

## مستوى التعلم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة

(\*1)

عبدالكريم قاسم علي البعيم

أ.د. عبدالمالك أحمد أحمد العمري<sup>2</sup>

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> ماجستير إدارة أعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن  
<sup>2</sup> أستاذ الإدارة، جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة تعز، اليمن  
\* عنوان المراسلة: [alboaem2025@gmail.com](mailto:alboaem2025@gmail.com)

## مستوى التعلم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي، وأثره في الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بطريقة المسح الشامل من جميع العاملين في البنوك الأهلية العاملة في مدينة الحديدة والبالغ عددها (8) بنوك، وبلغت عدد الاستبانات الموزعة (164)، تم استرداد (135)، استبانة منها، وقد أظهرت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً لأبعاد التعلم التنظيمي بتقدير مرتفع على مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، وتبين وجود مستوى مرتفع جداً لممارسة العاملين للتعلم التنظيمي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة مرتفعاً جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية وإحصائية في مستوى التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية في مجتمع الدراسة. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بزيادة اهتمام البنوك بالتنسيق مع البنوك الأخرى والمؤسسات المالية، ودعم الأبحاث التي يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة، وإيجاد بيئة مناسبة لإبداع العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، البنوك الأهلية، التعلم التنظيمي، مدينة الحديدة.

## The Level of Organizational Learning and its Impact on Job Performance: A Field Study at the Private Banks in Hodeida City

### Abstract:

This study aimed to identify the level of organizational learning and its impact on job performance at the private banks in Hodeida City. The analytical descriptive method was used and a questionnaire was administered to all employees at 8 private banks, selected by the complete census method. A hundred and sixty-four questionnaires were distributed, but only 135 questionnaires were returned and analyzed. Major findings revealed that there was a high positive impact for the dimensions of organizational learning on the level of job performance in the private banks in Hodeida. Also, the level of practicing organizational learning as well as job performance of the staff was very high. Further, there were no significant differences in the level of organizational learning and performance due to the demographic variables of the study population. It was recommended that banks should promote coordination with other banks and financial institutions, and support researches that would generate new knowledge and create an appropriate environment for creative decision makers.

**Keywords:** job performance, private banks, organizational learning, Hodeida city.

## المقدمة:

يعد العنصر البشري في أي مجتمع الدعامة الأساسية للتنمية والمحرك الأول لجميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية مهما جداً من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي المتميز.

وقد أولت المؤسسات المالية اهتماماً كبيراً بأداء العنصر البشري، باعتباره الوسيلة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها؛ ولذا تعمل هذه المؤسسات اليوم على تطبيق مداخل ومناهج فكرية حديثة من أجل تطوير وتحسين أدائها البشري، وباستخدام إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم باستقطاب أفضل الكوادر البشرية من أجل توظيفها لإنجاز أعمال تميزها عن المؤسسات الأخرى، كما تقوم إدارة الموارد البشرية أيضاً بتقييم الأداء؛ وذلك للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء من أجل تصحيحها بغية تحسين الأداء؛ لذا تحاول المؤسسات اليوم توظيف أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية؛ لتواكب التطور التكنولوجي وتحقق لها التميز في الأداء وتسهم أيضاً في عملية توليد المعرفة والإبداع (سميرة، 2013).

وتنتج الميزة الحقيقية للمنظمة من اكتساب وخلق المعرفة الجديدة وتعميمها لتتجاوز الحدود التنظيمية المعتادة من خلال مبادرات وممارسات إدارية محددة، والمتمثلة في تعزيز عناصر توليد الأفكار وتطويرها (بن دومة، 2017).

وقد احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماماً كبيراً وواسعاً منذ بداية سبعينيات القرن العشرين، وظهرت الكثير من المقالات والكتب التي تحدد معالمه وماهيته، وعلى الرغم من تنامي الكتابة في موضوع التعلم التنظيمي فإن الدراسات الميدانية لا تزال محدودة، ولا زالت المنظمات في العصر الحالي تبحث عن المزايا والأسباب التي تجعلها ذات قيمة متميزة وذات قدرة تنافسية تمكنها من البقاء والتكيف مع معطيات التغيرات السريعة التي تشهدها والتي ترجع أسبابها إلى التطور الملحوظ والسريع في تقنية المعلومات والمعرفة الحديثة (الرقيشية، 2015).

لقد أصبح التعلم التنظيمي أحد الخيارات الاستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي؛ نظراً لما يقدمه من الدعم المعلوماتي والمهري في كل المجالات، إضافة إلى رفع القدرة على تعبئة الموارد داخل المنظمة لاسيما غير المادية منها لضمان مسابرة تغيرات المحيط وتحقيق الميزة التنافسية المتجددة التي تعني القدرة على الابتكار التكنولوجي والتنوع والتجديد المستمر للمنتجات والخدمات بما يستجيب لرغبات الزبائن ويحقق العائد المطلوبة وقد تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي في السنوات الأخيرة بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها؛ إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤى مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة (العبادي والبغدادي، 2010).

### الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعلم التنظيمي، ومن هنا فلا بد من الاطلاع على مخرجات التعلم التنظيمي ومعرفة مستوى الأداء؛ ولذا فإن الأداء الجيد هو هدف تسعى إليه جميع المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة، وموضوع الأداء كان وما يزال محل اهتمام الباحثين والمفكرين في جميع المجالات وعلى الصعيدين: النظري المتمثل بالأكاديميين والباحثين، والعملية المتمثل برجال المال والأعمال وصناع القرار وهو الذي يسعى فيه كل من الباحثين والاقتصاديين إلى تطوير الكادر البشري والارتقاء بمستواه؛ كونه يساعد بشكل كبير في تطوير المنظمات (الصرارية، 2011).

وتعرف رحمون الأداء الوظيفي بأنه:

كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها؛ بمعنى أنه يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفاعلية والكفاءة؛ أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين (2014، 65).

ويحتل الأداء الوظيفي أهمية خاصة داخل البنوك باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد، والمنظمة، والدولة؛ ذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام: إن اهتمام البنوك بمستوى الأداء عادةً ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول: إن الأداء هو انعكاسٌ لقدرات ودوافع المسؤولين عن هذه البنوك (ناصر، 2010).

### التعلم التنظيمي:

هو العملية التي تتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات، أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (السكارنة، 2014).

ويشمل التعلم التنظيمي عدة أبعاد وهي:

#### • توليد المعرفة:

هي العملية التي يتم من خلالها العمل على إيجاد وتأمين مختلف أنواع المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، التي تعنى بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات والتحليلات والاتصالات ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية (الخالدي، 2012).

وتكمن أهمية بعد توليد المعرفة في توفير واقتناء مختلف أنواع المعرفة والمعلومات المتطورة والحديثة من مصادرها المختلفة وتكوينها داخل البنوك؛ ليتسنى للعاملين استيعابها وتحليلها وتطويرها بحيث تمكنهم من القدرة على الإبداع والابتكار وتكوين معارف جديدة.

#### • الإبداع المعرفي:

يعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه "مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر" (جروان، 2002، 18)، والإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة ومفيدة (الأخضر، 2011).

وتأتي أهمية الإبداع المعرفي في تحديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها البنوك والتي تسهم في حل المشكلات وتصحيحها وتنفيذها من خلال الخدمات التي تقدمها للعملاء من أجل نيل رضاهم.

#### • الإحلال المعرفي:

يشير الإحلال المعرفي إلى العمليات التي تسهم في إعادة تشكيل أو إعادة صياغة الأفكار الجديدة وإعادة تصميمها وتطبيقها لتأتي بشيء جديد (الخالدي، 2012، 14)، وتكمن أهميته في العمليات التي تسهم في بلورة صياغة الأفكار الجديدة وتطبيقها داخل البنوك من أجل تقديم خدمات جديدة وتهيئة العاملين علمياً وفنياً للقيام بالمهام الفكرية الفنية من أجل سد الخلل أو القصور الذي قد يؤدي إلى عرقلة العمل.

#### • المعرفة الجديدة:

تشير المعرفة الجديدة إلى العمليات التي تسهم في إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة، التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في عمليات الأعمال، والمعرفة الجديدة التي ترتبط بالأفكار (الخالدي، 2012)، تأتي أهمية المعرفة الجديدة في قدرة الإدارة في البنوك على توفير فرص جديدة للوصول إلى المعرفة والمعلومات المتطورة والحديثة والأفكار الجديدة التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية داخل عمليات الأعمال في هذه البنوك.

#### • التشارك بالمعرفة :

هي العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة، بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعدهم في الوصول إلى المعرفة من مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطاتهم (الخالدي، 2012)، وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يستخدم الأفراد مهاراتهم في ذلك، ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، ويكون للدعم الإداري دور مهم في ذلك، ويكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضاً دور في تسهيل التوزيع والتشارك في المعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية والبريد الإلكتروني، ونظم الأرشفة والإدارة الإلكترونية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (عيسى، 2014).

#### • التدريب :

هو عمل مخطط يتكون من "مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها" (نعمان، 2014، 8)، ويهدف التدريب إلى إحداث:

تغيير إيجابي في الفرد من أجل رفع كفاءته في الأداء وزيادة فاعليته وإنتاجيته عن طريق مساعدته على اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات التي يستطيع بها القيام بعمل لم يكن في استطاعته القيام به من قبل، أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل (موسى، 2007، 11). إن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة تتمثل في الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة، حيث كشفت الدراسات أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة، وأن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس، حيث إنه يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق ورضا العملاء (لزهري، 2017).

ويعد موضوع التعلم التنظيمي من الموضوعات التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات لاسيما في القرن الحالي، وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه، إذ أنه يمثل تشخيصاً وتحديداً واكتشافاً لمواطن الخلل والقصور في أدائها، بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغيير، ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومناقشتها للغير، وبصورة مستمرة، وذلك من خلال عملية التعلم التنظيمي (السكرانة، 2014).

ومن أجل مواكبة هذه التطورات المتسارعة والمتجددة أصبح لزاماً على الفرد أن يسعى إلى تطوير مهاراته من خلال ممارسة التعلم التنظيمي، والمشاركة الفاعلة في التدريب والتأهيل من أجل ضمان أداء العمل بفاعلية، وتطوير مهاراته وكفاءته من أجل رفع مستوى الأداء والتحسين في الخدمة وجودة الإنتاج.

إن البنوك هي إحدى المنظمات المالية التي تواجه تحديات العصر الحديث والمنافسة الشديدة والتراكم المعرفي وتطور وسائل الاتصالات والتكنولوجيا، بالإضافة إلى التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية التي بدورها تزيد من التحديات من أجل الاستمرار والبقاء، فضلاً عن ما تمر به اليمن من ظروف سيئة وأزمات اقتصادية وسياسية واجتماعية أدت إلى مضاعفة التحديات أمام البنوك اليمنية لاسيما البنوك الأهلية.

وقد تناولت الكثير من الدراسات السابقة عربية وأجنبية موضوع التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لكن هذه الدراسات لم تتناول البنوك على حد علم الباحثان، وإنما تناولت مؤسسات خدمية وتعليمية وأمنية، وأيضاً فإن هذه الدراسات أجريت في مجتمعات مستقرة سياسياً واقتصادياً وأمنياً، وكانت دراسة الخالدي (2012) التي أجريت في الكويت قد تشابهت في خمسة أبعاد مع الدراسة الحالية، لكن دراسة الخالدي (2012) تناولت دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، وتناولت مجتمع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وقد رأى الباحثان أهمية إضافة بعد التدريب والذي يعتبر عنصراً مهماً لرفع كفاءة العمال وتحسين الأداء.

وقد لاحظ الباحثان أن دراسة الجناعي وعلي (2018)، قد تناولت التدريب كبعد من أبعاد التمكين الإداري في مجتمع المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة كوسيط بين الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، وهو ما يختلف مع مجتمع الدراسة الحالية وموضوعها، حيث تناولت الدراسة التدريب كبعد سادس من أبعاد التعلم التنظيمي وباقتراض أن التدريب له أثره المباشر على أداء العاملين.

كما ذهبت الكثير من الدراسات السابقة مثل دراسة العصيمي (2008)، ودراسة الخالدي (2012)، في توصياتها إلى حث الباحثين على الاهتمام بالتعلم التنظيمي وأجراء الدراسات في هذا الموضوع؛ لما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام والرفع من كفاءتها في المنافسة والاستمرار، كما حثت على إخضاع القيادات العليا لإقامة دورات وبرامج تدريبية مكثفة في مجال التعلم التنظيمي والمعرفي وتضمهم أساسيات التعلم ومكوناته. وأهم الدراسات ذات العلاقة بهذا الموضوع:

- دراسة شاريهان (2016): هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة جاء مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي أيضاً جاء مرتفعاً.

- دراسة Emhan وYasar، Ahmed (2014): هدفت إلى تحليل العلاقة بين سعة التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي النيجيري، وخلصت الدراسة إلى أن سعة التعلم التنظيمي لها دور مهم ومؤثر على الأداء التنظيمي في نيجيريا، وأن منظور موظفي البنوك؛ نظراً لمستوى الموظفين التعليمي المتدني إذا ما قورن بمستوى المدراء، ويتوجب على إدارات المؤسسات المصرفية في نيجيريا أن تولي اهتماماً كبيراً بتدريب وتعليم موظفيها للإسهام في تحسين الأداء.

- دراسة ديوب (2013): هدفت إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي القائم - في قطاع المصارف في سوريا، وتطوير المسار الوظيفي، وتحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه، وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي ساند في المصارف بنسبة متوسطة، لكن هذه النسبة لا تعد كافية؛ لأنها لا تتسجم مع حدة المجال التنافسي لهذه المصارف.

- دراسة Vasenska (2013): هدفت إلى تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين العاملين، وبين قدرة الأداء وتعدد الوجهات السياحية وتعزيز الاقتصاد، والتعرف على تأثير التعلم التنظيمي؛ وتمكين الموظفين على زيادة الإنتاج وانتعاش الخدمات. وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية التعلم التنظيمي في خلق موظفين أكفاء، وأهمية التعلم التنظيمي في خلق الثقة بين الموظف والمؤسسة لنيل الرضا الوظيفي، وأهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء في المجال السياحي وتعزيز الاقتصاد.

- دراسة الخالدي (2012): هدفت إلى التعرف على مدى وجود علاقة تأثير بين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في: (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، التشارك بالمعرفة) وبين تطوير ثقافة التميز، وخلصت إلى ضرورة الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي، وذلك لأهمية هذه القدرات في تطوير ثقافة التميز من خلال الاستفادة من الأسواق العالمية لتوليد معارف جديدة، وإنشاء دائرة مختصة بالأبحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة، وزيادة الاهتمام بتطوير وسائل الحصول على المعرفة الضمنية من الموظفين وإتاحتها للاستخدام بفاعلية.

- دراسة Afful-Broni (2012): هدفت إلى معرفة مستوى تحفيز الموظفين في جامعة (UMAT) من قبل إدارة ومسئولي الجامعة وتأثير الحوافز في الأداء الوظيفي لدى الموظفين، ومعرفة مستوى العلاقة الإيجابية بين الموظفين ومالكي العمل، وأثر ذلك في الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز في الجامعة بحسب وجهة نظر الموظفين في الجامعة، وانخفاض مستوى الأداء لدى العاملين، وكذلك وجود تأثير للحوافز على مستوى أداء العاملين في الجامعة.

- دراسة Kamya (2012) : هدفت إلى تحديد التأثير التفاعلي لتوجهات السوق في العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء السوق، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لربط أنشطة المؤسسات، والأنشطة التعليمية بقاعدة سوق العمل لتطوير أداء السوق، وتكون المؤسسات في أحسن أحوالها إذا ما طورت الكفاءات لديها عن طريق التعلم التنظيمي المستند إلى توجهات؛ لما له من تأثير تفاعلي مهم، وأوصت الدراسة بفتح مجال التنافس للابتكار وخلق الفرص لفتح أسواق جديدة.

- دراسة Cheng، Wang، Moormann، Olaniran، وChen (2012) : هدفت إلى التحقق من تأثير عوامل بيئة التعلم التنظيمي مشتملة على الدعم الإداري، والدعم الوظيفي، والدعم المؤسسي في دافعية الموظفين لتقبل واستخدام نظام التعليم الإلكتروني، وخلصت الدراسة إلى أن تأثير العوامل البيئية على حماس ودافعية المتدربين لاستخدام نظام التعليم الإلكتروني مهم جداً، وتعد من ضمن عوامل نجاح هذا النوع من التعلم.

- دراسة العصيمي (2008) : هدفت إلى تحديد عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، والتعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي، وأظهرت النتائج أن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي تتم بدرجة متوسطة، وأن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي تتم بدرجة متوسطة أيضاً، وأن جميع محاور التعلم التنظيمي كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير، وأن بعدي التعلم التنظيمي كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير، وفي تطبيق خطة التغيير في الجامعة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) مع عدة دراسات منها دراسة Kamya (2012)، Vasenska (2013)، الخالدي (2012)، وديوب (2013)، ودراسة العصيمي (2008).

وكذلك تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ومنها دراسة Afful-Broni (2012)، ودراسة شاريهان (2016).

وقد تناولت الدراسة المتغير التابع كمتغير رئيسي دون أبعاد، واكتفت الدراسة بقياس الأداء بفقرات وردت في النموذج المعري، وقد تشابهت في ذلك مع عدد من الدراسات السابقة منها دراسة بن دومة (2017)، وشاريهان (2016)، وتشابهت الدراسة أيضاً من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة Ahmed et al. (2014)، ودراسة ديوب (2013).

وهناك اختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة : فقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى التعلم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الأهلية، بينما هدفت الدراسات السابقة إلى تشخيص مستوى التعلم التنظيمي ومعرفة المستوى أو التعرف على واقعه في الشركات والمؤسسات، وتسلط الضوء على مفاهيمه أو تحديد العلاقة بينه وبين الانضباط الوظيفي كما في دراسة Ahmed (2014)، Vasenska (2013)، وديوب (2013).

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

ويمكن حصر هذا التميز بالآتي:

1. الكشف عن مستوى التعلم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الأهلية بمدينة الحديدة.
2. أنها طبقت في البيئة اليمنية، بينما كل الدراسات السابقة تم إجراؤها في بيئات غير يمنية : عربية وأجنبية.
3. تعد الدراسة الحالية أول دراسة تناولت أثر التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الأهلية بحسب علم الباحثان.



## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بعد القيام بزيارات متعددة للبنوك الأهلية بالحديدة لمحاولة التعرف على مستوى التعلم التنظيمي في هذه البنوك، وذلك من خلال مقابلة عدد من العاملين في هذه البنوك، ومن خلال طرح الأسئلة التي لها علاقة بمشكلة الدراسة، من خلال التعامل مع هذه البنوك لوحظ مدى تطور محلات الصرافة وتحويلها إلى بنوك؛ نظراً لولاكتها للتطورات التكنولوجية والمعرفية وممارسة التعلم التنظيمي للعاملين لديها، وابتعادها عن الروتين الممل التي تمارسه بعض البنوك.

وأيضاً من خلال مقابلة المسؤولين عن البنوك محل الدراسة لوحظ وجود مركزية شديدة تُحجّم من القيام بممارسة التعلم التنظيمي للعاملين ذاتياً، والتي لا تتم إلا من خلال المراكز الرئيسية بصنعاء.

ومن خلال ذلك تبين أن هناك قصوراً واضحاً لدى البنوك محل الدراسة في الارتقاء بأداء العاملين لديها، ومواكبة التطورات التقنية والفنية والبرامج الحديثة التي تسهل خدمة العملاء، وضعف في الإهتمام بتحفيزهم نحو التعلم التنظيمي كأحد البدائل المساعدة في مواجهة التحديات وتحقيق النجاح والبقاء ووجود مركزية تفيد المسؤولين عن البنوك محل الدراسة في ممارسة الإبداع؛ مما أدى إلى ضعف في مستوى التعلم التنظيمي، وهذا بدوره له أثره على الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: "ما أثر التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة؟"

## أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين: الأول نظري والآخر عملي:

### أولاً / الأهمية النظرية:

1. من المتوقع لهذه الدراسة أن تقدم إضافة علمية مفيدة في مجال دراسة التعلم التنظيمي لدى البنوك، لاسيما في ظل التطورات العالمية المتزايدة في مجال المال والأعمال والإجراءات المصرفية.
2. تشكل هذه الدراسة فتح آفاق علمية ومعرفية للمكتبات العربية لاسيما المكتبات اليمنية كمرجعية لكثير من الباحثين والمتخصصين في المجال البنكي للانطلاق من هذه الدراسة إلى سد ثغرات في هذا المجال لم تذكر في الدراسة الحالية، وتطبيقها في منظمات أخرى في بلدان أخرى.

### ثانياً / الأهمية العملية:

يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة الفئات الآتية:

1. العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.
2. تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.
3. تشجيع البنوك اليمنية بشكل عام والبنوك الأهلية بشكل خاص في الإهتمام بالعاملين لديها.

## أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة في ثلاثة أهداف رئيسية، على النحو الآتي:

- الهدف الرئيس الأول: تحديد مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة: (توليد المعرفة - الإبداع المعرفي - الإحلال المعرفي - المعرفة الجديدة - التشارك بالمعرفة - التدريب) في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.
- الهدف الرئيس الثاني هو: قياس أثر التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، وتحديد أثر أبعاده: (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، التشارك بالمعرفة، التدريب) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.

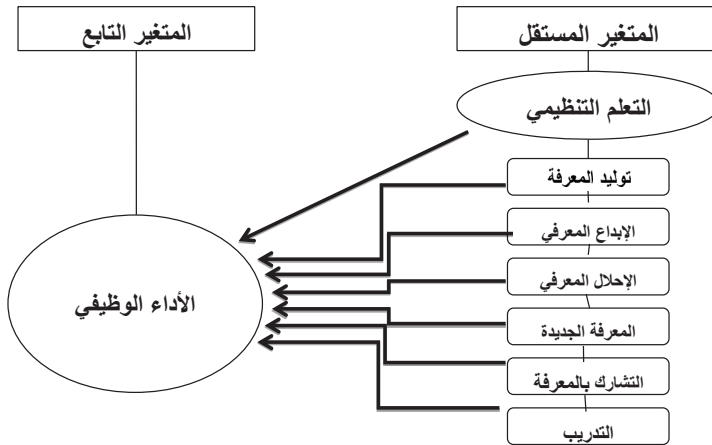
- الهدف الرئيسي الثالث هو: تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين - يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية: (النوع - العمر - المؤهل - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي).

## حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: دراسة مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة: (توليد المعرفة - الإبداع المعرفي - الإحلال المعرفي - المعرفة الجديدة - التشارك بالمعرفة - التدريب)، وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.
- ◀ الحدود البشرية: العاملين بالبنوك الأهلية بمدينة الحديدة.
- ◀ الحدود المكانية: البنوك الأهلية بمدينة الحديدة: (بنك التضامن الإسلامي - بنك اليمن والكويت - البنك التجاري اليمني - بنك سبأ الإسلامي - بنك البحرين الشامل - البنك العربي - بنك اليمن الدولي - البنك الإسلامي اليمني).
- ◀ الحدود الزمنية: تمت الدراسة على البنوك الأهلية بمدينة الحديدة من شهر مايو 2018م وحتى شهر أغسطس 2018م.

## النموذج المعرفي:

- يشكل النموذج المعرفي للدراسة توضيحا لمتغيرات الدراسة (المستقل والتابع) كآتي:
  - المتغير المستقل: وهو مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده الفرعية: (توليد المعرفة - الإبداع المعرفي - الإحلال المعرفي - المعرفة الجديدة - التشارك بالمعرفة - التدريب)، وتم تحديد تلك الأبعاد من نموذج سابق لدراسة الخالدي (2012) التي تناولت خمسة أبعاد، بينما البعد السادس وهو التدريب تم إضافته من قبل الباحثان لأهميته في مجال التعلم التنظيمي.
  - المتغير التابع: وهو الأداء الوظيفي الذي تم تناوله ككتلة واحدة من دون أبعاد.
- ويمكن عرض النموذج المعرفي لهذه الدراسة في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

## فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي بأبعاده: (توليد المعرفة - الإبداع المعرفي - الإحلال المعرفي - المعرفة الجديدة - التشارك بالمعرفة - التدريب) في أداء العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة. ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية سته تتمثل في:
    - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة.
    - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع المعرفي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة.
    - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإحلال المعرفي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة.
    - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الجديدة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة.
    - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك بالمعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة.
    - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي يعزى إلى: (النوع - العمر - المؤهل - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي)".

## مصطلحات الدراسة:

### • التعلم التنظيمي اصطلاحاً:

هو إمداد العمال بالمعلومات والمعارف والمهارات والتكنولوجيا اللازمة التي تسمح لهم بالتعامل الجيد مع مختلف المواقف، وتتيح لهم القدرة على التكيف معها، والاستفادة منها بالقدر الذي يسهم في التحسين المستمر والجذري لسلوك الأفراد والجماعات المنظمة، وذلك من خلال استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة، لتراجع ويستفاد منها في حل المشكلات بما يسهم في تحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة (جوادي، 2015)، وهو "الجهود الذاتية التي تقوم بها المنظمة المتعلمة لاكتساب ما تسعى إلى تحصيله من معارف ومهارات" (القاضي، 2013، 13).

### • التعلم التنظيمي إجرائياً:

هو مدى قدرة الإدارة في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة على توفير الخطط والبرامج التي يتم من خلالها تبادل المعرفة بين العاملين في بيئة العمل من خلال المشاركة والتدريب وتبادل المعلومات وتوثيقها ليتسنى للعاملين في هذه البنوك الاستفادة منها مرة أخرى لحل المشكلات التي تواجهها وتحديد الأخطاء وتصحيحها.

### • الأداء الوظيفي اصطلاحاً:

"هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، بالإضافة إلى الاتصال الفعال مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والاستجابة لها بكل حرص" (بن عقيل، 2006، 52).

"وهناك من يعرفه بأنه "النشاط الذي يقوم به العاملون كل في موقعه الوظيفي من خلال أداء الواجبات والمسؤوليات التي يجب عليهم إنجازها" (قهوجي، 2014، 191).

## • الأداء الوظيفي إجرائياً:

هو النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال مواقعهم الوظيفية داخل البنوك الأهلية بمدينة الحديدة وأداء مهامهم ومسؤولياتهم التي يجب عليهم إنجازها في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال الوقوف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، والعمل على تحليل البيانات للتعرف على أثر التعلم في الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، وعددها (8) بنوك، وبلغت عدد الاستبيانات الموزعة (164) استبانة، والاستبيانات التي استردت بلغ عددها (135)، وبنسبة 82 % من حجم المجتمع (العينة)، وقد تم تحديد المجتمع عن طريق الزيارات المباشرة لأقسام الموارد البشرية داخل هذه البنوك وسكرتارية المدير العام لاستخراج عدد العاملين من واقع كشوفات وحواظف الدوام الرسمية لدى هذه البنوك؛ ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد استخدم أسلوب المسح الشامل، والجدول (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجة.

جدول (1): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجة

م	اسم البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجة	نسبة المسترجع
1	بنك التضامن الإسلامي	26	22	85 %
2	بنك اليمن والكويت	20	17	85 %
3	البنك التجاري اليمني	19	15	79 %
4	بنك سبأ الإسلامي	20	17	85 %
5	مصرف اليمن البحرين الشامل	14	13	93 %
6	البنك العربي	15	10	67 %
7	بنك اليمن الدولي	25	20	80 %
8	البنك الإسلامي اليمني	25	21	84 %
	الإجمالي	164	135	82 %

### أداة الدراسة:

تم تحديد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، كما تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة (الأخضر، 2011؛ ججيق وعبيدات، 2014؛ الجناعي وعلي، 2018؛ جوادي، 2015؛ الخالدي، 2012؛ خيرة، 2011؛ الزهراني، 2013؛ الشيتي، 2015؛ عيسى، 2014؛ فردوس، 2016؛ موسى، 2007؛ نعمان، 2014) والإطار النظري للدراسة، وتم عرضها على مجموعة من المتخصصين في الإدارة للتأكد من أن فقراتها واضحة وأنها صالحة لقياس ما صممت لقياسه، وكانت عدد الفقرات في صورتها الأولية 76 فقرة، وتم الأخذ بملاحظات وتعديلات وإضافات المحكمين التي تتعلق بصياغة كل فقرة، واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (83) فقرة، وقد اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطى البديل (موافق بشدة) خمس درجات، وأعطى البديل (موافق) أربع درجات، وأعطى البديل (محايد) ثلاث درجات، والبديل (غير موافق) درجتان، والبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

## الأساليب الإحصائية :

### الأساليب الإحصائية الوصفية :

1. النسب المئوية والتكرارات؛ لوصف أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
2. المتوسطات الحسابية؛ لتوضيح إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات والمحاور.
3. الانحرافات المعيارية؛ لقياس مدى تشتت وانحرافات إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات والمحاور عن المتوسط الحسابي.

### الأساليب الإحصائية الاستدلالية :

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)؛ لحساب ثبات الاستبانة.
3. اختبار (T) لمجموعة واحدة (One-Sample T-Test)؛ للمقارنة بين المتوسطين الفرضي والواقعي.
4. اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين (Independent-Sample T-Test)؛ لحساب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي - تعزى لمتغير النوع.
5. نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ لاختبار أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لحساب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأداء الوظيفي - تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

### أولاً: صدق أداة الدراسة :

تم حساب صدق أداة الدراسة بعدة طرق هي: طريقة الصدق الظاهري، وطريقة صدق الاتساق الداخلي، وكذا اختبارات الصدق البنائي لأداة الدراسة على النحو الآتي:

#### أ. الصدق الظاهري:

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (9) من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة تعز، وذلك للتأكد من مدى أهمية الفقرة ومدى دقة الصياغة اللغوية ومدى انتماء الفقرة إلى البعد، وبعد الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين تم تعديل بعض الصياغات اللغوية وتعديل جذري في بعض العبارات وكذا وجود بعض العبارات المركبة تم تعديلها، وتم التعديل في فقرات محور التعلم التنظيمي لتبقى الفقرات (1-10) تقيس بعد توليد المعرفة، والفقرات من (11-21) تقيس بعد الإبداع المعرفي، والفقرات (22-31) تقيس بعد الإحلال المعرفي، والفقرات من (32-40) تقيس بعد المعرفة الجديدة، والفقرات من (41-50) تقيس بعد التشارك بالمعرفة، والفقرات من (51-63) تقيس بعد التدريب. كما تم إضافة بعض الفقرات إلى محور الأداء الوظيفي وتعديل بعضها ليصبح عدد فقرات هذا المحور (20) فقرة، والجدول (2) يوضح محاور وأبعاد الاستبانة وعدد فقراتها في صيغتها الأولية والنهائية.

جدول (2): محاور وأبعاد الاستبانة وعدد فقراتها في صيغتها الأولى والنهائية

م	المحور	الأبعاد	عدد الفقرات قبل التعديل	عدد الفقرات بعد التعديل
1.		توليد المعرفة	11	10
		الإبداع المعرفي	11	11
	التعلم	الإحلال المعرفي	9	10
	التنظيمي	المعرفة الجديدة	9	9
		التشارك بالمعرفة	9	9
		التدريب	11	14
2.		الأداء الوظيفي	16	20
		الإجمالي	76	83

ب. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لحساب معامل ارتباط كل فقرة مع المتغير الذي تنتمي إليه، وحساب معامل ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات ارتباط أبعاد متغير التعلم التنظيمي (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، التشارك بالمعرفة، التدريب)، بالمتغير الذي ينتمي إليه، وكذلك حساب معامل ارتباط كل متغير مع الاستبانة ككل.

معامل ارتباط الفقرة بمحور التعلم التنظيمي:

استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لمتغير التعلم التنظيمي من خلال قياس درجة ارتباط فقرات التعلم التنظيمي به، كما يوضح ذلك الجدول (3).

جدول (3): معامل ارتباط الفقرات بمتغير التعلم التنظيمي

رقم الفقرة	توليد المعرفة	رقم الفقرة	الإبداع المعرفي	رقم الفقرة	الإحلال المعرفي	رقم الفقرة	المعرفة الجديدة	رقم الفقرة	التشارك بالمعرفة	رقم الفقرة	التدريب
1	0.428**	11	0.489**	22	0.653**	32	0.668**	41	0.758**	50	0.690**
2	0.312**	12	0.709**	23	0.607**	33	0.531**	42	0.667**	51	0.598**
3	0.556**	13	0.671**	24	0.591**	34	0.775**	43	0.753**	52	0.730**
4	0.320**	14	0.586**	25	0.537**	35	0.765**	44	0.812**	53	0.481**
5	0.501**	15	0.712**	26	0.721**	36	0.613**	45	0.813**	54	0.525**
6	0.679**	16	0.738**	27	0.645**	37	0.772**	46	0.769**	55	0.663**
7	0.698**	17	0.813**	28	0.644**	38	0.765**	47	0.402**	56	0.551**
8	0.765**	18	0.689**	29	0.759**	39	0.782**	48	0.499**	57	0.552**
9	0.665**	19	0.468**	30	0.648**	40	0.706**	49	0.744**	58	0.791**
10	0.516**	20	0.809**	31	0.696**	31	0.696**	31	0.696**	59	0.734**
	0.662**	21	0.662**	21	0.662**	21	0.662**	21	0.662**	60	0.728**
	0.678**	21	0.678**	21	0.678**	21	0.678**	21	0.678**	61	0.678**
	0.687**	21	0.687**	21	0.687**	21	0.687**	21	0.687**	62	0.687**
	0.487**	21	0.487**	21	0.487**	21	0.487**	21	0.487**	63	0.487**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (3)، أن جميع فقرات متغير "التعلم التنظيمي" دالة إحصائياً وترتبط بمحورها؛ وبذلك فإن متغير "التعلم التنظيمي" يتسم بصدق اتساق داخلي عالٍ، وقد تراوح مستوى الارتباط بين 0.31 كأقل قيمة و0.813 وبالرغم من أن مستوى ارتباط الفقرتين (2) و(4) كان متوسط إلا أنهما لا يؤثران على الصدق البنائي للأداة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ كما يأتي:  
طريقة ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): نتائج قيم معامل الثبات (الفاكرونباخ) لمتغيرات الاستبيان

م	المحور	الأبعاد	معامل الثبات
		التعلم التنظيمي	0.98
1.	التعلم التنظيمي	توليد المعرفة	0.88
		الإبداع المعرفي	0.93
		الإحلال المعرفي	0.91
		المعرفة الجديدة	0.94
		التشارك بالمعرفة	0.92
		التدريب	0.94
2.	الأداء الوظيفي		0.93
	ثبات الاستبانة ككل		0.98

يبين الجدول (4)، أن قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.98)، وبالنسبة لمحاور الاستبانة فقد بلغت معاملات ثباتها (0.93، 0.98)، لمتغيري "التعلم التنظيمي"، و"الأداء الوظيفي" على التوالي. وكذلك بلغت معاملات ثبات أبعاد متغير التعلم التنظيمي (0.88، 0.93، 0.91، 0.94، 0.92، 0.94)، على التوالي، وهذا يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، ويمكن الثقة بما تتوصل إليه من نتائج.

معامل ارتباط الفقرات بمحور الأداء الوظيفي:

استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي من خلال قياس درجة ارتباط فقرات متغير الأداء الوظيفي به كما يوضح ذلك الجدول (5).

جدول (5): معامل ارتباط الفقرات بمحور الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمحور
1.	0.617**	6	0.716**	11	0.641**	16	0.617**
2.	0.680**	7	0.653**	12	0.661**	17	0.629**
3.	0.582**	8	0.791**	13	0.701**	18	0.553**
4.	0.642**	9	0.632**	14	0.694**	19	0.726**
5.	0.594**	10	0.661**	15	0.612**	20	0.754**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات متغير "الأداء الوظيفي" دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وترتبط بمتغيرها؛ وبذلك فإن متغير "الأداء الوظيفي" يتسم بصدق اتساق داخلي عالٍ.

#### معاملات ارتباط الأبعاد بمحور التعلم التنظيمي:

يوضح الجدول (6) معاملات ارتباط أبعاد التعلم التنظيمي بهذا المحور.

جدول (6): معاملات ارتباط الأبعاد بمتغيراتها

م	المحور	البعد	معامل ارتباط البعد بالمتغير
1	التعلم التنظيمي	توليد المعرفة	0.826**
		الإبداع المعرفي	0.834**
		الإحلال المعرفي	0.878**
		المعرفة الجديدة	0.848**
		التشارك بالمعرفة	0.863**
		التدريب	0.768**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يبين جدول (6) أن كل بعد من أبعاد محور التعلم التنظيمي، والمتمثلة في (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، التشارك بالمعرفة، التدريب) مرتبطة بالمحور، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.826، 0.834، 0.878، 0.848، 0.863، 0.768)؛ مما يثبت صدق المحور.

#### معاملات ارتباط المحاور بالاستبانة:

يوضح الجدول (7) معاملات ارتباط متغيري الدراسة بالاستبانة.

جدول (7): معاملات ارتباط متغيري الدراسة بالاستبانة

م	المحور	معامل ارتباط المحور بالاستبانة
1	التعلم التنظيمي	0.971**
2	الأداء الوظيفي	0.826**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يبين الجدول (7) أن متغيري التعلم التنظيمي، والأداء الوظيفي مرتبطة بالاستبانة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط للمحورين (0.971، 0.826)، على التوالي؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بالإضافة إلى صدق المحكمين.

#### عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المخصص لقياس الاتجاهات، فقد استخدم ترميز البيانات وفقاً لهذا المقياس، حيث أعطي الرقم (5)، للإجابة بموافق بشدة، وهي أعلى درجات المقياس، وتعني توافر هذه الفقرة بشكل تام، كما أعطي الرقم (4)، للإجابة بموافق، بينما أعطي الرقم (3) للإجابة محايد، وأعطي الرقم (2)، للإجابة بغير موافق، بينما أعطي الرقم (1)، للإجابة بغير موافق بشدة وهي أدنى درجات المقياس، وتعني عدم توافر الفقرة بشكل تام.

جدول (8): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1



كما استخدم الوسط الحسابي الفرضي للدراسة (3)، وهذا يعني أنه إذا زاد المتوسط الحسابي المحتسب من البيانات عن الوسط الفرضي للدراسة فإنه يؤكد توافر الفقرة، بينما إذا كان المتوسط الحسابي المحتسب من البيانات أقل من المتوسط الفرضي للدراسة فإنه يشير إلى عدم توافر الفقرة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، المستخدم في محاور الدراسة، فقد تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح؛ أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما في الجدول (9).

جدول (9): طول الفقرات ودلالاتها

المتوسط الحسابي	المعنى أو التقدير اللفظي	
	درجة الموافقة	درجة المستوى
من 1.00-1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	غير موافق	منخفض
أكبر من 2.60 - 3.40	محايد	متوسط
أكبر من 3.40 - 4.20	موافق	مرتفع
أكبر من 4.20 - 5.00	موافق بشدة	مرتفع جدا

وتم تقدير كل فقرة وكل مجال والدرجة الكلية وفقاً لهذا المقياس. وقد ارتبطت جميع العبارات بمقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عنه في الجدول (9).

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

تشمل نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغيرات الدراسة كلاً من: (نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمحور التعلم التنظيمي؛ أي نتائج استجابات مجتمع الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمحور أداء العاملين)، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى.

#### نتائج استجابات مجتمع الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمحور التعلم التنظيمي:

النتائج المرتبطة بالهدف الأول للدراسة والذي ينص على: تحديد مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة: (توليد المعرفة - الإبداع المعرفي - الإحلال المعرفي - المعرفة الجديدة - التشارك بالمعرفة - التدريب) في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات أبعاد التعلم التنظيمي، وكذلك لأبعادها المتمثلة في: (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، التشارك بالمعرفة، التدريب)، لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، كما يتبين من الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول أبعاد التعلم التنظيمي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توليد المعرفة	3.71	0.70	مرتفع
2	الإحلال المعرفي	3.67	0.73	مرتفع
3	التدريب	3.66	0.85	مرتفع
4	الإبداع المعرفي	3.53	0.77	مرتفع
5	المعرفة الجديدة	3.47	0.88	مرتفع
6	التشارك بالمعرفة	3.44	0.91	مرتفع
	المتوسط العام لمتغير التعلم التنظيمي	3.58	0.63	مرتفع

يتضح من الجدول (10) أن مستوى التعلم التنظيمي كان بتقدير مرتفع وبمتوسط (3.58)، وانحراف معياري (0.63)، وحصل بعد توليد المعرفة على المرتبة الأولى بمتوسط (3.71)، وانحراف معياري (0.70)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التشارك بالمعرفة بمتوسط حسابي (3.44)، وبتقدير مرتفع، وانحراف معياري بمقدار (0.91).

وهذا يتفق مع دراسة الخالدي (2012)، ودراسة الجناعي، وعلي (2018)، بالرغم من اختلاف مجتمعات ومكان هذه الدراسات، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع فقرات أبعاد الدراسة، وان هناك أثراً لمتغير التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي.

### نتائج استجابات مجتمع الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمتغير "الأداء الوظيفي":

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول متغير "الأداء الوظيفي"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	ينجز العاملين جميع الأعمال في أوقاتها المحددة.	4.10	0.83	مرتفع
2	يتجنب العاملون في البنك ارتكاب الأخطاء أو تكرارها.	4.05	0.75	مرتفع
3	موظف البنك ينجز جميع الأعمال الموكلة إليه بفاعلية.	4.03	0.72	مرتفع
4	لدى موظف البنك الثقة الكافية بنفسه والاعتماد على قدراته في إنجاز الأعمال.	4.01	0.82	مرتفع
5	لدى موظف البنك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وإنجاز ما يوكل إليه من مهام إضافية.	4.01	0.73	مرتفع
6	ينجز موظف البنك الأعمال المطلوب منه إنجازها في الوقت المحدد.	4.00	0.69	مرتفع
7	يستطيع موظف البنك التعامل مع الظروف الطارئة والغير متوقعة في عمله.	3.96	0.75	مرتفع
8	يقدم موظف البنك العون والمساعدة دائماً لزملائه فيما يخص أمور العمل.	3.95	0.80	مرتفع
9	موظف البنك نادراً ما يرتكب الأخطاء في إنجاز المهام المطلوبة منه.	3.94	0.76	مرتفع
10	لدى موظف البنك القدرة على معالجة المشكلات التي تواجهه خلال عمله.	3.92	0.72	مرتفع
11	يحرص موظف البنك على تطوير الأعمال التي يقوم بها دائماً.	3.91	0.73	مرتفع
12	ينفذ العاملون في البنك جميع الأعمال بتكلفة معقولة.	3.90	0.82	مرتفع
13	تساعد الأجهزة الحديثة موظف البنك على تحسين أدائه.	3.89	0.93	مرتفع
14	تؤثر برامج التعلم التنظيمي على تحسين الأداء في البنك.	3.78	1.02	مرتفع
15	يحفز البنك العاملين المنضبطين على الحضور في أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	3.75	0.95	مرتفع
16	يحرص البنك على تحسين مهارات ومعلومات العاملين بشكل مستمر.	3.73	0.83	مرتفع
17	يشجع البنك العاملين اللذين يؤدون مهامهم بجودة عالية.	3.73	0.94	مرتفع
18	يحترم البنك مقترحات العاملين ويعمل على تنفيذها.	3.70	0.85	مرتفع
19	يسهل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أداء المهام بصورة سريعة.	3.64	1.06	مرتفع
20	يقوم البنك بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين كلما تضاعفت إنجازهم في الأداء.	3.46	1.01	مرتفع
	المتوسط العام لمتغير الأداء الوظيفي	3.77	0.84	مرتفع

يبين الجدول (11) ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة ترتيباً تنازلياً، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد "توليد المعرفة" (3.77)، بتقدير مرتفع، وانحراف معياري (0.84)، وعلى مستوى الفقرات يبين الجدول (11) أن الفقرتين الأولى: "ينجز العاملين جميع الأعمال في أوقاتها المحددة"، والفقرة "يتجنب العاملون في البنك ارتكاب الأخطاء أو تكرارها" حصلتا على أعلى المتوسطات (4.10)، (4.05)، على التوالي بتقدير مرتفع جداً، وانحراف معياري (0.83)، (0.75)، على التوالي. كما حصلت الفقرتان الأخيرتان "يسهل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أداء المهام بصورة سريعة"، "يقوم البنك بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين كلما تضاعفت

انجازهم في الأداء " على أدنى المتوسطات (3.64)، (3.46)، على التوالي بتقدير مرتفع، وانحراف معياري (1.06)، (1.01)، على التوالي. ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية، وهو من (3.77)، بتقدير مرتفع، وانحراف معياري بمقدار (0.84). وهذا يتفق مع دراسة البلوي (2008)، ودراسة الخالدي (2012)، دراسة بن دومة (2017)، بالرغم من اختلاف مجتمعات ومكان هذه الدراسات.

وقد يعزى السبب في هذه النتيجة الى مدى تمكن العاملين من إنجاز المهام المطلوبة منهم بكل اقتدار وكفاءة، كما تشير الى مدى قدرة البنك على اختيار الموظفين المحترفين في العمل وذوي القدرات والخبرات والمؤهلات العالية وأصحاب التخصصات الدقيقة.

ولتحقيق الهدف الأول للدراسة، فقد تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسطات الواقعية والمتوسطات الفرضية، كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار (T) لمجموعة واحدة حول مستوى التعلم التنظيمي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة

أبعاد محور التعلم التنظيمي	المتوسط الواقعي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	36.31	7.16	30.00	117	9.57	.000*
الإبداع المعرفي	37.91	8.76	33.00	117	6.08	.000*
الإحلال المعرفي	36.03	7.53	30.00	117	8.69	.000*
المعرفة الجديدة	30.48	7.96	27.00	117	4.75	.000*
التشارك بالمعرفة	30.10	8.22	27.00	117	4.10	.000*
التدريب	49.82	12.71	42.00	117	6.66	.000*
المحور ككل	249.00	38.57	220.23	117	8.10	.000*

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

تشير نتيجة اختبار (T) لمجموعة واحدة في الجدول (12)، إلى أن قيم (T) دالة إحصائياً في حول مستوى التعلم التنظيمي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة بأبعاده المختلفة (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، التشارك بالمعرفة، التدريب)، والفروق بين المتوسطات الواقعية والمتوسطات الفرضية هي فروق حقيقية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وطالما أن المتوسطات الواقعية أكبر من المتوسطات الفرضية؛ فذلك يعني أن مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة: (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، التشارك بالمعرفة، التدريب)، في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة جاء بتقدير مرتفع.

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية:

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في أداء العاملين في البنوك التجارية بمدينة الحديدة". وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13): نتائج نموذج الانحدار بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي

اختبار T		الانحدار		اختبار F		معامل الارتباط		المتغير
مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	درجة الحرية Df	مستوى الدلالة	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	المستقل
			بين المجموعات					
	9.637	.667	116	البواقي	92.881	.445	.667	التعلم
			117	المجموع				التنظيمي

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من الجدول (13) وجود أثر قوي وهو ذو دلالة إحصائية لمتغير "التعلم التنظيمي" في متغير "أداء العاملين"، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R؛ حيث بلغت قيمته (0.667)؛ وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فيشير إلى أن متغير "التعلم التنظيمي" يؤثر في متغير "الأداء الوظيفي" بنسبة (0.445)؛ وهذا يوضح نسبة تفسير التباين في متغير "الأداء الوظيفي"، وأن (0.555) ناتج عن عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.667)؛ مما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل "التعلم التنظيمي" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع "الأداء الوظيفي" بمقدار (0.667)؛ وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T ( $T = 9.637 > P > 0.05$ )؛ وعليه تقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في أداء العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة".

وتعزى هذه النتيجة إلى مواكبة البنوك الأهلية بمدينة الحديدة للتطورات العلمية والمعلوماتية والتكنولوجية العالمية من أجل تأهيل العاملين لديها للوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها هذه البنوك من أجل تحقيق الجودة في العمل والسرعة في الأداء وبأقل تكلفة وهذا بدوره يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي. وهذا يتفق مع دراسة نزهة (2017)، ودراسة الخالدي (2012) رغم اختلاف المجتمع والمكان فدراسة الخالدي أجريت في الكويت، وهي تدرس الشركات الصناعية، بينما الدراسة الحالية تدرس البنوك الأهلية في مدينة الحديدة.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث توليد المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (14).

جدول (14): نتائج نموذج الانحدار بين بعث توليد المعرفة ومتغير الأداء الوظيفي

اختبار T		الانحدار		اختبار F		معامل الارتباط		المتغير
مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	درجة الحرية Df	مستوى الدلالة	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	المستقل
			بين المجموعات					
	9.045	.643	116	البواقي	81.805	.414	.643	توليد
			117	المجموع				المعرفة

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من الجدول (14) وجود أثر قوي وهو ذو دلالة إحصائية لبعث توليد المعرفة في متغير "الأداء الوظيفي"، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R؛ حيث بلغت قيمته (0.643)؛ وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فيشير إلى أن بعث توليد المعرفة "يؤثر في متغير "الأداء الوظيفي" بنسبة (0.414)؛ وهي نسبة تفسير التباين في متغير "الأداء الوظيفي"، وأن (0.586) ناتج عن عوامل

أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.643)؛ مما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير الفرعي "توليد المعرفة" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع "الأداء الوظيفي" بمقدار (0.643)؛ وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار  $T (T = 9.045, P > 0.05)$ ، وعليه تقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث توليد المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية"، وتشير النتيجة إلى أن ممارسة العاملين لبعث توليد المعرفة تنمي لديهم القدرات المعرفية والمهارات العلمية التي يحتاجها الموظف لأداء عمله كما توفر أدلة إجرائية وأدوات استرشادية للعمل، فضلاً عن أنها تتيح أنظمة فاعلة لجمع وتخزين المعلومات واسترجاعها وقت الحاجة كما توفر وسائل مختلفة للحصول على المعرفة الضمنية ووسائل وفرص التعلم للعاملين، وأيضاً تشجع البنوك على التعاون بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة وتوفير متطلباتها، كما تخصص هذه البنوك أوقاتاً للاستشارات المهنية بغرض التعلم التنظيمي، كل ذلك يطور من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وهذا يتفق مع دراسة الخالدي (2012) بالرغم من اختلاف المجتمع والمكان، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أداء العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية يرون أن بعد توليد المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية أداء العاملين مما يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لديهم ويحسن أداءهم الوظيفي.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإبداع المعرفي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول (15).

جدول (15): نتائج نموذج الانحدار بين بعد الإبداع المعرفي ومتغير الأداء الوظيفي

اختبار T		المتغير التابع / الأداء الوظيفي		اختبار F		معامل	معامل	المتغير
مستوى	قيمة T	معامل الانحدار Beta	درجة الحرية Df	مستوى	قيمة F	التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	المستقل
الدلالة			1	الدلالة				
.000*	8.093	.601	116	.000*	65.497	.361	.601	الإبداع المعرفي
			117					

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من الجدول (15) وجود أثر قوي وهو ذو دلالة إحصائية لبعث الإبداع المعرفي في متغير "الأداء الوظيفي"، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R، حيث بلغت قيمته (0.601)؛ وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فيشير إلى أن بعد "الإبداع المعرفي" يؤثر في متغير "الأداء الوظيفي" بنسبة (0.361)؛ وهي نسبة تفسير التباين في متغير "الأداء الوظيفي"، وأن (0.639) ناتج عن عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.601)؛ مما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير الفرعي "الإبداع المعرفي" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع الأداء الوظيفي بمقدار (0.601)، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار  $T (T = 8.093, P > 0.05)$ ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإبداع المعرفي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية"، وتشير النتيجة إلى أن ممارسة العاملين لبعث الإبداع المعرفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية تبين أنهم يستفيدون من بعضهم البعض في تبادل المعلومات، وأن البنك يواكب جميع أنواع المعارف في مجال العمل وإشراك الموظفين في تحديد أنواع المعارف فضلاً عن أنه يحفز المبدعين ويوفر لهم الفرص لإبراز مهاراتهم، كما يوفر لهم الأجهزة الحديثة والمتطورة، وأيضاً يوفر لهم الحرية في طرح وجهات نظرهم فضلاً عن أنه يحول ابتكارات العاملين إلى خدمات مما يؤثر في الأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة الخالدي (2012) رغم اختلاف المجتمع والمكان.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية يرون أن بعد الإبداع المعرفي يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية أداء العاملين مما يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لديهم ويحسن أداءهم الوظيفي.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإحلال المعرفي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (16).

جدول (16): نتائج نموذج الانحدار بين بعد الإحلال المعرفي ومتغير الأداء الوظيفي

المتغير التابع / الأداء الوظيفي								
المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F		درجة الحرية Df		معامل الانحدار Beta	اختبار T
			قيمة F	مستوى الدلالة	بين المجموعات	1		
الإحلال المعرفي	.729	.531	131.546	.000*	البواقي	116	.729	11.469
					المجموع	117		.000*

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من الجدول (16) وجود أثر قوي وهو ذو دلالة إحصائية لبعده الإحلال المعرفي في متغير الأداء الوظيفي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R؛ حيث بلغت قيمته (0.729)؛ وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فيشير إلى أن بعد الإحلال المعرفي يؤثر في متغير الأداء الوظيفي بنسبة (0.531)؛ وهي نسبة تفسير التباين في متغير الأداء الوظيفي، وأن (0.469) باقي النسبة في المئة ناتج عن عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.729)؛ مما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير الفرعي "الإحلال المعرفي" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع "الأداء الوظيفي" بمقدار (0.729)؛ وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T (T = 11.469, P > 0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإحلال المعرفي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة"، وتشير النتيجة إلى أن ممارسة العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة لبعده الإحلال المعرفي توفر البدائل من الأجهزة والعدات تحسباً للأعطال الفنية، كما اتضح وجود تعاون بين العاملين، واعداد البدائل لأي طارئ يدعم معارف العاملين وتطويرها فضلاً عن أن البنك يحرص على إعادة تصميم وتطوير العمليات المعرفية، كما يعتمد البنك على التدوير الوظيفي لإحلال المعارف بين العاملين، وكذلك يعقد لقاءات دورية للحوار وتبادل الأفكار مما يؤثر على الأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة الخالدي (2012).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة يرون أن بعد الإحلال المعرفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين مما يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لديهم ويحسن أداءهم الوظيفي.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المعرفة الجديدة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (17).

جدول (17): نتائج نموذج الانحدار بين بعد المعرفة الجديدة ومتغير الأداء الوظيفي

المتغير التابع / الأداء الوظيفي								
المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F		درجة الحرية Df		معامل الانحدار Beta	اختبار T
			قيمة F	مستوى الدلالة	بين المجموعات	1		
المعرفة الجديدة	.656	.430	87.408	.000*	البواقي	116	.656	9.349
					المجموع	117		.000*

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من الجدول (17) وجود أثر قوي وهو ذو دلالة إحصائية لبعء "المعرفة الجديدة" في متغير "الأداء الوظيفي"، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط (R)؛ حيث بلغت قيمته (0.656)؛ وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). أما معامل التحديد  $R^2$  فيشير إلى أن بعء "المعرفة الجديدة" يؤثر في متغير "الأداء الوظيفي" بنسبة (0.430)؛ وهي نسبة تفسير التباين في متغير "الأداء الوظيفي"، وأن (0.570) ناتج عن عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.656)؛ مما يعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير الفرعي "المعرفة الجديدة" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع "الأداء الوظيفي" بمقدار (0.656). وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار  $T$  ( $T = 9.349, P > 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المعرفة الجديدة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة"، وتشير النتيجة إلى أن ممارسة العاملين لبعء المعرفة الجديدة في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، تبين أنها تشمل على إحداث تغييرات جوهرية في العمليات، وتحرص على الحصول على معارف وأفكار جديدة، فضلاً عن أن هذه البنوك من خلال العاملين تنظر للمشاكل على أنها فرص للتعلم، الذي يدعم المعرفة التي تؤدي إلى التطوير وتميز العاملين وبالتالي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة الخالدي (2012) رغم اختلاف المجتمع والمكان.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة يرون أن بعء المعرفة الجديدة يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية أداء العاملين مما يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لديهم ويحسن أداءهم الوظيفي.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التشارك بالمعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول (18).

جدول (18): نتائج نموذج الانحدار بين بعء التشارك بالمعرفة ومتغير الأداء الوظيفي

اختبار T		المتغير التابع / الأداء الوظيفي		اختبار F		معامل الارتباط		المتغير المستقل
معامل الانحدار	Beta	معامل التحديد	R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	R	درجة الحرية	Df	التشارك بالمعرفة
مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	بين المجموعات	المجموع	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	
.000*	9.191	.649	84.480	البواقي	المجموع	.000*	116	التشارك بالمعرفة
							117	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من الجدول (18) وجود أثر قوي ذو دلالة إحصائية لبعء "التشارك بالمعرفة" في متغير "الأداء الوظيفي"، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R؛ حيث بلغت قيمته (0.649)؛ وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). أما معامل التحديد  $R^2$  فيشير إلى أن بعء "التشارك بالمعرفة" يؤثر في متغير "الأداء الوظيفي" بنسبة (0.421)؛ وهي نسبة تفسير التباين في متغير "الأداء الوظيفي"، وأن (0.579) باقي النسبة في المئة ناتج عن عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.649)؛ مما يعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير الفرعي "التشارك بالمعرفة" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع "الأداء الوظيفي" بمقدار (0.649). وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار  $T$  ( $T = 9.191, P > 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التشارك بالمعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة"، وتشير النتيجة إلى وجود ممارسة لبعء التشارك بالمعرفة من قبل العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة؛ حيث توفر صناديق للملاحظات والشكاوي وابداء الرأي والمشاركة في صناعة القرارات، كما يتم تقديم استبيانات للعملاء لتقديم وجهات نظرهم حول جودة الخدمات، ويستخدم التدوير الوظيفي للتشارك المعرفي فضلاً عن تقييم الموظفين وفقاً لمشاركتهم مما يؤثر في الأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة الخالدي (2012) رغم اختلاف المجتمع والمكان.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة يرون أن بعد التشارك بالمعرفة يؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين مما يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لديهم ويحسن أداءهم الوظيفي.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول (19).

جدول (19): نتائج نموذج الانحدار بين بعد التدريب ومتغير الأداء الوظيفي

اختبار T		الانحدار		المتغير التابع / الأداء الوظيفي		اختبار F		المتغير المستقل	
مستوى الدلالة	قيمة T	معامل Beta	1	درجة الحرية Df	بين المجموعات	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	التدريب
.000*	13.206	.775	116	117	البواقي المجموع	.000*	174.401	.601	.775

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من الجدول (19)، وجود أثر قوي ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب في متغير الأداء الوظيفي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R؛ حيث بلغت قيمته (0.775)؛ وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فيشير إلى أن بعد التدريب يؤثر في متغير الأداء الوظيفي بنسبة (0.601)؛ وهي نسبة تفسير التباين في متغير الأداء الوظيفي، وأن (0.399) باقي النسبة في المئة ناتج عن عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.775)؛ مما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير الفرعي "التدريب" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع "الأداء الوظيفي" بمقدار (0.775)، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار (P<0.05، T=9.83)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة"، وتشير النتيجة إلى أن ممارسة العاملين لبعث التدريب في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة يساعد على تحسين الأداء ويحقق الأهداف المرجوة، كما أنه يربط المعلومات النظرية بالتطبيقات، فضلاً عن أن هذه البرامج التدريبية تسهم في زيادة مهارات العاملين؛ ولذا يقيم البنك دورات تدريبية للعاملين فيه ولجميع المستويات الإدارية، وتبين أيضاً أن البنوك تعتمد على الأساليب الحديثة والأجهزة المتطورة في التدريب، كما أن البنك يسهل المعوقات ويذلل الصعوبات التي تعيق التدريب، ويضع برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة كما يقوم بتوصيف الاحتياجات التدريبية بدقة، ويتبادل الزيارات مع البنوك الأخرى لتبادل الخبرات، كما يمنح جميع العاملين فيه فرص تدريب متكافئة مما يؤثر في الأداء الوظيفي.

وهذا يتفق مع دراسة الجناعي وعلي (2018) ولكن مجتمع الدراسة يختلف عن الدراسة الحالية التي درست البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، بينما دراسة الجناعي وعلي (2018) تناولت المستشفيات الأهلية إلا أن النتيجة واحدة من حيث تأثير التدريب على الأداء الوظيفي.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة يرون أن بعد التدريب يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين مما يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لديهم ويحسن أداءهم الوظيفي.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى: (النوع، العمر - المؤهل - النوع - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي)". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لمجموعتين مستقلتين (Independent-Sample T-Test) بالنسبة لمتغير النوع، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بالنسبة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).



### متغير النوع:

تم استخدام اختبار (t-test) (T) لمجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (20).

جدول (20): نتائج اختبار (T) للفرق بين متوسطي استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية تعزى لمتغير النوع

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	أثر الدلالة الإحصائية
ذكر	93	76.39	15.69	1.426	0.165
أنثى	12	72.67	7.06		

يلاحظ من الجدول (20) أن متوسط درجات الذكور (76.39)، وانحراف معياري (15.69)، وأن متوسط درجات الإناث (72.67)، وانحراف معياري (7.06)، وكما أظهرت نتائج اختبار (T) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية تعزى لمتغير النوع" ( $P=0.165, T=1.426$ ).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب العاملين في البنوك محل الدراسة يتوافقون مع طبيعة المجتمع؛ ويعود ذلك للفرق الكبير بينهما، وأن المجتمع لم يتقبل عمل الأنثى بشكل ملحوظ بسبب العادات والتقاليد، وأن إشغال الأنثى بالمسؤولية الأسرية زاد من أعبائها في الالتزام الوظيفي الكامل، بينما لا توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى الأداء الوظيفي.

### متغير العمر:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (21) يوضح النتائج.

جدول (21): اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	208.062	3	69.354	0.285	0.836
داخل المجموعات	23837.281	98	243.238		
الكلية	24045.343	101			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (21) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية" تعزى لمتغير العمر ( $p=0.836, F=0.285$ )؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الفئة العمرية من (31-40 سنة)، وبنسبة (46.61%)، كانت أكثر تكراراً، وهذا يدل على اهتمام البنوك الأهلية بمدينة الحديدية بتوظيف أصحاب الخبرة؛ كون هذه المرحلة تمثل مرحلة الاستقرار والنضج، ويكون صاحبها قد مر بمراحل وسنوات تكسيه من الخبرات والمهارات التي تمكنه من الأداء الجيد، وأما الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر)، وبنسبة (9.32%)، وهي أقل تكراراً، وهذه النسبة تعكس تطور الخبرة والاحتراف في مجال العمل لتعاقب سنوات العمل، وكذلك لاقتربها من سن التقاعد.

### متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (22) يوضح النتائج.

جدول (22): اختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	452.724	2	226.362		
داخل المجموعات	30763.615	115	267.510	0.846	0.432
الكلية	31216.339	117			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (22)، أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية" تعزى لمتغير المؤهل الدراسي ( $p=0.432, F=0.846$ )؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى المستوى التعليمي العالي لعينة موضوع الدراسة، ويدل كذلك على أن البنوك الأهلية بمدينة الحديدية توظف أصحاب المؤهلات العلمية ضمن عاملها، وهذا ما سينعكس على الأداء الجيد والتميز.

### متغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (23) يوضح النتائج.

جدول (23): اختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	1506.996	5	301.399		
داخل المجموعات	29709.343	112	265.262	1.136	0.345
الكلية	31216.339	117			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (23) أنها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ( $p=0.345, F=1.136$ )؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أن البنوك تمارس التعلم التنظيمي لجميع فئات العاملين لديها، وتتعامل معهم بنفس الأهمية، بينما جاءت فئة مديري العموم في المرتبة الأخيرة بنسبة (6.78%)، لاحتياجها فقط لعدد مدير واحد لكل بنك.

### متغير عدد سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول (24).

جدول (24): اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	1392.011	3	464.004		
داخل المجموعات	29824.328	114	261.617	1.774	0.156
الكلية	31216.339	117			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (24)، أنها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة

الحديثة" تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( $p=0.156, F=1.774$ )، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن فترة ازدهار واستقرار البنوك الأهلية بمدينة الجديدة هي في الفترة ما قبل عشر سنوات، وتوظيف واستيعاب المتخصصين وذوي المؤهلات العالية في تلك الفترة، كما يعكس انخفاض دوران العمل في هذه البنوك موضوع الدراسة، كما يوضح الجدول أقل نسبة (10.17%) من الذين تتراوح مدة عملهم من (1-5) سنوات، ويعزى ذلك إلى عدم وجود توظيف جديد نظراً لما تمر به البلد من ظروف حرب وكساد اقتصادي.

## الاستنتاجات:

ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

- مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة كانت عالية؛ ويمكن إرجاع ذلك إلى مواكبة التطورات التقنية والمعرفية ووجود نشاط أو مجموعة من الأنشطة والعمليات المستمرة التي تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المنظمة وتبني أساليب تفكير تنظيمية أكثر شمولاً، وتغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف الفرد والمنظمة.
- مستوى التعلم التنظيمي مرتفع؛ وهذا يعني أن محاكاة العادات والتقاليد والقيم يمكن أن تبقى حتى برحيل الأفراد.
- مستوى التعلم التنظيمي مرتفع؛ وقد يعود ذلك إلى ممارسة الحوار والنقاش والمشاركة، فالحوار يُمكن من تقصي المشاكل الحساسة، وبالمقابل فإن التشارك بالمعرفة تمكن من عرض أوجه النظر المختلفة والدفاع عنها من أجل اتخاذ القرار السديد.
- يشجع التعلم التنظيمي على الاستفادة من تجارب الآخرين؛ ويُمكن القول: إن أرقى العقول هي التي تتعلم من تجارب الآخرين بما يكفي في تعاملها مع الحياة.
- يؤثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي بشكل مرتفع؛ كونه يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي يمارسها البنك في تحقيق أهدافه.
- ارتضاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأهلية بمدينة الجديدة؛ ويُمكن القول: إن هذا ما يعبر عن قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة.
- أهم أبعاد التعلم التنظيمي في مستوى التأثير على الأداء الوظيفي هو توليد المعرفة، والإحلال المعرفي، والتدريب، ثم الإبداع المعرفي، والمعرفة الجديدة، وأخيراً التشارك بالمعرفة؛ ويمكن إرجاع ذلك إلى ارتباطهم المباشر بالتعلم التنظيمي، فهو يعد الأساس المركزي في غرس المبادئ وتطوير الذات بما يخدم الفرد والمنظمة.

## التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة يمكن عرض التوصيات الآتية:

- زيادة اهتمام البنوك بالتنسيق مع المؤسسات الاقتصادية والبنوك الأخرى لتوليد معارف جديدة وتحويلها إلى خدمات، ودعم الأبحاث التي يستفاد من نتائجها.
- تشجيع دعم البنوك لبيئة صناعة القرار وإبداع العاملين.
- الاهتمام أكثر بوضع برامج ترفهية للعاملين لزيادة إبداعهم.
- زيادة تشجيع البنوك بالاهتمام أكثر بتقديم حوافز مجزية للعاملين لقاء تقديمهم معارف جديدة.
- دعم وتشجيع البنوك للمواقع الالكترونية التفاعلية لتبادل المعارف الجديدة وتطوير المعلومات.
- توفير البنوك لمكتبات مرئية وسمعية متخصصة لتوفير معارف جديدة.
- إنشاء مسابقات معرفية جديدة من أجل تطوير مهارات العاملين.
- الاستفادة من اللقاءات الدورية مع العملاء من أجل التشارك بالمعرفة.

- الاهتمام أكثر بإقامة الورش (ندوات - مؤتمرات) للتشارك بالمعرفة بين فرق العمل.
- الحرص على إشراك جميع العاملين في وضع البرامج التدريبية من أجل الاهتمام بجميع المستويات.
- اتخاذ إجراءات تدعم أبعاد التعلم التنظيمي من أجل زيادة تحسين أداء العاملين.
- القيام بإنشاء إدارة مختصة للأبحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة لتطوير أداء العاملين.

## المقترحات:

- عمل دراسة ميدانية ماثلة للدراسة الحالية على البنوك المختلطة (كأك بنك، والبنك اليمني للإنشاء والتعمير).
- عمل أبحاث حول علاقة التعلم التنظيمي بالتمكين الإداري وأثرهما في الأداء الوظيفي لمعرفة مساهمة هذه المتغيرات في كفاءة وفعالية العاملين بالبنوك الأهلية والمختلطة وإتاحة الفرصة للمسؤولين عن هذه البنوك والمؤسسات في الإبداع.
- عمل دراسة مقارنة حول أثر التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي بين البنوك والأهلية والمختلطة.

## المراجع:

- الأخضر، خراز (2011)، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً (رسالة ماجستير)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- بن دومة، أم هاني (2017)، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بن عقيل، ناصر محمد (2006)، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ججيق، عبد المالك، وعبيدات، سارة (2014)، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (6)، 127-138.
- جروان، فتحى عبد الرحمن (2002)، الإبداع مفهومه وتدريبه (ط1)، عمان الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجناعي، نوري عبد الودود، وعلي، عمرو محمد صالح (2018)، التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 24 (1)، 1-31.
- جوادي، بلقاسم (2015)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.
- الخالدي، صالح عابر بشيت (2012)، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خيرة، عيشوش (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك (رسالة ماجستير)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- ديوب، أيمن حسن ديوب (2013)، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (2)، 121-150.
- رحمون، سهام (2014)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- الرقيشية، عائشة بنت سالم بن صالح (2015)، *أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان* (رسالة ماجستير)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الزهراني، علي بن حسن (2013)، *درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المديرين والمعلمين* (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- السكرانة، بلال خلف (2014)، *التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (40)، 121-150.
- سميرة، صولح (2013)، *دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري: دراسة حالة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- شاريهان، لخداري (2016)، *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - بسكرة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- الشيبي، ايناس محمد إبراهيم (2015)، *واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة مؤسسة الراجحي المصرفية، المجلة المصرية للمعلومات، 14 (16)، 15-34.*
- الصرايرة، خالد أحمد (2011)، *الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها*، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 27 (2-1)، 601-652.
- العبادي، هاشم فوزي، والبغدادى، عادل هادي حسين (2010)، *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع*
- العصيمي، عواطف بنت أحمد حماد (2008)، *التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية* (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- عيسى، حمد علي عبد الله (2014)، *تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين* (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- فردوس، بن عزة (2016)، *دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لقيادة طبية جراحية ضياء بورقلة* (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- القاضي، هيفاء بنت سليمان (2013)، *استراتيجيات التعلم والتعليم والتقويم، مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامج، الرياض، السعودية: جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.*
- قهوجي، احمد (2014)، *دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (SYRIATE-MTN) في مدينة دمشق*، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36 (6)، 187-208.
- لزهري، ربحي (2017)، *دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة - جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- موسى، أسامة محمود (2007)، *واقع عملية التدريب من وجهة نظر المدربين: دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ناصر، حسن محمود حسن (2010)، *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نعمان، عائدة عبد العزيز علي (2014)، *التمكين الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، مصر.

- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership lessons. *Creative Education, 3*(03), 309-314.
- Ahmed, A., Yasar, M. F., & Emhan, A. (2014). Analysis of relationships between organizational learning capacity and organizational performance: A case study of banking sector in Nigeria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 2*(6), 191-198.
- Cheng, B., Wang, M., Moormann, J., Olaniran, B. A., & Chen, N. S. (2012). The effects of organizational learning environment factors on e-learning acceptance. *Computers and Education, 58*(3), 885-899.
- Kamya, M. T. (2012). Organizational learning and market performance: The interactive effect of market orientation. *Journal of Economics and International Finance, 4*(10), 226-235.
- Vasenska, I. (2013). *Organizational learning and employee empowering increasing tourist destination performance*. In proceedings of the International Conference of Active Citizenship by Knowledge, Management and Innovation (pp. 615-624), 19-21 June, Zadar, Croatia.