

The impact of learning organization on quality of banking services: An applied study on ELaman

Abraheem Admeen Aqeelah *

Department of Business Administration, Faculty of Economics, Sirte University, Sirte, Libya

*Corresponding author: Abraheem.Aqeelah@su.edu.ly

دور المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على مصرف الأمان

ابراهيم ادمين محمد عقيلة *

قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، سرت، ليبيا

Received: 17-08-2026; Accepted: 21-09-2026; Published: 29-09-2026

Abstract:

This study investigates the role of the learning organization in enhancing banking service quality, focusing on Al-Aman Bank as a case study. The research aims to identify the dimensions of both the learning organization and banking service quality, while assessing the impact of employees' engagement with learning organization practices on service quality from the customers' perspective. Employing a descriptive analytical methodology, the study targeted a population of 1,200 employees and surveyed a representative sample of employees and customers. The findings reveal that technological applications, servant leadership, continuous learning, and cultural dimensions are the core dimensions of a learning organization, whereas tangibility, reliability, security, responsiveness, and empathy constitute the primary dimensions of banking service quality. Furthermore, the results indicate a statistically significant positive impact of the learning organization dimensions on the overall quality of banking services.

Keywords: Learning Organization, Banking Service Quality, Al-Aman Bank, Financial Sector.

المخلص

تبحث هذه الدراسة في دور المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمات المصرفية، مع التركيز على مصرف الأمان كدراسة حالة. تهدف الدراسة إلى التعرف على أبعاد كل من المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات المصرفية، وتقييم مستوى تأثير ممارسة العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العملاء. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدف البحث مجتمعاً مكوناً من 1200 موظف، مع اختيار عينات ممثلة من العاملين والعملاء. وأظهرت النتائج أن التطبيقات التكنولوجية، والقيادة الخادمة، والتعلم المستمر، والأبعاد الثقافية تمثل الأبعاد الأساسية للمنظمة المتعلمة، في حين تتمثل أبعاد جودة الخدمات المصرفية في الملموسية، والاعتمادية، والأمان، والاستجابة، والتعاطف. كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد المنظمة المتعلمة في مستوى جودة الخدمات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، جودة الخدمات المصرفية، مصرف الأمان، القطاع المالي.

مقدمة البحث:

يُعد تطوير وتجديد حيوية المنظمات على اختلاف أنواعها والتوجه نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة من الأمور الهامة التي تساهم في الكفاءة والتنافسية لأن واقع الأعمال المعاصر يتميز بشدة المنافسة

على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والمنافسة على الأسواق والتسارع التكنولوجي و زيادة الالتزامات و هذا الواقع يفرض وجود أساليب وممارسات إدارية حديثة من أجل توجيه أداء المنظمات بطريقة علمية نحو تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها (خليدة، 2016:ص25).

يشير عيفي (2018م) إلى أن المنظمات المتعلمة هي التي تسعى إلى تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وتجاوز الأطر البيروقراطية والتحول من النظام الهرمي التقليدي إلى نظام مقارب المستويات يسعى إلى تطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي.

تشهد بيئة الأعمال والخدمات في العالم العربي جملة من التحولات الهيكلية والتكنولوجية المتسارعة، فرضت على المؤسسات مغادرة الأنماط الإدارية والبيروقراطية التقليدية لتفادي التراجع وفقدان الكفاءة التشغيلية، ولم يعد امتلاك الموارد المادية والمالية وحده الضامن لاستدامة التميز، بل بات الاستثمار في المورد المعرفي والقدرة على التكيف مع متغيرات السوق هو الركيزة الأساسية لبناء رأس المال الفكري. نجاة (2024م).

تشهد بيئة الأعمال والخدمات المعاصرة قفزات تكنولوجية واقتصادية متسارعة، فرضت على المؤسسات مغادرة الأنماط الإدارية التقليدية والجامدة لتفادي الفشل المؤسسي، ولم يعد رأس المال المادي هو المعيار الوحيد لاستدامة التنافسية، بل باتت المعرفة والقدرة الذاتية على التكيف والاستجابة المرنة لمتغيرات السوق هي المحرك الفعلي لبقاء الكيانات الحديثة. Armstrong & Foley (2024)

و تشير " أنيسة " (2026م) إلى أنه دأبت الكثير من المنظمات على اختلاف أنواعها إلى توظيف الأفكار الإدارية الحديثة في نشاطاتها المختلفة بهدف تحسين فاعليتها وكفاءتها ، فقد برز منذ بداية تسعينيات القرن العشرين الكثير من المصطلحات الإدارية الحديثة ومن هذه المصطلحات التي تزداد أهميتها بمرور الزمن لإحداث التحسن في مستويات الأداء و هما: التعلم المنظمي و المنظمة المتعلمة.

كما يعتبر القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الأساسية في اقتصاديات الدول ، ليس فقط لدوره الهام في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي، بل لكونه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، فقد أصبح هذا القطاع بفعل اتساعه وتنوع أنشطته النافذة التي يطل منها العالم علينا ونطل منها على العالم وأصبح تطوره وقوة أوضاعه معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته لجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية صندوق النقد العربي (2024م)

ويشير شرف الدين (2025م) إلى أن النظام المصرفي أحد أهم الدعائم الاقتصادية للدولة، و على البنوك التي تريد الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية وتجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها، وفي هذا الإطار يجب على البنوك والمصارف تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية.

لذلك يري خبراء البنوك أن هناك حاجة ماسة إلى ضرورة التحول نحو نظم إدارية متقدمة لتطوير أداء المنشآت البنكية من خلال إطار فكري شامل يقوم علي استخدام مجموعة من نظم العمل المتطورة التي تقوم علي توفير المعلومات الكافية وتطوير الأداء علي مستوي القطاعات التشغيلية، مما أدى إلي ضرورة تبني البنوك لنمط المنظمة المتعلمة ليكون بديلاً عن الأساليب التقليدية المتبعة. عبد العاطي (2024م)

يعد مصرف الأمان للتجارة والاستثمار نموذجاً رائداً للمؤسسات المالية الخاصة التي ساهمت في تحديث البنية التحتية للخدمات المصرفية في الاقتصاد الليبي منذ تأسيسه كشركة مساهمة عام (2003م) وتتمثل الأهمية الاستراتيجية للمصرف في قدرته على تعزيز الشمول المالي الرقمي، حيث يمتلك حصة سوقية تتجاوز 35% من قطاع التجزئة، ويخدم ما يزيد عن 750 ألف عميل عبر شبكة واسعة من الفروع وأجهزة الصراف الآلي وتطبيقات الصيرفة الذكية، وتشير المؤشرات المالية المعاصرة إلى كفاءة إدارة المصرف في تحقيق أرباح موجبة مستمرة والاعتماد الكفء على خطوط التمويل الخارجي، فضلاً عن مرونته العالية في تلبية متطلبات التجارة الدولية للشركات الصغيرة والمتعددة الجنسيات عبر تسهيل الاعتمادات المستندية وحلول الدفع الإلكتروني، مما جعله محركاً أساسياً لدعم دور القطاع الخاص في عملية التنمية. (مصرف الأمان ، 2025)

مشكلة البحث:

الاطلاع على تقارير لممارسة أنشطة الأعمال من الفترة (2010 – 2025) الصادرة عن مجموعة البنك الدولي و التي اشتمل على تقييم اقتصاديات (190) دولة على المستوى الدولي وينظر في مجالات التقدم أو التراجع في بيئة و مناخ الاستثمار الخاص بالدول و يتضمن عدة بنود تشكل مجالات أنشطة الأعمال ثم يصنفها وفق قدرتها على توفير بيئة أعمال مناسبة للمشاريع الجديدة و القائمة حول العالم و الذي يقيس الأنظمة التي تؤثر على (11) مجال من حياة الأعمال التجارية منهم عدد (4) متعلقة بالقطاع المصرفي و هي (النشاط التجاري ، الحصول على الائتمان ، تسوية حالات الإعسار تمويل المشروعات) حيث جاء ترتيب ليبيا متأخراً بين دول العالم سواء عالمياً أو افريقياً في آخر عامين، سواء في الترتيب العام أو المجالات المرتبطة بالقطاع المصرفي، و هو ما يُعد مؤشراً سلبياً و يؤكد وجود مشكلة، سواء على مستوى ممارسة الأعمال بصفة عامة و النشاط الاقتصادي بصفة خاصة و القطاع المصرفي بصفة أكثر خصوصية و هو ما تؤكد البيانات التالية :

الترتيب الاقتصادي لليبيا (2010 - 2025)

مرّ الترتيب الاقتصادي لليبيا (بناءً على حجم الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية) بتقلبات حادة جداً بين عامي 2010 و 2025، حيث تسببت النزاعات المسلحة والصدمات النفطية المتكررة في عدم استقراره

جدول رقم (1) ترتيب ليبيا افريقياً وعالمياً وفق تقرير البنك الدولي لريادة الأعمال

السنة	الإجمالي	الترتيب عالمياً	الترتيب افريقياً	الوضع الاقتصادي للعام
2010	75 إلى 80 مليار دولار	64	6	ذروة القوة الاقتصادية: أعلى ناتج محلي ومعدلات نمو مستقرة بلغت 10.6% قبل أحداث 2011
2011	34 مليار دولار	90	14	انكماش تاريخي حاد: انكمش الاقتصاد بنسبة تفوق 50% نتيجة توقف النفط بالكامل بسبب اندلاع الصراع المسلح.
2012	81 مليار دولار	63	6	تعافٍ قياسي وعابر: قفز النمو بأكثر من 86% بعد استئناف تصدير النفط مؤقتاً
2015	29 مليار دولار	98	16	أزمة الانقسام الأولى: تراجع الإنتاج النفطي بشكل حاد، مع انخفاض الأسعار العالمية وهبوط العوائد
2020	25 مليار دولار	104	19	أدنى مستويات العقد: تأثر الاقتصاد بالإغلاقات النفطية الطويلة وتداعيات جائحة كورونا
2023	44 مليار دولار	98	17	استقرار نسبي: عودة تدريجية للإنتاج وتثبيت سعر الصرف ساعد على تحسين الأرقام
2024	48 مليار دولار	97	17	تباطؤ أزمة المركزي: شهد العام تباطؤاً حاداً في النمو (1.9%) نتيجة أزمة حوكمة المصرف المركزي.
2025	53 مليار دولار	95	16	صدارة النمو العربي: طفرة قوية بلغت 13.4% جعلت ليبيا الأسرع نمواً عربياً كتعويض عن أزمة 2024.

المصدر تقرير البنك الدولي لريادة الأعمال

قيام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية (مرفق 1) استهدفت التعرف على أهم المشكلات التي تواجه القطاع المصرفي بالتطبيق على فروع مصرف الأمان باعتباره أحد أهم المصارف الوطنية المؤثرة في التنمية الاقتصادية بدولة ليبيا على عينة عددها (11) خبيراً مصرفياً و توصلت نتائجها إلى

- عدم توافر مبدأ التفويض إلا في حدود ضيقة (مركزية الإدارة).
- يؤدي العاملون أعمالهم بعد الرجوع للرئيس المباشر (في الحالات الطارئة) مما يؤدي إلى زيادة وقت الخدمة.
- عدم تنمية قدرة العاملين على الإفصاح عن أخطائهم وتقبل النقد الإيجابي بهدف تحسين الأداء مما يحجب تبادل الخبرات.
- ضعف مستوى القدرة في التعامل مع مستويات ثقافية متباينة من بعض العاملين.
- عدم التركيز علي فهم نفسية العملاء وعاداتهم وتقاليدهم وأهدافهم.
- مشكلات الصرف المصرف للعملاء سواء بتحديد حد السحب أو توافر السيولة المطلوبة في بعض الأوقات

- تأخر وقت أداء الخدمة المصرفية بسبب كثرة العملاء وقلة العاملين.
 - ضعف التواصل مع خدمة العملاء هاتفياً للاستفسار عن الخدمات المطلوبة.
 - قلة توافر صرف الشيكات بطرق مميكنة عبر (A.T.M).
 - تأخر عمليات التمويل للمشروعات بسبب البروقراطية، وجمود اللوائح.
 - التأخر في منح قروض كافية بالرغم من توفر دراسات الجدوى للمشروعات الناجحة.
 - عدم توافر تطبيقات إلكترونية لخدمة العملاء لإنجاز الأعمال (فواتير – مخالفات – ضرائب..).
- علاوة على ذلك لم تدرج ليبيا في أي تصنيف رقمي رسمي ضمن آخر تقريرين صادرين عن البنك الدولي لبيئة الأعمال والذين يغطيان عامي 2024 و 2025، لا يمنح البنك الدولي رتبة رقمية لليبيا حالياً، ولكنه يركز على مؤشرات الأداء والنمو.

و بناءً على ما سبق تمكن الباحث من تحديد مشكلة بحثه و التي تمثلت في تأخر ترتيب مصر على المستوى الدولي في القطاع المصرفي (النشاط التجاري ، الحصول على الائتمان ، تسوية حالات الإعسار، تمويل المشروعات) تكون لديه الدافع إلى إجراء البحث الحالي لدراسة أسلوب و ممارسة إدارية حديثة، و هي المنظمة المتعلمة من أجل تعديل أداء العاملين بمصرف الأمان بطريقة علمية نحو التغلب على تلك المشكلات.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي :

التعرف على تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية "بالتطبيق على مصرف الأمان بدولة ليبيا

الأهداف الفرعية :

- التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة بالقطاع المصرفي؟
- التعرف على أبعاد جودة الخدمات المصرفية بالقطاع المصرفي؟
- التعرف على مستوى تأثير ممارسة العاملين بمصرف الأمان لأبعاد المنظمة المتعلمة؟
- التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الأمان من وجهة نظر العملاء؟

أهمية البحث:

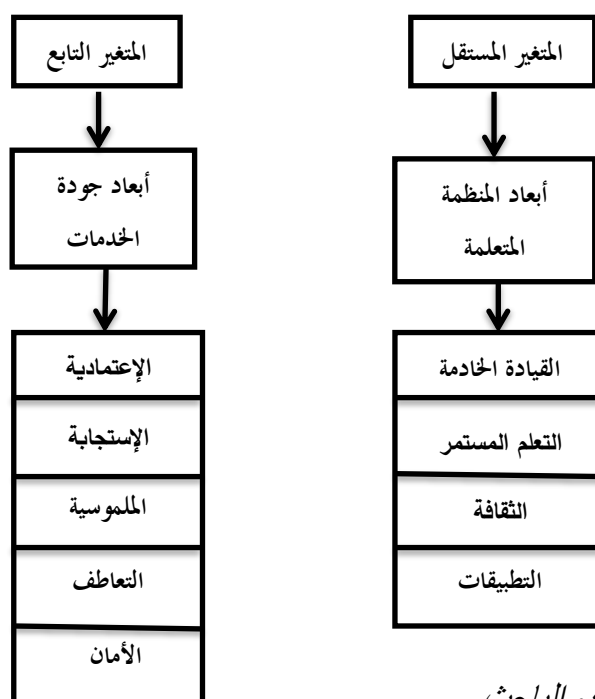
- تقديم مساهمة علمية للمكتبة العربية في مجال الإدارة و النظم و الإصلاح للأعمال المصرفية من خلال الإهتمام بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالإدارات المختلفة بالقطاع المصرفي.
- تحسين ممارسات العاملين بالإدارات المختلفة بالمصارف الليبية بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- تعظيم دور أبعاد المنظمة المتعلمة و علاقتها بجودة الخدمات المصرفية.

- رفع ترتيب ليبيا لممارسة أنشطة الأعمال على المستوى الدولي في مؤشرات (النشاط التجاري ، الحصول على الائتمان ، تسوية حالات الإعسار، تمويل المشروعات)

متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في المنظمة المتعلمة.
 - المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في جودة الخدمات المصرفية.
- وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح متغيرات الدراسة والتي تتمثل في المتغير المستقل وهو المنظمة المتعلمة وأبعادها (القيادة الخادمة ، التعلم المستمر ، الثقافة ، تطبيقات التكنولوجيا) والمتغير التابع جودة الخدمة المصرفية وأبعادها (الاعتمادية – الاستجابة – الملموسية – التعاطف – الأمان) في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) يوضح نموذج متغيرات الدراسة



المصدر / إعداد وتصميم الباحث

مصطلحات البحث:

تتناول الدراسة مفهوم **المنظمة المتعلمة** باعتبارها منظمة تتطور وتتغير داخلياً وخارجياً مواكبةً للتغيرات البيئية، وتستخدم كافة الوسائل الحديثة في تعاملاتها كافة، مع توفر مناخ ثقافي ورغبة حقيقية في التعلم والتعليم في ظل قيادة مساندة للتطوير. (Örtenblad, 2019)

وفيما يتعلق بمفهوم **الخدمة المصرفية**، فهي مجموعة من الأنشطة والعمليات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسات لإدارة الأموال واستثمارها، والتي يبرزها العاملون أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية تحقيقاً لأهداف المؤسسة. (Dandis et al., 2021)

أما **القيادة الخادمة**، فنعرف بأنها عملية تُشجّع الأفراد على إحداث توازن بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، لتكون أولويتهم الأولى خدمة أتباعهم، وفي الوقت ذاته استثمار الفرص المتاحة، بهدف تحسين حياة الأفراد أنفسهم ثم رفع مستوى منظماتهم (عامر والمصري، 2020).

وبخصوص **التعليم المستمر**، فهو نظام تعليمي أو تدريبي لا يقتصر على فئة عمرية محددة، بل يضمن تحديث وتنمية المعارف والمهارات تماشياً مع التطور العلمي، ويشير هذا المفهوم إلى ربط التعلم بالأداء وتوجيه المعرفة المكتسبة لرفع جودة مخرجات العمل والابتكار في حل المشكلات (عبد القادر، 2022).

أما عن **البعد الثقافي**، فيتمثل في مدى قدرة الثقافة التعليمية على تعديل السلوك المهني للعاملين في البنك نحو الأفضل، ويُعد من أهم الأبعاد والوسائل التي تساعد في تقديم الخدمات؛ إذ يرى الشمري (2023) أنه يعمل على كسر التكتلات الفردية وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام دون قيود بيروقراطية. وأخيراً، يبرز **بعد التطبيقات التكنولوجية** بوصفه الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته، حيث تسهم في زيادة تدفق المعلومات وتخزين البيانات لخدمة العمل المؤسسي (الغامدي، 2023).

الإطار النظري: مفهوم المنظمة المتعلمة

فاشارا (Johnston & Hawke) (2002) إلى مفهوم المنظمة المتعلمة من جانب الثقافة التنظيمية لذلك كان تعريفهما للمنظمة المتعلمة على أنها "تلك الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة من القيم والاتجاهات والتطبيقات التي تشجع على التعلم للمنظمة وأعضائها" وأشار (Watkins & Marsick) (2003) إلى المنظمة المتعلمة على أنها "تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الحوار والسؤال والتعاون والتعلم الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات وأشار عفيفي (2018م) المنظمة المتعلمة تلك التي تواكب تغيرات البيئة الخارجية وتستخدم التقنيات الحديثة في كافة تعاملاتها في ظل وجود بيئة ثقافية وقيادة تحويلية داعمة للتطوير وأشارت ياسمين (2018م) بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة وإعادة بناء المنظمة. ويشير الباحث أن المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك المعارف والمهارات والأدوات الحديثة وتحاول امتلاكها بشكل مسبق، وتقوم بتعديل سلوكها على أساس المعرفة الجديدة وتوظيفها لخدمة عملائها في أقل وقت وأقل تكلفة.

خصائص المنظمة المتعلمة : أهم خصائص المنظمة المتعلمة وهي كما يراها الزهراني، (2024م). مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير، استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح، ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، تتمتع بالتنوع والتفكير النقدي، تشجع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى استخدام مهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين، تتبنى أسلوب التفكير النظامي ويعني ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل ومتكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، تتبنى أسلوب عمل الفرق بدلاً من العمل الفردي، في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة، أنها منظمة تتعلم باستمرار وتعني اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، مثل: (التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والقراءة ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة)، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص لذلك، وتوفير تكنولوجيا المعلومات للوصول بسهولة للمعلومة وتبادل المعرفة، تقم ذاتها باستمرار وذلك للتأكد من بيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية يدركها جميع العاملين في المنظمة. متطلبات وأبعاد المنظمة المتعلمة بالبنوك : في ظل التغيرات التي شهدتها بيئة عمل المنظمات في العقد الأخير من القرن الحالي من تطورات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية، والتي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات للبقاء والاستمرار، حيث اتضح جلياً أن المنظمات غير القادرة على التكيف المستمر مع البيئتين الخارجية والداخلية عن طريق التعلم التنظيمي ستنتهي في مدة قصيرة، وأن نظيراتها التي تتحول إلى منظمات متعلمة ستكون قادرة على مواجهة التغيير بنجاح، وهناك العديد من المبررات التي تجعل البنوك تتبنى فكرة التحول إلى منظمات متعلمة وفقاً لما يلي: إيمان أبو خضير (2007) تحسين مستوى الأداء المصرفي، تحسين جودة الخدمة المصرفية، إرضاء العملاء، تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، تطوير العاملين وتحقيق الدافعية والمرونة، وبذلك يصبحون أكثر ابتكاراً وتفاعلاً، إدارة التغيير

بنجاح، تحسين فرق العمل وجعل مشاركة المعرفة والاعتماد المتبادل الأساس في عملها. Watkins, K. E., & Kim, K. (2018)

ويري الباحث أن الفائدة التي تعود على البنوك من تبني فكرة التحول إلى منظمات متعلمة هي الاعتراف بحقيقة أن بناء المنظمة المتعلمة تتطلب الاعتراف بالأخطاء ومكافأة من يظهرها، فتصبح ثقافة العاملين في المنظمة أنهم لن يوصفوا بأنهم أشخاص ذوو سلوك سلبي، أو عندما يتحدثون عن أخطائهم أو أمور أخرى لا تسير على ما يرام في منظماتهم، فالمنظمة المتعلمة تتيح الفرصة للعاملين و الرؤساء بالإدارات العليا بالمنظمات أن يظهروا الحقائق، و ألا يشعروا بالحرج من أن الاعتراف بأخطائهم، وبالتالي ستصبح الفرصة لتصحيح الأخطاء أسرع من تراكمها وعدم حلها.

خطوات ومتطلبات بناء المنظمة المتعلمة بالبنوك

تتمثل خطوات بناء المنظمة المتعلمة بالبنوك فيما يلي،(Franciso Rivera (2012)

جدول رقم(2) مراحل بناء المنظمة المتعلمة في البنوك

المرحلة	المسمى	الإجراء
الأولي	التواصل	العمل على التحول من الأوراق إلى حفظ المستندات والمعلومات بطريقة آلية.
الثانية	المساهمة	وهي من إلى المعرفة، وتتكون التوثيق المعرفة من خلال خبرات العاملين، وتشمل مجموعة من قواعد البيانات والمستندات وتسجيلات الصوت والصورة.
الثالثة	المشاركة	وهي من المعرفة للابتكار، من خلال التحول من تجميع البيانات والاستكشاف، وعصف الأفكار، وتحليل الفجوة إلى تطبيق الأفكار والمعرفة والخيال، والمبادرة لتقديم خدمة مصرفية مميزة.
الرابعة	الإنخراط	وهي التحول من الابتكار إلى التعلم، تكوين الأفكار الجديدة للابتكار، وتطبيق برامج حديثة

المصدر : إعداد و تصميم الباحث اعتماداً على المسح المرجعي

مع التنافس القوى وتقدم التكنولوجيا واحتياجات العميل المتغيرة فإن البنوك تحتاج إلى بعض المتطلبات لتصبح منظمات متعلمة، قادرة على مواكبة التطور يمكن تحديد تلك المتطلبات وفقاً لما يلي David Garvin (2008)

المرحلة الأولى: التحول إلى بيئة تعلم داعمة ويكون الإجراء في تقدير الاختلافات، الانفتاح على الأفكار الجديدة، توفير الصحة النفسية للعاملين، إعطاء فترة زمنية مناسبة للتفكير.

المرحلة الثانية: ممارسة التعلم بطرق الواقعية ويكون الإجراء التجريب في المشاكل، استخدام التعليم والتدريب لتطوير العاملين الجدد والقدامى.

المرحلة الثالثة: تفعيل القيادة الداعمة للتعلم ويكون الإجراء يتيح القادة المجال للعاملين للمشاركة بالنقاش والحوار وإبداء الرأي.

معوقات تطبيق البنوك لمفهوم المنظمة المتعلمة: رواز خراط (2014م): عدم وضوح مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل تام، الندرة في توافر الطرق والأساليب لتنفيذ نظم المنظمات المتعلمة، قلة الأبحاث العلمية ذات الصلة بالمنظمات المتعلمة في البنوك، نقص الاهتمام بالتواصل

وبالتمكين بين القادة والعاملين ، وضعف التغذية الراجعة، تبني مفهوم المنظمة المتعلمة نظرياً وضعف التطبيق العملي.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

بالرغم من تناول العديد من الباحثين لمفهوم المنظمة المتعلمة ، إلا أنهم لم يجمعوا على أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة عامة، وأبعادها داخل البنوك بصفة خاصة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3) عرض لأبعاد المنظمة المتعلمة كما ذكرتها بعض الدراسات السابقة

الأبعاد	الدراسة
التفوق والبراعة الشخصية ، النماذج الذهنية ، بناء رؤية مشتركة ، التعلم الجماعي ، و التفكير النظمي.	الشمري (2020م)
مستوى الفرد، مستوى الفريق او الجماعة، مستوى المنظمة.	الحراشنة والزعبي (2021م)
مشاركة المعارف- التعلم المستمر- وتبادل المعارف.	العتيبي (2022م)
توفر المعارف ، التعلم المستمر ، مشاركة المعلومات ، حل المشكلات.	عبد الحميد والسيد (2023م)
الإيمان بالتعلم ، تكامل مصادر التعلم ، التشارك المعرفي ، التفكير النظمي ، بناء ذاكرة تنظيمية و ترجمة التعلم إلى واقع.	Choi & Park (2024)
الرؤية ، ممارسات الإدارة التنفيذية ، ممارسات الإدارة الاشرافية ، المناخ التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، نظم الاتصال و تدفق المعلومات ، ممارسات الأفراد و فريق العمل ، طرق العمل و اساليبه ، أهداف الأداء و التغذية الراجعة ، التعليم و التدريب ، تطوير العاملين ، المكافأة و القبول.	(2024) Orth & Cook
تشجيع الحوار والاستفسار ، إيجاد فرص للتعلم المستمر ، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي ، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة ، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم ، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	(2025) Demetriou et al

المصدر : إعداد و تصميم الباحث اعتماداً علي المسح المرجعي

وفي ضوء ذلك سوف تتناول الدراسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لاتجاهات الباحثين ورأي العاملين بمصرف الامان.

مفهوم جودة الخدمة المصرفية: يتعلق هذا الأمر بمدى نجاح الخدمات المقدمة وبما يتوافق مع توقعات العملاء، وقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من اتفاق الجميع على أهميتها ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنتج في السوق، على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة، وذلك وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين.

ويعرفها (Zouari & Abdelhedi (2021) أنها " التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته المختلفة".

وأشار (Dandis et al (2021 أنها " الحصول على أكبر معدل من الرضا مقابل أقل معدل استهلاك لمدخلات الإنتاج".

وترى فائزة لعراف وحكيم بناولة (2023م) أن جودة الخدمة المصرفية هي التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء مع توقعاتهم أو هو تطابق توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة المصرفية مع الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل للخدمة المقدمة لهم، ويعرفها قيديم (2024م) بأنها " تعني قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها".

أهمية جودة الخدمات المصرفية:

يمكن الإشارة لعدد من الأسباب المتعلقة بأهمية جودة الخدمات المصرفية كما يشير إليها العقيل، (2023م)، استمرار تعامل العملاء الحاليين مع المصرف واستقطاب عملاء جدد، ومن ثم تحقيق رضاهم، تحسين

سمعة المصرف ممل يقلل من شكاوى العملاء، المساعدة على زيادة الإنتاجية وتحقيق القدرة على التنافس في السوق.

أهداف جودة الخدمات المصرفية:

يرى الزهراني (2024م)، إن الجودة تحقق الأهداف التالية وتحافظ عليها يستطيع المصرف بجودة خدماته تحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم، تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة على مكانة المصرف تأتي من الثقة التي يمنحها المصرف لإدارته، المصرف يمنج الثقة للعملاء بين ما هو معروض ومقدم فعلاً، وهذا يحقق الجودة المطلوبة للخدمة المصرفية والمحافظة عليها. ويرى الباحث أن جودة الخدمة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية وتجعل من العملاء بمثابة مندوبى بيع للبنك فى توجيه وإقناع عملاء جدد .

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت متغير المنظمة المتعلمة:

دراسة الكواري (2021م) بعنوان القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة بالبنوك التجارية القطرية، هدفت إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في دعم أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين بالقطاع المصرفي، وكانت أهم النتائج أثبتت الدراسة أن ممارسات القيادة الاستراتيجية الداعمة للتغيير والشفافية تعزز بشكل مباشر القابلية المؤسسية للتحويل إلى منظمة متعلمة.

دراسة منصور (2022م) بعنوان : دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الأداء الذكي بالقطاع المصرفي المصري، هدفت إلى تحليل العلاقة بين متطلبات المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الذكي للكوادر والمؤسسات المصرفية (العامة والخاصة)، وكانت أهم النتائج أن التحويل نحو نموذج المنظمة المتعلمة يسهم بفعالية في رفع مرونة الأداء الذكي للبنوك .

دراسة ، Henderson, D. M. (2022) بعنوان

" Evaluating Learning Organization Practices and Innovation in Commercial Banking Institutions."

هدفت إلى فحص العلاقة بين ممارسات المنظمة المتعلمة بناءً على نموذج (Watkins & Marsick) ومستوى الابتكار في الخدمات المصرفية التجارية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وقدرة المصارف على تقديم خدمات مبتكرة.

دراسة ، Kumar, A., & Sharma, R. (2022) بعنوان

Learning Organization Culture and Financial Performance: An Empirical Study of Private Sector Banks.

هدفت إلى تحليل أثر أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في تحسين مؤشرات الأداء المالي واستبقاء العملاء بالبنوك، وأشارت النتائج إلى أن البنوك التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تتفوق في استبقاء عملائها مقارنة بالبنوك التقليدية.

دراسة العجمي (2023م) بعنوان : أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الأردن، هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة (التمكين، التعلم المستمر، القيادة الاستراتيجية) وأثرها المباشر في تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية، وكانت أهم النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، ووضح بعد "التمكين" و"القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم" كأكثر الأبعاد تأثيراً في رفع مستوى جودة الأداء المصرفي.

دراسة ، Rostova, E. V. (2023) بعنوان

The Role of Continuous Learning and Knowledge Management in Digital Banking” Transformation”

هدفت إلى استكشاف كيف يساهم "التعلم المستمر" وتبادل المعرفة في تسهيل عملية التكيف والتحول نحو الصيرفة الرقمية بالبنوك الأوروبية، أشارت النتائج إلى أن توفير بيئة تُشجع التجريب والتعلم من أخطاء التطبيقات التقنية يُسرّع عملية إطلاق الخدمات المالية الجديدة.

دراسة السبيعي (2024م) بعنوان "واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالابتكار المصرفي في البنوك السعودية"، هدفت إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ودورها المحوري في دعم وتطوير الابتكار المصرفي والخدمات الرقمية في ظل التحول الرقمي، وكانت أهم النتائج وجود مستوى تطبيق مرتفع لأبعاد المنظمة المتعلمة بالبنوك محل الدراسة، أثبتت الدراسة أن التشاركية المعرفية والتعلم الجماعي يُشكلان المحرك الأساسي لتطوير الحلول المصرفية المبتكرة.

دراسات تناولت جودة الخدمات المصرفية: دراسة الشريف (2022م)، بعنوان "أبعاد جودة الخدمة المصرفية وأثرها في تعزيز الصورة الذهنية للمصارف الإسلامية"، هدفت إلى تشخيص مدى تأثير أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية (بما فيها الالتزام بالضوابط الشرعية) على الصورة الذهنية لدى المتعاملين، أشارت النتائج أن جودة المعاملات والالتزام بالشفافية والشرعية أسهما بوضوح في تحسين الصورة الذهنية وولاء المتعاملين.

دراسة (Nikhashemi, S. R., Rousef, H. R., & Bob, L. C. (2022)، بعنوان
The Impact of AI-Driven Banking Service Quality on Customer Experience and Trust”

هدفت إلى قياس كيف تؤثر أبعاد جودة الخدمات المصرفية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي (مثل الشات بوت والخدمات الآلية) على ثقة العملاء، وأشارت النتائج إلى أن دقة الإجابات الآلية وسرعة حل المشكلات الفنية تزيدان من مستوى رضا العميل وثقته بالنظام المصرفي المطور.

دراسة الزغبى (2023م)، بعنوان "أثر جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس SERVQUAL في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"، وهدفت إلى قياس مستوى أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والملموسية) وفق نموذج SERVQUAL وأثرها المباشر في تحقيق الميزة التنافسية، وأشارت النتائج إلى تفوق بعدى "الأمان والسرية" و"الاعتمادية" كأعلى الأبعاد تأثيراً في تعزيز ثقة العملاء وتحقيق التنافسية.

دراسة بوشهري (2023م) بعنوان "أثر جودة الخدمات المصرفية عبر الهواتف الذكية على تعزيز ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية"، وهدفت إلى معرفة أثر جودة تطبيقات الهاتف المحمول المصرفية (كفاءة التطبيق، الأمان، والتصميم) في بناء واستبقاء ولاء العملاء، وأشارت النتائج إلى أن استقرار التطبيق وتوفير خاصية الحماية ثنائية الأبعاد هما الأكثر تأثيراً في حماية ولاء العملاء من التحول لبنوك منافسة.

دراسة (Williams, M. A. (2023)، بعنوان "Assessing Mobile Banking Service Quality and Customer Retention in Retail Bankin"، هدفت إلى فحص تأثير جودة الخدمة المصرفية الرقمية عبر الجوال على معدلات استبقاء العملاء في بنوك التجزئة الأمريكية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة قوية بين سهولة استجابة التطبيق المصرفي وسرعة معالجة المعاملات وبين استبقاء العملاء للبنك.

دراسة العتيبي (2024م)، بعنوان "جودة الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في تحقيق الشمول المالي بالبنوك السعودية"، هدفت إلى تحليل العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية عبر التطبيقات الرقمية وتوسيع نطاق الشمول المالي للعملاء، وكانت أهم النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لجودة الخدمات الرقمية (خاصة سهولة الاستخدام، والأمان الرقمي، والدعم الفني) في إقبال العملاء على المعاملات غير النقدي.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:
لاحظ الباحث أن غالبية الدراسات السابقة تناولت متغير "المنظمة المتعلمة" بربطه بالأداء التنظيمي أو الابتكار بشكل مستقل، بينما ركزت دراسات "جودة الخدمات المصرفية" على علاقتها برضا العميل والولاء، ما تميزت به الدراسة الحالية التكامل بين المتغيرات حيث تجمع الدراسة الحالية بين الكفاءة المعرفية والتنظيمية الداخلية للبنوك والمصارف (المنظمة المتعلمة) والمخرجات الميدانية الموجهة للسوق

والعملاء (جودة الخدمة المصرفية)، وتطبق الدراسة الحالية على مجتمع مصرفي يحتاج إلى دعم التحول المؤسسي وتجاوز البيروقراطية، مما يوفر للمتخذي القرار بالقطاع المصرفي خارطة طريق ميدانية مبنية على الأدلة لتطوير الخدمات من خلال بناء بيئة تعلم داخلية متكاملة.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة في مستوى جودة الخدمة المصرفية بمصرف الأمان، وينبثق من هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية، هي:
1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الملموسية.
 2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الاعتمادية.
 3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الأمان.
 4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الاستجابة.
 5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على التعاطف.
 6. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية.
 7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المنظمة).
 8. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (مستوى الدخل، المؤهل الدراسي، الوظيفة).

الدراسة الميدانية واختبار الفروض.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة.
مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة الحالية على جميع العاملين بفروع مصرف الأمان والبالغ عددهم (1200) موظف.

حدود البحث:

الحدود المكانية: قطاع المناطق والفروع بمصرف الأمان.
حدود موضوعية: "دور المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية بالتطبيق على مصرف الأمان بليبيا"

الحدود الزمنية: خلال عام (2026 / 2027 م).

عينة الدراسة: عينة الدراسة (عاملين): اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العمدية – العشوائية، حيث تم اختيار العينة من العاملين بمناطق فروع مصرف الأمان بالطريقة العمدية العشوائية، العينة الأساسية: عددها (300) عامل بنسبة مئوية (25%) من إجمالي مجتمع البحث، العينة الاستطلاعية: عددها (50) موظفاً بنسبة مئوية (16.6%) من إجمالي عينة البحث.

عينة الدراسة (عملاء): اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العمدية – العشوائية، حيث تم اختيار العينة من العملاء بمناطق فروع مصرف الأمان والمتريدين على مختلف الفروع خلال شهر يناير (2026)، بالطريقة العمدية العشوائية، العينة الأساسية: عددها (300) عميل بنسبة مئوية (21,4%) من إجمالي العملاء المتريدين على الفروع المختلفة وكان عددهم (1400) عميل، العينة الاستطلاعية: عددها (50) عميل بنسبة مئوية (16.6%) من إجمالي عينة البحث.

أداتى الدراسة الميدانية: مرفق (2،3)

وفقاً لمنهجية الدراسة وأهدافها وقياساً لمتغيراتها التابعة، تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات التي يمكن من خلالها الإجابة اختبار فروض الدراسة وقد استخدم أداتين في جمع البيانات، وهما:

-استمارة استقصاء تهدف إلى التعرف على رأى العاملين فى مستوى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة" على جودة الخدمة المصرفية بمصرف الأمان.

- استمارة استقصاء تهدف إلى التعرف على رأى العملاء مع مصرف الأمان فى مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجه نظرهم .

قام الباحث باستطلاع رأى الخبراء لتحديد أهم أبعاد ممارسات المنظمة المتعلمة التي تحقق جودة الخدمة المصرفية بمصرف الأمان قيد الدراسة من خلال تصميم استمارة استطلاع رأى الخبراء هدفت إلى تحديد أهم أبعاد مستوي ممارسات المنظمة المتعلمة التي تحقق جودة الخدمة المصرفية بمصرف الأمان ، وكان عددهم (11) خبيراً، وارتضى الباحث نسبة مئوية (70%) كحد أدنى لموافقة الخبراء على البعد، وأسفر هذا الاستطلاع عن استخلاص وتحديد عدد (4) أبعاد بصورة نهائية، وهى : (القيادة الخادمة – التعلم المستمر – أبعاد ثقافية – التطبيقات التكنولوجية).

قام الباحث باستطلاع رأى الخبراء لتحديد أهم أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمصرف الأمان قيد الدراسة من خلال تصميم استمارة استطلاع رأى الخبراء، هدفت إلى تحديد أهم أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمصرف الأمان ، وكان عددهم (11) خبيراً، وارتضى الباحث نسبة مئوية (70%) كحد أدنى لموافقة الخبراء على الأبعاد، وأسفر هذا الاستطلاع عن استخلاص وتحديد عدد (5) أبعاد وهى : (الملموسية – الاعتمادية – الأمان – الاستجابة – التعاطف).

قام الباحث بصياغة مجموعة العبارات التي تعبر عن كل بعد من الأبعاد النهائية بناءً على الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتم عرضها على الخبراء لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها لتحقيق هدف الدراسة، وهى التعرف على رأى العملاء مع مصرف الأمان عن أبعاد جودة الخدمة المصرفية ، وأسفرت عن موافقة الخبراء على هذه العبارات بنسبة مئوية (100%).

المعاملات العلمية لأداتى الدراسة الميدانية:

صدق المحتوى : مرفق (4)

قام الباحث بحساب معاملات صدق المحتوى لاستمارة استقصاء رأى العاملين فى مستوى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة" على جودة الخدمة المصرفية " بمصرف الأمان " قيد الدراسة، واستمارة استقصاء رأى العملاء مع "مصرف الأمان " فى مستوى جودة الخدمات المقدمة وجهة نظر العملاء، عن طريق حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له، والدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستمارة، وذلك على عينة الدراسة الاستطلاعية وعددها (50) موظفاً، (50) عميلاً من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وكانت النتائج :

يأن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي استمارة استقصاء رأى العاملين فى مستوى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة" على جودة الخدمة المصرفية بمصرف الأمان، قد انحصرت بين (0.497،0.905)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد القيادة الخادمة، قد انحصرت بين (0.500،0.887)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد التعلم المستمر، قد انحصرت بين (0.575،0.845)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد أبعاد الثقافة، قد انحصرت بين (0.551،0.803)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد التطبيقات التكنولوجية، قد انحصرت بين (0.700،0.892)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع أبعاد وإجمالي استمارة الاستقصاء قيد الدراسة، قد انحصرت بين (0.963،0.998)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الأبعاد والاستمارة قيد الدراسة، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي استمارة استقصاء رأى العملاء مع مصرف الأمان فى مستوى جودة الخدمات المقدمة بمصرف الأمان من وجهة نظر العملاء ، قد انحصرت بين

(0.602،0.906)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد الملموسية، قد انحصرت بين (0.635، 0.863)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد الاعتمادية، قد انحصرت بين (0.663، 0.903)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد الأمان، قد انحصرت بين (0.721، 0.873)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد الاستجابة، قد انحصرت بين (0.775، 0.918)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات وإجمالي بعد التعاطف، قد انحصرت بين (0.758، 0.929)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد، أن معاملات الارتباط بين جميع أبعاد وإجمالي استمارة الاستقصاء قيد الدراسة، قد انحصرت بين (0.965، 0.982)، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي $> (0.05)$ ، مما يدل على صدق الأبعاد والاستمارة قيد الدراسة. الثبات : مرفق (5)

قام الباحث بحساب معاملات ثبات الاستبيان قيد الدراسة، عن طريق إيجاد معامل ألفا لكرونباخ لكل عبارة وبعد وإجمالي الاستبيان وكانت النتائج وفق ما يلي : معاملات ثبات عبارات استمارة استقصاء رأى العاملين فى مستوى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمة المصرفية بمصرف الأمان ، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارات تراوحت بين (0.976، 0.977)، مما يدل على ثبات عبارات استمارة استقصاء رأى العاملين فى مستوى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمة المصرفية بمصرف الأمان قيد الدراسة.

وجاءت نتائج معاملات ثبات أبعاد وإجمالي استمارة استقصاء رأى العاملين مع مصرف الأمان فى مستوى جودة الخدمات المقدمة بمصرف الأمان

أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للأبعاد تراوحت بين (0.853، 0.943) وإجمالي استمارة استقصاء رأى العاملين عن أبعاد المنظمة المتعلمة التي تحقق جودة الخدمة المصرفية قيد الدراسة (0.977)، مما يدل على ثباتها بدرجة عالية.

وأشارت نتائج معاملات ثبات عبارات استمارة استقصاء رأى العملاء مع مصرف الأمان فى مستوى جودة الخدمات المقدمة بمصرف الأمان ، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارات جاء (0.988)، مما يدل على ثبات عبارات استمارة استقصاء رأى العملاء مع مصرف الأمان فى مستوى جودة الخدمات المقدمة بمصرف الأمان من وجهة نظر العملاء قيد الدراسة.

وأشارت نتائج معاملات ثبات أبعاد وإجمالي استمارة استقصاء رأى العملاء مع مصرف الأمان فى جودة الخدمات المقدمة من الأمان ، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للأبعاد تراوحت بين (0.929، 0.950) وإجمالي استمارة استقصاء رأى العملاء مع مصرف الأمان فى مستوى جودة الخدمات المقدمة بمصرف الأمان من وجهة نظر العملاء قيد الدراسة (0.988)، مما يدل على ثباتها بدرجة عالية

عرض ومناقشة الفروض:

عرض ومناقشة الفرض الأول والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الملموسية" :

جدول رقم (4) تقديرات الانحدار البسيط لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الملموسية
ن = (300) مفردة

Sig.	Coefficient of Compatibility	R Suure	R	Sig.	F	Mean Suure	Sum of Squares	df	Model
0.000	0.215	0.176	0.420	0.000	63.73	56200.674	56500.67	1	Regression
						881.798	262775.91	298	Residual
							318976.58	299	Total

يوضح جدول رقم (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبعد الملموسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (63.73) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد رفض فرض العدم (H_0) الذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الملموسية" وقبول الفرض البديل (H_1) "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الملموسية"، وأن هناك علاقة إيجابية طردية متوسطة بين المتغير المستقل (أبعاد المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (الملموسية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (0.420)، كما أن أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر الملموسية بنسبة مئوية (17.60%) حيث بلغ معامل التحديد ((R Suure قيمة (0.176)، وبلغ معامل التوافق (Coefficient of Compatibility) قيمة مقدارها (0.215) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين والعملاء نحو تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الملموسية.

عرض ومناقشة الفرض الثاني والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الاعتمادية":

جدول رقم (5) تقديرات الانحدار البسيط لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الاعتمادية
ن = (300) مفردة

Sig.	Coefficient of Compatibility	R Suure	R	Sig.	F	Mean Suure	Sum of Squares	df	Model
0.036	0.276	0.146	0.382	0.000	50.775	46437.14	46437.14	1	Regression
						914.562	272539.45	298	Residual
							318976.59	299	Total

يوضح جدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة و الاعتمادية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (50.775) وبمستوى معنوية (0.000) وهى قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد رفض فرض العدم (Ho) الذى ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الاعتمادية" وقبول الفرض البديل (HI) "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الاعتمادية"، وأن هناك علاقة ايجابية طردية متوسطة بين المتغير المستقل (أبعاد المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (الملموسية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (0.382)، كما أن بعد أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر الاعتمادية بنسبة مئوية (14.60%) حيث بلغ معامل التحديد ((R Suure قيمة (0.146)، وبلغ معامل التوافق (Coefficient of Compatibility) قيمة مقدارها (0.276) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهى قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين والعملاء نحو تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الملموسية.

عرض ومناقشة الفرض الثالث والذى ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الأمان":

جدول رقم (6) تقديرات الانحدار البسيط لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الأمان
ن = (300) مفردة

Sig.	Coefficient of Compatibility	R Suure	R	Sig.	F	Mean Suure	Sum of Squares	df	Model
0.000	0.171	0.224	0.474	0.000	86.232	71586.704	71586.70	1	Regression
						830.167	247389.88	298	Residual
							318976.59	299	Total

يوضح جدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأمان حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (86.232) وبمستوى معنوية (0.000) وهى قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد رفض فرض العدم (Ho) الذى ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الأمان" وقبول الفرض البديل (HI) "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الأمان"، وأن هناك علاقة ايجابية طردية متوسطة بين المتغير المستقل (أبعاد المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (الملموسية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (0.474)، كما أن أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر الأمان بنسبة مئوية (22.40%) حيث بلغ معامل التحديد ((R Suure قيمة (0.224)، وبلغ معامل التوافق (Coefficient of Compatibility) قيمة مقدارها (0.171) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهى قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين والعملاء نحو تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الأمان

عرض ومناقشة الفرض الرابع والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الاستجابة":

جدول رقم (7) تقديرات الانحدار البسيط لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الاستجابة
 $n = (300)$ مفردة

Sig.	Coefficient of Compatibility	R Suure	R	Sig.	F	Mean Suure	Sum of Squares	df	Model
0.000	0.276	0.179	0.423	0.000	65.073	57169.930	57169.93	1	Regression
						878.546	261806.66	298	Residual
							318976.59	299	Total

يوضح جدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والاستجابة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (65.073) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد رفض فرض العدم (H_0) الذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الاستجابة" وقبول الفرض البديل (HI) "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الاستجابة"، وأن هناك علاقة إيجابية طردية متوسطة بين المتغير المستقل (أبعاد المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (الاستجابة) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (0.423)، كما أن أبعاد المنظمة المتعلمة يفسر الاستجابة بنسبة مئوية (17.90%) حيث بلغ معامل التحديد ($R\ Suure$ قيمة (0.179)، وبلغ معامل التوافق (Coefficient of Compatibility) قيمة مقدارها (0.276) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين والعملاء نحو تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الاستجابة.

عرض ومناقشة الفرض الخامس والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على التعاطف":

جدول رقم (8) تقديرات الانحدار البسيط لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على التعاطف
 $n = (300)$ مفردة

Sig.	Coefficient of Compatibility	R Suure	R	Sig.	F	Mean Suure	Sum of Squares	df	Model
0.038	0.222	0.136	0.369	0.000	46.841	43327.460	43327.46	1	Regression
						924.997	275649.13	298	Residual
							318976.59	299	Total

يوضح جدول رقم (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتعاطف حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.841) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد رفض فرض العدم (H_0) الذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على التعاطف" وقبول الفرض البديل (H_1) "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على التعاطف"، وأن هناك علاقة إيجابية طردية متوسطة بين المتغير المستقل (أبعاد المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (التعاطف) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (0.369)، كما أن أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر التعاطف بنسبة مئوية (13.60%) حيث بلغ معامل التحديد (R^2 قيمة (0.136)، وبلغ معامل التوافق (Coefficient of Compatibility) قيمة مقدارها (0.222) وبمستوى دلالة إحصائية (0.038) وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين والعملاء نحو تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على التعاطف.

عرض ومناقشة الفرض السادس والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية":

جدول رقم (9) تقديرات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية.
ن = (300) مفردة

الابعاد	B	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.	R	R Square	Coefficient of Compatibility	Sig.
الملموسية	0.657	5	107249.27	21449.853	29.785	0.000	0.580	0.336	0.334	0.000
الاعتمادية	0.113	29	211727.32	720.161						
الامان	1.430	29	318976.59							
الاستجابة	0.442									
التعاطف	0.690									

يوضح جدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وجودة الخدمات المصرفية (الملموسية – الاعتمادية – الأمان – الاستجابة – التعاطف) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.785) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد رفض فرض العدم (H_0) الذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية" وقبول الفرض البديل (H_1) "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات

المصرفية"، وأن هناك علاقة إيجابية طردية متوسطة بين المتغير المستقل (أبعاد المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (التعاطف) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (0.580)، كما أن أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر جودة الخدمات المصرفية بنسبة مئوية (33.60%) حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.336) قيمة Suure، وبلغ معامل التوافق (Coefficient of Compatibility) قيمة مقدارها (0.334) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين والعملاء نحو تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية بالترتيب على التوالي : (الأمان – التعاطف – الملموسية – الاستجابة – الاعتمادية) حيث بلغت قيمة (B) على التوالي (0.113، 0.442، 0.657، 0.690، 1.430).

عرض ومناقشة الفرض السابع والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل في المنظمة)":

جدول رقم (10) دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات العينة الأساسية في مستوى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً للخصائص الشخصية والتنظيمية

ن = (300) عميلاً

المتغير المستقل	المتغير التابع	درجات الحرية	كا ²	Sig.	R	Sig.	Coefficient of Compatibility	Sig.
المسمى الوظيفي	المنظمة المتعلمة	172	537.16	0.000	0.444	0.000	0.801	0.000
المؤهل الدراسي	المنظمة المتعلمة	172	514.326	0.000	0.562	0.000	0.795	0.000
سنوات الخبرة	المنظمة المتعلمة	258	696.750	0.000	0.794	0.000	0.836	0.000

يوضح جدول رقم (10) أن قيم (كا²) لدلالة الفروق بين المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، والمتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة) بلغت على التوالي : (537.116، 514.326، 696.750)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (0.000) لجميع المتغيرات، وهي قيمة $> (0.005)$ ، مما يؤكد رفض فرض العدم (H_0) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل في المنظمة)"، وقبول الفرض البديل (H_1) الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل في المنظمة)"، كما بلغ معاملات الارتباط بين المتغير التابع (أبعاد المنظمة المتعلمة) والمتغيرات المستقلة بالترتيب على التوالي : (المسمى الوظيفي ، المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة) قيم بالترتيب (0.444، 0.562، 0.794) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي قيم $> (0.005)$ ، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرات المستقلة بالترتيب على التوالي : (المسمى الوظيفي ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة) والمتغير التابع (أبعاد المنظمة المتعلمة) وبلغ معامل الاتفاق لاستجابات العينة قيد الدراسة بالترتيب على التوالي : (0.801، 0.795، 0.836)، وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيم $> (0.005)$ ،

مما يؤكد على اتفاق العينة الأساسية قيد الدراسة على تأثير المتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

عرض ومناقشة الفرض الثامن والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (مستوى الدخل، المؤهل الدراسي ، الوظيفة)":

جدول رقم (11) دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات العينة الأساسية في جودة الخدمات المصرفية وفقاً للخصائص الشخصية والتنظيمية

ن = (300) عميل

المتغير المستقل	المتغير التابع	درجات الحرية	كا ²	Sig.	R	Sig.	Coefficient of Compatibility	Sig.
مستوى الدخل	جودة الخدمات المصرفية	297	218.715	1.00	0.083	0.054	0.649	1.00
المؤهل الدراسي	جودة الخدمات المصرفية	297	301.687	0.413	0.085	0.142	0.708	0.413
الوظيفة	جودة الخدمات المصرفية	297	287.035	0.650	0.071	0.222	0.699	0.650

يوضح جدول رقم (11) أن قيم (كا²) لدلالة الفروق بين المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)، والمتغيرات المستقلة (مستوى الدخل – المؤهل الدراسي – الوظيفة) بلغت على التوالي : (218.715، 301.687، 287.035)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغ على التوالي : (1.00، 0.413، 0.650) لجميع المتغيرات، وهي قيم < (0.005)، مما مما يؤكد قبول فرض العدم (Ho) الذي ينص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (مستوى الدخل، المؤهل الدراسي ، الوظيفة)"، ورفض الفرض البديل (HI) الذي ينص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (مستوى الدخل، المؤهل الدراسي ، الوظيفة)"، كما بلغ معاملات الارتباط بين المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) والمتغيرات المستقلة بالترتيب على التوالي : (مستوى الدخل، المؤهل الدراسي، الوظيفة)، قيم بالترتيب (0.083، 0.085، 0.071) وبمستوى دلالة إحصائية (0.054، 0.142، 0.222) وهي قيم < (0.005)، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة بالترتيب على التوالي : (مستوى الدخل، المؤهل الدراسي ، الوظيفة) والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) وبلغ معامل الاتفاق لاستجابات العينة قيد الدراسة بالترتيب على التوالي : (0.649، 0.708، 0.699)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغ على التوالي : (1.00، 0.413، 0.650)، وهي قيم < (0.005)، مما يؤكد على عدم اتفاق العينة الأساسية قيد الدراسة على تأثير المتغيرات المستقلة (سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي ، المسمى الوظيفي) في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).

من خلال العرض السابق قد تناول الباحث عرض ومناقشة فروض الدراسة والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (12) نتائج فروض الدراسة

الفرض رقم	فرض العدم (Ho)	القرار	الفرض البديل (H1)
الاول	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الملموسية.	رفض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الملموسية.
الثاني	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الاعتمادية.	رفض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الاعتمادية.
الثالث	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الأمان.	رفض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمم لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الأمان.
الرابع	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الاستجابة.	رفض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الاستجابة.
الخامس	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى التعاطف.	رفض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى التعاطف.
السادس	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية.	رفض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية.
السابع	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة (عاملين) في تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).	رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).
الثامن	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة (عملاء) في تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (مستوى الدخل، المؤهل الدراسي ، الوظيفة).	قبول	-----

النتائج:

- أن أبعاد المنظمة المتعلمة الهامة هي (التطبيقات تكنولوجية – القيادة الخادمة – التعلم المستمر – أبعاد ثقافية).

- أن أبعاد جودة الخدمات المصرفية الهامة هي (الملموسية – الاعتمادية – الأمان – الاستجابة – التعاطف).
- تأثير بعد "التطبيقات التكنولوجية" على جودة الخدمات المصرفية بمستوى "مرتفع جداً" وفقاً لرأى العاملين بمصرف الأمان.
- تأثير بعد "القيادة الخادمة" على جودة الخدمات المصرفية بمستوى "مرتفع جداً" وفقاً لرأى العاملين بمصرف الأمان.
- تأثير بعد "التعلم المستمر" على جودة الخدمات المصرفية بمستوى "مرتفع" وفقاً لرأى العاملين بمصرف الأمان.
- اتفاق العينة الأساسية من العاملين بمصرف الأمان على تأثير بعد "أبعاد ثقافية" على جودة الخدمات المصرفية بمستوى "مرتفع".
- تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الخدمات المصرفية بمستوى "مرتفع".
- أن مستوى بعد "الأمان" "مرتفع جداً" وفقاً لرأى عملاء بمصرف الأمان.
- أن مستوى بعد "الاعتمادية" "مرتفع" وفقاً لرأى عملاء بمصرف الأمان.
- أن مستوى بعد "الاستجابة" "متوسط" وفقاً لرأى عملاء بمصرف الأمان.
- أن مستوى بعد "الملموسية" "متوسط" وفقاً لرأى عملاء بمصرف الأمان.
- أن مستوى بعد "التعاطف" "متوسط" وفقاً لرأى عملاء بمصرف الأمان.
- وأن مستوى جودة الخدمات المصرفية "مرتفع" وفقاً لرأى عملاء بمصرف الأمان.
- تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الملموسية.
- تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الاعتمادية.
- تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الأمان.
- تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الاستجابة.
- تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى التعاطف.
- تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية.
- وجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية للعاملين بمصرف الأمان (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- عدم وجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية لعملاء مصرف الأمان (مستوى الدخل، المؤهل الدراسي، الوظيفة).

التوصيات:

- أن توفر إدارة المصرف المخصصات المالية اللازمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.
- أن يستطيع العاملون الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة كالشبكات المحلية والإنترنت وغيرها.
- أن يمتلك المصرف نظاماً لخدمة العملاء إلكترونياً يوفر الخدمة السريعة للعملاء.
- صرف الشيكات إلكترونياً ((B.T.M)، وإمكانية فتح حساب إلكتروني من خلال الهواتف الذكية،
- أن تمنح الإدارة العليا العاملين القدرة على الإدارة الذاتية لأنفسهم، والافصاح عن أخطائهم والاستفادة منها.
- أن تتبنى الإدارة العليا ب المصرف مبدأ تفويض السلطات.
- أن يلجأ مديرو المصرف إلى استخدام الإقناع أكثر من سلطته الرسمية في اتخاذ القرارات.
- أن يتوافر لدى مديري المصرف الإلزام العميق للاستماع باهتمام للعاملين.
- أن يعزز مديري المصرف من قدرة العاملين على الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير.
- أن توفر إدارة المصرف فرصاً يلتقي من خلالها العاملون وتبادلوا فيها المعلومات والخبرات.
- أن توفر إدارة المصرف برامج تدريبية للتنمية المهنية بشكل مستمر للعاملين.
- أن يناقش العاملون الأخطاء التي وقعوا فيها مع الآخرين بشكل منفتح.

- أن تتبّع إدارة المصرف والعاملون ثقافة متكيفة مع متغيرات البيئة.
- ان تشجع ادارة المصرف العملاء على قروض تمويل المشروعات.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ وآليات المنظمة المتعلمة لما لها من تأثير إيجابي على جودة الخدمات المصرفية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- [1] أبو خضير، إيمان بنت محمد (2007)، المنظمة المتعلمة: مفاهيمها، خصائصها، ومتطلبات تحول المنظمات إليها. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة - الرياض، (2)47، 215-265.
- [2] أحمد إبراهيم عفيفي (2018م) : أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ص34
- [3] باهرمز، أنيسة، والشرعبي، عبد الله، والمقطري، فؤاد. (2026). تأثير المنظمة المتعلمة على التنمية المستدامة: دراسة في البنوك الإسلامية اليمنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14(1)، 45-68.
- [4] بوشهري، سارة خالد (2023)، أثر جودة الخدمات المصرفية عبر الهواتف الذكية على تعزيز ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية، جامعة الكويت، الكويت.
- [5] الحراحشة، محمد عبود، والزعبي، أحمد علي (2021)، درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 15، العدد 3، ص ص 485-504.
- [6] خليفة محمد بلكبير (2016م) : تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، بحث منشور ، مجلة الإقتصاد الجديد ، مج (1) ، العدد (14) . ص : 15
- [7] رواز جميل خراط (2014م)، 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 ، ص45.
- [8] الزعبي، عمر أحمد (2023)، أثر جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس SERVQUAL في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، جامعة اليرموك، إربد.
- [9] الزهراني، عبد الرحمن بن علي، والسعيد، طارق بن محمد (2024)، أهداف أبعاد جودة الخدمات المصرفية وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 32(1)، 88-120
- [10] الزهراني، فاطمة بنت علي، والعتيبي، نورة بنت عبد الله. (2024). خصائص المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز التطوير التنظيمي المستدام: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 185-214
- [11] السبيعي، محمد (2024)، واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالابتكار المصرفي في البنوك السعودية، المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 115-142.
- [12] شرف الدين، جلال، وعبد الستار، مهدي. (2025). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 31(120)، 112-135.
- [13] الشريف، محمود مصطفى (2022)، أبعاد جودة الخدمة المصرفية وأثرها في تعزيز الصورة الذهنية للمصارف الإسلامية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 30(2)، 112-145.
- [14] الشمري، سرمد حمزة (2020)، أبعاد المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في القطاع الصحي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 118، ص ص 75-98.
- [15] الشمري، وفاء عبد العزيز، والعتيبي، خالد بن محمد. (2023). دور أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 30(1)، 85-118.

- [16] صندوق النقد العربي (2024)، تقرير الاستقرار المالي في الدول العربية لعام 2024، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.
- [17] عامر، طارق عبد الرؤوف، والمصري، إيهاب عيسى. (2020). القيادة الخادمة: المفهوم - الأبعاد - الأهمية. دار العلوم للنشر والتوزيع. القاهرة
- [18] عبد الحميد، أسماء مصطفى، والسيد، إيمان صلاح (2023)، متطلبات تحويل المدارس الثانوية إلى منظمات متعلمة في ضوء نموذج (Marsick & Watkins): تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 47، الجزء 3، ص ص. 201-245.
- [19] عبد العاطي، محمد. (2024). دور القطاع المصرفي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(3)، 415-448.
- [20] عبد القادر، محمد أحمد. (2022). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة والتنمية، 42(3)، 115-142.
- [21] العتيبي، أسماء بنت عبد الرحمن. (2024). جودة الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في تحقيق الشمول المالي بالبنوك السعودية ، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [22] العتيبي، بندر بن محمد (2022)، واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحكومية وأثره على التميز المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 42، العدد 2، ص ص 115-138.
- [23] العجمي، محمد حسن (2023)، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الأردن ، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- [24] عراف، نور الدين، وبناوله، حكيم (2023)، تقييم جودة الخدمة المصرفية من منظور موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ولاية المسيلة ، باستخدام خريطة الأهمية/الأداء، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة خميس مليانة، 473-496.
- [25] العقيل، سامر محمد، والحسين، عبد العزيز بن إبراهيم (2023)، أثر جودة الخدمات المصرفية على تعزيز ولاء العملاء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي. المجلة العربية للعلوم المالية والبنكية، 15(2)، 45-78
- [26] الغامدي، أحمد بن سعيد، والشهري، أمل بنت سليمان. (2023). دور التطبيقات التكنولوجية الحديثة في دعم أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية. المجلة السعودية للإدارة العامة، 35(2)، 145-176
- [27] قيدوم، محمد (2024)، قياس الولاء عن الجودة الرقمية للخدمات المصرفية باستخدام الشبكات العصبية الاصطناعية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- [28] الكواري، يوسف بن أحمد (2021)، القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة بالبنوك التجارية القطرية. المجلة العربية للإدارة والسياسات العامة، 5(2)، 112-145.
- [29] مصرف الأمان لليبيا. (2025). التقرير المؤسسي والبيانات التعريفية: من نحن. الموقع الرسمي لمصرف الأمان للتجارة والاستثمار، طرابلس، ليبيا
- [30] منصور، طارق عبد الحميد (2022)، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الأداء الذكي بالقطاع المصرفي المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(4)، 45-82.
- [31] نجاة عبد القادر عبد الله العجالي الشريف، (2024)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي من وجهة نظر موظفيها. مجلة كلية التربية العلمية، (15)، 74-104
- [32] ياسمين عبد الرحيم سيد أحمد (2018م) : دور المنظمة المتعلمة في إكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك التجارية، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- ثانياً المراجع الأجنبية:**

- [33] Armstrong, P., & Foley, P. (2024). Advancements in learning organizations: A comprehensive narrative review. *Journal of Organizational Development*, 29(3), 45-62.--
- [34] Choi, J. S., & Park, S. H. (2024). Revisiting the DLOQ: How learning organization dimensions drive agile capabilities in tech firms. *The Learning Organization*, 31(2), 189-207.
- [35] Dandis, A. O., Wright, L. T., Wallace-Williams, D. M., Mukattash, I., Al Haj Eid, M., & Cai, H. (2021). Enhancing consumers' self-reported loyalty intentions in Islamic Banks: The relationship between service quality and the mediating role of customer satisfaction. *Cogent Business & Management*, 8(1), Article 1892256.
- [36] David Garvin (2008) ,"Is Your,s a Learning Organization,"Harvard Business School Publishing Corporation, Vol.86, ,pp. 1:11
- [37] Demetriou, E., Voss, M., & Andersson, S. (2025). The role of strategic leadership for learning and teamwork in artificial intelligence readiness: An empirical test of DLOQ dimensions. *International Journal of Manpower*, 46(1), 74-93.
- [38] Franciso Rivera (2012), "From Organization Memory to a Learning Organization a Government Experience in Tranisition", *International journal of Information and Education Technology*, Vol . 2, No :4 ,pp. 394:397
- [39] Henderson, D. M. (2022). Evaluating learning organization practices and innovation in commercial banking institutions (Publication No. 29123456) [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- [40] Johnston, C., & Hawke, J. P. (2002). Isolation and characterization of bacterial pathogens in aquatic species. *Journal of Aquatic Animal Health*, 14(3), 198–207.
- [41] Kumar, A., & Sharma, R. (2022). Learning organization culture and financial performance: An empirical study of private sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, 40(3), 512–534
- [42] Nikhashemi, S. R., Rousef, H. R., & Bob, L. C. (2022). Service quality dimensions and digital transformation in retail banking: Driving customer trust and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68,
- [43] Ortenblad, A. (Ed.). (2019). *The Oxford Handbook of the Learning Organization*. Oxford University Press.
- [44] Orth, A. J., & Cook, K. M. (2024). Dimensions of the learning organization and digital transformation: A multi-group analysis. *Human Resource Development International*, 27(3), 245-268.
- [45] Rostova, E. V. (2023). *The Role of Continuous Learning and Knowledge Management in Digital Banking Transformation* [Master's thesis, Lund University]. Lund University Publications Student Papers.
- [46] Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development International*, 21(3), 163–174.
- [47] Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- [48] Williams, M. A. (2023). *Assessing Mobile Banking Service Quality and Customer Retention in Retail Banking* (Publication No. 30456123) [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- [49] Zouari, G., & Abdelhedi, M. (2021). Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-18.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJHAS** and/or the editor(s). **AJHAS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.