



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الثاني – أبريل 2024



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية: البنوك التجارية بمحافظة بورسعيد

**The impact of total quality management practices in
achieving organizational creativity**

Field study: Commercial banks in Port Said Governorate

إعداد

الباحث/ محمد أحمد البدوي عبده حجاج

مرشح للدكتوراه – قسم إدارة الأعمال- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

m.hgag100@gmail.com

تحت إشراف

أ.د/ محمد وهبة محمد حسن

أستاذ إدارة الأعمال – كلية الإدارة والتكنولوجيا – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

m_wahba2003@hotmail.com

د/ محمد رفعت محمد القيراني

مدرس إدارة الأعمال – كلية الإدارة والتكنولوجيا – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

Mohamed_elkeerany@yahoo.com

د/ إيهاب محمود عبد الله

مدرس إدارة الأعمال- كلية الإدارة والتكنولوجيا - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

dr.ehab1979@gmail.com

2024-12-06	تاريخ الإرسال
2024-12-29	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jst.journals.ekb.eg/	

ملخص:

تهدف تلك الدراسة إلي التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في محافظة بورسعيد وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة استخدمت لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (132) مبحوثاً وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج كان أبرزها: أن البنوك التجارية في محافظة بورسعيد تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة، وأن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الإبداع التنظيمي جاءت بدرجات مرتفعة، كما تبين أنه يوجد أثراً لإدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام الإدارة العليا، فرق العمل، التركيز على العملاء، نظام البيانات وجمع المعلومات) في تحقيق الإبداع التنظيمي، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه تم تقديم عدة توصيات كان أهمها: ضرورة قيام البنوك التجارية التي تعمل بمحافظة بورسعيد بالالتزام بشكل فعلى وجدى بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة شاملة، كذلك التركيز بالدرجة الأولى على الأبعاد الأكثر تأثيراً وأهمية على الإبداع التنظيمي والتي تتمثل في أبعاد (التركيز على العملاء، نظام البيانات وجمع المعلومات).

كلمات مفتاحية: إدارة الجود الشاملة، الإبداع التنظيمي.



Abstract:

This study aims to identify the level of application of total quality management in commercial banks operating in Port Said Governorate and its impact on achieving organizational creativity. The researcher used the descriptive analytical approach by designing a questionnaire that was used to collect the necessary data from the study sample members, numbering (132) respondents. Multiple stepwise regression analysis was used to test the study hypotheses. The study reached many results, the most prominent of which were: that commercial banks in Port Said Governorate are generally interested in applying all dimensions of total quality management to varying degrees, and that the respondents' attitudes towards the level of organizational creativity were high. It also showed that there is an effect of total quality management combined (commitment of senior management, work teams, focus on customers, data system and information collection) in achieving organizational creativity. In light of the results reached by the study, several recommendations were presented, the most important of which were: the necessity for commercial banks operating in Port Said Governorate to commit effectively and seriously to applying all dimensions of total quality management in a comprehensive manner, as well as focusing primarily on the dimensions that have the most impact and importance on organizational creativity, which are represented in the dimensions of (customer focus, data system and information collection).

Keywords: Total Quality Management, Organizational Creativity.

أولاً: المقدمة

تواجه مؤسسات الأعمال تحديات كبيرة، نظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها بيئتها وظروفها الاقتصادية، والتي ظهرت مع التغيرات الهائلة في المجال التكنولوجي، وشدة المنافسة الناتجة عن العولمة، كل تلك التحديات قد زادت من حدة المنافسة لهذه المؤسسات سواء كان على المستوى المحلي أو العالمي، وأحدثت في بيئة أعمالها تغيرات جذرية، مما دعت حاجة هذه المنظمات لتجاوز أساليبها ومبادئها التقليدية، حتى تستطيع التكيف مع هذه التغيرات والصمود أمامها (عواضة، 2018).

وتعد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسات لمواجهة هذه التحديات، كونها من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي طبقت في المجتمعات العربية. حيث أن إدارة الجودة الشاملة تعد نظام إداري متكامل يقوم على التحسين والتطوير نحو الأفضل على مستوى كافة النواحي الإدارية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واستخدام الأساليب الإدارية بطرق إبداعية، لتحسين وتطوير الخدمات التي تقدم للزبائن وذلك لتلبية حاجاتهم المستقبلية (أبو زيادة، 2019).

كما أن الإبداع التنظيمي يعد من أهم الركائز الرئيسية في عملية التطوير الإداري حيث يهدف إلى التحسين والتطوير في قدرات المنظمات بتطبيق طرق عمل إبداعية للوصول نحو أداء أفضل في النظم والعمليات الإدارية، والتصدي لمشكلات العمل الحالية والمحتمل حدوثها في المستقبل، لما للإبداع التنظيمي من دور وأثر في المؤسسات يتراوح ما بين إحداث تغيير وتطوير ضئيل على الأداء التنظيمي وصولاً إلى إحداث تطوير يمكن أن يشمل العملية الإنتاجية، والأنظمة التشغيلية والإدارية، والهياكل التنظيمية، والتكنولوجيا الجديدة، والخطط الجديدة التي تتعلق بالأفراد.



وفي هذا السياق أكد العديد من الباحثين أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد أهم مصادر القوى.

الدافعة للإبداع التنظيمي، حيث أشار Kim et al., 2012 إلى وجود العديد من الجوانب المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع التنظيمي. فمثلا تمكين العاملين ومشاركتهم في برامج وتطبيقات إدارة الجودة وكذلك العمل الجماعي والتدريب على رأس العمل له تأثير على العملية الإبداعية. كما أشار باحثين آخرين أمثال Luzon (Bon and Mustafa, 2012 ; et al., 2013) أن أهمية وجود علاقات قوية مع العملاء له تأثير ايجابي على العملية الإبداعية من خلال مشاركة العملاء في تصميم المنتجات، وهذا يتطلب من الإدارة العليا الالتزام والدعم بشكل كامل من خلال تبني تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات والمؤسسات والتي تساعد بطبيعة الحال في تعزيز العملية الإبداعية (Ooi et al., 2012). وتعد هذه العوامل المشتركة من أهم السمات الرئيسية لكل من إدارة الجودة الشاملة والإبداع معاً، ولذا فإن قدرة أي مؤسسة على تحقيق الإبداع التنظيمي، يعتمد بصورة كبيرة على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً صحيحاً.

ثانياً: مشكلة الدراسة

اختلفت نتائج الأبحاث السابقة فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع حيث لا يزال هذا الموضوع مثار Zhang et al., 2016; Luzon et al., 2013 التنظيمي للجدل ويحتاج إلي مزيد من البحث، ومن خلال هذا التوجه تكمن مشكلة هذه الدراسة، في اختلاف إدراك ووضوح الدور والأثر الذي تساهم فيه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع التنظيمي في

البنوك التجارية بمحافظة بورسعيد، حيث أن ضعف الإدراك لهذا الأثر يمكن أن ينعكس سلباً على نجاح تنفيذ وتطبيق هذه الفلسفة، وانخفاض إدراك ووعي العاملين في هذه البنوك بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها، والأسس التي تبنى عليها، نتيجة للعديد من المعوقات التي تواجه تلك البنوك.

وعلى ضوء ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية التي تعمل في محافظة بورسعيد؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف كما يلي:-

1. التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية التي تعمل في محافظة بورسعيد.
2. التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية التي تعمل في محافظة بورسعيد.
3. تحديد أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية التي تعمل في محافظة بورسعيد.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في المنظورين الآتيين:



1. المنظور العلمي:

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها على حسب علم الباحث على مستوى بيئة البنوك المصرية، الذي تناولت تطبيق مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الابداع التنظيمي في قطاع البنوك عموماً، وبشكل خاص في البنوك التجارية المصرية التي تعمل في محافظة بورسعيد محل الدراسة، لذلك يمكن أن تضاف هذه الدراسة إلى الدراسات السابقة نظراً لقلة الدراسات والأبحاث التي قدمت في هذا الموضوع في الدول العربية عامة.

2. المنظور العملي:

إن نتائج وتوصيات هذه الدراسة التي تم التوصل إليها ستكون ذات فائدة كبيرة لدى الإدارة العليا وصناع القرار في البنوك التجارية المصرية التي تعمل في محافظة بورسعيد للتركيز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة عند وضعها لخطط التحسين والتطوير وذلك من خلال وضع العديد من الخطط العلمية الحديثة التي تشجع العاملين على الإبداع وترفع من مستوى كفاءة وفاعلية الأداء.

خامساً- الإطار النظري:

1. إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا المجال، حيث أن لكل باحث مصطلحات خاصة به في تعريف هذا المفهوم (أبو زيادة، 2019). وهذا يعني بأنه لا وجود لتعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى الآن، فكل باحث ينظر إلي هذا المدخل الإداري الحديث تبعاً للتخصص الذي يعمل به، ولذلك فإنه لا يوجد اتفاق حول إمكانية

ايجاد تعريف محدد حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى الآن، وانسجاماً مع أغراض هذه الدراسة وأهدافها، سنقوم باستعراض أهم تعاريف للوقوف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإبداع التنظيمي كأسلوب جديد في مسيرة تطوير إدارة الجودة.

وقد عرف (الحميش، 2019) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة وأسلوب يقوم على مشاركة كل العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية في المؤسسة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وإرضاء الزبائن من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم. ويعرفها (الكرخي، 2014) بالأسلوب الذي يهدف الى تلبية احتياجات ورغبات العملاء وجميع الموظفين داخل المؤسسة والمجتمع على حد سواء. كما أشار (Hassan,2014) بأنها "استراتيجية لتحسين الإداء التنظيمي للمؤسسة من خلال التزام جميع الموظفين في المؤسسة لتحقيق متطلبات ورضا العميل. ويعرفها (عبد الواحد،2022) بأنها نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي يمكن أن تحقق احتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.

وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن أدارة الجودة الشاملة هي نظام يتكون من مجموعته من الأساليب والعمليات الإدارية المترابطة التي تستخدم مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتضمن تقديم خدمات عالية الجودة لتلبية حاجات ورغبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد بكفاءة وفاعلية.

أ- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

يتبين من مراجعة الأدبيات السابقة أنه كما تنوعت تعاريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، اختلفت أيضاً الأبعاد التي تستند إليها منهجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن ينسب هذا



الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل وثقافة المؤسسات التي أجريت عليها هذه الأبحاث. فمثلاً أشار prajogo and Sohal,2006 أن إدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على ثلاث مبادئ هي التركيز على العملاء والتحسين المستمر، وتمكين الموظفين بينما يرى بدر والمدهون،2017 أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على خمسة أبعاد تتمثل في التركيز على الزبائن، التزام ودعم الإدارة العليا، مشاركة وتمكين العاملين، السياسات والاستراتيجيات، التحسين المستمر، أما الشعار،2014 فقد حددها في ستة أبعاد وهي: التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر. وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية سوف تركز على الأبعاد التي تم التوافق الأكبر عليها بين أغلب الباحثين، والتي يعتقد بأنها الأكثر شمولية واستخداماً في الواقع العملي لمجتمع البنوك، والتي تشتمل على أبعاد " التزام الإدارة العليا، بناء فرق عمل، التركيز على العملاء، نظام البيانات وجمع المعلومات ".

ب- التزام الإدارة العليا:

إن دعم الإدارة العليا يعد بمثابة حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات، أي أن نجاح هذه الفلسفة مرتبط بقناعة ودعم الإدارة العليا، حيث أن إرساء هذه المنهجية يعد قراراً استراتيجياً يمس وضع المنظمة الحاضر وفي المستقبل (أبو زيادة،2019). فبدون دعم الإدارة العليا لا يمكن توافر بيئة فعالة تساعد على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الغرض والفائدة المرجوة منها، حيث يرى البعض أن أهمية دعم الإدارة العليا لممارسات إدارة الجودة الشاملة، لن تكون فقط في تخصيص الموارد اللازمة، بل تعدت ذلك بكثير حيث تضع كل مؤسسة مجموعة من الأسبقيات، فإذا سارت الإدارة العليا لأي مؤسسة غير

قادرة على تبني ودعم فكرة هذا البرنامج على الأمد البعيد، فإنها تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لن يكتب له النجاح (عبد الرحمن، 2018).

ج- فرق العمل:

يرتكز دور إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على حث العاملين داخل المنظمة على تأديت الاعمال التي يتكفون بها من خلال فرق عمل ، من أجل دفعهم لتقديم ما لديهم من أفكار واقتراحات بناءة، والتغلب على مقاومتهم لعملية التغيير ، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للمساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة (أبو زيادة، 2019)، وتحس الإدارة العليا العاملين على المساهمة في اتخاذ القرارات التشغيلية المناسبة وذلك بتفعيل دورهم بطريقة تجعلهم يشعرون بأهميتهم وتحقيق أقصى استفادة من امكانياتهم، والسماح للأفراد بأخذ القرارات التي تمكنهم من تحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة (الكحلوت، 2013).

د- التركيز على العملاء:

يعتبر التركيز على العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال درجة التركيز والاهتمام الذي تعطيها المنظمة للعناية بعملائها من حيث تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم وإرضائهم بتقديم الخدمات التي تلبى توقعاتهم على الفور، وإشراكهم والأخذ بآرائهم في تطوير وتحسين الخدمات التي تقدم إليهم (المعمرى، 2017). وفي هذا الصدد فقد أشار أن بناء علاقات قوية ومقربة من العملاء والمجهزين له تأثير إيجابي على نجاح المنظمة في تطوير منتجات جديدة، فضلاً في تأثيرها على العملية الإبداعية. ويحدث ذلك من خلال فتح قنوات



اتصال مفتوحة بين المنظمة وعملائها يكون في شكل لقاءات دورية وزيارات متبادلة، مع وجود نظام لجمع معلومات دائمة عن احتياجات ورغبات العملاء (عبد الواحد، 2022).

هـ- نظام البيانات وجمع المعلومات:

إن نظام البيانات الجيد يعد من أهم العوامل الرئيسية التي تساهم على نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، فنظام المعلومات هو العنصر الرئيسي في أداء المنظمات من أجل الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية، فعند توافر نظام معلومات قوى يعتمد على تجميع المعلومات والبيانات بشكل منظم وفعال، وبصورة تسمح بمراقبة ومتابعة العمليات داخل المنظمة بشكل دوري سيقود المنظمة الى التحسين المستمر في الأداء والمنافسة (أبو زيادة، 2019).

2. الإبداع التنظيمي:

على الرغم من أن مصطلح الإبداع التنظيمي أصبح من أهم وأكثر المصطلحات انتشاراً في أدبيات الإدارة، إلا أنه مازال يحمل تفسيرات ومفاهيم متعددة، تدخل فيها عوامل عديدة تضم السمات الشخصية والمهارات الفكرية للأفراد المبدعين إلى جانب النواحي التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها (صارم، 2015). فقد عرّفه جاد الرب (2012، ص220) على أنه "التفكير المختلف والذي يعنى توافر المهارات والإبداعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار جديدة". ويعرفه Bon and Mustafa 2013, 519 بأنه "تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين الهياكل التنظيمية، والأنظمة والعمليات المتعلقة بالهيكل الاجتماعي للمنظمة، كما عرّفه البشاشة (2017) بأنه النهج التي تتبناه المنظمات لتعزيز قدرات ومهارات العاملين للوصول إلى أفكار وطرق عمل

جديدة من أجل الحصول على ميزة تنافسية تدعم بقاء المنظمة واستمرارها، ويعرف على(2017) الإبداع التنظيمي على أنه عملية تأتي من مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر من التجديد والخروج عن المألوف، ويساعد في حل المشكلات التي تواجه الفرد أثناء تأدية أعماله.

وبناء على ما تقدم، يمكننا تعريف الإبداع التنظيمي أنه عملية توليد وتبني أساليب وطرق عمل جديدة من أجل التطوير والتغيير نحو الأفضل في النواحي والنظم الإدارية بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تم صياغتها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتصدي للمشكلات الحالية والمتوقع حدوثها في المستقبل.

أ-عناصر الإبداع التنظيمي:

كما تنوعت المفاهيم الخاصة بالإبداع التنظيمي، تنوعت أيضاً الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مستوى الإبداع التنظيمي فقد أشار(حويحي ،2015) بأنه يمكن قياس مستوى الإبداع التنظيمي من خلال العناصر الآتية: وفرة الأفكار، الطلاقة، الأصالة، القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات/ التعقيد، الإحساس بالمشكلات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، بناء وخلق الثقافة المؤسسية، المرونة أما(على ،2017) فقد اعتمد العناصر الآتية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، الخروج عن المألوف، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه(تركيز الانتباه)، فيما أشار (حماد،2017) لقياس مستوى الإبداع التنظيمي على الطلاقة، المرونة، الأصالة، التحليل، المخاطرة، في حين أعتمد (شقيير،2018)على الطلاقة،



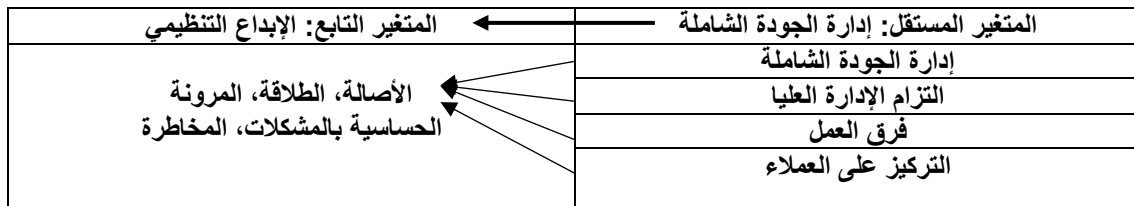
المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف، التوسع، الكم والكيف.

مما سبق، واعتمادا على الأدبيات والدراسات السابقة، فقد تم اختيار مجموعة من العناصر المشتركة والتي يرى الباحث أنها أكثر شمولية واستخداما للواقع العملي لهذه الدراسة المتمثل في البنوك التجارية بمحافظة بورسعيد وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، المخاطرة والمبادرة) والتي سيتم الاعتماد عليها كمتغير تابع للدراسة.

سادساً: نموذج وفرضيات الدراسة

1- نموذج الدراسة:

اعتمادا على ما تم الاطلاع عليه في دراسات سابقة، حيث أشارت كلا من (Luzon et al., 2013)، (Anderson et al., 2015)، بأن إدارة الجودة الشاملة ليس من الضروري أن تؤثر كلها في الابداع التنظيمي، في حين توصلت دراسة (Kim et al., 2012) إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع بشكل عام، وانسجاما مع الغرض من هذا البحث وأهدافه، فقد قام الباحث بصياغة نموذج للدراسة يشتمل على ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع وفيما يلي توضيح النموذج كآتي:.



شكل (1): نموذج الدراسة

2- فرضيات الدراسة

اعتمادا على متغيرات نموذج الدراسة، وانطلاقا من مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة لغرض قياس أثر المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع الإبداع التنظيمي كما يلي:

1-الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، فرق العمل، التركيز على العملاء، نظام البيانات وجمع المعلومات) على تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية بمحافظة بورسعيد.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية للبحث أربع فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر هام ذو دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإلتزام الإدارة العليا على تحقيق الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر هام ذو دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على تحقيق الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر هام ذو دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التركيز على العملاء على تحقيق الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط).



الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر هام ذو دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظام البيانات وجمع المعلومات على تحقيق الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط).

سابعاً: منهج الدراسة

استناداً من طبيعة الدراسة والهدف منها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يلائم أغراض البحث ويعبر عن مشكلته تعبيراً كمياً وكيفياً كما هو في الواقع، وقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيان في جمع البيانات

1. المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب والمراجع التي تم الاطلاع عليها بالمكتبات بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية، وذلك لبناء الإطار النظري
2. المصادر الأولية وهي الاعتماد على الاستبانة التي صممت خصيصاً لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:
3. الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، والجزء الثاني: وفي هذا الجزء تم الاسترشاد في بناء الفقرات بدراسة الحميش، 2019، وتيتي، 2019، وشقير، 2018، والمعمرى، 2017، والكحلوت، 2013، و يتضمن (23) فقرة تهدف إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في محافظة بورسعيد (كمتغير مستقل) وهي: التزام الإدارة العليا من الفقرة (1-5)، فرق العمل من الفقرة (6-15)، التركيز على العملاء من الفقرة (16-20)، نظام البيانات وجمع المعلومات (21-23)، أما الجزء الثالث: فقد تألف من (21) فقرة تقيس مستوى الإبداع التنظيمي

في البنوك التجارية العاملة في محافظة بورسعيد، وفي هذا الجزء تم الاسترشاد في بناء الفقرات بدراسة صارم، 2019، والمطوطح، 2016، الصوالحي، 2016، حويحي، 2015 كما تم الاعتماد على مقياس (likert) الخماسي لكافة الأبعاد والذي يتراوح ما بين غير موافق بشدة درجة واحدة و موافق بشدة (5) درجات.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وظائف (مديري البنوك، ونائب المدير، ورؤساء الأقسام، وموظفي العلاقات العامة) في البنوك التجارية التي تعمل في محافظة بورسعيد، وهي (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الإسكندرية، البنك التجاري الدولي). والبالغ عددهم (132) مبحوثاً، حيث أن تلك الوظائف هي التي لها صلة مباشرة بالجودة، وقد استخدم البحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع عدد (132) استبانة شملت جميع مجتمع الدراسة، استرجع منها عدد (121) استبانة، كما تم استبعاد عدد (7) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وذلك لعدم جدية المبحوث على الإجابة عليها، وبذلك أصبحت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (114).

1. صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبانة (أداة الدراسة) التي تم استخدامها: قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين، وذلك للتأكد من وضوحها ودقة فقراتها، وأيضاً قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء ذلك فقد تم حذف بعض الفقرات وتعديل أخرى وإعادة صياغة بعضاً آخر لتصبح أكثر فهماً وفقاً لتوجهات المحكمين.



ثم عرضها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة للتأكد من درجة فهم فقراتها ودرجة وضوحها، وقد تم اختبار درجة ثبات الأداة عن طريق حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1): قيمة معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمحوري

وأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل (ن=30)

م	المحور	البعد	عدد	معامل
1	الثاني: إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	5	0.880
2		فرق العمل	9	0.892
3		التركيز على العملاء	5	0.836
4		نظام البيانات وجمع	4	0.746
	المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة			0.933
	المحور الثالث: الإبداع التنظيمي			0.936
	الاستبانة ككل			0.954

يتضح من جدول (1) أن قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) للاستبانة بمحوريتها وأبعاد المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) تراوحت ما بين (0.746 - 0.954) وهي أعلى من النسبة الحرجة لمعامل الثبات المقبول (0.70)؛ مما يعني هذا على تمتع الاستبانة (أداة الدراسة) بصفة عامة بثبات مرتفع من ناحية ودرجة اتساق بين كافة متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مما يعطي درجة عالية من الثقة في استخدامها في الدراسة الحالية (عبد الواحد، 2022).

تاسعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق (الاستبانة) على عينة الدراسة إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical packages for the social sciences (V23)-(SPSS)، حيث تم معالجتها وفقاً للاختبارات التي تحقق أهداف الدراسة؛ وقد قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

جداول المتوسطات والانحرافات المعيارية من أجل الوقوف على الأهمية النسبية لمستوى إدارة الجودة الشاملة، الابداع التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة. معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alph) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

اختبار معامل التضخم للبيانات (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance): وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقبلية (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) (Multicollinearity)، بالإضافة معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة (إدارة الجودة الشاملة) والتابع الإبداع التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للدرجات.

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis (SMRA)) من أجل تحديد أفضل نموذج انحدار لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الفرضيات الفرعية).

1. وصف خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرض المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما هو بالجدول رقم(2):



النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
84.1	97	ذكر	الجنس
15.9	17	أنثى	
30.6	36	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
43.1	48	من 30 – 40 سنة	
21.2	23	من 40 – 50 سنة	
5.1	7	50 سنة فأكثر	
33.2	39	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
32.6	36	من 5 – 10 سنة	
18.5	20	من 10 – 15 سنة	
15.7	19	15 سنة فأكثر	
13	16	ثانوية عامة	المستوى التعليمي
70.2	80	مؤهل عالي	
12.3	14	دبلوم عالي	
4.5	4	ماجستير	
63.2	72	موظف علاقات عامة	المستوى الوظيفي
15.8	18	رئيس قسم	
17.5	20	نائب مدير	
3.5	4	مدير بنك	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (2) أن السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة تعكس مدى توافر الخبرات الإدارية والكفاءات العلمية ومدى إدراكهم بواقع البنوك التجارية في محافظة بورسعيد ، والتي من الممكن أن تمكنهم من إستخدام الطرق والأساليب الإدارية الحديثة عند الإحتياج لذلك، وتمكنهم من المقدره على فهم طبيعة ومتغيرات الدراسة وأبعادها والتعامل معها بصورة جيدة.

(1) ملخص الأهمية النسبية لممارسات إدارة الجودة الشاملة:

بحساب الوسط الحسابي لجميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة (إدارة الجودة الشاملة) وجد أن (التركيز على العملاء) حل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وبوسط حسابي بلغ (4.19) ، ثم جاء (التزام الإدارة العليا) في المرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.09) ، ثم (نظام البيانات وجمع)، وبوسط حسابي (4.08)، بينما حل (فرق العمل) في المرتبة الرابعة والأخيرة وبوسط حسابي بلغ (3.89).

كما جاءت الأهمية النسبية لفقرات الابداع التنظيمي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.03) وقد جاءت الفقرة رقم 7: "يرى العاملون أن إجراءات العمل بالبنك بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين" بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي بلغ (4.29) ، في حين حلت الفقرة رقم 4: " يمتلك العاملون بالبنك القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جيدة" بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.87). وبالتالي فإنه يتضح من نتائج التحليل بأن الابداع التنظيمي يظهر بمستوى مرتفع من الأهمية النسبية في البنوك المبحوثة؛ والذي يؤدي بدور إيجابي في صنع القرارات والتي من شأنها أن تحسن الجودة والإنتاجية لكي تصبح البنوك أكثر تنافسية. والذي يعتبر من المؤشرات المهمة الذي يجعل موقع البنك الأفضل بين البنوك الأخرى من حيث الممارسة، مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي تسوده الإنسانية والمرونة وقبول كل الأفكار الجديدة؛ مما يعمل على إجراء التحسينات المستمرة لكي تتميز البنوك بشكل بارز في الأداء .



عاشراً: اختبار فرضيات الدراسة

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة

العليا، فرق العمل، التركيز على العملاء، نظام البيانات وجمع المعلومات) على تحقيق الابداع

التنظيمي في البنوك المبحوثة.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض

الاختبارات؛ وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو

الآتي:

فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة

(Multicollinearity)، قام الباحث باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance

(VIF) (Factor) (Inflation) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من

المتغيرات المستقلة، وتم أيضا التأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal

Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، والجدول رقم (3) يبين نتائج هذه

الاختبارات.

جدول (3) اختبارات معاملات تضخم التباين، التباين المسموح به، والالتواء للمتغيرات

المستقلة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)

البيانات م	المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
1	التزام الإدارة العليا.	1.959	0.511	0.922
2	فرق العمل.	2.072	0.481	0.762
3	التركيز على العملاء.	1.821	0.546	0.897
4	نظام البيانات وجمع المعلومات	2.082	0.481	0.285

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول (3) إلى أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد والدرجة الكلية تقل تتراوح بين (1.821 - 2.082) وهي أقل من الحد الأعلى المسموح به (10) (مرجع)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد تتراوح بين (0.481 - 0.546) وهي أقل من الحد الأدنى المسموح به (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) يمكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، وقد تم التأكد أيضاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم معامل الالتواء (Skewness) أقل من (1) (مرجع)؛ لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.



ولغايات اختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise

(Multiple Regression Analysis (SMRA) لتحديد أفضل نموذج انحدار لتأثير

المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4)

جدول (4) دلالة نموذجي الانحدار من خلال تحليل التباين للمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار أبعاد

إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الابداع التنظيمي لدى البنوك المبحوثة عينة الدراسة

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط المتعدد	نسبة الإسهام
1	الانحدار	6174.633	2	3087.316	31.870	0.001	0.364	0.133
	الباقى	10754	111	96.901				
	المجموع الكلي	16930.62	113					

يتضح من الجدول (4): أن نموذج الانحدار الأفضل يتضمن عاملي " نظام البيانات

وجمع المعلومات "، " التركيز على العملاء " فقط بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.364، بنسبة

إسهام في التباين الكلي لدرجات الابداع التنظيمي تبلغ 13.1%، بينما تم استبعاد عاملي "

التزام الإدارة العليا" " فرق العمل " من النموذج والجدول رقم (5) يوضح دلالة العوامل الداخلة

في معادلة الانحدار.

جدول (5) دلالة معاملات التنبؤ بالإبداع التنظيمي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المعاملات المعيارية Beta قيمة	المعاملات غير المعيارية		الأسلوب	النموذج
			الخطأ المعيارى	معامل الانحدار B		
0.001	3.946	0.395	7.151	28.215	الثابت	1
0.001	4.265		0.505	2.151	نظام البيانات وجمع المعلومات	
0.01	2.058	0.283	0.334	1.023	التركيز على العملاء	

من الجدول رقم (5) يمكن التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الإبداع التنظيمي} = 0.395(\text{نظام البيانات وجمع المعلومات}) + 0.283(\text{التركيز على العملاء}).$$

مما سبق يمكننا استنتاج ما يلي:

- عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد أثر هام للالتزام الإدارة العليا على

لدى البنوك المبحوثة. ($\alpha \leq 0.05$) تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة

- عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: يوجد أثر هام لفرق العمل على تحقيق

لدى البنوك المبحوثة. ($\alpha \leq 0.05$) الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر هام للتركيز على العملاء على تحقيق

لدى البنوك المبحوثة. ($\alpha \leq 0.05$) الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: يوجد أثر هام لنظام المعلومات وجمع البيانات



. لدى البنوك المبحوثة. ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة

- قبول الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على: يوجد أثر هام لأبعاد إدارة الجودة الشاملة
مجتمعة على تحقيق الإبداع التنظيمي مجتمعة في البنوك المبحوثة.

حادي عشر: النتائج والتوصيات

أولا النتائج:

1- أظهرت النتائج أن البنوك التجارية بمحافظة بورسعيد تهتم بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وقد جاء تطبيق هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى تطبيق لبعد التركيز على العملاء، ثم نظام البيانات وجمع المعلومات، ثم يليه التزام الإدارة العليا، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق لفرق العمل.

2- أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين في البنوك التجارية بمحافظة بورسعيد نحو مستوى الإبداع التنظيمي جاء مرتفعاً حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي الأصالة، ثم المرونة، ويليها المخاطرة، ثم الحساسية للمشكلات والطلاقة وفي الأخير جاء بعد التحليل والربط، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة العليا لهذه البنوك تعطي للعاملين قدراً كبيراً من المرونة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين في المشاركة في اتخاذ وصناعة القرارات، والتخفيض من حدة الالتزام الحرفي للتعليمات مما يعطي الفرصة للعاملين من أظهر قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية لتقديم خدمات تتسم بالتجديد والإبداع.

3- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر هام ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، التركيز على العملاء، نظام البيانات وجمع المعلومات) على مستوى تحقيق الابداع التنظيمي، وتم قبول

الفرض بناءً على ان قيمة معنوية الارتباط ونموذج الانحدار اقل من 5%، وارتفاع قيمة معامل تفسير النموذج والقدرة التنبؤية ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلا من (أبو زيادة،2019، والشعار والنجار،2015، عبد الجبار، 2017).

4- أظهرت نتائج الدراسة إلي عدم وجود أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الادارة العليا على تحقيق الابداع التنظيمي، وتم رفض الفرض بناءً على ان قيمة معنوية الارتباط ونموذج الانحدار أكبر من 5%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطوطح،2016، كما تتناقض مع نتائج دراسات كلا من الشعار والنجار، 2015 ودراسة Mustafa (2016)،(Prajogo and Sohal,2006) حيث أشاروا إلي وجود أثر هام ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا والإبداع التنظيمي، وأن الإبداع يتأثر بمجموعة عوامل متنوعة منها القيادة العليا، حيث يرى الباحث أن التناقض والتباين في النتائج قد يرجع إلي اختلاف القطاعات التي تناولها الدراسات السابقة الأمر الذي أدى إلي إعطاء نتائج مختلفة، لذلك يجب على الإدارة العليا لتلك البنوك إعادة النظر في تبني مفهوم الجودة كألية فاعلة لتحسن الأداء، والحرص على نشر وتبني وترسيخ ثقافة الجودة ، وتوفير الموارد المالية والبشرية التي تساعد على تقديم الخدمات والمنتجات بجودة عالية.

5- أظهرت نتائج الدراسة إلي عدم وجود أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل على تحقيق الابداع التنظيمي، وتم رفض الفرض بناءً على ان قيمة معنوية الارتباط ونموذج الانحدار أكبر من 5%، واختلفت هذه الدراسة عن دراسة (الشعار والنجار،2015، وأبو زيادة 2019 التي توصلت الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل والإبداع التنظيمي، وأن منهج إدارة الجودة الشاملة قد أثبت كفاءة الفعالة في كافة المؤسسات



التي طبقتها بنجاح ،بفضل أساليبه ومداخلة التي يصعب تعويضها والتي لها القدرة على تحقيق الابداع التنظيمي والسبق التنافسي، من خلال القيام بتوفير برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري ، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، وتشجيع كافة العاملين على العمل كفريق عمل واحد متكامل، ومنح حوافز مادية ومعنوية.

6- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) للتركيز على العملاء على تحقيق الابداع التنظيمي، وتم قبول الفرض بناءً على ان قيمة معنوية الارتباط ونموذج الانحدار اقل من 5%، وارتفاع قيمة معامل تفسير النموذج والقدرة التنبؤية له ، وأن التركيز على العملاء يتمثل في كافة الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع العملاء وجمع المعلومات اللازمة عن متطلباتهم واحتياجاتهم ، وأشراكهم في عمليات تصميم الخدمات ، والحرص بصفة دائمة على مراقبة شكاويهم وحلها فوراً، حيث أن دراسة السوق بشكل دوري يزيد من قدرة البنوك على التنبؤ المبكر لمشاكل الخدمة المقدمة وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عياد، 2017، وأبو زيادة 2019 ، والشعار والنجار، 2015) وتختلف مع دراسة (شقيير، 2018).

7- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) لنظام البيانات وجمع المعلومات وتحقيق الابداع التنظيمي، وتم قبول الفرض بناءً على ان قيمة معنوية الارتباط ونموذج الانحدار اقل من 5%، وارتفاع قيمة معامل تفسير النموذج والقدرة التنبؤية له وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (تيتي، 2019، وأبو زيادة، 2019، وشقيير، 2018) في أن البنوك التي طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستند في قراراتها على نظام بيانات ومعلومات وحقائق صحيحة ومدروسة، وتساهم نظام جمع البيانات والمعلومات في

اتخاذ القرارات الصحيحة وبالتالي في تحقيق الابداع التنظيمي من خلال توفير مناخ مناسب لتبادل المعلومات والبيانات السهلة والصحيحة بين العاملين، وتسهيل عملية الاتصال بين العاملين والمحيط الداخلي والخارجي داخل البنوك.

ثانيا: التوصيات:

1. لقد تبين في هذه الدراسة أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها أثر على الابداع التنظيمي في البنوك التجارية ببورسعيد ، ولذلك يجب أن تلتزم إدارة هذه البنوك بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل ومتكامل، لما لها من دور وأثر كبير على تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين، والتركيز بالدرجة الأولى على الأبعاد الأكثر تأثير على مستوى الإبداع التنظيمي دون ترك أو إهمال الأبعاد الأقل تأثير، من خلال مواصلة المزيد من الجهد وبناء استراتيجية عملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متضمنة كافة الخطوات والإجراءات المراد اتباعها من قبل إدارة البنوك، وفقاً لجدول محدد يتم من خلاله رفع مستوى كفاءة الخدمات التي تقدمها البنوك من أجل تلبية حاجات ومتطلبات العملاء الحاليين والجدد.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد فرق العمل هو أقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً، لذلك يجب على الإدارة العليا لهذه البنوك أن تحرص على إعطاء قدر أكبر للعاملين لبناء فرق عمل، وأن تتيح الفرصة لاكتشاف مواهبهم ومهاراتهم وتوظيفها بالشكل الأمثل من خلال توفير مناخ عمل يسمح بالمشاركة والتعاون والتكامل ويمتاز بالتنافس الشريف وتشجيعهم على العمل كفريق واحد.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التحليل والربط هو أقل الأبعاد في الإبداع التنظيمي تطبيقاً، لذا



يجب على إدارة هذه البنوك إعطاء هذا الموضوع قدرًا أكبر من الاهتمام، من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة تساعد الموظفين على اكتساب القدرة والمهارة على كيفية تنظيم الأفكار، والمزج بين وجهات النظر المختلفة للقدرة على توليد أفكار جديدة.

4. أظهرت النتائج أن العاملين في البنوك محل الدراسة لديهم قدرة كبيرة على الإبداع، لذا يجب على إدارة هذه البنوك إنشاء إدارة أو وحدة متخصصة في شؤون الإبداع تكون مهامها الأساسية هي الاهتمام بالأفكار الإبداعية والابتكارية الجديدة التي تنتج عن العاملين أنفسهم.

5. ضرورة الاقتناع التام للإدارة العليا في البنوك بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج وأسلوب جديد لتطوير جودة الخدمات داخل البنوك.

6. العمل على وضع العديد من الاستراتيجيات الواضحة التي تتوافق مع كافة الأهداف الرئيسية للبنوك من أجل تحقيق أهدافها بسهولة.

المراجع العربية:

- أبو زيادة، زكى.(2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركات الاتصالات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، الطبعة 4.
- البشايشة، عمر فيصل.(2017). أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الإبداع الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن . رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم الادارة العامة ، إربد ، الأردن .
- الحميش، فراس على عبد الله.(2019). ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- الشعار، قاسم إبراهيم ، والنجار ، فايز جمعة.(2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي(دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن). مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد (2).
- الشعار، قاسم إبراهيم.(2014). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع :دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الصوالح، عماد يونس حسين.(2016). الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة.
- الكلوت، محمد محمود.(2013). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين.
- الكرخي، مجيد جعفر.(2014). إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وابعادها التطبيقية في مجال الخدمات. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المطوطح،مشارى جويعد(2016)،أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية ، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير.



المعمري، عبد الملك أحمد. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسة العامة:

دراسة تكميلية لأداء موظف المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز. مجلة

الدراسات الاجتماعية، اليمن، مجلد 23، الطبعة الثانية.

بدر، رشا محمود، والمدهون محمد إبراهيم. (2017). أثر تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات

الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير – إدارة أعمال، المجلد (25) العدد (4) ،

الصفحات 104-136.

تيتي، سهام. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري – دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر وكالة أم البواقي . شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

جاد الرب، سيد محمد (2012) مراجع إدارة الأعمال: القيادة الاستراتيجية ، القاهرة دار النهضة

جودة، أحمد محفوظ (2016). إدارة الجودة الشاملة (المجلد 6). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

حماد، إياد. (2016). دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، دراسة واقع الهيئة العامة

لمشفي العيون الجراحي. رسالة ماجستير، دمشق، سوريا.

حويحي، اسماعيل محمد اسماعيل. (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة بين

الجامعات العامة والخاصة – محافظة غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية – قسم إدارة الأعمال، غزة ، فلسطين.

شقيير، نعمة زهير شحادة. (2018). تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات

الخدمية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

صارم، ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي

واللجنة الدولية للصليب الأحمر. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

على، خالد. (2017). أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال. أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية ،جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التيسير.

عبد الرحمن ، معالي عباس الشريف . (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي .
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أطروحة دكتوراه.

عبد الواحد، وائل.(2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإبداع الإداري:دراسة ميدانية على شركات
الشحن والتفريغ بمحافظة دمياط.

عواضة، محمد حسن.(2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين, تقرير حول أعمال
التدريب في "مستشفى نبيه برى الجامعي الحكومي أنموذجا الحكومي. شهادة الماستر المهني في

العلوم السياسية- قسم التخطيط والإدارة، الجامعة اللبنانية- كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية.
فلاق، صليحة.(2013).إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. مجلة الاجتهاد للدراسات

القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنتغت، الجزائر ، العدد2.

-المراجع الاجنبية:

Bon, A and Mustafa, E. (2012).Recent and influential Studies on TQM-
Innovation Relationship: Are view international Journal of Management
Studies, Statistics and Applied Economics .2(2):147-162.

Bon, A and Mustafa, E. (2013). Impact of Total quality Management on
Innovation Relationship: A review International Journal of Management
Studies, Statistics and Applied Economics (IJMSAE) . 2 (2) :147-162

Gonzalez – Cruz, TF., Roig – Tierno , N. & Botella – Carrubi, D., Serv Bus (2018)
. Quality Management as a driver of Innovation in the Service industry ,
Service Business, 12 (3) :505-524.

Hassan, Olonrewaja - (2014). Achieving Quality Output in the Nigerian Banking
Sector through Total Quality Management Skills- International Journal
of Business Administration. 5 (1) :99-110.

Kim , D , Kumar, V., and Kumar , U , (2012.) Relation Ship between Quality
Management Practices and Innovation, Journal of operations
Management. 30(4) : 295-315.

Luzon, M., Marques, M and Pasola, j. (2013). TQM Innovation and the Role of
Cultural Change. Industrial Managers. Creativity Research Journal. 14
(1):93-109.



- Ooi, K, Lin, B., the, P. and Chong, A- (2012). Does TQM Support Innovation Performance in Malaysia Manufacturing industry Journal of Business Economics and Management, 13 (2): 366-396.
- Prajogo, D. and Sohal, A.(2001) The Integration of Total Quality Management and Technology- R and D Management in determining Quality and Innovation Performance, The International Journal of M. Science 34(1).901-918.
- Singh, P and Smith, A. (2004) Relationship between TQM and Innovation an empirical Study. Journal of Manufacturing Technology Management.15 (5):394-401.
- Zhang, Q., Feng, X and Xiang, X. (2016). The Impact of Total Quality Management Practices on Innovation in chine: The Moderating Effects of Market Turbulence, American Journal of Industrial and Business. Management, 6(3):291.