

## The Impact of Organizational Commitment on the E-services Quality in the Presence of the Organizational Learning as a Mediate Variable at Foreign Commercial Banks Operating in Jordan

Alaa Rawhy Ahmad

Blom Bank || Jordan

Al-Hareth Mohmad Abu Hussain

College of Business || Amman Arab University || Jordan

**Abstract:** This study aimed to demonstrate the impact of organizational commitment in its dimensions (the continuous commitment, emotional commitment, and standard commitment) on the quality of electronic banking services represented by its dimensions (confidentiality, reliability, ease of use) by mediating organizational learning between the two variables in foreign commercial banks operating in Jordan. The researcher used the descriptive analytical method in data collection and analysis, and test hypotheses, where the study community is represented by foreign commercial banks operating in the governorate of Amman and the number of (Blom Bank, Bank Audi, Egyptian Arab land Bank, Citibank and Standard Chartered bank, National bank of Kuwait, and Rafidain Bank), while the sample of the study (225) employees of the researched banks was from (branch manager, department manager, assistant director, head of department), where electronic questionnaires were developed and distributed to the sample of the study, and all questionnaires were valid for study, and the data collected through the study questionnaire were analyzed using the Social Science SPSS and Smart PLS. The study concluded several results, most notably the existence of a statistically significant effect at the level of indication ( $0.05 \geq \alpha$ ) of the regulatory commitment to its dimensions (continuous, emotional, standard) on the quality of electronic services in their dimensions (confidentiality, reliability, ease of use) in foreign commercial banks operating In Jordan, the study found that after emotional commitment the strongest impact on the confidentiality and reliability of the banks researched as subdimensions of the quality of electronic banking services, as well as the analysis of the track showed a strong direct impact of regulatory commitment on both organizational learning and the quality of e-banking and at levels High.

In light of the results of the study, the researcher presented several recommendations, the most important of which is the need for banks to improve their incentive levels in accordance with the personal needs of employees, and to improve the levels of support in all forms and types in order to preserve them, in addition to attention to the quality of electronic banking services provided to customers, and the need for the research banks to support their research and development departments in order to generate new knowledge, which may contribute to the creation of modern electronic banking services adapted to the Jordanian market, as the study recommended the need to follow the method of functional recycling to encourage the use of functional rotation methods to encourage Employees share knowledge among themselves and promote their teamwork culture.

**Keywords:** Organizational commitment, quality of electronic banking services, organizational learning, the foreign commercial banks in Jordan.

## أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن

علاء روجي احمد

بنك لبنان والمهجر || الأردن

الحارث محمد أبو حسين

كلية الأعمال || جامعة عمان العربية || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري) على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المتمثلة في أبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بتوسيط التعلم التنظيمي بين المتغيرين في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، واختبار الفرضيات، حيث تمثل مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأجنبية العاملة في محافظة عمان والبالغ عددها (7) بنوك (بنك لبنان والمهجر، وبنك عودة، والبنك العقاري المصري العربي، وسيتي بنك، وبنك ستاندرد تشارترد، وبنك الكويت الوطني، ومصرف الرافدين)، في حين بلغت عينة الدراسة (225) موظف من العاملين في البنوك المبحوثة من (مدير فرع، مدير دائرة، مساعد مدير، رئيس قسم)، حيث تم تطوير استبانة إلكترونية وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Smart PLS. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، وأوجدت الدراسة أن بعد الالتزام العاطفي كان الأقوى تأثيراً على السرية والاعتمادية في البنوك المبحوثة كأبعاد فرعية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، كما وأظهر تحليل المسار وجود أثر مباشر قوي للالتزام التنظيمي على كل من التعلم التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وبمستويات مرتفعة. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة أن تقوم البنوك في تحسين مستويات الحوافز لديها بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين الشخصية، وتحسين مستويات الدعم بكافة أشكاله وأنواعه بهدف المحافظة عليهم، بالإضافة إلى الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة للعملاء، وضرورة أن تقوم البنوك المبحوثة في دعم أقسام البحث والتطوير لديها بهدف توليد المعرفة الجديدة والتي قد تساهم في ابتكار خدمات مصرفية إلكترونية حديثة تتواءم مع السوق الأردني، كما أوصت الدراسة بضرورة إتباع أسلوب التدوير الوظيفي لتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي لديهم. الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الخدمات المصرفية الإلكترونية، التعلم التنظيمي، البنوك التجارية الأجنبية.

### المقدمة.

شهدت المنظمات في العالم تطوراً اقتصادياً متسارعاً بدأ من الاقتصاد الصناعي وصولاً إلى ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي الكبير واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في منظمات الأعمال، حيث باتت المعارف الحديثة تركز على كل ما هو إلكتروني ورقمي وذلك نتيجة الاعتمادية الكبيرة على تكنولوجيا المعلومات في كافة مجالات الحياة، وقد حظي موضوع جودة الخدمات الإلكترونية لدى البنوك بأهمية بالغة وكبيرة دولياً ومحلياً وذلك لما له من أثر واضح في تطور وتقدم واستمرار عمل المنظمات، حيث يعتبر الأردن بيئة استثمارية خصبة شهدت دخول العديد من البنوك الأجنبية إلى النظام المصرفي الأردني لتشارك البنوك الأردنية وتحصل على حصتها من السوق الأردني فاشتدت المنافسة بين البنوك الأجنبية والمحلية، وأصبح الاهتمام بجودة الخدمات الإلكترونية المقدمة مطلب أساسي وميزه تنافسية وهدف استراتيجي تسعى البنوك لتحقيقه في الوقت الحاضر،

وأصبحت جودة الخدمة فلسفة إدارية واسلوب حياة لمنظمات الأعمال حتى تتمكن من البقاء في ظل البيئة التنافسية الشديدة والمتغيرات المستمرة التي تشهدها هذه المنظمات.

ولتقديم هذه الخدمات المصرفية الإلكترونية لا بد من وجود كوادر بشرية مؤهلة وذات كفاءات عالية لمواكبة التطورات الأخيرة المشهودة في هذا المجال، حيث تغيرت وتطورت النظرة إلى المورد البشري في هذه المنظمات بعد أن كان ينظر إليه على أنه عنصر من عناصر الانتاج، أصبح المورد البشري في العقود الأخيرة اساس استمرار المنظمات ومصدر تميزها وقوتها، وأضحت المنظمات تتنافس في ما بينها للاهتمام بالموارد البشرية لديها من خلال تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لديها وبالتالي زيادة الانتاجية والحد من الصراع والغياب والدوران الوظيفي، حيث اظهرت الدراسات بأنه كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء لديهم وزادت انتاجيتهم، ومن هنا تنبع أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات والتركيز على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم لأثره وعلاقته الارتباطية مع عدد من الظواهر السلوكية السلبية لدى العاملين.

كما أن السرعة في التطورات التكنولوجية والانتقال إلى الفكر الاقتصادي القائم على المعرفة وعدم استقرار البيئة الاجتماعية والاقتصادية في العالم، أدى إلى ظهور توجهات فكرية جديدة منها التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وذلك لمساعدة المنظمات على التكيف وإحداث التغيير المطلوب لبقاء واستمرار عملها وزيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة المختلفة للمنظمة، حيث زاد الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي كأحد التوجهات الإدارية الحديثة لدى منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر وأصبح ضرورة استراتيجية لتقدم هذه المنظمات، خاصة في بيئة العالم التي تتصف بالتغير المستمر والسريع، فأصبح بقاء المنظمات واستمرار عملها وتطويرها مرهون بقدرتها على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للبيئة الداخلية والخارجية في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة، وبالتالي فإن المنظمات المتعلمة هي التي لديها القدرة على التنبؤ بتلك التغيرات والاستجابة لها والتعامل معها بنجاح.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التوسع في استخدام الوسائل الإلكترونية في المعاملات المالية والانتقال إلى بيئة الدفع الإلكترونية والتقدم التكنولوجي الذي يشهده الأردن في مجال التكنولوجيا المالية، فرض على البنوك سواء المحلية أو الأجنبية الاهتمام والتوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية لعملائها، حيث اصبح البنوك تتنافس فيما بينها لتقديم افضل الخدمات الإلكترونية بحيث اصبح جودة الخدمات الإلكترونية مطلباً اساسياً لكسب رضا وثقة العملاء خاصة مع زيادة الوعي لدى العملاء في ظل اقتصاد المعرفة ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، ونتيجة لهذه الاوضاع اشتدت حدة المنافسة بين المصارف بمختلف أنواعها سواء المحلية أو الأجنبية أو الاسلامية في تقديم الخدمات الإلكترونية المختلفة لتعزيز مكانتها وزيادة حصتها في السوق، فلجأت هذه البنوك إلى الالتزام بتقديم خدمات إلكترونية لعملائها تتميز بالسرعة والجودة العالية وبتكلفة مقبولة، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه، والاستثمار بالموظفين من حيث التدريب والتطوير بهدف تنمية الموارد البشرية ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها هذه البنوك وتؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية في السوق.

وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية ودور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.

## فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
  - الفرضية الفرعية الأولى:  $H_01-1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في السرية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
  - الفرضية الفرعية الثانية:  $H_01-2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في الاعتمادية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
  - الفرضية الفرعية الثالثة:  $H_01-3$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية في الأردن.
- الفرضية الرئيسية الثانية:  $H_02$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في التعلم التنظيمي لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:  $H_03$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
  - $H_03-1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في السرية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
  - $H_03-2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في الاعتمادية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
  - $H_03-3$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
- الفرضية الرئيسية الرابعة:  $H_04$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات والتعرف على الآتي:

1. التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في تحقيق جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن  
وتنبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:
  - أ- الهدف الفرعي الأول: التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في تحقيق السرية في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.

- ب- الهدف الفرعي الثاني: التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في تحقيق الاعتمادية في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.
- ج- الهدف الفرعي الثالث: التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في تحقيق سهولة الاستخدام في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.
2. تعرف أثر الالتزام التنظيمي في التعلم التنظيمي لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.
3. تعرف أثر التعلم التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.
- وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:
- أ- الهدف الفرعي الأول: تعرف أثر التعلم التنظيمي في تحقيق السرية في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
- ب- الهدف الفرعي الثاني: تعرف أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الاعتمادية في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
- ج- الهدف الفرعي الثالث: تعرف أثر التعلم التنظيمي في تحقيق سهولة الاستخدام في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
4. التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في تحقيق جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) من خلال توسيط التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الأجنبية، حيث يعتبر من المفاهيم المهمة في أداء المنظمات وذلك لما له من آثار إيجابية على أداء العاملين وينعكس ذلك على مستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للعملاء، حيث تظهر أهمية الدراسة من خلال:

#### 1- الأهمية النظرية:

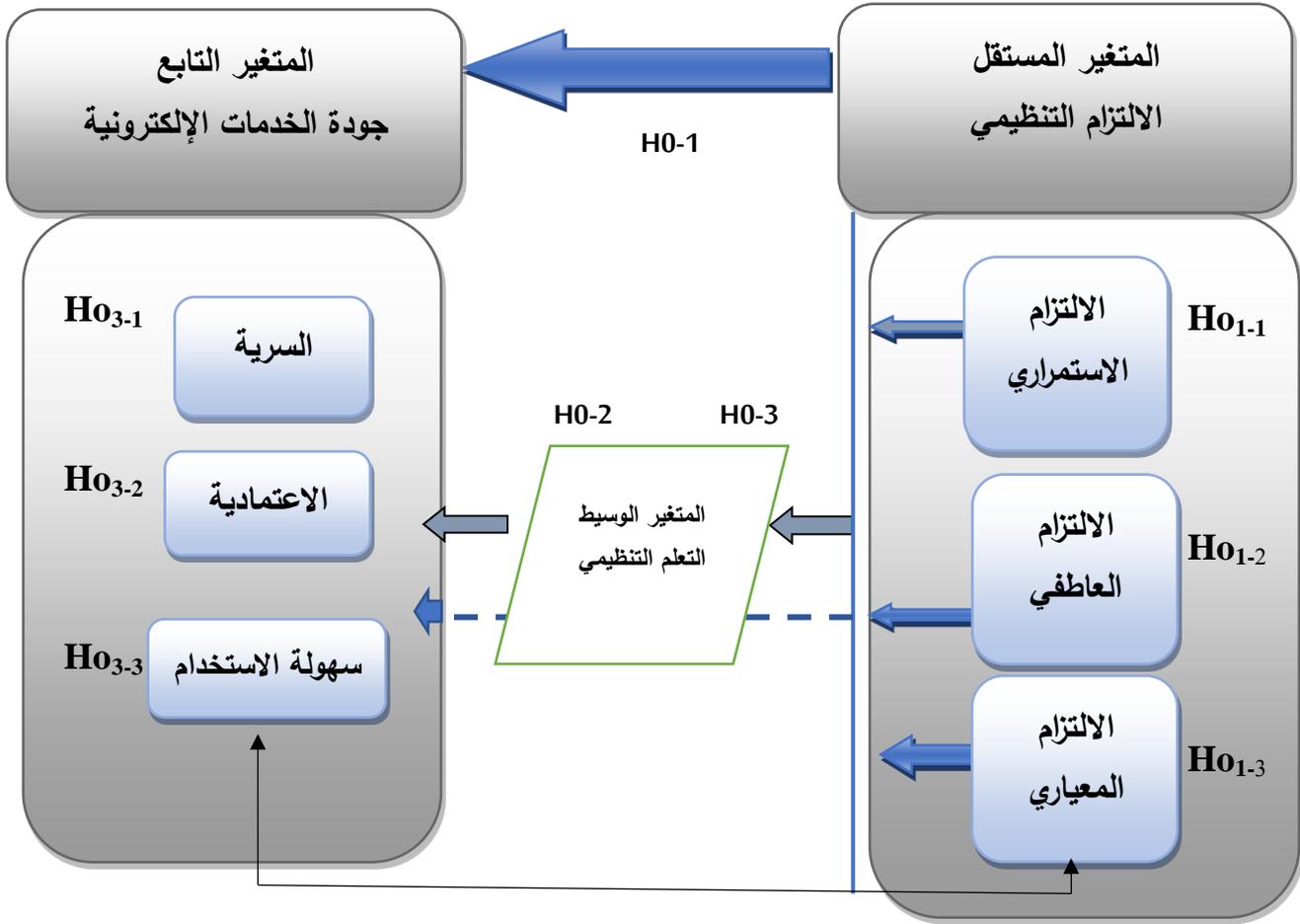
تسعى هذه الدراسة لتقديم معرفة جديدة ومتواضعة للمكتبة العربية عن الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات الإلكترونية بالإضافة إلى التعلم التنظيمي، وتفتح آفاق جديدة للباحثين لتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة بهدف الوصول إلى دراسات أشمل، بالإضافة إلى قلة الدراسات (بحدود علم الباحث) التي تربط بين متغيرات هذه الدراسة.

#### 2- الأهمية التطبيقية:

بناءً على ما سنتنتهجه الدراسة من منهجية علمية يتوقع منها تقديم نتائج وتوصيات للبنوك التجارية الأجنبية بخصوص الالتزام التنظيمي وأثره على جودة الخدمات الإلكترونية، حيث تم توضيح هذا الأثر من خلال أبعاد الالتزام التنظيمي (الاستمراري، العاطفي، المعياري) باعتباره من احد البدائل المتاحة للحصول على أداء أفضل للعاملين وتقديم خدمة مميزة للعملاء، مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية.

#### أنموذج الدراسة

لتحقيق غرض هذه الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة وبعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة بمشكلة الدراسة وعناصرها، اعتمد الباحث على أنموذج خاص به يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكما هو موضح في الشكل أدناه:



### أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة في الجدول التالي

### مصادر متغيرات الدراسة

المراجع	المتغير الوسيط	المراجع	عناصر المتغير التابع	المراجع	عناصر المتغير المستقل
ferdinandus, (2012) Odor, (2018) Argote, (2012)	التعلم التنظيمي	(المصري، 2018) (ال قاسم، 2012)	الاعتمادية	(نعساني، والخوي 2016) Mutamba, (2017)	الالتزام العاطفي
Gilaninia et al., (2013) Namada, (2018) ديوب، ايمن (2013)	التعلم التنظيمي	(الباهي، 2016) (الردايدة، 2011)	سهولة الاستخدام، السرية	(ال قاسم، 2012) Nurhayati, (2014)	الالتزام المعياري
الياسري، وحسين (2013) دروزه، واخرون (2014)	التعلم التنظيمي	(لحلوح، وزين الدين، 2016) (هاجر، 2016)	الاعتمادية، سهولة الاستخدام	(حامد، 2017) (بني عيسى، وابازيد 2014)	الالتزام الاستمراري

## التعريفات الإجرائية

### - الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

رغبة الموظف بالمشاركة والمساهمة الفعالة في البنك الذي يعمل به، وأن يقوم بعمله بكل إخلاص وحماس لتحقيق أهداف البنك، بحيث يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية ويحافظ على وجوده وبقاءه في البنك، وتم قياس هذا المتغير من خلال أبعاده الفرعية التالية:

### - الالتزام الاستمراري: Continues Commitment

وهو يمثل الفوائد التي سيحصل عليها الموظف مقابل بقاءه في البنك، وأن الموظف يستمر في العمل في البنك بسبب الحاجة وليس الرغبة، ويقارن ذلك بما سيفقده في حال انتقاله إلى بنك آخر.

### - الالتزام العاطفي: Emotional Commitment

وهو إحساس الموظف وشعوره العاطفي تجاه البنك الذي يعمل به، وأن لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء في البنك لأنه يتفق مع أهدافه وقيمه، بالإضافة إلى أن بيئة العمل في البنك تشجعه على المشاركة في اتخاذ القرارات.

### - الالتزام المعياري: Normative Commitment

ويعبر عن شعور الموظف بالالتزام الأدبي تجاه البنك الذي يعمل به، وأنه يرغب في الاستمرار بالعمل في البنك بسبب اهتمامه بما سيقال عنه من قبل زملائه في حال ترك العمل في البنك.

### - جودة الخدمة: Service Quality

هي التميز في خدمة العملاء، وأن يصل مستوى هذه الخدمة إلى ما يطمح ويرغب به العميل، بحيث تلقى الخدمة الرضا والاستحسان من قبل العميل ويعبر عن سعادته وامتنانه من أسلوب ونوع الخدمة المقدمة له من البنك.

### - الخدمات الإلكترونية: Electronic Services

وهي الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك لعملائها وتعتمد على التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثه، بحيث يستطيع العميل إنجاز جميع معاملاته المصرفية من أي مكان وفي أي وقت.

### - الاعتمادية: Reliability

وهي إحساس العملاء بالأمان والارتياح عند استخدام الخدمات الإلكترونية وأنه راض عن الخدمة ويثق بها ويعتمد عليها وعلى البنك الذي يقدمها.

### - السرية: Confidentiality

وهي أصل العلاقة بين البنك والعميل، وبحيث يلتزم الموظفون بالحفاظ على كل المعلومات التي تخص العملاء وأمورهم المالية وعدم نشرها وتداولها والتعامل بسرية مع طلبات العملاء.

### - سهولة الاستخدام: of Use Ease

وهي سرعة وسهولة تقديم الخدمة للعملاء، من خلال موظفين أكفاء يقومون بتوضيح آلية استخدام الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل البنك لعملائه ببساطة ووضوح وبدون أي تعقيد.

### - البنوك التجارية الأجنبية: Foreign Commercial Banks

تعتبر البنوك التجارية الأجنبية مؤسسات مالية مصرفية وهي جزء من النظام المصرفي الأردني وتعمل داخل السوق الأردني وعددها 7 بنوك وتمثل مجتمع الدراسة (بنك لبنان والمهجر، بنك عودة، البنك العقاري المصري العربي، سيتي بنك، بنك ستاندرد تشارترد، بنك الكويت الوطني، مصرف الراجحي).

## - التعلم التنظيمي: Organizational Learning

وهو تبني البنك لنهج التعلم ونشر المعرفة كثقافة تنظيمية داخل البنك وبين الموظفين، بحيث يؤدي إلى توليد المعرفة وتوظيفها لغايات تحسين بيئة العمل وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على متغيرات أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية والتعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.
- الحدود البشرية: تم توزيع استبانة إلكترونية على موظفي البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، وتألفت العينة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن (بنك لبنان والمهجر، بنك عودة، البنك العقاري المصري العربي، سيتي بنك، بنك ستاندرد تشارترد، بنك الكويت الوطني، مصرف الراجحي).
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2020\2021.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### مفهوم الالتزام التنظيمي:

برز مفهوم الالتزام التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة خلال الأونة الأخيرة بشكل مستفيض، حيث أشارت الدراسات المرجعية والأدبيات السابقة إلى تعريفه بشكل متباين فلا يوجد تعريف موحد وشامل ومعتمد لهذا المفهوم بعد، وأن سبب هذا الاختلاف يعزى إلى الفترات الزمنية التي تناولته إضافة إلى الجوانب التي تم النظر إليه من خلالها، إذ يمكن تعريف هذا المفهوم على أنه الإيمان والعمل النابع من ذوات الأفراد بغية تحقيق الأهداف وتجسيد القيم (Ugboro, 2003, P114). كما يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه ذلك المستوى المقبول من الثقة لدى الأفراد العاملين في المنظمات والناطقة عن الرغبة في بقاءهم بأعمالهم ووظائفهم فيها، ويعرّف أيضاً على أنه درجة الاعتراف الشخصي لدى الأفراد بمنظمتهم ومستوى المشاركة التنظيمية فيها (Abedini, 2014, P58). أما آخرون فإنهم يعرفونه على أنه يعكس المدى الذي يتم الوصول إليه من قبل العاملين والذي يركز على الاعتراف بمنظمتهم وبيان مدى التزامهم بتحقيق أهدافها المرسومة مسبقاً (Preethi & Lourthuraj, 2015, P226).

### المراحل الأساسية للالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي في عدة مراحل متواترة تنقله من الحيز النظري إلى حيز التطبيق والتنفيذ الفعلي في المنظمات، حيث اتفقت بعض الدراسات بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل رئيسية وهي كالاتي بحسب كل من (Steffens et al., 2018; Malik et al., 2017; Sloan et al., 2017; الشاوي، 2017. القاز، 2019):

- أ- التجربة في المرحلة الأولى: وتبدأ هذه المرحلة عند مباشرة الأفراد أعمالهم في المنظمة وتكون في فترة عام واحد، إذ يخضعون الأفراد في عامهم الأول في الغالب إلى الإعداد والتدريب ومن ثم التقييم والاختبار، حيث يحرص هؤلاء الأفراد بشكل كبير على ضمان قبولهم في المنظمة والتكيف في بيئتها والتي تكون جديدة بالنسبة لهم،

- حيث أنه وفي هذه المرحلة يسعى الأفراد في المنظمات إلى التأقلم مع الوضع الجديد وجعل اتجاهاتهم متناسب مع الاتجاه العام في هذه المنظمات والعمل على اظهارهم لخبراتهم ومهاراتهم في الأداء والعمل.
- ب- الإنجاز والعمل في المرحلة الثانية: وينظر إلى هذه المرحلة على أنها التي يسعى الافراد ضمنها في تأكيدهم على الإنجاز وبذل الجهود حيال اثبات أعمالهم، وتتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام تلي المرحلة الأولى المتمثلة في التجربة.
- ج- الوصول إلى الثقة في المنظمة في المرحلة الثالثة: ويشار إلى هذه المرحلة على أنها تلك التي تبدأ في العام الخامس من عمل الأفراد في منظماتهم وتستمر إلى ما بعد هذه المدة.

### أبعاد الالتزام التنظيمي

أدى الاختلاف في التزام الأفراد في منظماتهم إلى تباين الدوافع له، حيث أشارت الأدبيات السابقة إلى وجود أبعاد متنوعة ومختلفة للالتزام التنظيمي بشكل يجعل منه متفرع ومتخصص وليس عام، إذ جاء اتفاق معظم الباحثين في المجالات الإدارية على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي وهي كالآتي ( Bulut & Culha, 2010; Thomsen , 2014, 182; Keskes, 2014; Devece et al., 2016; Luz et al., 2018; Gopinath, 2020):

- **الالتزام الاستمراري** ويعد من أحد أبعاد الالتزام التنظيمي والذي تم تناوله من قبل الباحثين في المجالات الإدارية في العديد من الدراسات والأبحاث، حيث ينظر إليه على أنه تلك الرغبة المتولدة لدى أفراد المنظمة باعتبارهم أعضاء فيها بالبقاء، حيث تسعى المنظمات المعاصرة في التركيز على هذا النوع من الالتزام التنظيمي وأخذه بعين الاعتبار، إذ أن هذا الالتزام يشمل على بعض الجوانب ولعل من أبرزها احتمالية فقدان الفرد لراتبه أو للحوافز المتاحة له، إضافة إلى فقدانه لبعض المزايا التي تتعلق بطول فترة العمل في منظمته (جودة، 2008، ص35)، ويرى البعض إلى أن الالتزام الاستمراري يمكن له بأن يعبر عن مدى إدراك الفرد الموظف بالخسارة أو التكاليف التي قد يتكبدها عند قيامه بترك المنظمة التي يعمل فيها والخروج منها، لذلك يجب على الافراد السعي للمحافظة على وظائفهم كنوع من الاستثمار حتى لا يخسرها في حالة تركه لها (احمد، 2018، ص29).
- **الالتزام العاطفي** وهو ذلك الارتباط ذو البعد الشخصي والعاطفي عند الأفراد بمنظماتهم (Curtis & Taylor, 2018, P122)، ويمكن الإشارة إليه على أنه مدى اتصال العاملين عاطفياً مع منظماتهم، حيث ظهر هذا النوع من الالتزام على يد كل من ألن وماير (Allen & Meyer, 1990, P68) في مطلع التسعينات من القرن المنصرم حيث أشارا إلى أن الالتزام العاطفي يتأثر بشكل كبير بدرجات إدراك الفرد لخصائصه ولعل من أبرزها الاستقلالية ومهاراته ومدى تقربه من المشرفين وتوجيههم له، في حين يمكن الالتزام العاطفي الأفراد العاملين في زيادة شعورهم تجاه منظماتهم وتعزيز قيم الانتماء والفخر لديهم كونهم جزء لا يتجزأ منها (الصوراني، 2017، ص69)، حيث أنه يزيد من شعورهم الداخلي بالارتباط في وظيفتهم داخل المنظمة (الجميلي، 2012، ص 296).
- **الالتزام المعياري** حيث يعكس هذا البعد إحساس الأفراد بالرغبة في البقاء ضمن منظماتهم العاملين فيها بشكل ينمي شعورهم بوجود الدعم والمؤازرة من قبل إدارتهم (Curtis & Taylor, 2018, P214)، إضافة إلى أن الالتزام المعياري يمكن أن يتمثل في مشاركة الأفراد العاملين فيها وتفاعلهم الإيجابي من خلال مساهماتهم بوضع أهدافها وصياغة سياساتها ورسم خططها المختلفة. وعرف أيضاً على أنه ذلك الالتزام المتولد لدى الأفراد العاملين جراء سيادة قيم العدالة والمساواة في البيئة والمناخ التنظيمي الحاضن لهم في المنظمة بشكل ملموس (العبيدي، 2012، ص37)، ويشير بعض الباحثين في بيانهم لمفهوم الالتزام المعياري على أنه الالتزام

الأخلاقي الصرف لدى الأفراد والذي يتولد لديهم نتيجة شعورهم بما قدمته أو انفقته منظماتهم عليهم من وقت أو جهد أو مال نظير الاستثمار بهم ودفعهم نحو التطوير والتنمية الذاتية لمهاراتهم وأن بقاءهم في المنظمة يعد تعويض لما قدمته لهم أو من قبيل رد الجميل لها (الصوراني، 2017، ص 73).

### جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية:

حظيت جودة الخدمات بشكل عام على اهتمام بالغ من قبل العديد من الباحثين والمؤلفين في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت أحد الحقول الخصبة القابلة للبحث والدراسة نتيجة اعتبارها من أبرز التوجهات العالمية الحديثة وأحدى وسائل الرقابة على الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها (Lewis,1989,P72)، من هنا فإن جودة الخدمات لا تعد هدف في حد ذاتها بل تعد وسيلة للوصول إلى الأداء الأفضل والتي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وخاصة زيادة رضا العملاء ومدة الاحتفاظ بهم وتعزيزها لنية إعادة الشراء لديهم وتحسين فرص الولاء لها وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين.

وأدت التطورات الراهنة في بيئة الأعمال المعاصرة والتي ألفت بظلالها على جميع المجالات والميادين إلى حدوث نقلة نوعية في العديد من المظاهر الحديثة في العالم، حيث يعد القطاع المصرفي من أحد اللاعبين الجوهرين في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية في المجتمعات (العجارمة، 2013، ص38)، وعليه فقد أصبح لزاماً على المصارف بشتى أنواعها بأن تسعى بخطوات جادة ومتسارعة نحو القيام بالعملية التطويرية بكافة جوانبها ولعل من أبرز هذه الجوانب جودة الخدمات المقدمة من قبلها، خاصة في خضم زيادة القدرات التنافسية وبروز العديد من التحديات التي قد تواجه العمل والقطاع المصرفي (التومي، 2017، ص 88)، من هنا تعد جودة الخدمات المصرفية من الشروط الأساسية التي تتطلب من البنوك اتباعها كنهج استراتيجي لديها وذلك بغية مواكبة احتياجات العملاء وتلبيةها والاستجابة لها بشكل أفضل، إضافة إلى رفع مهاراتها كمقدم للخدمات المالية للعملاء.

وتم تعريف جودة الخدمات المصرفية على أنها ذلك النشاط أو المنفعة التي يتم تقديمها من قبل المصرف للأفراد أو المجموعات أو لأي جهات أخرى، ويترتب عليها بعض المخرجات الملموسة التي تلبى رغبة أو حاجة معينة لدى هذه الأطراف (الحداد، 2001، ص52)، كما تم تعريفها على أنها إنشاء الخدمة وتقديمها بأعلى مستويات لعملاء أو موظفي المصارف على حد سواء (الدرادكة، 2001، ص 33)، كما تم تعريف جودة الخدمات المصرفية على أنها الحكم الصادر من قبل العملاء حيال طبيعة الخدمة المقدمة لهم من قبل المصرف وماهية ميزاتهما بالنسبة للخدمات المماثلة ومدى تفوقها، أي بمعنى آخر أن جودة الخدمة المصرفية تخضع بشكل كبير لإدراك العملاء لقيمتها بالاستناد إلى المقارنة مع الخدمات التي يتحصلون عليها أو سيحصلون عليها مستقبلاً (Zeithaml, 2000,P84).

### مستويات جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية:

أوردت الدراسات السابقة وجود العديد من المستويات الخاصة لجودة الخدمات المصرفية للحكم عليها، حيث يرى البعض وجود خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية تتمثل في الآتي (Chai et al., 2016; Anthonia & Madavan & Vethirajan, 2020):

- 1- الجودة المدركة: ويتمثل هذا النوع من جودة الخدمات المصرفية في ما تدركه إدارة المصرف في الخدمات المقدمة من خلالها للعملاء والوقوف على ما اذا كانت هذه الخدمات تحقق متطلباتهم وتلبي رغباتهم المتغيرة باستمرار.
- 2- الجودة المرجوة للعملاء: ويمكن أن يتمثل هذا المستوى من الجودة في مدى رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف لهم، والتي يمكن ملاحظتها من قبل موظفي هذا المصرف بشكل واضح ويسير.

- 3- الجودة ذات الطابع الفني: والتي تشير إلى ذلك الأسلوب والاجراء الذي يقوم به موظفي المصرف للقيام بأداء الاعمال المناطة بهم ضمن مواصفات محددة ومعايير يقوم المصرف بوضعها مسبقاً وبشكل يضمن الامتثال والالتزام بها.
- 4- الجودة المتوقعة: ويقصد في هذا النوع من جودة الخدمات المصرفية على أنها كل ما قد يتوقعه العملاء من خصائص وسمات للخدمات المقدمة لهم من قبل المصرف.
- 5- الجودة الفعلية: ويقصد في هذا المستوى من الجودة بأنها جميع الطرق التي يقوم بها المصرف لتقديم خدماته للعملاء بحيث يحقق لهم الرضا ويعزز في أنفسهم الولاء تجاه المصرف.

#### أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية:

- السرية تعد سرية وأمن المعلومات المصرفية من أبرز القضايا المعاصرة في القطاع المصرفي والشغل الشاغل للقائمين على عمليات أمن المعلومات فيها، إذ تعد المعلومات المصرفية من أبرز التهديدات التي تعود على المصارف في الخسارة وعدم الاستقرار إذ ما تم افشاءها، حيث أن السرية المصرفية لا بد من الوصول إليها عبر وضع إجراءات وأساليب هادفة إلى تحقيق الحماية للنظام المصرفي من أي تهديدات قد تؤدي إلى فقد المعلومات أو التأثير في مستويات دقتها (Sharma & Sharma, 2019,P46)، ولذلك تعد السرية من الأبعاد الرئيسية للخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من قبل المصارف، حيث يشير مفهوم السرية على أنها جميع الجهود المبذولة من قبل هذه المصارف للحفاظ على بيانات ومعلومات عملاءها أثناء تقديمها للخدمة أو ما بعد ذلك من أي اختراقات أو إساءة استخدام، من هنا فقد باتت المصارف في الوقت الراهن تولي اهتماماً بالغاً في تحقيق مستويات عالية من السرية وتجنب عدم إساءة استخدام البيانات والمعلومات الشخصية للعملاء وعدم السماح لأي جهة كانت بالاطلاع عليها، في حين يمكن أن تتمثل السرية في كل ما تقوم به إدارة البنوك والقائمين عليها في توفير الحماية العالية لأية معلومات تتعلق بالتعاملات المصرفية سواء كانت تقليدية أو إلكترونية وجميع أوجه التعامل بين هذه المصارف والعملاء، كما يمكن تعريف سرية الخدمات المصرفية الإلكترونية على أنها مدى اعتبار الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل المصرف بأنها آمنة ومدى المقدرة على توفير الحماية لمعلومات العملاء وبياناتهم الشخصية (Kesharwani, 2020,P184).
- الاعتمادية حيث ينظر إلى هذا البعد على أنه تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالطرق الصحيحة والمنظمة والدقيقة بشكل سليم، بما يخدمهم ويحقق لهم الرضا والراحة عند تلقيهم هذه الخدمات (Sharma & Sharma, 2019,P192)، ويمكن أن تتحقق الاعتمادية من خلال قيام المصارف في تقديم خدماتها بالشكل السليم وفي الوقت المحدد مع ثبات تام في مستويات الأداء المصرفي لهذه الخدمات بما يشتمل على دقة السجلات والملفات والمعاملات وأرشفتها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة (Jun & Palacios, 2016,P143)، ولتحقيق مستويات من الاعتمادية المقبولة في المصارف لا بد من أن يمتلك موظفيها المعرفة المصرفية الكافية التي تمكنهم من الاستجابة للعملاء والرد على استفساراتهم وأسئلتهم المتعلقة في الخدمات وتقديم الشروحات الوافية والتوضيحية ذات التفاصيل التي تزيد من ادراكهم وفهمهم السليم لهذه الخدمات مما يزيد من إقبالهم عليها، ويجب على العاملين في المصرف التركيز على معايير الصدق والشفافية في المعلومات المقدمة للعملاء بغية حصولهم على أجوبة لاستفساراتهم سواء كانت وجاهية أو من خلال الهاتف ومراكز الاتصال ((Asadpoor & Abolfazli, 2017,P112)، في حين ينظر البعض إلى أن الاعتمادية يمكن أن تتمثل في توجه المصارف إلى توفير القنوات المصرفية والخدمات ونشرها في كافة الأرجاء ودعمها بخدمات متعددة مثل أجهزة الصراف الآلي أو تطبيقات الهاتف الذكي أو غيرها.

- سهولة الاستخدام تعد سهولة الاستخدام من العناصر التي لا بد من أن تتوفر في الخدمات المصرفية الإلكترونية بشكل ظاهري وملحوس من قبل العملاء، نظراً لما تلعبه من دور كبير في زيادة اقبال العملاء على هذه الخدمات، حيث يمكن أن تعرف هذه الخاصية على أنها استخدام التكنولوجيا الحديثة بما تتضمنه من برمجيات بشكل يعتمد على شبكة الانترنت أو التقنيات الحديثة في تقديمها للعملاء بحيث تتيح لهم إيجاد ما يحتاجونه بكل سهولة ويسر وبدون أي صعوبات أو عقبات يمكن أن تواجههم أثناء استخدامها (Fassnacht & Koese, 2006, P88). وحتى تكون الخدمات المصرفية الإلكترونية سهلة الاستخدام لا بد من أن يتوفر فيها عنصر الاتصال والتواصل الفعال مع العملاء بحيث يتم إيصالها لهؤلاء العملاء بلغة سهلة وبسيطة ليتم فهمها، بحيث تتناسب لغة تقديمها مع المستوى التعليمي والثقافي للعميل (Raza et al., 2020, P91)، ويرى العدوان (2015) بأن خاصية سهولة الاستخدام لا بد من أن تتضمن تركيز المصارف المقدمة للخدمات الإلكترونية على تقديم الشرح الكافي والوافي حول تفاصيل الخدمة ورسومها وآلية وكيفية استخدامها والوقت المتوقع لإنجازها، ولجعل هذه الخدمات تتسم بسهولة الاستخدام لا بد من أن تأخذ المصارف بعين الاعتبار عنصر المصداقية والذي يشير بأن تتسم العلاقة المصرفية بين كل من مقدم الخدمة (المصرف) والعميل بالثقة والأمانة وأن يتم الاهتمام بمصلحة العميل وجعلها أولوية عند تقديم الخدمة له دون أية عوائق أو تحديات تساعد على عزوفه عن استخدام هذه الخدمة بالشكل المطلوب (Tabash et al., 2019, P138).

#### مفهوم التعلم التنظيمي:

تعد عملية التعلم من أهم العمليات التي تلجأ إليها المنظمات المعاصرة عند قيامها في التعامل مع البيئة المحيطة فيها وما تتيحها لها من فرص وما تبرزه لها من تهديدات أو تحديات وذلك بغية تحسين أداءها وضمان تحقيق أهدافها بكل اقتدار (Schwandt & Marquardt, 1999, P24)، وعليه يمكن النظر إلى عملية التعلم التنظيمي على أنها من أهم العمليات التي يتم الاعتماد عليها في الهياكل التنظيمية للمنظمات (Easterby-Smith & Lyles, 2011, P39).

على الرغم من تناول الأدبيات السابقة لمفهوم التعلم التنظيمي إلا أن هذا المفهوم لا زال قيد الدراسة والتمحيص مع عدم الاتفاق على تعريف شامل ومتكامل متفق عليه بين الباحثين والمؤلفين في هذا المجال (حريم، 2009، 94)، وعليه يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه الآلية التي يتم فيها اكتشاف أية أخطاء والعمل على تصويبها (Argris & Schon, 1978, P30)، في حين يمكن تعريفها على أنها العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بزيادة قدراتها الذاتية على تطوير معارفها بغية تحسين أعمالها والتوجيه السليم لمواردها بهدف تحقيق الأهداف الخاصة بها (Levitt & March, 1988, P116)، أما هوبر وآخرون فيشير إلى تعريفه على أنها عبارة عن حزمة من السلوكيات والإجراءات المحتملة والهادفة إلى اكتساب المعارف ونشرها وتقاسمها وتفسيرها وجعل منها معلومات قابلة للحفظ ضمن ذاكرة تنظيمية معينة (Antunes & Pinheiro, 2020, P66)، في حين يمكن النظر لعملية التعلم التنظيمي على أنها أحد الأفعال الفردية المؤدية إلى حدوث تفاعلات ذات طابع إيجابي مع البيئة المحيطة في المنظمة، حيث يتم القيام بتفسير الاستجابة للمتغيرات البيئية من قبل الأفراد المتعلمين من خلال التأثير في معتقداتهم عبر علاقات السبب والأثر.

#### أهمية التعلم التنظيمي

قام عدد من الباحثين بتحديد بعض الفوائد المرجوة نظير تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات، حيث يمكن حصر هذه الفوائد في النقاط الآتية (Argote et al., 2020; Odor, 2018; Fink et al., 2017):

- 1- يساهم في تسهيل عمليات إجراء التغييرات الضرورية التي تواجه الأفراد في بيئة العمل، والذي من أبرزها التغيير في التكنولوجيا المستخدمة وطرق العمل التقليدية.
- 2- يساهم في تنمية وتطوير الأنماط السلوكية لدى العاملين مما قد يؤهلهم إلى استلام مناصب قيادية في المنظمات مما يؤدي إلى تذليل أي صعوبات قد تؤثر على المستقبل العملي لديهم.
- 3- يلعب التعلم التنظيمي دور جوهري في إكساب الأفراد العاملين خبرات ومهارات جديدة يتم اضافتها بشكل تراكمي لديهم، إضافة إلى دوره الكبير في تطوير وتنمية القدرات الحالية لديهم وتحسينها.
- 4- يعزز منح العاملين الثقة بأنفسهم مما يساهم بشكل كبير في انجاز الأعمال المناطة بهم بشكل فردي وبالاعتماد على النفس وتقليل الاعتمادية على الآخرين.
- 5- تعزيز مفهوم الابتكار التنظيمي لدى المنظمات مما يساهم في تقبل مقترحات وطروحات العاملين فيها ونقلها من الحيز النظري إلى حيز التنفيذ مما قد يسمح لها في تطوير المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبلها.
- 6- يعد التعلم التنظيمي وسيلة وأداة ذات بعد استراتيجي يساهم في توليد المعارف الجديدة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.
- 7- يساهم في تعزيز مفهوم تبادل المعرفة بين فرق العمل والكوادر البشرية في المنظمات مما يساعدها على حل المشكلات التي قد تواجهها أثناء قيامها بأعمالها (Liao et al.,2017,P103).
- 8- يسمح التعلم التنظيمي للمنظمات في إيجاد الفرصة الملائمة للتجديد الاستراتيجي مما يعني القدرة على تعزيز أنماط اعمالها وإعادة صياغة استراتيجياتها، بالإضافة إلى إيجاد التكاملية في استخدام الموارد المتاحة.
- 9- إيجاد الفرصة للمنظمة من امتلاك الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات مميزة عما يقدمه المنافسين الآخرين وفي القطاع العاملة فيه.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة آل قاسم (2012) بعنوان " أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"، والتي هدفت للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، الاستمراري) في جودة الخدمة المصرفية (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام) والمقدمة في المصارف الأردنية (بنك الاسكان للتجارة والتمويل، بنك الأردن، بنك لبنان والمهجر، بنك الاتحاد)، حيث خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها، وجود أثر واضح وعال للالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية، وإن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس لديه إيجاباً في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، إضافة إلى التوصية بضرورة اهتمام البنوك الأردنية على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين لأهمية ذلك في تطوير خدمة مصرفية متمثلة بالحفاظ على سرعة الاستجابة، وتعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام، والاعتمادية باعتبارها من مكونات الخدمة المصرفية الجيدة وكذلك العمل على البحث عن المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية.
- دراسة الزيادات، والمعلا (2012) " تأثير أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة في الجامعات الأردنية الخاصة على ثقة الطلاب العرب"، والتي هدفت للتعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية (الاعتمادية، الأمان، تصميم الموقع، التعاطف، الاستجابة) على ثقة الطلاب العرب بالخدمات المقدمة في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الطلاب العرب في الجامعات الخاصة في الأردن، وتم اتباع المنهج الوصفي في

إجراء هذه الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة تتألف من (93 فقرة)، وتكونت العينة من الطلاب العرب في الجامعات الخاصة في عمان موزعين على خمس جامعات خاصة (جامعة العلوم التطبيقية، جامعة عمان الاهلية، جامعة البترا، جامعة الزيتونة، جامعة الاسراء) وبلغ حجم العينة (500) طالب وطالبة وتم الحصول على (382) استبانة صالحة لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها وجود تأثير ايجابي بين كل من (الموثوقية، تصميم الموقع، والامان، والاستجابة، والتعاطف) على ثقة الطلاب العرب الذي يحصلون على الخدمات الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة، والاهتمام بأبعاد جودة الخدمات الإلكترونية وخاصة الاقل اهمية مثل الاستجابة وتصميم الموقع، وبنفس الوقت الاهتمام بالأبعاد المهمة وزيادة التركيز عليها وتحسينها كبعد التعاطف والاعتمادية والامان والتي أثرت على ثقة الطلاب العرب بالخدمة المقدمة.

- دراسة ديوب (2013) " أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف"، والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي (نمط التعلم التنظيمي، طرائق التعلم التنظيمي) وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف السورية، وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات، وتكون مجتمع البحث من المصارف العامة والمصارف الخاصة في الجمهورية العربية السورية، وهي تنقسم إلى مصارف عامة عددها (6) مصارف، ومصارف خاصة وعددها (14) مصرفاً، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في المصارف العامة وهي المصرف التجاري السوري، والمصرف العقاري، ومن العاملين في المصارف الخاصة وهي البنك الدولي للتجارة والتمويل، وبنك سوريا والمهجر، وبنك الشام الاسلامي، وبنك عودة-سوريا، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، ويسود التعلم التنظيمي في المصارف بنسبة متوسطة غير أنها لا تعد كافية لأنها لا تنسجم حدة المجال التنافسي لهذه المصارف، وأوصت الدراسة بالعمل على توفير بيئة التعلم من خلال تشجيع العمل الجماعي، والسماح للأفراد بتقديم أفكار جديدة.

- دراسة دروزه، واخرون (2014) " تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الأردن: دراسة مقارنة"، والتي هدفت إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب، والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، واخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار) في الشركات الأردنية الخاصة التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، حيث تم اجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل، وتكون مجتمع الدراسة من 20 شركة فائزه، و20 شركة لم تفز، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج اهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل التعلم التنظيمي بكل عناصره، لأنه الوسيلة الانجع لنشر ثقافة الجودة داخل الشركات المبحوثة وذلك من خلال تهيئة مناخ العمل وتطوير الموارد البشرية الكفيلة بممارسة التعلم التنظيمي ونشر ثقافة الجودة.

- دراسة بني عيسى، وأبازيد (2014) " دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، والتي هدفت إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في تحسين أداء العاملين (حجم العمل، جودة العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة) في القطاع المصرفي الأردني، ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن التجارية والاسلامية وعددها 24 بنك وبجميع مستوياتهم الادارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من اهمها وجود علاقة ايجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في

تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وان الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، وان اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، كما أوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية.

- دراسة الباهي (2016) " أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن: دراسة ميدانية على البنك الاسلامي الأردني في عمان- الأردن "، والتي هدفت للتعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها (سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية، الامان) على رضا الزبائن، حيث تكون مجتمع الدراسة من زبائن البنك الاسلامي الأردني، وتم اختيار عينة ملائمة من زبائن فروع البنك الاسلامي الأردني في مدينة عمان، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن في البنك الاسلامي الأردني في مدينة عمان، كما أن مستوى جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بشكل عام في البنك الاسلامي الأردني من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كل على حده على رضا الزبائن في البنك الاسلامي الأردني، كما اوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحديث الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء من خلال تطوير قنوات موجودة اصلاً أو إضافة قنوات إلكترونية جديدة، للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

- دراسة (Pandey, & khare, 2012)؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على الولاء الوظيفي، حيث تم تصميم استبيان خاص لدراسة على مقياس (ليكرت) 5 نقاط لتقييم الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وولاء الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الصناعة التحويلية وصناعة الخدمات في اقليم جوالبور في الهند، حيث تم اختيار عينة من 200 موظف مقسمة 100 موظف من الصناعات التحويلية و100 موظف من صناعة الخدمات، وكان من اهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير كبير للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي على ولاء الموظفين في الصناعات التحويلية، وان عوامل الالتزام والتحفيز والانتماء والتطوير الوظيفي تؤثر على ولاء الموظفين.

- دراسة (Sampe, 2012)؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستوى الحالي لممارسات التعلم التنظيمي (الثقافة التنظيمية، والتمكين، والقيادة التحويلية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة نام في اندونيسيا، كانت طريقة البحث لجمع البيانات الأولية مسح للمالكين والمديرين وموظفو الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعي الخدمات والتجارة، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة لقياس آرائهم حول ممارسات التعلم التنظيمي، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتمكين هي من الممارسات الصالحة للتعلم التنظيمي في البيئة الاندونيسية، وان الثقافة التنظيمية هي المحدد الرئيسي لعملية التعلم التنظيمي، وأن الثقة بين الموظفين وثقافة الثقة داخل المنظمة جانبان حاسمان لوجود عملية التعلم التنظيمي.

- دراسة (Gilaninia, et al., 2013)؛ وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية التمايز، واستراتيجية قيادة التكلفة) وأثرها على أداء العملاء والاعمال، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع البيانات، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة وعددها 589 في منطقة غيلان في ايران. وكانت عينة الدراسة 236 شركة تم توزيع الاستبيان عليها، وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية بواسطة برنامج LISREL لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج اهمها وجود علاقة بين تعلم المنظمة واستراتيجية

التكلفة، ووجود علاقة بين استراتيجية التمايز مع أداء العملاء والاعمال، كما اوصت الدراسة بضرورة تركيز القادة على التعلم التنظيمي وتحسين فهمهم للأسواق الخارجية والاستفادة من المعرفة الداخلية والخبرة، وتحسين قدرتهم على الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق الجديدة.

- دراسة (Ahmad et al, 2014)؛ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي وأداء الموظف على رضا الموظف في البنوك العاملة في باكستان، حيث تكون مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي في باكستان وتم اخذ عينة الدراسة من 10 بنوك مختلفة من خلال توزيع استبيان لجمع البيانات كأداة للدراسة على 110 موظفين من تلك البنوك، وكان من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين أداء الموظفين ورضا الموظفين.
- دراسة (Hammoud et al., 2018) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية (الكفاءة، الموثوقية، الامن والخصوصية، الاستجابة والتواصل) ورضا العملاء في القطاع المصرفي اللبناني، وذلك لتحديد البعد الذي يمكن أن يكون له التأثير الأقوى على رضا العملاء، حيث تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عملاء جميع البنوك في لبنان، ومن اهم نتائج الدراسة أن الموثوقية والكفاءة وسهولة الاستخدام والاستجابة والتواصل بالإضافة إلى الامان والخصوصية جميعها لها تأثير كبير على رضا العملاء، وخاصة الموثوقية والتي كانت البعد الأقوى تأثيراً، وان الخدمات المصرفية الإلكترونية اصبحت واحدة من الخدمات المصرفية الاساسية والتي في حال تم تنفيذها بشكل صحيح ستزيد من رضا العملاء ومنح البنوك ميزة تنافسية.
- دراسة (Sleimi, et al., 2018) هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية (التوكيد، والتعاطف، والموثوقية، والمموسية، والاستجابة) وأثرها على ثقة العملاء بشكل مباشر وغير مباشر من خلال دراسة التأثير الواسطي لثقة العملاء في فروع البنك العربي في مدينة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ايجابية قوية بين الخدمات المصرفية الإلكترونية ورضا العملاء، كما أن أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية تؤدي إلى إرضاء أفضل للعملاء، حيث تبين أن أربعة من أبعاد جودة الخدمة الخمسة وهي (المموسية، والموثوقية، والتعاطف والتوكيد) ترتبط ارتباطاً ايجابياً بمستوى رضا العملاء، وان البعد الخامس والذي يمثل (الاستجابة) لم تربطه أي علاقة ايجابية بمستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة يلاحظ أنها اتفقت مع نتيجة دراسة (أل قاسم، 2012) التي أشارت إلى وجود أثر عالي للالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (بني عيسى و ابا زيد، 2014) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتحسين أداء العاملين، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (دروزه واخرون، 2014) التي بينت وجود أثر للتعلم التنظيمي في عناصر ثقافة الجودة، وكذلك اتفقت الدراسة مع نتيجة دراسة (ديوب، 2013)، ونتيجة دراسة (Ahmad et al, 2014) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعامل مع البيانات عبر جمعها وتحليلها وتبويبها، بحيث تم وصف الظاهرة ومجتمع الدراسة وتم تطوير استبانة خاصة بها ومن ثم تحليل بياناتها باستخدام برنامجي (SPSS) و (SMART PLS)، بهدف التوصل إلى نتائج اختبار فرضياتها وتفسيرها والحصول على النتائج حول دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، ويبلغ عددها (7) بنوك تجارية أجنبية، وتكونت عينة الدراسة من فروع البنوك التجارية الأجنبية العاملة في مدينة عمان/ الأردن، وتألقت وحدة المعاينة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأجنبية ومن المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير فرع، مساعد/ نائب مدير، مدير دائرة، ورئيس قسم) وبلغ عددهم 225 موظفاً، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية عليهم بطريقة المسح الشامل.

#### أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة إلكترونية تم من خلالها تغطية جميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والمتغير الوسيط، وبالشكل الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم بناؤها وتكوينها وتوزيعها على أفراد العينة، ولزيادة درجة مصداقية وموثوقية البيانات التي تم جمعها اعتمد الباحث ما أمكن في قياس متغيرات الدراسة على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة والتي تم ثبوت مصداقيتها وموثوقيتها، وما يميز الاستبانة الإلكترونية أنها لا تقبل أي فقرة لم يتم الاستجابة لها، فقد تم وضع الإجابة شرط أساسي لاستكمال الاستبانة وقرائنها، وبالتالي لم تكن هناك أي استبانات غير صالحه للتحليل، كما قام الباحث باختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على ارتباط الاسئلة وصلتها بمتغيرات الدراسة المعتمدة، حيث تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية للأخذ برأيهم حول مدى مناسبة صياغة الفقرات لغوياً وعلمياً، وذلك في نموذج خاص قام بتطويره الباحث للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات.

#### ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث كانت قيم ألفا لكافة أبعاد المتغيرات قد تجاوزت نسبة (70%) مما يعني أن هناك ثبات في أداة الدراسة واتساق في إجابات أفراد العينة، كما بلغت قيمة ألفا لإجمالي فقرات الاستبانة (0,953) مما يعني أن المعامل مقبول.

### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

#### اختبار الفرضيات

تم التأكد من تحقيق الشروط اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن".  
تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول رقم (1) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الرئيسية

مصدر البيانات	مجموع المربعات	Df	مربع الاوساط	F	Sig
الانحدار	26.071	3	8.690	57.358	.000
الخطأ	33.483	221	.152		
المجموع	59.554	224			

حيث يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة f قد بلغت (57.358) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.

جدول رقم (2) نتائج معاملات الانحدار للمتغير التابع ككل

المتغير	B قيمة	Std.Error	Beta	T	Sig
ثابت	1.887	.186		10.158	.000
الاستمراري	.047	.064	.056	.731	.466
العاطفي	.376	.072	.452	5.261	.000
المعياري	.169	.072	.198	2.356	.019

يتبين من الجدول أعلاه والخاص بنتائج أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدها للالتزام التنظيمي الاستمراري على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن حيث بلغت قيمة t (0.731) وبمستوى دلالة إحصائية (0.466)، بالمقابل تبين أن هناك أثر دال إحصائياً للبعد العاطفي على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) إذ بلغت قيمة t (5.261) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً للبعد المعياري على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) حيث بلغت قيمة t (2.356) وبمستوى دلالة إحصائية (0.019).

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في السرية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن".  
وتم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول (3) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

مصدر البيانات	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	26.379	3	8.793	53.186	0.000
الخطأ	36.537	221	.165		
المجموع	62.916	224			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة f قد بلغت (53.186) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في السرية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (4) نتائج معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	B	Std.Error	Beta	T	Sig
النتيجة	2.171	.194		11.185	.000
الاستمراري	-.032	.067	-.037	-.475	.636
العاطفي	.449	.075	.526	6.015	.000
المعياري	.159	.075	.181	2.117	.035

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعده الاستمراري كاحد أبعاد الالتزام التنظيمي على السرية في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن حيث بلغت قيمة t (-0.475) وبمستوى دلالة إحصائية (0.636)، بالمقابل تبين وجود أثر دال إحصائياً للبعده العاطفي على السرية حيث بلغت قيمة t (6.015) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، كذلك تبين وجود أثر دال إحصائياً للبعده المعياري على السرية حيث بلغت قيمة t (2.117) وبمستوى دلالة إحصائية (0.035).

• نتائج الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في الاعتمادية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (5) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

مصدر البيانات	مجموع المربعات	Df	مربع الاوساط	F	Sig
الانحدار	26.571	3	8.857	34.283	0.000
الخطأ	57.095	221	.258		
المجموع	83.667	224			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة f قد بلغت (34.283) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في الاعتمادية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (6) نتائج معاملات الانحدار لمتغير الاعتمادية

المتغير	B	Std.Error	Beta	T	Sig
ثابت	1.815	.243		7.482	.000
الاستمراري	.069	.083	.071	.830	.408
العاطفي	.391	.093	.397	4.192	.000
المعياري	.137	.094	.135	1.459	.146

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعده الاستمراري كاحد أبعاد الالتزام التنظيمي في الاعتمادية في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن حيث بلغت قيمة t (0.830) وبمستوى دلالة إحصائية (0.408)، بالمقابل تبين وجود أثر دال إحصائياً للبعده العاطفي في الاعتمادية حيث بلغت قيمة t (4.192) وبمستوى دلالة

إحصائية (0.000)، كذلك تبين وجود أثر دال إحصائياً للبعد المعياري في الاعتمادية حيث بلغت قيمة t (1.459) وبمستوى دلالة إحصائية (0.146).

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (7) نتائج الاختبار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

مصدر البيانات	مجموع المربعات	Df	مربع الاوساط	F	Sig
الانحدار	25.866	3	8.622	25.875	0.000
الخطأ	73.640	221	.333		
المجموع	99.506	224			

يتبين من الجدول اعلاه أن قيمة f قد بلغت (25.875) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (8) نتائج معاملات الانحدار لمتغير سهولة الاستخدام

المتغير	B	Std.Error	Beta	T	Sig
ثابت	1.676	.276		6.082	.000
الاستمراري	.103	.095	.096	1.082	.280
العاطفي	.288	.106	.268	2.714	.007
المعياري	.212	.106	.192	1.991	.048

يتبين من الجدول اعلاه انه لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الاستمراري كاحد أبعاد الالتزام التنظيمي في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن، حيث بلغت قيمة t (1.082) وبمستوى دلالة إحصائية (0.280)، بالمقابل تبين وجود أثر دال إحصائياً للبعد العاطفي في سهولة الاستخدام حيث بلغت قيمة t (2.714) وبمستوى دلالة إحصائية (0.007)، كذلك تبين وجود أثر دال إحصائياً للبعد المعياري في سهولة الاستخدام حيث بلغت قيمة t (1.991) وبمستوى دلالة إحصائية (0.048).

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في التعلم التنظيمي لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.

جدول (9) نتائج الاختبار المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية

مصدر البيانات	مجموع المربعات	Df	مربع الاوساط	F	Sig
الانحدار	47.768	3	15.923	21.309	.000b
الخطأ	165.138	221	.747		
المجموع	212.906	224			

يتبين من الجدول اعلاه أن قيمة f قد بلغت (21.309) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في التعلم التنظيمي لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.

جدول (10) نتائج معاملات الانحدار للمتغير الوسيط التعلم التنظيمي

المتغير	B	Std.Error	Beta	T	Sig
ثابت	.292	.413		.708	.480
الاستمراري	.370	.142	.236	2.607	.010
العاطفي	.195	.159	.124	1.229	.220
المعياري	.261	.159	.161	1.636	.103

يتبين من الجدول اعلاه أنه يوجد أثر دال إحصائياً لبعده الاستمراري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي في التعلم التنظيمي لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن، حيث بلغت قيمة t (2.607) وبمستوى دلالة إحصائية (0.010)، بالمقابل تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً للبعده العاطفي في التعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة t (1.229) وبمستوى دلالة إحصائية (0.220)، كذلك تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً للبعده المعياري في التعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة t (1.636) وبمستوى دلالة إحصائية (0.103).

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن".

جدول (11) نتائج الاختبار المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة

مصدر البيانات	مجموع المربعات	Df	مرجع الاوساط	F	Sig
الانحدار	22.185	1	22.185	132.393	.000
الخطأ	37.369	223	.168		
المجموع	59.554	224			

يتبين من الجدول اعلاه أن قيمة f قد بلغت (132.393) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.

جدول (12) نتائج معاملات الانحدار للمتغير جودة الخدمات الإلكترونية

المتغير	B	Std.Error	Beta	T	Sig
ثابت	3.088	.102		30.153	0.000
التعلم التنظيمي	.323	.028	.610	11.506	0.000

يتبين من الجدول اعلاه أن هناك أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن حيث بلغت قيمة t (11.506) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000).

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في السرية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (13) نتائج الاختبار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

مصدر البيانات	مجموع المربعات	Df	مربع الاوساط	F	Sig
الانحدار	4.638	1	4.638	17.747	.000
الخطأ	58.278	223	.261		
المجموع	62.916	224			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة f قد بلغت (17.747) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في السرية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (14) نتائج معاملات الانحدار لمتغير السرية

المتغير	B	Std.Error	Beta	t	Sig
ثابت	3.935	.128		30.762	.000
التعلم التنظيمي	.148	.035	.272	4.213	.000

يتبين من الجدول السابق أن هناك أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في السرية لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن حيث بلغت قيمة t (4.213) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000).

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في الاعتمادية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (15) نتائج الاختبار المتعدد لمتغير الاعتمادية

مصدر البيانات	مجموع المربعات	Df	مربع الاوساط	F	Sig
الانحدار	28.332	1	28.332	114.180	0.000
الخطأ	55.334	223	0.248		
المجموع	83.667	224			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة f قد بلغت (114.180) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في الاعتمادية لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (16) نتائج معاملات الانحدار لمتغير الاعتمادية

المتغير	B	Std.Error	Beta	t	Sig
ثابت	2.883	.125		23.133	0.000
التعلم التنظيمي	0.365	0.034	0.582	10.686	0.000

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في الاعتمادية لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن حيث بلغت قيمة t (10.686) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000).

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

جدول (17) نتائج الاختبار المتعدد للمتغير سهولة الاستخدام

Sig	F	مربع الاوساط	Df	مجموع المربعات	مصدر البيانات
0.000	178.773	44.276	1	44.276	الانحدار
		0.248	223	55.230	الخطأ
			224	99.506	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F قد بلغت (178.773) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتعلم التنظيمي في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

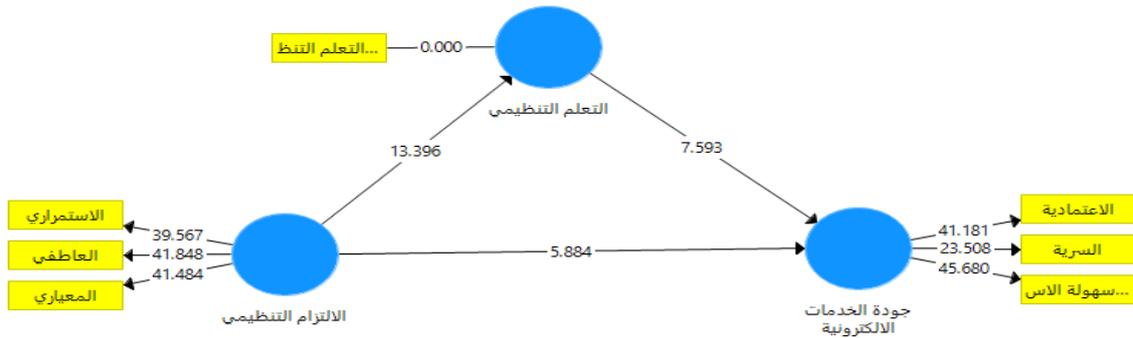
جدول رقم (18) نتائج معاملات الانحدار للمتغير التابع سهولة الاستخدام

Sig	t	Beta	Std.Error	B	المتغير
.000	19.654		.125	2.447	ثابت
.000	13.371	.667	.034	.456	التعلم التنظيمي

يتبين من الجدول السابق أن هناك أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن حيث بلغت قيمة t (13.371) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000).

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده مجتمعة (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

الشكل (1) قيم t لمعاملات المسار للأثر غير المباشر والأثر المباشر للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية من خلال التعلم التنظيمي باستخدام (Smart PLS3)



يتبين من الشكل أعلاه أن قيمة t للمسار (P1) المتعلق بأثر الالتزام التنظيمي في التعلم التنظيمي قد بلغت (13.396)، أما قيمة t للمسار (P2) الخاص بأثر التعلم التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية فقد بلغت (7.593)، أما قيمة t للأثر المباشر الكلي للمسار (P3) والخاص بأثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية من خلال التعلم التنظيمي فقد بلغت (5.884).

جدول (19) معاملات المسار باستخدام Smart PLS3

P.Value	T	Beta	المسار
0.000	5.884	0.697	الالتزام التنظيمي --- جودة الخدمات الإلكترونية
0.000	13.396	0.381	الالتزام التنظيمي ---- التعلم التنظيمي
0.000	7.593	0.493	التعلم التنظيمي ----- جودة الخدمات الإلكترونية
0.000	6.098	0.344	الأثر غير المباشر الكلي الالتزام التنظيمي --- جودة الخدمات الإلكترونية

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم t جميعها ذات دلالة إحصائية وبالنظر للأثر المباشر الكلي للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات الإلكترونية من خلال التعلم التنظيمي يلاحظ أن قيمة t قد بلغت (5.884) وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، والتي جاءت جميعها بمستويات مرتفعة، مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده مجتمعة (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن، في حين جاء الأثر غير المباشر الكلي للالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية متوسطاً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده مجتمعة (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن.

#### مناقشة النتائج

- 1- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، وقد تبين أن أقوى الأبعاد تأثيراً على جودة الخدمات الإلكترونية هو البعد العاطفي حيث بلغت قوة التأثير (0.452) ومن ثم جاء البعد المعياري بقوة تأثير (0.198) أما الاستمراري فلم يكن له أثر دال إحصائياً.
- 2- وأوجدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في سهولة الاستخدام لدى البنوك التجارية الأجنبية في الأردن، وقد جاءت هذه النتيجة نظراً لتأثير البعد العاطفي والبالغة قوة تأثيره (0.268) وكذلك البعد المعياري البالغ قوة تأثيره (0.192)، وبالمقابل لم يكن للبعد الاستمراري أثر دال إحصائياً ويعزى ذلك إلى وجود متغيرات وظروف يمكن لها أن تؤثر على رأي المستجيبين في البنوك المبحوثة.
- 3- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في التعلم التنظيمي لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، وقد تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً على التعلم التنظيمي قد كان البعد الاستمراري حيث بلغت قيمة بيتا (0.236)، أما الأبعاد الأخرى فلم يكن أثرها دال إحصائياً، ويفسر ذلك تركيز البنوك على الأفراد العاملين فيها مما ينعكس بالإيجاب على التزامهم الاستمراري من خلال ما تقدمه البنوك من مكافآت ومنافع لهم مثل الرواتب الإضافية والحوافز المختلفة.

- 4- كما وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الاستمراري، العاطفي، المعياري) في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادهما مجتمعة (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأجنبية في الأردن وقد بلغت قيمة بيتا (0.697)، ويلاحظ هنا أن دخول المتغير الوسيط لم يبلغ دور المتغير المستقل وبالتالي تعتبر الوساطة جزئية كون التعلم التنظيمي أدى إلى تخفيض دور الالتزام التنظيمي.
- 5- ويتبين من واقع النتائج أعلاه أن البعد الاستمراري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي لم يكن له أثر دال إحصائياً إلا على المتغير الوسيط وبالمقابل لوحظ أن البعد العاطفي قد كان الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات الإلكترونية ولم يكن له أثر على المتغير الوسيط، وبهذا يمكن الحكم على أن المتغير الوسيط يعمل في النموذج بوجود البعد الاستمراري.

#### خلاصة نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتحسين أداء ورضا العاملين لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.
- 2- إن تركيز البنوك التجارية الأجنبية على العاملين لديها سيزيد من التزامهم الاستمراري من خلال وجود نظام حوافز عادل لديها.
- 3- إن أقوى أبعاد الالتزام التنظيمي تأثيراً على جودة الخدمات الإلكترونية لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن هو البعد العاطفي.
- 4- تبين وجود أثر مباشر للالتزام التنظيمي على التعلم التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

#### التوصيات والمقترحات.

- اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:
- 1- الاهتمام بمستوى ونوعية الحوافز المقدمة للموظفين، بحيث تلبى الاحتياجات الشخصية لهم وربطها بمعدلات الإنجاز.
- 2- زيادة اهتمام البنوك التجارية الأجنبية بالبحث والتطوير بشكل يساهم في توليد المعرفة، وذلك بهدف ابتكار منتجات وخدمات مصرفية جديدة.
- 3- التركيز على دوائر وأقسام البحث والتطوير لدى البنوك وتوفير الأنظمة والبنية التحتية اللازمة لإطلاق المنتجات المصرفية الإلكترونية الجديدة ذات الطابع الابتكاري.
- 4- الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بحيث تكون ميزة تنافسية للبنك، من خلال القيام ببحوث التسويق لمعرفة رغبات وحاجات السوق والعملاء.
- 5- ضرورة مواكبة التطورات والابتكارات المصرفية الإلكترونية الحديثة والتي باتت تحظى بانتشار وقبول واسع لدى الأفراد والشركات وأصبحت هدفاً استراتيجياً للبنوك.
- 6- زيادة الاهتمام بالأفكار المطروحة من قبل الموظفين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال التواصل المستمر والفعال مع جميع الموظفين.

- 7- زيادة الاهتمام بالبعد العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي، إذ يشكل هذا البعد حافزاً وجدانياً لدى الموظفين ويزيد من شعورهم بالارتباط في وظائفهم ويسهم في تعزيز أواصر الثقة المتبادلة بينهم وبين إداراتهم العليا.
- 8- ضرورة اهتمام البنوك التجارية الأجنبية بالتعلم التنظيمي، لما يشكله من وسيلة ناجحة في تعزيز المعرفة ومشاركتها بين الموظفين، بالإضافة إلى تمكينها من الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- 9- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول التعلم التنظيمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وذلك لأثرها الكبير في تحقيق البنوك لأهدافها الاستراتيجية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أحمد، حسام (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، 38 (2)، 123-150.
- آل قاسم، رؤى (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الباهي، صلاح الدين (2016). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني في عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بني عيسى، احمد، وابازيد، رياض (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، بحث منشور في مجلة الدراسات والعلوم الادارية، الجامعة الأردنية، 41 (2).
- الجميلي، مخلص (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لآراء العاملين في المعهد التقني في الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9)، 293-303.
- الحداد، عوض (2001). تسويق الخدمات المصرفية، ط2، القاهرة: دار اليمان للطبع والنشر.
- حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار الحامد للنشر.
- دروزه، سوزان، والمعشر، زياد، والقواسمي، ديماء (2014). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الأردن دراسة مقارنة، بحث منشور في المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، 10، (4).
- ديوب، ايمن (2013)، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم والاقتصادية والقانونية، 29 (2).
- الصوراني، نسرین (2017). أثر تطوير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة في السوق الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- العدوان، عبود (2015). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء: دراسة على المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abedini, M. (2015). Relationship between job satisfaction and organizational commitment of health educators of High Schools in Hormozgan Province.,(Unpublshd PhD Thesis), Farhangian University, Banadr Abb-as, Iran
- Aldaihani, F. M. F., & Ali, N. A. B. (2018). Effect of Electronic Customer Relationship Management on Electronic service quality provided by the commercial banks in Kuwait. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 8(2), 143-154.
- Ali, M. S. Y. (2017). The Effect of E-Banking Orientation on Customer Service Quality KSA Banks Customers" Perspective. International Journal of Civil Engineering and Technology, 8(9), 404-432.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18.
- Anthonia, A. A., & Olalekan, A. J. (2018). Knowledge of banking services among frontline personnel and quality of service delivery in the Nigerian commercial bank. Journal of Business and Retail Management Research, 12(3).
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), 140-149.
- Argote, L. (2012). Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. USA: Springer Science & Business Media.
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2020). Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. Management Science.
- Asadpoor, S., & Abolfazli, A. (2017). Effect of Electronic Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty Saderat Bank" s Customers" . International Journal of Scientific Study, 5(4), 407-411.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. International journal of training and development, 14(4), 309-322.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). Handbook of organizational learning and knowledge management (No. 2nd ed). Chichester: Wiley.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Yang, M. J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. The Journal of Technology Transfer, 42(6), 1431-1450.