

## أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية محمد اسماعيل محمود اسماعيل

### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك البنوك، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتحسين المستمر لما له من أثر إيجابي على جودة الخدمة المصرفية.

### الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (كاظم، ٢٠١١)<sup>(١)</sup> بعنوان: "التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أسلوب كايزن للتحسين المستمر في تخفيض التكاليف في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، والتعرف على العلاقة بين أسلوب كايزن وتحسين جودة المنتجات، والتعرف على طرق العمل وتحسين وضعها التنافسي.

توصلت الدراسة إلى أن اعتماد أسلوب كايزن يساهم في تخفيض تكلفة المنتجات في الشركات، وأن أسلوب كايزن يعمل على تخفيض عناصر تحسين جودة المنتجات في الشركات، وأن التركيز على أسلوب التحسين المستمر يساهم في تطوير الطرق الإنتاجية، وأن أسلوب كايزن يعمل على تحسين الوضع التنافسي للشركات.

٢. دراسة (عبدالرحمن وعدنان، ٢٠١٣)<sup>(٢)</sup> بعنوان: "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استخدام التحسين المستمر في العملية التعليمية من خلال إجراء التعديلات والتحسينات على الأداء التدريسي عن طريق استبعاد الوسائل التقليدية واستبدالها بالوسائل الحديثة.

توصلت الدراسة إلى استخدام أسلوب التحسين المستمر يساهم في تطوير العملية التعليمية، وأن أسلوب التحسين المستمر يؤدي إلى إجراء التعديلات والتحسينات على الأداء التدريسي، وأن أسلوب التحسين المستمر يعمل على تطوير الأداء من خلال استبعاد الوسائل التقليدية واستبدالها بالوسائل الحديثة.

٣. دراسة (أحمد، ٢٠١٦)<sup>(٣)</sup> بعنوان: دور حوكمة البنوك التجارية المصرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة بأبعادها المختلفة (وجود أساس محكم وفعال، ودور أصحاب المصالح، وإفصاح والشفافية، والمسئوليات الاجتماعية) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المختلفة.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوجود أساس محكم وفعال للحوكمة على تحسين جودة الخدمات المصرفية، ويوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على تحسين جودة الخدمات المصرفية، ويوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين جودة الخدمات المصرفية، ويوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للوفاء بالالتزامات والمسئوليات الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة على تحسين جودة الخدمات المصرفية.

٤. دراسة (الكبيسي وأحمد، ٢٠١٦)<sup>(٤)</sup> بعنوان: "توظيف الحلول الإبداعية لتحقيق متطلبات التحسين المستمر للجودة في مشاريع مياه الشرب: بحث ميداني في دائرة ماء بغداد".

هدفت الدراسة إلى توظيف مداخل التفكير الإبداعي وأدوات التحليل الإبداعي للمشكلات في التحسين المستمر للجودة، ومعرفة أثر التحسين المستمر في زيادة فاعلية تطوير العمليات التشغيلية في مشاريع مياه الشرب في دائرة ماء بغداد.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتوظيف مداخل التفكير الإبداعي وأدوات التحليل الإبداعي للمشكلات في عمليات التحسين المستمر للجودة، ووجود أثر لعمليات التحسين المستمر في زيادة فاعلية تطوير العمليات التشغيلية في مشاريع مياه الشرب في دائرة ماء بغداد، وأن عمليات التحسين المستمر تؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض معدل الأخطاء، وأن أدوات التحليل الإبداعي للمشكلات يعمل على تقليل الهدر وتطوير العمليات.

٥. دراسة (على، ٢٠١٧) بعنوان: قياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على بعض البنوك المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك، وتحديد مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية معنوية لرضا العملاء باختلاف كل من متغيرات جودة الخدمات المصرفية والتي تمثل المؤشرات الخمسة لقياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية، وأن تحسين وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية يساهم في سرعة ودقة انجاز الخدمات و تقليل فترات الانتظار و العمل على سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

## ٦. دراسة (Laukkanen, 2018)<sup>(١)</sup> بعنوان: تأثير جودة الحياة الوظيفية على جودة الخدمات المصرفية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وابعادها المختلفة، وتحديد تأثير جودة الحياة الوظيفية على جودة الخدمات المصرفية، وهدفت الدراسة كذلك إلى التعرف على مستوى وواقع جودة الخدمات المصرفية. توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام إدارة الشركات بمراجعة مناهج وأساليب العمل بشكل منتظم لضمان تحقيق جودة الخدمات المصرفية، وبينت الدراسة أن الاهتمام بتنمية قدرات العاملين الابتكارية وتحقيق التميز ورفع مستوى العاملين يؤدي إلى تحقيق غايات وأهداف الشركة وتطوير أنشطتها، وكذلك ان زيادة توعية العاملين بالأنظمة وعلى رأسها النظام الأساسي وذلك من خلال عقد ورش العمل يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:  
إلى أي مدى يؤثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك؟

### ثالثاً: فرض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على مدى الاهتمام بالتحسين المستمر ومعرفة دوره على جودة الخدمة المصرفية في البنوك.
٢. تحديد العلاقة بين التحسين المستمر و جودة الخدمة المصرفية في البنوك، ومعرفة أثر تطبيق التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في البنوك، والوزارات المعنية، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

### خامساً: أهمية الدراسة:

#### أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم التحسين المستمر ومفهوم جودة الخدمة المصرفية، وكذلك تساهم في توضيح أهمية التحسين المستمر و جودة الخدمة المصرفية.
٢. يعتبر موضوع التحسين المستمر من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول موضوع جودة الخدمة المصرفية.

#### ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على البنوك وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر هذا القطاع مصدراً لأهم الخدمات المصرفية في مصر ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً ولها أهمية كبيرة في القطاع المالي والمصرفي.
٢. تواجه البنوك العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى جودة الخدمة المصرفية، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تطبيق التحسين المستمر للتغلب على الضعف في جودة الخدمة المصرفية لديها.

### الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

#### أولاً: التحسين المستمر:

#### أ. مفهوم التحسين المستمر:

١. السعي المتواصل نحو تطوير الأداء وتحسين الجودة بهدف تعظيم المنفعة التي يحصل عليها العميل وتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن دون المساس بالجودة، وذلك من أجل تلبية رغبات العملاء وإرضائهم.<sup>(٧)</sup>
٢. تحسين كافة الأنشطة والعمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة العملاء وبشكل مستمر ولضمان توافقها مع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، وأن يكون هناك تكثيف واستدامة في الجهود المبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات مستمرة.<sup>(٨)</sup>

٣. تركيز كافة الجهود وتعاون مختلف المستويات الادارية بغية الارتقاء بأدائها إلى أفضل المستويات وضمان موافقة منتجاتها وخدماتها لاحتياجات وتطلعات العملاء بما يتلائم مع رغباتهم وتوقعاتهم.<sup>٩</sup>

ويرى الباحث أن التحسين المستمر هو سلسلة من العمليات والإجراءات الهادفة إلى تحسين مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة بشكل مستمر.

#### ب. خصائص التحسين المستمر: (١٠)

١. يعتبر التحسين المستمر دعامة أساسية للتقدم والنجاح في الأسواق العالمية وضمن مواردها المحدودة مما يتطلب الاستغلال الأمثل لها.

٢. التحسين المستمر يؤدي إلى الوصول بالأداء إلى أفضل المستويات وبشكل مستمر، والذي يتم من خلال الاهتمام والتركيز على الملكات الفكرية والعقلية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، والنظر إليهم على أنهم موردة للمنظمة وليست أحد تكاليفها التي يجب تخفيضها.

٣. يركز التحسين المستمر على إجراء دراسة مستفيضة والتحليل الدقيق لبيئة العمل بغية الوصول للتميز والتفوق.<sup>١١</sup>

٤. يركز التحسين المستمر على مواطن المشاكل والأخطاء للحد من تكرارها والقضاء على مسبباتها نهائية.

٥. يكون العمل ضمن التحسين المستمر بأسلوب الجماعات ومن خلال فرق العمل الاستغلال القدرات والإمكانات الإبداعية لكافة أفراد المنظمة.

٦. يحمل التحسين المستمر مسؤولية تحقيق الجودة لكافة أفراد المنظمة.

٧. تأثير التحسين المستمر يكون تراكمي وعلى المدى البعيد.

٨. وسيلة لاحتساب التكاليف لغرض تخفيض تكاليف الخدمات من خلال المراجعة المستمرة لتكاليف الأنشطة والعمليات وبالتالي استخدام استراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

#### ج. أهداف التحسين المستمر: (١٢)

١. تحقيق التميز في العمل ويعمل على ادخال التحسينات بصورة تدريجية ومنتالية

٢. تخفيض التكاليف الي ادنى مستوى ممكن ورفع الجودة الي اعلى مستوى ممكن وبصورة مستمرة
٣. التخلص من الهدر في العمليات والأنشطة و الحصول على مزايا إضافية وجديدة.
٤. زيادة قيمة العميل والقيام بالشيء الأحسن والأفضل بشكل دائم.
٥. تجنب الأخطاء والانحرافات أو تخفيضها إلى الحد الأدنى قبل وقوعها،
٦. الوقوف على المشاكل والمعيقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها،
٧. تحديد الانحرافات التي تحدث خلال تقديم المخرج الخدمة.
٨. إحداث تحسينات وتغييرات في مختلف أنشطة وعمليات المنظمة بشكل مستمر
٩. زيادة فاعلية وكفاءة الأنشطة والعمليات المتعلقة بالجودة
- د. طرق تحقيق التحسين المستمر: <sup>١٣</sup>

١. **الطريقة الأولى:** تخفيض الموارد المستخدمة حيث يتم التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال تقليص حجم الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة إلى الحد المطلوب أو المخطط له سواء كانت موارد مادية أو وقت أو جهد.
٢. **الطريقة الثانية:** تخفيض الأخطاء والانحرافات، حيث يتم التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال إدراك الأخطاء والانحرافات الناجمة عن عدم كفاءة وملاءمة الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة والقضاء عليها.
٣. **الطريقة الثالثة:** تحقيق التميز والتفوق، حيث يتم التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال تقديم خدمات ومنتجات تحقق رغبات ومتطلبات العملاء أو تفوق توقعاتهم.
٤. **الطريقة الرابعة:** أمان العملية، حيث يتم التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال إدخال تحسينات على العمليات المرافقة لتقديم الخدمة لضمان ملاءمتها وتقليل الحوادث والأخطاء والتجاوزات التي تقع فيها وما يترتب عليها من

تعويضات و مطالبات عمل، مما يساهم في زيادة كفاءة و فاعلية الموارد المستخدمة في تقديم الخدمة المطلوبة.

٥. **الطريقة الخامسة:** تحقيق رضا العاملين، حيث يتم التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق رضا الأفراد العاملين في الشركة، إذ أن تحقيق رضا العامل يساهم في سرعة الاستجابة لرغبات العملاء ووضعها في أعلى سلم أولوياته، وزيادة مستوى كفاءة أدائه وبالتالي تحقيق أهداف الشركة

### ثانياً: جودة الخدمة المصرفية

#### أ. تعريف جودة الخدمة المصرفية

١. عبارة عن التوافق من أجل خدمة متطلبات العميل أو الخدمة لتلبية احتياجات العملاء كما هو متوقع. (١٤)
  ٢. درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة من خلال مقارنتها مع حاجاته ورغباته وتوقعاته من تلك الخدمة. (١٥)
  ٣. مستوى التفاعل بين العميل و مقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقع من الأداء الفعلي للخدمة معتمداً في ذلك على خبرته السابقة ومدى إدراكه و تقييمه للخدمة المقدمة في لحظة تقديمها. (١٦)
  ٤. عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة و غير الملموسة للخدمات و المنتجات القادرة على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الحالية و المستقبلية بما يتفق مع توقعاتهم لتحقيق المستوي المطلوب من الرضا و ضمن تكلفة و أسعار ملائمة. (١٧)
  ٥. عبارة عن الفرق بين توقعات الخدمة و تصورات العملاء للخدمة الفعلية التي تم تقديمها و ملاءمة الخدمة لاستخداماتهم. (١٨)
- ويعرفها الباحث جودة الخدمة المصرفية بأنها تلك الجهود التي تقدمها المنظمة لتلبية و إشباع حاجات و رغبات عملائها، و ملاءمة هذه الجهود لإدراكات العملاء الفعلية لمستوى الخدمة بما يحقق رضاهم و رغباتهم.
- ب. أهمية جودة الخدمة المصرفية: (١٩)
١. تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية.



٢. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
  ٣. تقوم بدور الموجه للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
  ٤. تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة استمرار تواجدها ونموها.
- ج. أبعاد جودة الخدمة المصرفية<sup>٢٠</sup>
١. **الاعتمادية:** القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة بشكل صحيح و توفير المعلومات الدقيقة ، وثُقاس بتطوير الخدمات بشكل دائم، و تحقيقها يدل على قُدرة المنظمة على القيام بما تقدم من وعود وكذلك أن تُلبّي نوعية المعلومات المقدمة بعض المعايير مثل الدقة، التوقيت، والأهمية، والقابلية للفهم، وهذا يحقق مستوى رضا عالٍ.
  ٢. **الاستجابة:** يُقصد بها القدرة على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء بشكل مستمر، و تقاس بسرعة الرد على أسئلة العملاء وحل مشكلاتهم، و قدرة المنظمة على توفير الحلول.
  ٣. **الموثوقية:** تعبر عن مستوى ثقة العملاء في الخدمات و درجة الأمان الملازمة والمترتبة على استخدام العميل للخدمة، ومصداقية الالتزام بمواعيد تقديم الخدمة، ومستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمات من حيث المهارة والقدرة والمعرفة.
  ٤. **التعاطف:** سهولة الاتصال مع العملاء وفهمهم و درجة العناية الشخصية بهم، وتوفير الرعاية والاهتمام الفردي لهم ، و إبداء العناية والاهتمام الشخصي وفهم طبيعة العملاء وحاجاتهم و تحقيقها وبالتالي كسب رضاهم.
  ٥. **الملموسية:** وهي عبارة عن التركيز على العناصر التي تمثل الخدمة بشكل مادي وهي مجمل التسهيلات المادية، من معدات وأجهزة وغيرها ، وهي تقويم الخدمة من قبل العميل بالاعتماد على خصائص مثل المظهر الخارجي للتسهيلات المادية و جاذبيتها، المعدات، الأشخاص، المظهر المادي للبنائية، وسائل الاتصال.

#### د. مصادر جودة الخدمة المصرفية: ٢١

١. تحليل الخدمة، وخصائص تقديمها، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العميل.
  ٢. حل المشكلات والتخلص من الأسباب التي تؤدي إلى تلك المشكلات في الخدمات.
  ٣. تحديد أوجه الضعف في الخدمات الحالية، وتحسين الأداء الفني والمهني لتقديم الخدمات.
  ٤. العمل على الاستخدام الأمثل للمدخلات من خلال اتباع برامج التحسين.
  ٥. إرساء سياسة الجودة، وعمل خطة تنفيذية تجسد ذلك.
  ٦. تصميم أساليب للقياس وآليات الرقابة.
  ٧. وضع آلية مستمرة للمراجعة والعمل على علاج القصور في جودة الخدمات.
- الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

- أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة ذات العلاقة.
- وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالبنوك محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٦-٢٠١٨.
- ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في البنوك محل الدراسة من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين في البنوك حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:  
**الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالتحسين المستمر ويتكون من (٧) فقرات.

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بجودة الخدمة المصرفية ويتكون من (٣٢) فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في خمسة من البنوك في مصر، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٢٠٧٨٠ مفردة، للعام ٢٠١٨.

٢- **عينة الدراسة:** اقتضت الدراسة على عينة من العاملين في خمسة من البنوك في مصر، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٧٨ مفردة، وذلك طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد

من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (0.05%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

#### رابعاً: حدود الدراسة:

١- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على خمسة بنوك قى جمهورية مصر العربية (بنك الكويت الوطنى، بنك فيصل الاسلامي المصري، كريدي اجريكول، البنك التجاري الدولي، البنك المصري الخليجي).

٢- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين فى خمسة بنوك محل الدراسة.

٣- **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٦-٢٠١٨).

#### خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

##### أ. تحليل فقرات التحسين المستمر:

جدول رقم (١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التحسين المستمر

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	ينظر البنك إلى التحسين المستمر على أنه جزءاً من متطلبات الجودة	3.17	1.308	63.37	٢
٢.	يعتمد البنك على برامج ضبط الجودة لغرض تحسين جودة الخدمة.	3.11	1.283	62.17	٥
٣.	يعتمد البنك على برامج الجودة بغرض تطوير المعرفة لابعاد العملية الإدارية والفنية.	3.20	1.307	64.00	١
٤.	يحرص البنك على معرفة اقتراحات العملاء للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات.	3.14	1.32	62.85	٣
٥.	يلتزم البنك بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين	3.06	1.297	61.09	٧

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.				
٦.	يقوم البنك بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين .	3.13	1.302	62.56	٤
٧.	يعمل البنك على التحسين المستمر لغرض تخفيض الانحرافات والأخطاء التي تحدث.	3.09	1.311	61.92	٦
المتوسط العام		٣.١٣	١.٣٠٤	٦٢.٥٧	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التحسين المستمر جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٣) وبانحراف معياري (١.٣٠٤)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يعتمد البنك على برامج الجودة بغرض تطوير المعرفة لابعاد العملية الإدارية والفنية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٠) وبانحراف معياري (١.٣٠٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (يلتزم البنك بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٦) وبانحراف معياري (١.٢٩٧).

#### ب. تحليل أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

#### ١. تحليل فقرات بعد الاعتمادية:

جدول رقم (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الاعتمادية

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يلتزم البنك بتقديم خدماتها في الوقت المناسب .	3.16	1.311	63.19	2
٢.	يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية بطريقة صحيحة من أول مرة .	3.14	1.291	62.89	4
٣.	يتوفر بالبنك جميع التخصصات المصرفية المطلوبة .	3.15	1.317	63.00	3
٤.	يولي البنك اهتماماً خاصاً بمشاكل واستفسارات العملاء	3.07	1.311	61.31	8
٥.	يحظى البنك بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها السياحية.	3.12	1.346	62.38	5
٦.	يحتفظ البنك بسجلات دقيقة وموثقة .	3.35	1.294	67.00	1
٧.	يحرص البنك على تقديم الخدمة للمستفيدين عند الحاجة إليها.	3.11	1.321	62.19	6
٨.	يقدم البنك الخدمة بدرجة عالية من الجودة.	3.10	1.301	62.00	7
المتوسط العام		٣.١٥	١.٣١٢	٦٣.٠٠	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الاعتمادية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٥) وبانحراف معياري (١.٣١٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يحتفظ البنك بسجلات دقيقة وموثقة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٥) وبانحراف معياري (١.٢٩٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يبيد البنك اهتماماً خاصاً بمشاكل واستفسارات العملاء) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٧) وبانحراف معياري (١.٣١١).

## ٢. تحليل فقرات بعد الاستجابة:

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الاستجابة

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يقدم البنك المساعدة للعملاء عند الحاجة إليها.	3.16	1.301	63.21	١
٢.	يقوم البنك بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى .	3.06	1.302	61.17	٤
٣.	يبيد العاملين في البنك الاستعداد الدائم للتعاون .	3.11	1.326	62.19	٣
٤.	ينظم البنك خيارات مستمرة لضمان تقديم خدماتها طوال الوقت .	3.15	1.315	63.00	٢
المتوسط العام		٣.١٢	١.٣١١	٦٢.٣٩	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الاستجابة جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٢) وبانحراف معياري (١.٣١١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يقدم البنك المساعدة للعملاء عند الحاجة إليها) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٦) وبانحراف معياري (١.٣٠١)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يقوم البنك بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٦) وبانحراف معياري (١.٣٠٢).

## ٣. تحليل فقرات بعد الأمان:

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الأمان

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يثق العملاء بخبرات ومهارات ومؤهلات العاملين في البنك	3.09	1.293	61.91	٤
٢.	يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع البنك	3.04	1.329	60.77	٥
٣.	يتسم سلوك العاملين في البنك بالأدب وحسن المعاملة.	3.14	1.322	62.85	٢
٤.	يحافظ البنك على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء.	3.11	1.30	62.18	٣
٥.	يمتاز البنك بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع	3.17	1.304	63.39	١
المتوسط العام		٣.١١	١.٣١	٦٢.٢٢	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده الأمان جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١١) وانحراف معياري (١.٣١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يمتاز البنك بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٣٠٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع البنك) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (١.٣٢٩).

٤. تحليل فقرات بعد الملموسية:

جدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية لفقرات بعد الملموسية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يتمتع البنك بموقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة .	2.95	1.279	59.00	٨
٢.	يملك البنك تجهيزات وأجهزة ومعدات تقنية حديثة .	3.15	1.307	63.00	٢
٣.	يتوفر في البنك مرافق مادية وتسهيلات ملائمة جذابة .	3.07	1.297	61.32	٧
٤.	يحرص العاملون في البنك على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر .	3.13	1.289	62.68	٣
٥.	يوفر البنك صالات انتظار نظيفة ومكيفة وكافية .	3.12	1.329	62.35	٤
٦.	تصميم وموقع البنك ملائم لتقديم الخدمة .	3.08	1.291	61.73	٦
٧.	يضع البنك لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام والشعب المختلفة .	3.21	1.30	64.14	١
٨.	الممرات والطرق في البنك واسعة ومريحة.	3.09	1.357	61.81	٥
المتوسط العام		٣.١٠	١.٣٠٦	٦٢.٠٠	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الملموسية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٠) وبانحراف معياري (١.٣٠٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يضع البنك لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام والشعب المختلفة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢١) وبانحراف معياري (١.٣٠)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (يتمتع البنك بموقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٥) وبانحراف معياري (١.٢٧٩).



٥. تحليل فقرات بعد التعاطف:

جدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التعاطف

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	يضع البنك مصالح المستفيد العميل في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين .	3.17	1.273	63.43	٢
٢.	يولي البنك العميل اهتماماً وانبهاهاً فريداً .	3.13	1.299	62.58	٥
٣.	تناسب " تلائم " أوقات عمل البنك كافة العملاء.	3.16	1.263	63.19	٣
٤.	يعطي العاملون في البنك الوقت الكافي لرعاية العملاء.	3.09	1.314	61.87	٧
٥.	يمتلك العاملون في البنك المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات العملاء .	3.12	1.331	62.36	٦
٦.	يراعي البنك العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع .	3.22	1.32	64.41	١
٧.	يصغي العاملون في البنك بشكل كامل الى شكاوى العملاء .	3.16	1.317	63.19	٣
المتوسط العام		٣.١٥	١.٣٠٢	٦٣.٠٠	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التعاطف جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٥) وبانحراف معياري (١.٣٠٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يراعي البنك العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٢) وبانحراف معياري (١.٣٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يعطي العاملون في البنك الوقت الكافي لرعاية العملاء) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٩) وبانحراف معياري (١.٣١٤).

### سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه:  
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التحسين المستمر كمتغير مستقل و جودة الخدمة المصرفية كمتغير تابع.

جدول رقم (٧): معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
جودة الخدمة المصرفية	٠.٠٠٠	٠.٧٨٧	التحسين المستمر

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التحسين المستمر و جودة الخدمة المصرفية.

### ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٨): تحليل التباين

اختبار ف		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان	المتغير
المعنوية	القيمة				
٠.٠٠٠	٦٥.٦٥٢	٣٠٠٤.٢٧٩	٣٠٠٤.٢٧٩	الاتحدار	التحسين المستمر
		٧.٣٣٣	٢٢٢٩.٣٤٧	البواقي	

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التحسين المستمر و جودة الخدمة المصرفية، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.  
ج. معامل التحديد:

جدول رقم (٩): معامل التحديد

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير
٠.٠٧١	٠.٦١٧	٠.٦١٩	التحسين المستمر

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.619$  وهو ما يعني أن التحسين المستمر يفسر جودة الخدمة المصرفية بنسبة ٦١.٩%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.  
د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٠): تحليل نتائج الانحدار

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
جودة الخدمة المصرفية	٢٥.٨٢٧	٠.٧٨٧	٠.٠٩٦	٠.٤١٨	التحسين المستمر

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التحسين المستمر ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التحسين المستمر وجودة الخدمة المصرفية.  
ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وجودة الخدمة المصرفية.
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وجودة الخدمة المصرفية.

- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التحسين المستمر يؤثر في جودة الخدمة المصرفية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية.

### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

١. بينت الدراسة أن هناك علاقة بين التحسين المستمر و جودة الخدمة المصرفية في البنوك محل الدراسة، وكذلك يوجد أثر ايجابي للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في تلك البنوك.
٢. توصلت الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة لا تلتزم بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين وعدم التعامل معها بطريقة منظمة.
٣. استنتجت الدراسة أن البنوك لا تقوم بتوفير كافة العوامل اللازمة لتوفير نظام لتبادل المعلومات وتدفعها بين برامج ضبط الجودة لتسهيل مهمات الجودة حيث لا يوجد اهتمام كافي بتوفير أسس بناء النظام.
٤. أكدت الدراسة أن إدارة البنوك لا يوجد لديها الاهتمام الكافي بالتعرف على المشاكل التي تواجه العملاء كما لا تهتم بالمقترحات المقدمة من العملاء وكذلك لا تقوم إدارة البنوك بإجراء دراسات للتعرف على حاجات العملاء الحالية والمستقبلية.
٥. بينت الدراسة وجود شعور لدى العملاء بعدم الأمان عند التعامل مع البنوك كما لا توجد لدى إدارة البنوك سياسات واجراءات واضحة في متابعة العملاء.

٦. بينت الدراسة أن السياسات الحالية للبنوك لا تعطي العاملون الوقت الكافي لرعاية العملاء بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة جودة تقديم الخدمة.

### ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين التحسين المستمر و جودة الخدمة المصرفية في البنوك محل الدراسة، وكذلك الاستفادة من الأثر الايجابي للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في تلك البنوك.
٢. الاهتمام من قبل البنوك محل الدراسة بتطوير الإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها بصورة مناسبة من قبل العاملين والتعامل معها بطريقة منظمة.
٣. أن تقوم البنوك بتوفير كافة العوامل اللازمة لتوفير نظام لتبادل المعلومات وتدققها بين برامج ضبط الجودة لتسهيل مهمات الجودة وتقديم الاهتمام الكافي بتوفير أسس بناء هذا النظام.
٤. ضرورة أن يوجد لدى إدارة البنوك الاهتمام الكافي بالتعرف على المشاكل التي تواجه العملاء وكذلك العمل على زيادة الاهتمام بالمقترحات المقدمة من العملاء وكذلك أن تقوم إدارة البنوك بإجراء دراسات للتعرف على حاجات العملاء الحالية والمستقبلية.
٥. ضرورة العمل من قبل إدارة البنوك بتوفير كافة العوامل اللازمة لزيادة الشعور لدى العملاء بالأمان عند التعامل مع البنوك وكذلك ضرورة أن تقوم إدارة البنوك بتطوير سياسات واجراءات متابعة العملاء.
٦. العمل على الاهتمام من قبل إدارة البنوك على وضع السياسات التي تعطي العاملون الوقت الكافي لرعاية العملاء بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة جودة تقديم الخدمة.

## المراجع:

- (١) حاتم كريم كاظم، "التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف"، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد الأول، العدد ٢١، ص ١٥٩-١٨٩، ٢٠١١.
- (٢) مهند عبد الرحمن، رشا عدنان، "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد الأول، العدد ٣٦، ٢٠١٣.
- ٣ هبة مجدي عبد الحميد أحمد، دور حوكمة البنوك التجارية المصرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٦.
- (٤) صلاح الدين الكبيسي حسين خضر أحمد، "توظيف الحلول الإبداعية لتحقيق متطلبات التحسين المستمر للجودة في مشاريع مياه الشرب: بحث ميداني في دائرة ماء بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد ٢٢، ٢٠١٦.
١٠. قياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على بعض البنوك المصرية، المجلة العلمية التجارة و التمويل لجامعة طنطا، المجلد ٢، العدد ٤، ٢٠١٧.
- (6)Mauri Laukkanen, "The impact of quality of life on Quality of banking services", organizational Science Journal, Vol. 5, No. 3, 2018.
- (7) Maria Kubran, **Management**. 12th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- ٨ مدحت محمد أبو النصر، إدارة تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧، ص ١٩٤.
- ٩ O. Aliaga, " A Study Of Innovation Human Recourse Development Practice in Minnesota Companies, Doctoral Research, UMI, 2015, P.3
- ١٠ H. Macmillan, M. Tampow, Strategic Management Process, Content & Implementation , New York , Press Inc, 2010, p. 8.
- ١١ نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان دار الوراق للنشر ، ٢٠٠١، ص ٢٧.
- ١٢ H. Jay, R. Barry, **Principles of Operations Management**, 4 rd ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A, 2001, p. 39.
- ١٣ Urbancová Hana, "**Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**", Journal of Competitiveness, Vol. 5, No. 1, 2013, p. 82.

(14) P. Malhotra, M. Singh, "Indirect impact of high performers on the career advancement of their subordinates", Human Resource Management Review, Vol. 26, No. 3, 2016, p. 209.

<sup>15</sup> G. Mohan, M. Kanta, "Quality of work life: An application of factor analysis", European Management Journal, Vol. 3, No. 2, 2013, p. 4.

<sup>16</sup> - Daulatram B. Lund, "Organizational Culture and Job Satisfaction", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 3, 2003, pp. 219.

<sup>17</sup> حسن عبد السلام على عمران، "الممارسات الأخلاقية للقيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، ٢٠١٤، ص ٥١.

<sup>18</sup> جيرالد جرينبيرج، روبرت وبارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: محمد رفاعي، إسماعيل بسبوني، القاهرة، دار المريخ، ٢٠٠٤، ص ٦٢٧.

<sup>19</sup> Osibanjo Adewalem, Adeniji Anthonia, "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices" Journal of Competitiveness, Vol. 5, No. 4, 2013, p.115.

<sup>20</sup> عبد الله سعدون الشمري، "خيانة الأمانة في التاريخ الإسلامي، دراسة تاريخية قانونية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ١٧.

<sup>21</sup> Osman Ferda, Münevver Yalcinkaya, Miray Dogan, Nermin Karakoc, "The Organizational Culture At The University", International Journal of Educational Researchers, Vol. 2, No. 1, 2011, p. 5.