرابعة.

٤- قصور الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة.

حصل هذا البعد على متوسط حسابى (١.٨٨) بتوصيف ضعيف ودرجة تشتت (١٨٪)، مما يدل على قصور الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه.

ويرجع ذلك إلى:

- قصور البنك فى تعزيز ثقافة التعلم لدى العاملين بمتوسط حسابى (١.٦١) بتوصيف ضعيف جدا.

- عدم اتباع البنك يتبع البنك ثقافة تنظيمية تتواءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية فى مجال التعلم بمتوسطات حسابية (١.٤٨) (٢.٢٢) بتوصيف ضعيف جدا للعبارة الأولى وضعيف للعبارة الثانية.
- عدم توجة البنك نحو صهر الثقافات الإجتماعية المختلفة للعاملين فى ثقافة تنظيمية واحدة تتواءم مع استراتيجية البنك بمتوسط حسابى (٢.٠٤) بتوصيف ضعيف.
- القصور فى تشجيع العاملين على المبادرة والإكتشاف والتجريب بمتوسط حسابى (١.٥٨) بتوصيف ضعيف جدا.
- عدم تنمية القدرة لدى العاملين على تحمل مخاطر العمل بمتوسط حسابى (٢.٠٩) بتوصيف ضعيف.
- عدم أفصاح العاملون عن أعمالهم ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من قبل زملاء العمل بمتوسط حسابى (١.٨٧) بتوصيف ضعيف.
- عدم تناول العاملون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بشفافية تامة بمتوسط حسابى (١.٩٨) بتوصيف ضعيف.
- عدم تنامى الشعور كل فرد بمدى مسئولية عن انتاج معارف وافكار جديدة تمكنة من أداء عملة بشكل جيد بمتوسط حسابى (١.٩٨) بتوصيف ضعيف.
- معاقبة الفرد عن الأخطاء التى يرتكبها فى عملة دون قصد دون اعتبارها فرصة للتعلم بمتوسط حسابى (١.٩٧) بتوصيف ضعيف.

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بالأداء الوظيفى .

يوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا المحور وفقاً لما يلى:

جدول رقم (٨)
استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على الأداء الوظيفي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
21%	0.89176	1.80	يتم انجاز العاملين لمهام عملهم في الوقت المحدد.	٥٥
واضح		ضعيف		
19%	0.80615	1.78	يشجع النظام الحالي العاملين على استخدام كافة الموارد المتاحة لديهم وفقا لمتطلبات العمل دون إهدار لتلك الموارد.	٥٦
محدود		ضعيف جدا		
18%	0.75346	4.21	يتوافر بالبنك كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية.	٥٧
محدود		قوى جدا		
28%	1.10336	2.10	هناك اهتمام من قبل البنك بتمية مهارات العاملين المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية.	٥٨
واضح		ضعيف		
17%	0.72019	4.29	تتوفر لدى العاملون المعرفة والألمام بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم.	٥٩
محدود		قوى جدا		
29%	1.1882	1.93	يتم أداء المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة .	٦٠
واضح		ضعيف		
26%	1.03588	1.97		

واضح		ضعيف	تتسم البيئة التنظيمية بالبنك بالعمل الجماعي	٦١
18%	0.75796	1.71	تهتم الإدارة العليا بالبنك بتنمية الإبتكار والابداع لدى العاملين	٦٢
محدود		ضعيف جدا		
28%	1.10263	2.02	هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا برعاية الافكار المبدعة لدى العاملين وتنميتها .	٦٣
واضح		ضعيف		

جدول رقم (٨)
استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الأداء الوظيفي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
24%	0.9882 3	1.89	هناك العديد من المبادرات الذاتية من قبل العاملين لانجاز الأعمال بدرجة عالية من الإلتقان .	٦٤
واضح		ضعيف		
28%	1.0955 5	2.14	العاملون راضون عن أداء عملهم .	٦٥
واضح		ضعيف		

17%	0.7295	1.71	هناك رضا ملحوظ من قبل العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة.	٦٦
محدود	8	ضعيف جدا		
29%	1.1157	2.09	يتنامى الشعور لدى العاملين بالاستقرار الوظيفي في العمل	٦٧
واضح		ضعيف		
29%	1.1234	2.14	أشعر بأن شكاوى العملاء بشأن الخدمة المصرفية المقدمة في تناقص مستمر.	٦٨
واضح	2	ضعيف		
17%	0.6445	2.27	الأداء الوظيفي	
محدود	7	ضعيف		

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج SpsS

وبتحليل مجالات هذا المحور يتضح الأتي:

تمثل مقياس الأداء الوظيفي في العبارات من (٥٥ - ٦٨)، بمتوسط حسابي (٢.٢٧) بتوصيف ضعيف ودرجة تشتت (١٧٪)، مما يدل على قصور الأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه.

ويرجع ذلك إلى:

- رغم توافر كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية للعاملين بالبنك بمتوسط حسابي (٤.٢١) بتوصيف قوى جدا، إلا انه يتلاحظ ضعف الكفاءة والفعالية والمتمثلان في اهدار العاملين الموارد المتاحة لديهم والمتعلقة بتنفيذ متطلبات العمل، وكذا عدم انجازهم لمهام عملهم في الوقت المحدد بمتوسطات حسابية (١.٧٨) (١.٨٠) بتوصيف ضعيف جدا للعبارة الأولى وضعيف للعبارة الثانية.

- رغم توافر المعرفة والألمام بطبيعة الأعمال الموكلة للعاملين بمتوسط حسابي (٤.٢١) بتوصيف قوى جدا، إلا أن هناك قصور من قبل البنك بتنمية مهاراتهم المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية، مما يؤثر على المامهم بمهام وظيفتهم بمتوسط حسابي (٢.١٠) بتوصيف ضعيف.

- قصور جودة الأداء الوظيفي للعاملين حيث أن أداء المهام الوظيفية لا يتم طبقا لمعايير الجودة، كما أن البيئة التنظيمية بالبنك تتسم بالفردية بمتوسطات حسابية (١.٩٣) (١.٩٧) بتوصيف ضعيف.

- قصور الإهتمام بتنمية الابتكار والابداع لدى العاملين، أو رعاية الافكار المبدعة لديهم وتنميتها بمتوسطات حسابية (١.٧١) (٢.٠٢) بتوصيف ضعيف جدا للعبارة الأولى وضعيف للعبارة الثانية.

- قصور السلوك المصاحب لأداء العاملين حيث لا توجد مبادرات ذاتية من قبلهم لانجاز الأعمال المكلفين بها بدرجة عالية من الإتقان، وذلك لتناقص الشعور لديهم بعدم الاستقرار الوظيفي، ونتيجة لذلك فهم غير راضون عن عملهم بمتوسطات حسابية (١.٨٩) (٢.٠٩) (٢.١٤) بتوصيف ضعيف.

- وفي ضوء ذلك ليس هناك رضا من قبل العملاء عن مستوى الخدمة المصرفية المقدمة من البنك محل الدراسة، ويستدل على ذلك بزيادة شكاوهم عن تلك الخدمة بمتوسطات حسابية (١.٧١) (٢.١٤) بتوصيف ضعيف جدا للعبارة الأولى وضعيف للعبارة الثانية.

٣/٣ اختبارات الفروض.

تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي على النحو التالي:

جدول رقم (٩)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة	الأداء الوظيفي	.962 ^a	.926	4749.127	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة في البنك محل الدراسة وبين الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.962)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى إرتفاع قيمة (F) والبالغة، (4749.127)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (92.6%)، من الأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.926)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.

الفرض الثانى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى على النحو التالى:

جدول رقم (١٠)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة	الأداء الوظيفى	.889 ^a	.790	1423.160	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة وبين الأداء الوظيفى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.889)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى إرتفاع قيمة (F) والبالغة، (1٤٢٣.١٦٠)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (٧٩٪)، من الأداء الوظيفى فى البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.790)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك محل الدراسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين الأداء الوظيفى للعاملين بالبنك العقارى المصرى العربى على النحو التالى:

جدول رقم (11)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة	الأداء الوظيفي	.675 ^a	.455	315.894	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة في البنك محل الدراسة وبين الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.675)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى إرتفاع قيمة (F) والبالغة، (315.894)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (45.5%)، من الأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.455)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي على النحو التالي:

جدول رقم (12)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك العقاري المصري العربي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
-----------------	----------------	--------------------	---------------------------------	---	----------

الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة	الأداء الوظيفي	.951 ^a	.905	3603.602	.000 ^b
--	-------------------	-------------------	------	----------	-------------------

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة في البنك محل الدراسة وبين الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.951)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى إرتفاع قيمة (F) والبالغة، (3603.602)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (90.5%)، من الأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.905)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.

النتائج

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك محل الدراسة.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- قصور ابعاد المنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة.

ويرجع ذلك إلى:

١- قصور الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة.

نتيجة إلى:

- قصور القدرة لدى المديرين على التعبير عن افكارهم وكذا عدم مراعاة أفكار العاملين اثناء مناقشات العمل وعدم تنمية إرادة تحدى الصعوبات لديهم أو استعدادهم الذاتى لاكتشاف طرق جديدة اكثر ابداعا لتحسين العمل بالإضافة إلى عدم اهتمامهم باكتساب العاملون مهارات جديدة من خلال منظومة التدريب بالبنك .

- قصور اشتراك الإدارة العليا مع العاملين فى وضع تصورات مشتركة نحو المستقبل، او تقديم رؤى لاستنباط رؤية البنك، مما أدى إلى عدم وضوح رؤية البنك، رغم اعلانها لجميع العاملين ومن خلالما سبق اتجهت آراء عينة الدراسة إلى أن عدم وجود رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين ساهم فى ضعف تحسين أداء العاملين .

- ضعف تبنى الإدارة العليا بالبنك مبدأ تفويض السلطات نتيجة عدم منح العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات العمل المختلفة، أو إدارة انفسهم ذاتيا، مما أدى إلى رجوع العاملين إلى رئيسهم المباشر فى الأعمال المنوطة بهم ، وتنامى الإعتقاد فيما بينهم بأنهم لايمتلكون تأثيرا على قرارات الإدارة المختلفة .

- وجود بعض أوجه للقوة فى البيئة التنظيمية الخاصة بالبنك تتمثل فى ملائمة السياسات الإدارية بالبنك للعمل المصرفى، وتوافق استراتيجية البنك مع رسالته، وإمكتنية تحقيق الأهداف التى يسعى إليها، بالإضافة إلى ملائمة خطة التدريب للخطة الإستراتيجية للبنك، إلا أن آراء عينة الدراسة اتجهت إلى وجود أوجه للقصور فى تلك البيئة تتمثل فى جمود وعدم وضوح طرق وقواعد العمل، والإجراءات الإدارية، ورسالة البنك التنظيمية كما أن الهيكل التنظيمى لا يوفر قنوات اتصال لكافة المستويات الإدارية بالبنك محل الدراسة .

- القصور فى توافر أنشطة تعلم لتحسين مستوى كفاءة أداء العاملين بالبنك .

٢- قصور الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة.

نتيجة إلى:

- رغم اتجاه عينة الدراسة إلى توفير إدارة البنك للعاملين فرص كافية للتعلم الداخلى ، إلا أن من وجهة نظر الباحث ومن خلال عملة بالبنك محل الدراسة أن ذلك يتم من خلال التدريب وبطريقة روتينية تهدف إلى الحاق العاملين بالدورات التدريبية دون مراعاة لمدى حاجتهم لها، ومن خلال

ترشيح الأقسام المختلفة وبدون تقييم لمن يصلح لتلقى تلك الدورات من قبل قسم الموارد البشرية لكل فرد على حدى حتى يمكن تنمية مسارة الوظيفى فى المستقبل وتحسين أداءة الوظيفى والتنظيمى للبنك، ويدل على ذلك اتجاة عينة الدراسة إلى عدم اتاحة إدارة البنك الفرصة للعاملين للتعلم لتنمية قدراتهم ومعارفهم، بالإضافة إلى قصور إدارة البنك فى اعطاء العاملين فرص كافية للتعلم الخارجى، وعدم تبنى البنك لوضع خطة شخصية لكل فرد على حدى لتنمية مهاراتة المختلفة، وفى ضوء ذلك لا تؤكد إدارة البنك على التعلم المستمر فى طرق العمل .

- تتسم البيئة التنظيمية بالبنك بالعمل الفردى حيث يعزف الرئيس المباشر عن مساعدة العاملين بما يتوافر لديه من خبرة ومهارات ومعارف، أو اعطائهم التغذية المرتدة عن مدى نجاحهم فى تطبيق ما تعلموه، وكذا عدم مناقشتهم بانفتاح عن اخطاء العمل لكى يتعلموا منها، لذا لا يتم اخطارهم بصفة مستمرة بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، ونتيجة لذلك اتجهت أراء عينة الدراسة إلى أن المديرين فى البنك مجل الدراسة لا يعتبرون معلمين لعملية التعلم .

٣- قصور الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة.

نتيجة إلى:

رغم اتجاة أراء عينة الدراسة إلى وجود بعض أوجة القوة فى مجال الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة فى البنك محل الدراسة تتمثل فى استطاعة العاملون الدخول بسرعة إلى المعلومات من خلال الشبكة الداخلية للبنك، والوصول إلى كافة البيانات لأداء عملهم بكفاءة وفعالية، ووجود استراتيجية واضحة تتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير الإدارة المخصصات المالية اللازمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وتجهيز قاعات التدريب بأحدث الأجهزة الإلكترونية، إلا انه قد تبين وجود أوجة للقصور فى استخدام تلك التقنيات، حيث انها لاتلبى متطلبات العاملين فى التعلم، نتيجة عدم توافر برامج تعلم مدعمة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة، وفى ضوء ذلك لايساعد نظام التقنيات المتوفرة بالبنك على اقتباس كل ما هو جديد ومتطور لتقديم افضل الخدمات المختلفة، مما أدى إلى عدم مساهمة فى أداء العمل بشكل أفضل .

٤- قصور الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة.

نتيجة إلى:

- قصور البنك فى تعزيز ثقافة التعلم لدى العاملين .
- عدم اتباع البنك ثقافة تنظيمية تتواءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية فى مجال التعلم .
- عدم توجة البنك نحو صهر الثقافات الإجتماعية المختلفة للعاملين فى ثقافة تنظيمية واحدة تتواءم مع استراتيجية البنك .
- القصور فى تشجيع العاملين على المبادرة والإكتشاف والتجريب .

- عدم تنمية القدرة لدى العاملين على تحمل مخاطر العمل .
- عدم أفصاح العاملون عن أعمالهم ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من قبل زملاء العمل .
- عدم تناول العاملون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بشفافية تامة .
- عدم تنامي الشعور كل فرد بمدى مسؤليته عن انتاج معارف وافكار جديدة تمكّنه من أداء عملة بشكل جيد .
- معاقبة الفرد عن الأخطاء التي يرتكبها في عملة دون قصد دون اعتبارها فرصة للتعلم .

ب- قصور الأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة.

ويرجع ذلك إلى:

- رغم توافر كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية للعاملين بالبنك، إلا انه يتلاحظ ضعف الكفاءة والفعالية والمتمثلان في اهدار العاملين للموارد المتاحة لديهم والمتعلقة بتنفيذ متطلبات العمل، وكذا عدم انجازهم لمهام عملهم في الوقت المحدد .
- رغم توافر المعرفة والألمام بطبيعة الأعمال الموكلة للعاملين، إلا أن هناك قصور من قبل البنك بتنمية مهاراتهم المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية، مما يؤثر على المامهم بمهام وظيفتهم .
- قصور جودة الأداء الوظيفي للعاملين حيث أن أداء المهام الوظيفية لا يتم طبقا لمعايير الجودة، كما أن البيئة التنظيمية بالبنك تتسم بالفردية .
- قصور الإهتمام بتنمية الإبتكار والابداع لدى العاملين، أو رعاية الافكار المبدعة لديهم وتنميتها.
- قصور السلوك المصاحب لأداء العاملين حيث لا توجد مبادرات ذاتية من قبلهم لانجاز الأعمال المكلفين بها بدرجة عالية من الإلتقان، وذلك لتنامي الشعور لديهم بعدم الاستقرار الوظيفي، ونتيجة لذلك فهم غير راضون عن عملهم .
- وفي ضوء ذلك ليس هناك رضا من قبل العملاء عن مستوى الخدمة المصرفية المقدمة من البنك محل الدراسة، ويستدل على ذلك بزيادة شكاوهم عن تلك الخدمة .

التوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٣) توصيات الدراسة

المدى الزمني للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
بصفة مستمرة	<p>- تنمية الاستعداد الذاتي لدى العاملين لاكتشاف طرق جديدة أكثر ابداعاً لتحسين العمل.</p> <p>- الإهتمام نحو اكتساب العاملون مهارات جديدة من خلال منظومة التدريب بالبنك.</p> <p>- تنمية إرادة تحدى الصعوبات لدى العاملين اثناء العمل.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>- إدارة الموارد البشرية</p> <p>- إدارة التدريب</p>	<p>١- تبنى النمط القيادي القائم على الاهتمام بتنمية العاملين، واثارة الرغبة والحماس فيما بينهم لانجاز عملهم بكفاءة وفعالية</p>	الأبعاد الإدارية

	<p>٢- تدريب أعضاء الإدارة العليا على كيفية وضع رؤية ورسالة البنك محل الدراسة بالإشتراك مع العاملين مع تنمية قدراتهم على تحديد الاولويات والأهداف ووضع الخطط المستقبلية، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على الإبتكار الهادف أثناء تنفيذ تلك الخطط والإشراف الفعال أثناء تنفيذها من قبل الإدارة العليا.</p>	<p>- الإدارة العليا - إدارة التدريب</p>	<p>- تضع الإدارة العليا بالبنك بالإشتراك مع العاملين تصورات مشتركة نحو المستقبل. - تشجع الإدارة العليا العاملين على المساهمة فى تقديم رؤى لاستنباط رؤية البنك منها .</p>	
--	--	---	--	--

تابع جدول رقم (١٣)
توصيات الدراسة

المدى الزمنى للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعء
----------------------	---------------	---------------------------	---------	-------

	<p>٣- التوجه نحو تمكين العاملين</p> <p>- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب</p> <p>- منح البنك للعاملين حق التصرف واتخاذ القرارات فى مشكلات العمل المختلفة.</p> <p>- تتبنى الإدارة العليا بالبنك مبدأ تفويض السلطات.</p> <p>- تأدية العاملون لأعمالهم بحرية دون الرجوع للرئيس المباشر.</p> <p>- منح الإدارة العليا العاملين القدرة على الإدارة الذاتية لأنفسهم.</p>	<p>٤- توفير بيئة تنظيمية مواتية لتطبيق المنظمة المتعلمة</p> <p>- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب</p> <p>- ملائمة السياسات الإدارية بالبنك للعمل المصرفى.</p> <p>- توافق استراتيجية البنك مع رسالته.</p> <p>- وضوح اهداف البنك وإمكانية تحقيقها.</p> <p>- وضوح طرق وقواعد العمل لكافة العاملين.</p> <p>- خلو الإجراءات الإدارية من التعقيدات.</p> <p>- توافق خطة التدريب مع الخطة الإستراتيجية للبنك.</p> <p>- توفير الهيكل التنظيمى بالبنك قنوات اتصال لكافة المستويات الإدارية.</p> <p>- توافر أنشطة تعلم لتحسين مستوى كفاءة أداء العاملين.</p>	<p>الأبعاد الإدارية</p>
	<p>بصفة مستمرة</p>		

تابع جدول رقم (١٣)
توصيات الدراسة

المدى الزمني للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
بصفة مستمرة	<p>- إتاحة إدارة البنك الفرصة للعاملين للتعلم لتنمية قدراتهم ومعارفهم.</p> <p>-التأكيد على مبدأ جماعية العمل من خلال مساعدة المديرين بملاهم من خبرات ومهارات ومعارف للعاملين عند أداء عملهم مع إعطائهم التغذية المرتدة عن مدى نجاحهم فى تطبيق ما تعلموه.</p> <p>- وضع خطة شخصية لكل فرد على حدى لتنمية مهارة المختلفة.</p> <p>- توفير فرص التعلم الداخلى والخارجى للعاملين.</p> <p>- تنامى الشعور لدى المديرين باعتبار انفسهم معلمين وميسرين لعملية التعلم.</p> <p>- مناقشة المديرين للعاملين بانفتاح اخطاء العمل لكى يتعلموا منها.</p> <p>- أخطار العاملين بصفة مستمرة بكافة المعلومات المتعلقة بعملهم.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>- إدارة الموارد البشرية</p> <p>- إدارة التدريب</p>	<p>٥- تمكين العاملين من الحصول على الدعم المادي والمعنوي لدعم عملية التعلم.</p>	الأبعاد التعليمية

	<p>- تأكيد إدارة البنك على التعلم المستمر في طرق العمل.</p>			
--	---	--	--	--

تابع جدول رقم (١٣)
توصيات الدراسة

المدى الزمني للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
----------------------	---------------	---------------------------	---------	-------

<p>بصفة مستمرة</p>	<p>- تسهيل عملية التعلم باستخدام تقنيات حديثة ذات كفاءة عالية، مما يمكن العاملون الدخول بسرعة إلى المعلومات من خلال الشبكة الداخلية للبنك وتلبي متطلبات العاملين في التعلم.</p> <p>- تجهيز قاعات التدريب بالبنك بأحدث الأجهزة الإلكترونية.</p> <p>- توافر برامج تعلم مدعمة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة.</p> <p>- توافر التقنيات التي تساعد على اقتباس كل ما هو جديد ومتطور لتقديم أفضل الخدمات المختلفة.</p> <p>- وجود استراتيجية واضحة بالبنك تتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>توافر المخصصات المالية اللازمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>- إدارة الموارد البشرية</p> <p>- إدارة التدريب</p>	<p>٦- تحديث البنية المعلوماتية بالبنك وتوسيع مجالات الوصول للمعلومات المرتبطة بالعمل مع تطوير أنظمة تبادل المعلومات والمعارف بين ادارات البنك المختلفة.</p>	<p>الأبعاد التقنية</p>
--------------------	---	---	---	-------------------------------

تابع جدول رقم (١٣)
توصيات الدراسة

المدى الزمني للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
----------------------	---------------	---------------------------	---------	-------

<p>بصفة مستمرة</p>	<p>- تبني البنك لثقافة تنظيمية تتواءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في مجال التعلم.</p> <p>- صهر الثقافات الإجتماعية المختلفة للعاملين في ثقافة تنظيمية واحدة تتواءم مع استراتيجية البنك.</p> <p>- تشجيع العاملين على المبادرة والإكتشاف والتجريب.</p> <p>- تنمية القدرة لدى العاملين على تحمل مخاطر العمل.</p> <p>- السماح للعاملون بالإفصاح عن أعمالهم ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من قبل زملاء العمل.</p> <p>- تناول العاملون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بشفافية تامة.</p> <p>- تنامي الشعور لدى العاملين بمدى مسئوليتة كل منهم عن انتاج معارف وافكار جديدة تمكنة من أداء عملة بشكل جيد.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>- إدارة الموارد البشرية</p> <p>- إدارة التدريب</p>	<p>٧- تعزيز ثقافة التعلم لدى العاملين.</p>	<p>الأبعاد الثقافية</p>
--------------------	---	---	--	-------------------------

تابع جدول رقم (١٣)

توصيات الدراسة

المدى الزمني للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
بصفة مستمرة	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الإدارة العليا لإنجاز العاملين لمهام عملهم فى الوقت المحدد. - استخدام العاملون كافة الموارد المتاحة لديهم وفقا لمتطلبات العمل دون إهدار لتلك الموارد. - اهتمام الإدارة العليا بتوفير كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب 	<p>٨- التأكيد على عنصرى الكفاءة والفعالية عند ممارسة العاملين لكافة المهام الوظيفية المنوطة بهم.</p>	الأداء الوظيفي
	<ul style="list-style-type: none"> - اهتمام الإدارة العليا بتنمية مهارات العاملين المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية، مع العمل على توافر المعرفة والألمام بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة التدريب 	<p>٩- التأكد من المام كافة العاملين بمهام وظيفتهم.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - أداء المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة . 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة التدريب - إدارة الجودة 	<p>١٠- تبنى السياسات المختلفة لجودة الأداء الوظيفي.</p>	
بصفة مستمرة	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع العاملين على المبادرات الذاتية لانجاز الأعمال بدرجة 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة التدريب - إدارة الموارد البشرية 	<p>١١- العمل على تنمية الإبتكار والابداع لدى العاملين والتحسين</p>	

	عالية من الإتقان. - تقديم التقارير الفنية عن مستوى الأداء بالبنك من قبل إدارة التدريب والموارد البشرية مع تحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين. - رعاية الافكار المبدعة لدى العاملين وتنميتها .		المستمر لأدائهم الوظيفي .	
--	---	--	------------------------------	--

المراجع

المراجع العربي:

الكتب:

- أبو خضير، إيمان سعود عبد العزيز ، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير القرن ٢١، الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- البغدادي، عادل هادي ، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- الدليمي، أحمد محمد ، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩.
- الشراوي ، مريم ، قياس الأداء بالمصارف ومؤسسات التأمين ، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٩.
- حنفي، رسمية عبد الغفار ، الأسواق والمؤسسات المالية ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠١٣
- حميدة، صفوت ، التحليل الاستدلالي، القاهرة: الزعيم للخدمات المكتبية، ٢٠١٦.

- مصطفى، أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٩.
- هويكنز، بريان ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري ، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦.

الدوريات والمجلات العلمية:

- ابو حشيش، بسام محمد ، "مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة فى جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، *مجلة الجامعة الإسلامية*، المجلد ١٩، العدد ٢، ٢٠١١.
- الحواجرة، كامل محمد ، "مفهوم المنظمة المتعلمة فى الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإجتماعية*، المجلد ٣، العدد الثانى، ٢٠١١.
- المغربى، عبد الحميد ، "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمى على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثانى ، ٢٠٠٩.
- حسانين، جاد الرب عبد السميع ، "خصائص المنظمة المتعلمة واثرها فى تنمية قدرات التفكير الإبتكارى: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، *المجلة العربية للإدارة*، ٢٠١١.
- طاهر، فاضل جميل، "تأثير أبعاد التعلم المنظمى فى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة : دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين فى وزارة التخطيط العراقية"، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، العدد ٦٤، ٢٠١١.
- عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف ، "الإنتماء التنظيمى وعلاقتة بالرضا الوظيفى والأداء الوظيفى"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢.

الرسائل العلمية:

- الحارثى، خالد وصل الله ، *المناخ التنظيمى وعلاقتة بمستوى الأداء الوظيفى بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، ٢٠١٤.
- الرشودى، محمد على ابراهيم ، *بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية*، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧.

- السهلي، أسيل بنت محمد بن عبدالله ، دورالمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض :استراتيجية مقترحة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، ٢٠١٧.
- خراط، رواز جميل ، درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، ٢٠١٤.
- خيرة، عيشوش ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١٠.
- صليحة، شامى ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة على جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، الجزائر، ٢٠٠٩.

المراجع الأجنبية:

Books:

- J.,Campbell, **The substantive nature of job performance variability in K.R individual Differences and Behavior in Organization** ,San Francisco: Jossey- Bass, 2009
- John ,Shields, **Managing Employee performance and reward**, Cambridge University press, 2010.

Periodicals and Scientific Journals:

- A., Ali, "Academic Staffs Perceptions of Characteristics of Learning Organization in a Higher Learning Institution", **International Journal of Educational Management**, Vol.26, No, 1, 2012.
- Amolia, Recki , "Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator", **International Journal of Economics and Financial Issues**, vol.5, 2015.
- Anik, Lalin , Proscial, **Business Increase Employee Satisfaction and Team Performance**", **Harvad Business School**, working Paper, Vol. 8, 2013.
- Awan, "Relationship between Satisfaction, Attitude and Performance: A Case Study of MCB Bank Ltd", **Journal of Marketing and Consumer Research**, vol.7, 2015 .
- C., Viswesvaran, "Perspectives on models of job performance ' **International Journal of Selection and Assessment**, 2009.
- Erdem ,Mustafa, "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers", **International Journal of Educational Sciences**, Vol.6, No, 1, 2014.
- F., Schmidt, " Increased accuracy of range restriction correction : implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance," **personnel psychology**,2010 .
- Garvin, David "Is Your's a Learning Organization," **Harvard Business School Publishing Corporation**, Vol. 86, 2008 .

- Gede, Ngozi, "Employees Characteristics and Job Performance of Staff of the Bay Elsa Stat Ministry of Education", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 2, 2011.
- Guta ,Alexandra , "The Learning Organization An Answer to the Challenges of the Actual Business Environment", **Journal Working Papers** , Vol. 14, No, 3, 2012.
- Lewis, Ngesu," Universities as Learning Organization: Implications and Challenges," **Academic Journals**, Vol.3, 2008.
- Perera, Gamage, Job Satisfaction and Job Performance Among Factory Employee in Apparel Sector", **Asian Journal of Management Sciences and Education**, Vol. 3, No, 1, 2014.
- R., Afolabi "Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job performance and job satisfaction among Nigerian policeman, **Current Research Journal of social sciences**, vol. 2, No, 3. 2010.
- Vemi,c Jelena, "Employee Training and Development and the Learning Organization", **Economics and Organization**, Vol. 14, No, 2, 2007.

Scientific conferences:

- Nathai, Balkissoon , Investigation Learning Organization Dimensions in Manufacturing Enterprises in Trinidad and Tobago, **An Congress Hong Kong on Striving for Excellence through product and service quality**, 31 July -3 August, 2015