

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري

د/ محادل إمام حامد إمام شادي & د/ محمد فكرى محمد فكرى

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق

على قطاع البنوك المصري

د / محمد فكرى محمد فكرى

د / عادل إمام حامد امام شادي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري خلال عينة مكونة من ٤٠٠ مفردة من العاملين في البنوك المسجلة لدى البنك المركزى المصري ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث جماعية العمل ، القدرة على التكيف ، الأبتكار ، التجانس ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد والتحسين و التطوير المستمر و رضا العميل الداخلى و الخارجى الذى أثر بدوره على إدارة الجودة الشاملة .

دكتورة إدارة الأعمال

مقدمة:

إن دور الثقافة التنظيمية الإيجابية الذي لا يقتصر فقط على خلق التجانس بين أعضاء المنظمة ، أو على تشجيع روح المشاركة و العمل الجماعي ، أو على تشجيع الأداء المبتكر و التفكير الإبداعي ، أو مساعدة المنظمة و تمكينها لسرعة التكيف و الإستجابة للمتغيرات ، و لكن يتضمن دور الثقافة التنظيمية الإيجابية أيضا توظيف إتجاهات العاملين بالشكل الذى يخدم تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمة ، بحيث تصبح الثقافة التنظيمية الأداة التى تعمل على جعل إتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة المطلوب تطبيقها إيجابية بالشكل الذى يبرز الكفاءات و القدرات التعاونية بين أعضاء المنظمة على إختلاف مستوياتهم الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مشكلة الدراسة :

تشكو كثير من المنظمات من عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من قيام المديرين و المسؤولين ببذل قصارى جهدهم لتهيئة الظروف المناسبة لنجاحها إلا أن هذه المحاولات لا تحدث الأثر المطلوب نحو وجود بيئة عمل داعمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، لذلك تتلخص مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى الآتى:

هل أن وجود ثقافة تنظيمية قوية و إيجابية داخل المنظمة يمكن الإدارة من توظيف و توجيه إتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابى؟
و من هذا التساؤل الرئيسى يمكن صياغة عدة تساؤلات فرعية:
-ما مدى إستعداد إدارات البنوك لتطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية و نشر ثقافة التجديد و الأبتكار؟

-ما هى المعوقات التى تواجه الثقافة التنظيمية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى قطاع البنوك المصرى؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية فى قطاع البنوك المصرى و دورها فى إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من حيث بعض الأبعاد

وهي (جماعية العمل ، الأبتكار، القدرة على التكيف، التجانس) ويتطلب الوصول إلى الهدف العام للدراسة تحقيق الأهداف التفصيلية الآتية:

- ١- تحديد درجة الثقافة التنظيمية داخل قطاع البنوك المصري.
- ٢- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك المصرية.
- ٤- التوصل إلى عدد من النتائج و التوصيات التي تمكن المسؤولين الإداريين بالبنوك من توظيف اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

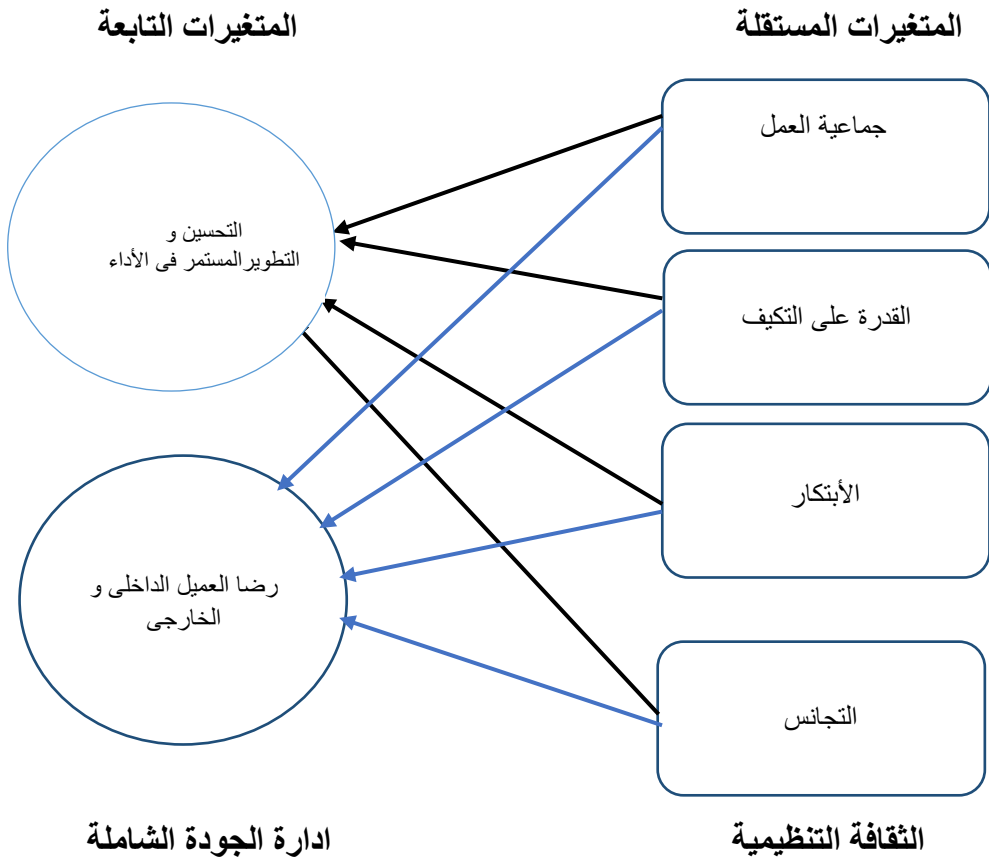
فروض الدراسة :

- يركز الباحث على إختبار فرض رئيسي واحد و هو انه:
- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى قطاع البنوك المصري.
- و هذا الفرض الرئيسى ينبثق منه الفروض الفرعية الآتية:
- ١- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين جماعية العمل و التحسين و التطوير المستمر فى الأداء.
 - ٢- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التكيف و التحسين و التطوير المستمر فى الأداء.
 - ٣- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين الأبتكار و التحسين و التطوير المستمر فى الأداء.
 - ٤- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين التجانس و التحسين و التطوير المستمر فى الأداء.
 - ٥- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين جماعية العمل و رضا العميل الداخلى و الخارجى.
 - ٦- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التكيف و رضا العميل الداخلى و الخارجى.

٧- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الابتكار و رضا العميل الداخلي و الخارجي.

٨- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التجانس و رضا العميل الداخلي و الخارجي.

متغيرات الدراسة :



منهجية الدراسة :

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة داخل جمهورية مصر العربية و المنتشرة فروعها على مستوى جميع المحافظات و عددهم (٤٠) بنك ، مقسمة إلى بنوك مسجلة لدى البنك المركزى المصرى و عددهم (٣٨) بنك ، و بنوك بتشريعات خاصة و عددهم (٢) ، و قد تم اختيار عينة عمدية تمثل ٢٥% من حجم المجتمع داخل جمهورية مصر العربية.

حجم ونوع العينة:

عينة الدراسة:

تم الاعتماد على عينة طبقية عشوائية تمثل نسبة (٢٥%) من البنوك المسجلة لدى البنك المركزى المصرى.

و تم مراعاة اختيار البنوك حسب ترتيب مؤشرات الأداء البنكى فى مصر.

وهذا بيان بالبنوك التي تم اختيارها كعينة للبحث:

- البنك التجارى الدولى (CIB)
- البنك الأهلى المصرى
- بنك مصر
- بنك قطر الوطنى الأهلى (QNB)
- البنك العربى الأفريقى الدولى (AAIB)
- بنك إتش إس بى سى (HSBC)
- مصرف أبو ظبى الإسلامى (ADIB)
- بنك عودة
- البنك الأهلى المتحد
- بنك فيصل الإسلامى المصرى

جدول (١) بنوك عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد الفعلي للاستمارات المجمعـة الصالحة	العدد المطلوب طبقاً لقانون حجم العينة	البنك
١٠٤.٧%	٢٢	٢١	البنك التجارى الدولى (CIB)
٩٨.٤%	٦٥	٦٦	البنك الأهلى المصرى
٨٣.٨%	٢٦	٣١	بنك مصر
١٤٠.٩%	٣١	٢٢	بنك قطر الوطنى الأهلى (QNB)
٤٤.٢%	٥٤	١٢٢	البنك العربى الأفريقى الدولى (AAIB)
٨٢.٦%	١٩	٢٣	بنك إتش إس بى سى (HSBC)
٨٤.٠٠%	٢١	٢٥	مصرف أبو ظبى الإسلامى (ADIB)
١٥٧.٨%	٣٠	١٩	بنك عودة
٩٦.٧%	٣٠	٣١	البنك الأهلى المتحد
٥٧.٥%	٢٣	٤٠	بنك فيصل الإسلامى المصرى
—	٣٢١	٤٠٠	إجمالى ما تم توزيعه

حجم عينة العاملين:

وقد استند الباحث في تحديد حجم العينة على معادلة الخطأ المعياري كنسبة مع ترجيحها بحجم المجتمع وقد بلغت ٣٨٤ مفردة وقربت إلى ٤٠٠ مفردة لتسهيل العمليات الحسابية.

وقد تم توزيع عينة البحث على البنوك وفقاً للتوزيع المتناسب لحجم العاملين في كل بنك طبقاً لقانون حجم العينة.

بالرجوع إلي الجداول الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ، وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث هي ٥٠%، حيث يكون حجم العينة أكبر ما يمكن، فإن حجم العينة يبلغ ٣٨٤ مفردة كما في المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = [l(1-l)] \times [X \div Z]^2 \quad (\text{Lind \& William, ٢٠٠٨})$$

$$n = 0.5 (1 - 0.5) [0.05 \div 1.96]^2$$

$$= 0.25 [1536.64]$$

$$= 384.16 \approx 384 \text{ مفردة}$$

وقد تم التقريب إلى (٤٠٠) مفردة لأغراض إحصائية " إلى أقرب مئة " حيث أن :

- $X\%$ = الخطأ المعياري للنسبة المئوية (٥% في حالتنا هذه).
- l = نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث في المجتمع، (وهي ٥٠% في حالتنا هذه).
- n = حجم العينة.
- Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة المرغوب فيه (وهي ١.٩٦ المقابلة لمستوى ثقة ٩٥%).

أسلوب الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة فإن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي : يعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات والتطورية والميدانية وغيرها، إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية

العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع (هدى العمودي، ٢٠٠٧، ص ٣٧).

وسيتم الاعتماد على جمع البيانات الميدانية المتصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في قائمة الاستقصاء وأساليب المقابلة وما يرتبط بها من عمليات الوصف، وإخضاعها للتحليل الإحصائي من أجل التوصل إلى إثبات أو نفي الفروض، توصلاً إلى التعميمات الخاصة بالمشكلة.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة حسن رحاب ، ٢٠٠٤ (قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمات الفنادق السودانية) :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق أساليب الجودة الشاملة على توفير خدمات ذات مستوى متميز تسعى الى إرضاء العميل ، و إلى أى مدى يمكن الاستفادة من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فى تحسين جودة الخدمات المقدمة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: لا يوجد إهتمام كافي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات ، هناك عدم وعى فى كثير من القيادات الإدارية فى المؤسسات بمفهوم الجودة الشاملة ، و هذا أدى إلى وجود قصور و عدم معرفة و إلمام بأحتياجات العملاء .

ثانياً: دراسة تركى ، ٢٠١٥ (دور الثقافة التنظيمية فى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات ، و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود علاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و مبادئ الجودة و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : عقد دورات تدريبية

لكافة العاملين لزيادة مهاراتهم و قدراتهم على إستخدام و التعامل مع الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

ثالثاً: دراسة رحاب التاج ، ٢٠١١ (أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة):

تناولت الدراسة مفهوم ثقافه المنظمه بصفه عامه و ثقافه القاده بصفه خاصه و أثرهما في تطبيق الجوده الشامله بصفه خاصه و هو موضوع يشغل بال كل من يهدف الى التميز والارتقاء بالاداء ، فنجاح الادارة ليس سهلاً لأنه يتناول في المرتبة الاولى التخطيط السليم للاهداف والعمليات والتنفيذ السليم ايضاً ، وتم التوصل لأهم معوقات تطبيق الجوده الشامله بصورة جيدة ومن أهمها ضعف الثقافه التنظيميه الموجوده والتي تدعم تطبيق الجوده الشامله ، حيث ان مفهوم الجوده الشامله يؤشر الى ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي تحقيق رضا المستفيد، مساهمة العاملين في المنظمة ، استمرار التحسين والتطوير في الجودة.

رابعاً: دراسة السحباني ، ٢٠١٦ (الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الأبداعي):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الأبداعي في الوزارات الفلسطينية ، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و السلوك الأبداعي في الوزارات الفلسطينية ، مع إقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية ، و كذلك ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين ، كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي و هو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات الأتية (السياسات و الإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

خامساً: دراسة عشوى ، ٢٠١٤ (أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في السلوك الإنتاجي):

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة العامة في مجتمع ما و الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية و المؤسسات الخدمية ، و توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية و علاقته بالقيم المختلفة و خاصة القيم المرتبطة بالسلوك الإنتاجي ، و توصلت الدراسة إلى فعالية الثقافة التنظيمية و تأثيرها في السلوك الإنتاجي على المستوى التنظيمي (المؤسسات) لا ينفصلان إلا من الناحية المنهجية عن الثقافة السائدة في مجتمع ما مما يستدعي إجراء بحوث ودراسات ميدانية تقيم علاقة وثيقة بين قيم المجتمع و قيم المنظمات و قيم الأفراد العاملين بهذه المنظمات.

الإطار النظري للدراسة:

- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرى (Park et al.,2004,p.16) أن الثقافة التنظيمية هي "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة و حل المشكلات، للتكيف الخارجي و التكامل الداخلي".

و يؤكد (Jyse,2005,p.33) أن الثقافة التنظيمية هي "عنصراً و مكوناً هاماً و أساسياً لنجاح المنظمة أو فشلها، حيث يرجع نجاح بعض المنظمات إلى ثقافتها التي تركز على العمل الجاد و الأداء المطلوب لتحقيق أهدافها".

كما توضح دراسة (Greenberg & Baron, 2003, p 518) أن "الثقافة التنظيمية ترجع أهميتها لما تقوم به من دور حيوي و هام في رسم و توضيح بل و تقوية أساسيات سلوك العاملين بالمنظمة و من ثم تسهيل عملية القيادة لما تقوم به من تحقيق إنسجام و تناسق وظيفي بينهم".

- خصائص الثقافة التنظيمية :

لخص الباحث خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية القوية في أربعة نقاط و هي:

- ١- **جماعية العمل:** الثقافة التنظيمية القوية الإيجابية تعمل على تدعيم روح الفريق و المشاركة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

- ٢- القدرة على التكيف: الثقافة التنظيمية القوية الإيجابية تتميز بالمرونة و سرعة الإستجابة للتغيرات الخارجية.
 - ٣- الابتكار: الثقافة التنظيمية القوية الإيجابية تشجع الأداء المبتكر و التفكير الأبداعي الذى يؤدي إلى إبراز مهارات و قدرات العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية.
 - ٤- التجانس: أى وجود نظام موحد لسلوك العاملين بالمنظمة على إختلاف المستويات الإدارية.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة من أكثر المصطلحات الفكرية و الفلسفية التى حظيت باهتمام واسع النطاق فى حقول المعارف الإنسانية الهادفة للتطوير و التحسين المستمر فى الأداء الإنتاجى و الخدمى فى مختلف المنظمات، و بصرف النظر عن الأختلافات التى أظهرتها محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة، الى أن هناك بعض التعريفات التى استطاعت فرض نفسها فى الأدب الإدارى المتعلق بإدارة الجودة الشاملة .

من وجهة نظر (Crosby, 1979, p.23) فإن إدارة الجودة الشاملة هى الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التى خطط لها مسبقاً، و هى الأسلوب الأمثل لمنع و تجنب المشكلات من خلال التشجيع على السلوكات الجيدة و الأستخدام الأمثل لأساليب التحكم ، و عرفها (Jablonski, 1991, p.54) بأنها مظهر تعاونى لأداء عمل ما يعتمد على مواهب و قدرات العاملين من أجل التحسين المستمر للجودة و من خلال فرق العمل ذات الكفاءة العالية.

- خصائص الجودة الشاملة :

١- التحسين و التطوير المستمر:

يعرف التحسين و التطوير المستمر بأنه الرغبة فى تحقيق تحسن تدريجى و خلاق فى كل من العمليات و المنتجات و الخدمات الأمر الذى يتوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان التام و ذلك من خلال الاستمرار فى تحسين العمل و العمليات الإنتاجية، و التحسين يمكن أن يتم من خلال الاهتمام و

التركيز على عدد من العناصر من أهمها النظر إلى جميع العمليات كعملية واحدة، و جعل جميع العمليات فعالة و ذات كفاءة و قابلة للتكيف.

٢- رضا العميل الداخلي و الخارجي :

يعد التركيز على العميل و رضاه أولى أولويات منهج إدارة الجودة الشاملة، و قد يعتبر البعض أن العميل هو من أهم الأصول لأيئة منظمة، و قد أكدت المواصفات الدولية للجودة (ISO 9000:2000) أن رضا العميل هو أحد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الجودة و يرتبط رضا العميل الدائم بالضرورة بنجاح و تميز المنظمة، و هذا الرضا الدائم يمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن ما دامت المنظمة تفي بمتطلبات و توقعات العميل على أكمل وجه ، و تعتبر برامج إدارة الجودة الشاملة الأكثر نجاحاً هي التي تبدأ بتحديد الجودة من منظور العملاء.

- الثقافة التنظيمية و الجودة الشاملة :

يرى (Steen, 1991,p 7) أن تناول موضوع الثقافة التنظيمية من قبل المهتمين بموضوع إدارة الجودة الشاملة قائم أصلاً على افتراض أنه يوجد علاقة إرتباط قوية بين مفهوم الجودة الشاملة و مفهوم الثقافة التنظيمية ، و بالتالي أن العمل مع الجودة الشاملة يقتضى العمل مع الثقافة التنظيمية أو عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة مع الجودة الشاملة.

كما يرى (Gopal &Hirashi, 1997,p 47) أن تماسك العاملين بالمنظمة بالثقافة التنظيمية يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح و فاعلية.

و لقد استخدمت بعض الدراسات الحديثة التي تربط ثقافة المنظمة و تطبيق نظام الجودة الشاملة مصطلح جديد و هو ثقافة الجودة الشاملة و لقد تعددت التعريفات الخاصة بهذا المصطلح، و لقد أشار (أحمد، ٢٠٠٦، ص٦٦٩) أن تعريف (Kotter&Heskett,1992) يعد من أشهر التعريفات حيث تشير هذه الدراسة أن ثقافة الجودة هي مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة و التي يتبناها العاملون و ينقلونها إلى غيرهم و تميز نماذج سلوكهم بالمقارنة بباقي المنظمات، أما (صويص و

فلاق، ٢٠١١، ص ٣٣٠) فيشيروا إلى أن ثقافة الجودة هي جزء من الثقافة العامة للمنظمة ككل، و جزء من الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة حيث أنها مجموعة القيم و المعتقدات و المسلمات المتعلقة بتحقيق الجودة دون النظر إلى باقي القيم و المعتقدات التي يتبناها أعضاء المنظمة، حيث يقول (عبدالهادي، ٢٠١٧، ص ٨٤) بأن ثقافة الجودة الشاملة هي عبارة عن التوجه التنظيمي نحو الجودة أى توجه قيم و سلوكيات العاملين بالمنظمة نحو الجودة ، و لقد أشار (همشري، ٢٠١٥، ص ٤٥) أن نشر ثقافة الجودة بين العاملين يعد أحد المقومات الهامة التي تساعد على بقاء و إستمرار و نجاح برنامج الجودة الشاملة و الذى لا يتحقق بتطبيق مجموعة من الأدوات أو التقنيات و لكنه يستمد بدرجة كبيرة على ما يعتنقه العاملون من قيم و معتقدات و نماذج سلوكية، سواء تم إستخدام مصطلح ثقافة الجودة الشاملة أو الثقافة التنظيمية التى تسعى لتحقيق الجودة فإن المدلول واحد ، و لكن المهم هنا هو كيفية خلق و تهيئة هذه الثقافة داخل الثقافة التنظيمية للمنظمة .

تحليل نتائج الدراسة:

تناول الباحث فيما يلي تحليلاً للنتائج التي توصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات و اختبار فروض الدراسة لتحديد مدى صحتها وذلك على النحو التالي :

ينص الفرض الرئيسى للدراسة على أنه:

لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع البنوك المصري .

و قد تم تقسيم هذا الفرض الرئيسى إلى الفروض الفرعية الأتية:

الفرض الفرعى الأول: لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين جماعية العمل و التحسين و التطوير المستمر فى الأداء.

الفرض الفرعى الثانى: لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التكيف و التحسين و التطوير المستمر فى الأداء.

الفرض الفرعى الثالث: لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين الأبتكار و التحسين و التطوير المستمر فى الأداء.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التجانس و التحسين و التطوير المستمر في الأداء.

الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين جماعية العمل و رضا العميل الداخلي و الخارجي.

الفرض الفرعي السادس: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التكيف و رضا العميل الداخلي و الخارجي.

الفرض الفرعي السابع: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الابتكار و رضا العميل الداخلي و الخارجي.

الفرض الفرعي الثامن: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التجانس و رضا العميل الداخلي و الخارجي.

باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (step wise regression) أتضح أن محددات تطبيق ادارة الجودة الشاملة كما تبينها الجداول الآتية:

إختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

يوضح الجدول التالي تأثير جماعية العمل على التحسين و التطوير المستمر:

جدول رقم (٢)

تأثير جماعية العمل على التحسين و التطوير المستمر

المتغيرات	المعاملات	الخطا المعياري	T المحسوبة	P-value	الإحصائية الدلالة	معامل التحديد التراكمي R ²
الجزء الثابت	١.٣٥-	٠.٠٨٧	١.٤٢٢-	٠.١٧٥	غير معنوية	٠.٤٠١
يعد العمل الجماعي من أهم اسباب نجاح البنك	٠.٠٨٨	٠.٠٢٥	٥.٤٢٦	٠.٠٠٠	معنوية	
من السمات التي تميز هذا البنك التعاون و سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية المختلفة	٠.٠٧٢	٠.٠١٤	٥.٠٤٣	٠.٠٠٠	معنوية	

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري

د/ محادل إمام حامد إمام شادي & د/ محمد فكري محمد فكري

	معنوية	٠.٠٠٠	٤.٠٤٢	٠.٠١١	٠.٠٨٣	يهتم العاملین بالبنك بأى مشكلة تحدث لأحدهم و تعاونوا على إيجاد حل لها
						معامل الارتباط = ٠.٥٤٩ F المحسوبة = ٤٢.٦٦٩
						الخطأ المعياري = ٠.٢٨٦ مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ ***

توضح النتائج أن الابعاد ذات التأثير المعنوى على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك حسب ترتيب تأثيرها هي:

- ١- يعد العمل الجماعى من أهم اسباب نجاح البنك.
- ٢- من السمات التى تميز هذا البنك التعاون و سيادة روح الفريق بين جميع المستويات الإدارية المختلفة.

٣- اهتمام العاملين بالبنك بأى مشكلة تحدث لأحدهم و يتعاونوا على إيجاد حل لها. فيما لم يظهر لبعد قيام العاملين بالبنك بتشجيع بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن فى العمل و بعد أن من الصفات التى تميز العاملين بالبنك الثقة المتبادلة أى تأثير. و يوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٤٠,١% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

إختبار صحة الفرض الفرعى الثانى:

يوضح الجدول التالى تأثير القدرة على التكيف على التحسين و التطوير المستمر:

جدول رقم (٣)

تأثير القدرة على التكيف على التحسين و التطوير المستمر

المتغيرات	المعاملات	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P-value	الإحصائية الدلالة	معامل التحديد التراكمي R ²
الجزء الثابت	٣.٣٠٩	٠.١٧٨	١,٢٠٦	٠.٠٩٤	غير معنوي	٠.٥٦٨
تسعى إدارة البنك دائما لعمل برامج تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة المتطورة.	٠.٠٤٥	٠.٠٣٠	٣.٦٥٠	٠.٠٠٥	معنوية	
يوجد لدى الموظفين الإستعداد التام لمقابلة أى تغيرات تحدث داخل البنك .	٠.٠٥١	٠.٠٢١	٣.٥٤٩	٠.٠٠١	معنوية	
معامل الارتباط = ٠.٧٠٢ F المحسوبة = ٢٢,٠١٣	الخطأ المعياري = ٠.٢١٩ مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ ***					

توضح النتائج أن الابعاد ذات التأثير المعنوي على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك حسب ترتيب تأثيرها هي:

١- تسعى إدارة البنك دائما لعمل برامج تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة المتطورة.

٢- يوجد لدى الموظفين الإستعداد التام لمقابلة أى تغيرات تحدث داخل البنك.

فيما لم يظهر لبعده أنه يوجد لدى إدارة البنك الإستعداد الكامل لأى تغير من أولوياتها إذا ما واجهت مشكلة و بعد أن البنك لديه القدرة على التكيف مع التحويلات المفاجئة التي تحدث فى المجتمع و بعد أنه لا بأس من تعديل أرائى إذا ما قوبلت بالمعارضة أى تأثير.

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري

د/ محادل إمام حامد إمام شادي & د/ محمد فكري محمد فكري

ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التي تفسرها المتغيرات المستقلة التي تقرأ على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تبلغ ٥٦,٨% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

إختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

يوضح الجدول التالي تأثير الأبتكار على التحسين و التطوير المستمر:

جدول رقم (٤)

تأثير الأبتكار على التحسين و التطوير المستمر

المتغيرات	المعاملات	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد التراكمي R^2
الجزء الثابت	٠.٠٨١	٠.١٢٠	٠.٦٩٩	٠.٤٥٢	غير معنوية	٠.٤٨٥
الأبتكار من أهم اسباب نجاح البنك.	٠.١٢٧	٠.٠٢٩	٥.٩٠٣	٠.٠٠٠	معنوية	
يشجع البنك التفكير الإبتكارى لدى الموظفين.	٠.١٢٠	٠.٠٢٦	٥.٧٢٣	٠.٠٠٠	معنوية	
يحاول البنك دائما تطبيق أفكار و طرق جديدة خاصة عند القيام بحل مشكلة تخص العمل.	١.١٣٠	٠.٠٢٠	٥.٢٤٦	٠.٠٠٠	معنوية	
معامل الارتباط = ٠.٣٣٩ F المحسوبة = ٣٦,١٤٩			الخطأ المعياري = ٠.٣٩١ مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ ***			

توضح النتائج أن الابعاد ذات التأثير المعنوى على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك حسب ترتيب تأثيرها هي:

١- الأبتكار من أهم اسباب نجاح البنك.

٢- يشجع البنك التفكير الإبتكاري لدى الموظفين.

٣- يحاول البنك دائما تطبيق أفكار و طرق جديدة خاصة عند القيام بحل مشكلة تخص العمل.

فيما لم يظهر لُبعد أن إدارة البنك لديها الرغبة دائما في تقديم أسلوب جديد للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لفشل هذا الأسلوب و يُعد أن إدارة البنك لديها ثقة كاملة في قدرات و مهارات الموظفين أى تأثير.

ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التي تفسرها المتغيرات المستقلة التي تطرأ على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تبلغ ٤٨,٥% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

إختبار صحة الفرض الفرعي الرابع:

يوضح الجدول التالي تأثير التجانس على التحسين و التطوير المستمر:

جدول رقم (٥)

تأثير التجانس على التحسين و التطوير المستمر

المتغيرات	المعاملات	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P-value	الإحصائية الدلالة	معامل التحديد التراكمي R^2
الجزء الثابت	٠.١٥١	٠.١١٠	١.٤٦٣	٠.٢٣٦	غير معنوية	٠.٣٤٢
تتعامل الإدارة العليا بالبنك مع الموظفين بسلوك موحد على إختلاف المستويات الإدارية.	٠.١١٥	٠.٠٣٤	٤,٤٣٠	٠.٠٠٠	معنوية	
الأتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا للبنك و الموظفين تعد من الوسائل الجيدة لتدعيم عمليات الجودة الشاملة.	٠.٠٧٣	٠.٠٢٦	٤.١١٠	٠.٠٠٠	معنوية	
معامل الارتباط = ٠.٦١٢ F المحسوبة = ٢٦,٧١٨	الخطأ المعياري = ٠.٤١٨ مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ ***					

توضح النتائج أن الابعاد ذات التأثير المعنوى على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك حسب ترتيب تأثيرها هي:

١- تتعامل الإدارة العليا بالبنك مع الموظفين بسلوك موحد على إختلاف المستويات الإدارية.

٢- الاتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا للبنك و الموظفين تعد من الوسائل الجيدة لتدعيم عمليات الجودة الشاملة.

فيما لم يظهر لُبعد أن نظام الجودة الشاملة بالبنك نظام موحد و بُعد وجود نظام داخل البنك يوجه الموظفين نحو القيم و المعتقدات المتعلقة بالجودة الشاملة و بُعد أنه يوجد نظام موحد لسلوك العاملين بالبنك باختلاف مستوياتهم الإدارية أى تأثير.

ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٣٤,٢% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

إختبار صحة الفرض الفرعى الخامس:

يوضح الجدول التالى تأثير جماعية العمل على رضا العميل الداخلى و الخارجى:

جدول رقم (٦)

تأثير جماعية العمل على رضا العميل الداخلى و الخارجى

المتغيرات	المعاملات	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد التراكمي R^2
الجزء الثابت	٠.١٧٣	٠.١٠٥	١.٨٩٥	٠.٣١٨	غير معنوى	٠.٣٩٤
قيام العاملين بالبنك بتشجيع بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن فى العمل	٠.٢٣١	٠.٠٧٤	٥.٩٠٠	٠.٠٠٠	معنوية	
أن من الصفات التى تميز العاملين بالبنك الثقة المتبادلة	٠.٠٨٧	٠.٠٥٢	٥.٨٣٠	٠.٠٠٠	معنوية	
معامل الارتباط = ٠.٥٤٥		الخطأ المعياري = ٠.٢٣٠		مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ ***		
F المحسوبة = ٢٧,٤٩١						

توضح النتائج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوي على رضا العميل الداخلي و الخارجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك حسب ترتيب تأثيرها هي:

- ١- قيام العاملين بالبنك بتشجيع بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن في العمل.
- ٢- أن من الصفات التي تميز العاملين بالبنك الثقة المتبادلة.

فيما لم يظهر لبعد من السمات التي تميز هذا البنك التعاون و سيادة روح الفريق بين جميع المستويات الإدارية المختلفة و بُعد اهتمام العاملين بالبنك بأى مشكلة تحدث لأحدهم و يتعاونوا على إيجاد حل لها و بُعد أن يعد العمل الجماعي من أهم اسباب نجاح البنك أى تأثير.

ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التي تفسرها المتغيرات المستقلة التي تطرأ على رضا العميل الداخلي و الخارجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تبلغ ٣٩.٤% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

إختبار صحة الفرض الفرعي السادس:

يوضح الجدول التالي تأثير القدرة على التكيف على رضا العميل الداخلي و الخارجي:

جدول رقم (٧)

تأثير القدرة على التكيف على رضا العميل الداخلي و الخارجي

المتغيرات	المعاملات	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P-value	الإحصائية الدلالة	معامل التحديد التراكمي R^2
الجزء الثابت	٠.٢٠١	٠.١١٣	٣.٦٧٥	٠.٤٨٠	غير معنوي	٠.٥٣٢
البنك لديه القدرة على التكيف مع التحولات المفاجئة التي تحدث في المجتمع.	٠.٣٢١	٠.٠٩٥	٦,٤١٠	٠.٠٠٠	معنوية	
يوجد لدى إدارة البنك الإستعداد الكامل لأى تغير من أولوياتها إذا ما واجهت مشكلة.	٠.٠٥٤	٠.٠٤١	٥,٢٦٠	٠.٠٠٠	معنوية	
معامل الارتباط = ٠.٦٢٢ F المحسوبة = ٣٠,٨٤٠	الخطأ المعياري = ٠.٤٠٧ مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ ***					

توضح النتائج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوي على رضا العميل الداخلي و الخارجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك حسب ترتيب تأثيرها هي:

١- البنك لديه القدرة على التكيف مع التحويلات المفاجئة التي تحدث في المجتمع.

٢- يوجد لدى إدارة البنك الإستعداد الكامل لأي تغيير من أولوياتها إذا ما واجهت مشكلة.

فيما لم يظهر لبعده أنه تسعى إدارة البنك دائما لعمل برامج تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة المتطورة و بعد أنه يوجد لدى الموظفين الإستعداد التام لمقابلة أى تغييرات تحدث داخل البنك و بعد أنه لا بأس من تعديل أرائي إذا ما قوبلت بالمعارضة أى تأثير.

ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التي تفسرها المتغيرات المستقلة التي تطرأ على رضا العميل الداخلي و الخارجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تبلغ ٥٣.٢% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

إختبار صحة الفرض الفرعي السابع:

يوضح الجدول التالي تأثير الأبتكار على رضا العميل الداخلي و الخارجي:

جدول رقم (٨)

تأثير الأبتكار على رضا العميل الداخلي و الخارجي

المتغيرات	المعاملات	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد التراكمي R^2
الجزء الثابت	٠.١٣٣	٠.١٨٠	٢,٥٢١	٠.٥٢٩	غير معنوي	٠.٢٩٤
يشجع البنك التفكير الإبتكارى لدى الموظفين	٠.٢٥٨	٠.٠٦٨	٥,١٠٢	٠.٠٠٠	معنوية	
إدارة البنك لديها الرغبة دائما فى تقديم أسلوب جديد للعمل حتى إذا كان هناك إحتمال لفشل هذا الأسلوب.	٠.٠٤٠	٠.٠٥٥	٥,١٠٠	٠.٠٠٠	معنوية	
معامل الارتباط = ٠.٤٥٠ F المحسوبة = ٤٦,٥١٠			الخطأ المعياري = ٠.٣٢٠ مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ ***			

توضح النتائج أن الابعاد ذات التأثير المعنوى على رضا العميل الداخلى و الخارجى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك حسب ترتيب تأثيرها هي:

- 1- يشجع البنك التفكير الإبتكارى لدى الموظفين.
- 2- إدارة البنك لديها الرغبة دائما فى تقديم أسلوب جديد للعمل حتى إذا كان هناك إحتمال لفشل هذا الأسلوب.

فيما لم يظهر لُبعد أن الأبتكار من أهم اسباب نجاح البنك وُبعد أن إدارة البنك لديها ثقة كاملة فى قدرات و مهارات الموظفين و بُعد أن البنك يحاول دائما تطبيق أفكار و طرق جديدة خاصة عند القيام بحل مشكلة تخص العمل أى تأثير.

ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على رضا العميل الداخلى و الخارجى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٢٩.٤% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

إختبار صحة الفرض الفرعى الثامن:

يوضح الجدول التالى تأثير التجانس على رضا العميل الداخلى و الخارجى:

جدول رقم (٩)

تأثير التجانس على رضا العميل الداخلى و الخارجى

المتغيرات	المعاملات	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد التراكمي R^2
الجزء الثابت	٠.١٠٢	٠.١٤٣	٤,٦٠٢	٠.٦٣٦	غير معنوى	٠.٤٢٦
يوجد نظام داخل البنك يوجه الموظفين نحو القيم و المعتقدات المتعلقة بالجودة الشاملة.	٠.٣٦٢	٠.٠٨٨	٣,٤٢٠	٠.٠٠٠	معنوية	
يوجد نظام موحد لسلوك العاملين بالبنك باختلاف مستوياتهم.	٠.٠١٦	٠.٠٣٦	٣,٣٩٢	٠.٠٠٠	معنوية	
معامل الارتباط = ٠.٥٥٥		خطأ المعياري = ٠.٢٤٣		مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ ***		
F المحسوبة = ٥٩,٥٠٤						

توضح النتائج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوي على رضا العميل الداخلي و الخارجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك حسب ترتيب تأثيرها هي:
١- يوجد نظام داخل البنك يوجه الموظفين نحو القيم و المعتقدات المتعلقة بالجودة الشاملة.

٢- يوجد نظام موحد لسلوك العاملين بالبنك باختلاف مستوياتهم.
فيما لم يظهر لُبعد أن نظام الجودة الشاملة بالبنك نظام موحد و بُعد أن الإدارة العليا بالبنك تتعامل مع الموظفين بسلوك موحد على إختلاف المستويات الإدارية و بُعد أن الاتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا للبنك و الموظفين تعد من الوسائل الجيدة لتدعيم عمليات الجودة الشاملة أى تأثير.
ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التي تفسرها المتغيرات المستقلة التي تطرأ على رضا العميل الداخلي و الخارجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تبلغ ٤٢.٦% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

النتائج الخاصة باثبات صحة فروض الدراسة :

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع البنوك المصري".

نتائج صحة الفرض الفرعي الاول :

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين جماعية العمل و التحسين و التطوير المستمر".

لا يمكن قبول فرض العدم بالنسبة للفرض الفرعي الأول، مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجماعية العمل على التحسين و التطوير المستمر ، حيث اتضح من خلال الإنحدار المتعدد المتدرج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي يعد العمل الجماعي من أهم اسباب نجاح البنك ، من السمات التي تميز هذا البنك التعاون و سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية المختلفة ،

يهتم العاملين بالبنك بأى مشكلة تحدث لأحدهم و تعاونوا على إيجاد حل لها بينما تم استبعاد بُعد قيام العاملين بالبنك بتشجيع بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن فى العمل و بُعد أن من الصفات التى تميز العاملين بالبنك الثقة المتبادلة حيث لم يظهر لهما تأثير معنوى على التحسين و التطوير المستمر .

ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٤٠,١% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

نتائج صحة الفرض الفرعى الثانى :

" لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية بين القدرة على التكيف و التحسين و التطوير المستمر. "

لا يمكن قبول فرض العدم بالنسبة للفرض الفرعى الثانى، مما يعنى أنه يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية للقدرة على التكيف على التحسين و التطوير المستمر ، حيث اتضح من خلال الإنحدار المتعدد المتدرج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هى تسعى إدارة البنك دائما لعمل برامج تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة المتطورة ، يوجد لدى الموظفين الإستعداد التام لمقابلة أى تغيرات تحدث داخل البنك. بينما تم استبعاد بُعد أنه يوجد لدى إدارة البنك الإستعداد الكامل لأى تغير من أولوياتها إذا ما واجهت مشكلة و بُعد أن البنك لديه القدرة على التكيف مع التحويلات المفاجئة التى تحدث فى المجتمع و بُعد أنه لا بأس من تعديل أرائى إذا ما قوبلت بالمعارضة حيث لم يظهر لهم تأثير معنوى على التحسين و التطوير المستمر. ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٥٦,٨% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

نتائج صحة الفرض الفرعى الثالث :

" لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية بين الابتكار و التحسين و التطوير المستمر. "

لا يمكن قبول فرض العدم بالنسبة للفرض الفرعى الثالث، مما يعنى أنه يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية للأبتكار على التحسين و التطوير المستمر ،حيث اتضح من خلال الإنحدار المتعدد المتدرج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هى الأبتكار من أهم اسباب نجاح البنك ، يشجع البنك التفكير الإبتكارى لدى الموظفين ، يحاول البنك دائما تطبيق أفكار و طرق جديدة خاصة عند القيام بحل مشكلة تخص العمل.بينما تم استبعاد بُعد أن إدارة البنك لديها الرغبة دائما فى تقديم أسلوب جديد للعمل حتى إذا كان هناك إحتمال لفشل هذا الأسلوب وُبعد أن إدارة البنك لديها ثقة كاملة فى قدرات و مهارات الموظفين حيث لم يظهر لهما تأثير معنوى على التحسين و التطوير المستمر ، ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٤٨,٥% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

نتائج صحة الفرض الفرعى الرابع :

" لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية بين التجانس و التحسين و التطوير المستمر."

لا يمكن قبول فرض العدم بالنسبة للفرض الفرعى الرابع، مما يعنى أنه يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية للتجانس على التحسين و التطوير المستمر ،حيث اتضح من خلال الإنحدار المتعدد المتدرج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هى تتعامل الإدارة العليا بالبنك مع الموظفين بسلوك موحد على إختلاف المستويات الإدارية ، الأتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا للبنك و الموظفين تعد من الوسائل الجيدة لتدعيم عمليات الجودة الشاملة بينما تم استبعاد بُعد أن نظام الجودة الشاملة بالبنك نظام موحد و بُعد وجود نظام داخل البنك يوجه الموظفين نحو القيم و المعتقدات المتعلقة بالجودة الشاملة و بُعد أنه يوجد نظام موحد لسلوك العاملين بالبنك باختلاف مستوياتهم الإدارية حيث لم يظهر لهم تأثير معنوى على التحسين و التطوير المستمر، ويوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التى تفسرها

المتغيرات المستقلة التي تطراً على التحسين و التطوير المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تبلغ ٣٤,٢% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

نتائج صحة الفرض الفرعى الخامس :

" لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية بين جماعية العمل و رضا العميل الداخلى و الخارجى. "

لا يمكن قبول فرض العدم بالنسبة للفرض الفرعى الخامس، مما يعنى أنه يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية لجماعية العمل و رضا العميل الداخلى و الخارجى ، حيث اتضح من خلال الإنحدار المتعدد المتدرج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي قيام العاملين بالبنك بتشجيع بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن فى العمل ، أن من الصفات التي تميز العاملين بالبنك الثقة المتبادلة بينما تم استبعاد بُعد أن من السمات التي تميز هذا البنك التعاون و سيادة روح الفريق بين جميع المستويات الإدارية المختلفة و بُعد اهتمام العاملين بالبنك بأى مشكلة تحدث لأحدهم و يتعاونوا على إيجاد حل لها و بُعد أن يعد العمل الجماعى من أهم اسباب نجاح البنك حيث لم يظهر لهم تأثير معنوى على رضا العميل الداخلى و الخارجى ، ويوضح معامل التحديد التراكمى R^2 النسبة المئوية التي تفسرها المتغيرات المستقلة التي تطراً على رضا العميل الداخلى و الخارجى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تبلغ ٣٩.٤% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

نتائج صحة الفرض الفرعى السادس :

" لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية بين القدرة على التكيف و رضا العميل الداخلى و الخارجى. "

لا يمكن قبول فرض العدم بالنسبة للفرض الفرعى السادس، مما يعنى أنه يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية للقدرة على التكيف و رضا العميل الداخلى و الخارجى ، حيث اتضح من خلال الإنحدار المتعدد المتدرج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي أن البنك لديه القدرة على التكيف مع التحويلات المفاجئة التي تحدث فى المجتمع ، يوجد لدى إدارة البنك الإستعداد الكامل لأى تغير

من أولوياتها إذا ما واجهت مشكلة ، بينما تم استبعاد بُعد أنه تسعى إدارة البنك دائما لعمل برامج تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة المتطورة و بُعد أنه يوجد لدى الموظفين الإستعداد التام لمقابلة أى تغيرات تحدث داخل البنك و بُعد أنه لا بأس من تعديل أرائى إذا ما قوبلت بالمعارضة حيث لم يظهر لهم تأثير معنى على رضا العميل الداخلى و الخارجى و يوضح معامل التحديد التراكمى R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على رضا العميل الداخلى و الخارجى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٥٣,٢% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

نتائج صحة الفرض الفرعى السابع :

" لا يوجد تأثير معنى ذو دلالة احصائية بين الابتكار و رضا العميل الداخلى و الخارجى. "

لا يمكن قبول فرض العدم بالنسبة للفرض الفرعى السابع ، مما يعنى أنه يوجد تأثير معنى ذو دلالة احصائية للابتكار و رضا العميل الداخلى و الخارجى ، حيث اتضح من خلال الإنحدار المتعدد المتدرج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هى يشجع البنك التفكير الإبتكارى لدى الموظفين ، أن إدارة البنك لديها الرغبة دائما فى تقديم أسلوب جديد للعمل حتى إذا كان هناك إحتمال لفشل هذا الأسلوب. ، بينما تم استبعاد بُعد أن الابتكار من أهم اسباب نجاح البنك و بُعد أن إدارة البنك لديها ثقة كاملة فى قدرات و مهارات الموظفين و بُعد أن البنك يحاول دائما تطبيق أفكار و طرق جديدة خاصة عند القيام بحل مشكلة تخص العمل حيث لم يظهر لهم تأثير معنى على رضا العميل الداخلى و الخارجى ، و يوضح معامل التحديد التراكمى R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على رضا العميل الداخلى و الخارجى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٢٩,٤% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

نتائج صحة الفرض الفرعي الثامن :

" لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية بين التجانس و رضا العميل الداخلى و الخارجى."

لا يمكن قبول فرض العدم بالنسبة للفرض الفرعي الثامن، مما يعنى أنه يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية للتجانس و رضا العميل الداخلى و الخارجى ،حيث اتضح من خلال الإنحدار المتعدد المتدرج أن الأبعاد ذات التأثير المعنوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هى يوجد نظام داخل البنك يوجه الموظفين نحو القيم و المعتقدات المتعلقة بالجودة الشاملة ، يوجد نظام موحد لسلوك العاملين بالبنك باختلاف مستوياتهم ، بينما تم استبعاد بُعد أن نظام الجودة الشاملة بالبنك نظام موحد و بُعد أن الإدارة العليا بالبنك تتعامل مع الموظفين بسلوك موحد على إختلاف المستويات الإدارية و بُعد أن الاتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا للبنك و الموظفين تعد من الوسائل الجيدة لتدعيم عمليات الجودة الشاملة حيث لم يظهر لهم تأثير معنوى على رضا العميل الداخلى و الخارجى و يوضح معامل التحديد التراكمي R^2 النسبة المئوية التى تفسرها المتغيرات المستقلة التى تطرأ على رضا العميل الداخلى و الخارجى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التى تبلغ ٤٢,٦% بينما يعود الباقي لتأثير عوامل أخرى.

توصيات الدراسة:

م	التوصية
١	قيام البنك بتشجيع العاملين على بذل أقصى جهد ممكن في العمل وذلك بالتعاون بعضهم البعض لترسيخ مفهوم التحسين المستمر داخل البنك.
٢	توعية العاملين بالبنك على أهمية الثقة المتبادلة فيما بينهم مما يعود بالنفع على زيادة مهاراتهم و تحسين أدائهم.
٣	العمل على زيادة اهتمام العاملين بالبنك بأى مشكلة تحدث لأحدهم وأن يتعاونوا على إيجاد حل لها.
٤	يجب على إدارة البنك أن تكون على استعداد لتغيير أولوياتها إذا ما واجهت مشكلة.
٥	زيادة قدرة إدارة البنك على التكيف مع التحويلات المفاجئة التي تحدث في المجتمع.
٦	تدريب الموظفين على التغيير من آرائهم إذا ما قوبلت أفكارهم بالمعارضة.
٧	على إدارة البنك أن يكون لديها الرغبة في تقديم أسلوب جديد للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لفشل هذا الأسلوب.
٨	أن يكون لدى إدارة البنك ثقة كاملة في قدرات و مهارات الموظفين.
٩	قيام البنك دائما بتطبيق أفكار و طرق جديدة خاصة عند القيام بحل مشكلة تخص العمل.
١٠	توحيد نظام الجودة الشاملة في البنك على جميع المستويات الإدارية.

١١	وضع نظام داخل البنك يوجه العاملين نحو القيم و المعتقدات المتعلقة بالجودة الشاملة.
١٢	إصرار إدارة البنك على أن يكون هناك نظام موحد لسلوك العاملين بالبنك على إختلاف مستوياتهم الإدارية.
١٣	ترسيخ مبدأ العدالة بين الموظفين حتى يسود جو من الود و التفاهم بينهم.
١٤	مساعدة العاملين على أن تكون الصفة التي تميزهم هي التعاون و ذلك لأتمام المهام المطلوبة.
١٥	تدريب الموظفين بشكل مستمر بأن يكون لديهم الأستعداد التام لتقبل أى تغيير يحدث داخل البنك.
١٦	تدريب الموظفين على أن تكون لديهم القدرة على التعامل مع جميع العملاء بأختلاف مستوياتهم الاجتماعية و الفكرية .
١٧	تشجيع العاملين على استخدام الأفكار الجديدة و المبتكرة و التي تزيد من سرعة إنجاز الأعمال.
١٨	استخدام التكنولوجيا الحديثة و التي تساعد على التجديد و الأبتكار و المواكبة معها باستمرار فى حالة التطور .
١٩	قيام الإدارة بالعمل على أنتشار ثقافة الأستعانة بالزملاء حال مواجهة أى مشكلة.
٢٠	تدريب الموظفين على التعامل مع جميع العملاء بنفس السلوك.
٢١	قيام الادارة بتوعية الموظفين على أن يغلب على الأتصالات بينهم وبين المديرين تبادل المعلومات و ليس الأوامر.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد محمد عنتر ، "مدى إنتشار ثقافة الجودة بين المدرسين المساعدين و المعيدين في كلية التجارة-جامعة القاهرة" ، (جامعة بنى سويف ، مجلة الدراسات المالية و التجارية ، العدد الثاني ، ٢٠٠٦) .
- ٢- حسام سالم السحبانى ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي ، (غزة ، جامعة الأقصى ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٦)
- ٣- حسن رحاب إبراهيم ، قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى خدمات الفنادق السودانية ، (الخرطوم : جامعة الخرطوم ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٤).
- ٤- خالد عبدالهادى قادر، الثقافة التنظيمية و دورها فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (العراق ، كوردستان : الجامعة اللبنانية الفرنسية ، قالاى زانست ، مجلد ٢ ، عدد ٣ ، ٢٠١٧).
- ٥- رحاب التاج حسن ، أثر الثقافة التنظيمية فى تشكيل سلوك العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، رسالة ماجستير ، ٢٠١١).
- ٦- راتب صويص و محمد فلاق ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الشركة العمومية الجزائرية للبتروول، (عمان : جامعة الأردن ، الدراسات الأدارية ، العدد ٣٨ ، الطبعة الثانية ، ٢٠١١).
- ٧- سنية كاظم تركى ، دور الثقافة التنظيمية فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، (بغداد : الجامعة المستنصرية ، مجلة الإدارة و الأقتصاد ، الطبعة ١٠٢ ، ٢٠١٥).
- ٨- عمر أحمد همشرى، الثقافة التنظيمية و علاقتها بدرجة ممارسة الجودة الشاملة، (عمان : جامعة الأردن ، العلوم التربوية ، المجلد ٤٢ ، العدد ١ ، ٢٠١٥).
- ٩- مصطفى عشوى ، أبعاد الثقافة التنظيمية و تأثيرها فى السلوك الإنتاجي ، (الظهران : جامعة الملك فهد للبتروول و المعادن ، رسالة دكتوراه ، ٢٠١٤).
- ١٠- هدى محمد العمودى، عزة فاروق الجوهري، مناهج البحث العلمى فى دراسات المكتبات والمعلومات ، (جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٧).

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1-Greenberg,J .&Baron,R.A , **Behavior in oRganizations** , (new jersey:Person education , 8th Ed , 2003).
- 2-Gopal, k. &Hirashi, Y,**Total quality culture** , (Total Quality Management , vol.8, no6 ,1997)
- 3-Jyse, D. “**Cultural Prespectives on organizations**” , (Teams Performance Management , vol.8 , no.3 , 2005)
- 4-Joseph R.Jabolnski ,**Implementing Total Quality Management**, (Indiana:Pfeiffer,1991)
- 5-Kotter J.P &HeskettJ.L , **organizational culture & innovative work behavior**,(American journal of business management ,Vol 5, no 4, 1992)
- 5-Lind Douglas A.,William.andWathen Samuel A. , **Statistical Techniques in Business & Economics** , (McGrow Hill , with Global Data Sets ,13ed , 2008)
- 6-Park, H. &Ribiere, V. &Schulte.W ,**Critical Attributes of organizational culture that promote knowledge management implementation success**,(Journal of knowledge management , Vol 8 , No,3 , 2004)
- 7-Philip Crosby ,**Quality is free** , (san jose: McGraw-Hill , 1st Ed , 1979)
- 8-Steen, H., **Quality culture And TQM** , (Total quality management , Vol.2 , No.1 , 1991)

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري

د/ محادل إمام حامد إمام شادى & د/ محمد فكرى محمد فكرى

الملاحق

نموذج استقصاء أولاً: جماعية العمل:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	أن من الصفات التي تميز العاملين بالبنك الثقة المتبادلة					
٢	يهتم العاملين بالبنك بأى مشكلة تحدث لأحدهم و تعاونوا على إيجاد حل لها					
٣	من السمات التي تميز هذا البنك التعاون و سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية المختلفة					
٤	يعد العمل الجماعى من أهم اسباب نجاح البنك					
٥	قيام العاملين بالبنك بتشجيع بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن فى العمل					

ثانياً: القدرة على التكيف:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	البنك لديه القدرة على التكيف مع التحويلات المفاجئة التي تحدث فى المجتمع					
٢	يوجد لدى الموظفين الاستعداد التام لمقابلة أى تغيرات تحدث داخل البنك.					

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري

د/ محادل إمام حامد إمام شاذي & د/ محمد فكري محمد فكري

٣	لا بأس من تعديل أرائي إذا ما قوبلت بالمعارضة				
٤	تسعى إدارة البنك دائما لعمل برامج تدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة المتطورة.				
٥	يوجد لدى إدارة البنك الإستعداد الكامل لأى تغير من أولوياتها إذا ما واجهت مشكلة				

ثالثاً: الابتكار:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	أن إدارة البنك لديها ثقة كاملة فلا قدرات و مهارات الموظفين					
٢	يشجع البنك التفكير الإبتكارى لدى الموظفين.					
٣	إدارة البنك لديها الرغبة دائما فى تقديم أسلوب جديد للعمل حتى إذا كان هناك إحتمال لفشل هذا الأسلوب					
٤	يحاول البنك دائما تطبيق أفكار و طرق جديدة خاصة عند القيام بحل مشكلة تخص العمل.					
٥	الأبتكار من أهم اسباب نجاح البنك.					

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري

د/ محادل إمام حامد إمام شاذي & د/ محمد فكري محمد فكري

رابعاً: التجانس:

درجة الموافقة					العبارة	م
أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
					تتعامل الإدارة العليا بالبنك مع الموظفين بسلوك موحد على إختلاف المستويات الإدارية.	١
					الاتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا للبنك و الموظفين تعد من الوسائل الجيدة لتدعيم عمليات الجودة الشاملة.	٢
					نظام الجودة الشاملة بالبنك نظام موحد.	٣
					وجود نظام داخل البنك يوجه الموظفين نحو القيم و المعتقدات المتعلقة بالجودة الشاملة.	٤
					يوجد نظام موحد لسلوك العاملين بالبنك باختلاف مستوياتهم الإدارية	٥

خامساً: التحسين و التطوير المستمر:

درجة الموافقة					العبارة	م
أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
					يوجد تحسين مستمر فى العمليات اليومية بالبنك.	١
					المفهوم السائد للنجاح فى البنك هو التحسين المستمر لكل شئ بالبنك.	٢
					تضع الإدارة الاستراتيجيات التى تساعد على التطور و التحسين.	٣
					يسعى الموظفون إلى زيادة مهاراتهم و تحسين أدائهم بأستمرار.	٤

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري

د/ محادل إمام حامد إمام شادي & د/ محمد فكري محمد فكري

سادساً: رضا العميل الداخلي و الخارجي:

درجة الموافقة					العبارة	م
أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
					الهدف الرئيسي للبنك هو رضا العملاء.	١
					تحرص إدارة البنك على التواصل مع العملاء و معرفة آرائهم و تعليقاتهم على البنك و خدماته و موظفيه و إدارته.	٢
					يوفر البنك وسائل متعددة للعملاء للتواصل مع البنك من أى مكان.	٣