

## أثر ثقافة المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية بفروع مصرف الجمهورية بمدينة ترهونة

جمعة على جمعة<sup>1</sup> ، عبدالله عبدالكريم عبدالله<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مساعد محاضر المعهد العالي ترهونة للتقنية والعلوم، ليبيا.  
بريد الكتروني: eltabony1968@yahoo.com

تاريخ القبول: 2021/07/24م

تاريخ النشر: 2021/08/01م

### المستخلص

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بفروع مصرف الجمهورية بمدينة ترهونة، والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الحالة موضوع الدراسة وأثرها على إدارة الجودة الشاملة، والتوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في تطوير الأداء في الحالة موضوع الدراسة من خلال ثقافة تنظيمية موجبة. حيث تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر ثقافة المنظمة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بفروع المصرف قيد الدراسة؟ ولأغراض إنجاز الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي؛ وذلك باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، تم توزيعها على مجتمع الدراسة، باستخدام أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة البالغ عددها (72) مفردة، وبعد إخضاع البيانات الأولية المتحصل عليها، للتحليل الإحصائي باستخدام (SPSS) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- 1- يوجد تأثير معنوي بين القيم السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن القيم لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ أي كلما ارتفعت القيم السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.
- 2- يوجد تأثير معنوي بين المعتقدات السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن المعتقدات لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ أي كلما ارتفعت المعتقدات السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.
- 3- يوجد تأثير معنوي بين الاتصالات السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الاتصالات لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ أي كلما ارتفعت الاتصالات السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.
- 4- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن للقيم السائدة والاتصالات السائدة ذات تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إن متغير القيم أكثر متغير مساهمة في التأثير على المتغير التابع، بدرجة (0.457)، يليه متغير الاتصالات حيث إن متغير الاتصالات تساهم بدرجة (0.369) في التأثير على المتغير التابع، وقد خرج متغير المعتقدات السائدة حيث إن ليس له تأثير معنوي وغير مهم إحصائياً.

## RESEARCH ARTICLE

## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

### An applied study in the branches of Jumhouria Bank in Tarhuna

**Juma Ali Juma<sup>1</sup> Abdullah Abdulkarim Abdullah<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Assistant Lecturer at Tarhuna Higher Institute for Technology and Science. Libya.

Email: eltabony1968@yahoo.com

**Published at 01/08/2021**

**Accepted at 24/07/2021**

#### Abstract

The main objective of the study was to identify the nature of the interconnected and integrative relationship between organizational culture and total quality management in the branches of Jumhouria Bank in the city of Tarhuna, and to identify the prevailing organizational culture in the case under study and its impact on total quality management, and to reach results and recommendations that contribute to the development of performance in the case under study through a positive organizational culture; the issue of the study lies in the following question:

**What is the impact of organizational culture on the application of total quality management system in the branches of the bank under study?**

For the purposes of completing the study and achieving its objectives, the descriptive approach was utilized by using a questionnaire as a tool for collecting primary data, which was distributed to the study population, using the comprehensive survey method for the study community's (72) items, after subjecting the obtained primary data to statistical analysis using (SPSS).

**The study concluded a set of results, most notably:**

- 1 - There is a significant effect between the prevailing values and the application of total quality management, as the values have a positive impact on the application of total quality management, that is, the higher the prevailing values, the higher the application of total quality management; this proves the validity of the first sub-hypothesis of the study.
- 2- There is a moral effect between the prevailing beliefs and the application of total quality management, as beliefs have a positive impact in the application of total quality management; that is, the higher the prevailing beliefs, the higher the application of total quality management; this proves the validity of the second sub-hypothesis of the study.
- 3- There is a moral effect between the prevailing communication and the application of total quality management, as communication has a positive impact in the application of total quality management; that is, the higher the prevailing communication, the higher the application of total quality management; this proves the validity of the third sub-hypothesis of the study.
- 4- There is a moral and statistically significant effect of the organizational culture on the application of total quality management, as the prevailing values and the prevailing norms have an impact on the application of total quality management as the variable of values is the most contributing variable in influencing the dependent variable to a degree of (0.457), followed by the communication variable, as the communication variable contributes to a degree of (0.369) in influencing the dependent variable, and the prevailing beliefs variable was excluded as it has no statistically significant moral effect.

## مقدمة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تركز على عدد من المبادئ والأفكار، ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أهدافها المرسومة.

إن إدارة الجودة الشاملة لا بد من انسجام التحسين والتطوير مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فتقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز واستقرار المنظمة، وأي ثقافة سلبية قد تسبب في تراجع المنظمة ومركزها العام ( الحداد، 2009، ص79).

يتصف العمل المصرفي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، فالمصارف الليبية تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق المصارف مهمة تطوير الفكر الإداري المصرفي المتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بوجود أرضية معينة في كافة البنية الثقافية التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة ويتم ذلك من خلال توفر الثقافة المناسبة لإمكانية التطبيق ونظراً لما تمثله إدارة الجودة الشاملة من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة في المصارف العامة الليبية .

## مشكلة الدراسة:

يمكن تحديد المشكلة الأساسية لموضوع البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة في المصارف العامة الليبية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر ثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف العامة الليبية ؟

## فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضية الآتية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية السائدة بفروع المصرف محل الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وتتبع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية وهي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم السائدة حالياً بالمصرف قيد الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.  
2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات السائدة حالياً بالمصرف قيد الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات السائدة حالياً بالمصرف قيد الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## أهداف الدراسة:

1- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الحالة موضوع الدراسة وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف العامة في ليبيا.

- 2- التعرف على طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة .
- 3- التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في التحسن المستمر في الحالة موضوع الدراسة من خلال ثقافة تنظيمية موجبة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

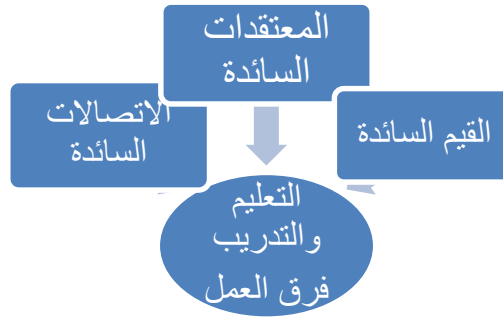
- 1- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا لما لها من أهمية في الوصول المصارف العامة الليبية الي تحقيق الأهداف بكل كفاءة.
- 2- يستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في قطاع هام ومؤثر في الاقتصاد القومي وهو قطاع المصارف.
- 3- تكمن أهميتها من خلال ما سوف يستخلص من نتائج وتوصيات علمية يمكن الاستفادة منها في المصارف قيد الدراسة لحل المشاكل.

### التعريفات الإجرائية:

- 1- **الثقافة :-** هي الكل المعقد الذي يشتمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وجميع العادات الأخرى التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع ( العميان ، 2003 ، ص 309 ).
- 2- **الثقافة التنظيمية :-** هي مجموعة القيم والمعتقدات الراسخة والتجارب والأفكار والممارسات والسلوكيات التي ترى الإدارة العليا أنها مناسبة وملائمة لتحقيق الأهداف وهي غير مرئية وغير مكتوبة ولكنها محسوسة ، وتكون نابعة من الإدارة العليا التي تحاول أقتناع العاملين بها ، من خلال المشاركة في تكوينها حتى تتحول هذه القيم إلى سلوكيات وممارسات ، وبالتالي يقومون بنقلها وتعليمها للزملاء الجدد ( الحسوني، 2009 ، ص3) .
- 3- **إدارة الجودة الشاملة:** "هي مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية لمنتج أو الخدمة المقدمة" (الخطيب، 2006، ص 53)

### نموذج الدراسة:

المتغير المستقل ( القيم السائدة - المعتقدات السائدة - دعم وتأيد الإدارة العليا )  
المتغير التابع ( التحسين المستمر - التعليم والتدريب - فرق العمل - دعم وتأيد الإدارة العليا )



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

(المصدر : من إعداد الباحث)

الدراسات السابقة:

### 1-دراسة عبد الله (2003) بعنوان تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى .

الهدف من هذه الدراسة هو بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ، تحديد مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الجامعية في القاهرة الكبرى لإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وذلك فيما يتعلق ب ( القيم - والتعليم والتدريب - سياسة التوجه بالعميل - سياسة المشاركة ) ، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات . وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي:

- وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية ما بين القيم السائدة حالياً في المستشفيات الجامعية والقيم المطلوبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مستوى كل المستشفيات .
- كذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التوجه بالعميل السائدة حالياً وسياسة التوجه بالعميل المطلوبة وذلك على مستوى المستشفيات ككل.

### 2- دراسة الالافي (2006) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية.

تهدف هذه الدراسة دراسة توصيف الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة السابع من ابريل. والتوصل إلي إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة الإدارية في جامعة السابع من ابريل سابقاً، وكذلك تحديد العوامل التي تحكم جودة الخدمات الإدارية للوقوف علي مدى دور كل عامل من هذه العوامل، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم صحيفة الاستبانة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السابع من إبريل سابقاً وذلك بسبب قلة الكفاءات الإدارية القادرة على تطبيق هذا المفهوم.
- أنه توجد درجة كبيرة من المركزية في الإجراءات الإدارية المتبعة داخل جامعة السابع من إبريل الذي لا يتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- قلة الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العاملين علي أداء الخدمات بشكل أفضل.
- عدم متابعة خطط وبرامج تحسين جودة الخدمة.
- تعدد المستويات الإدارية وقلة الكفاءات القادرة علي تبسيط الإجراءات من العوامل المؤثرة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 3- دراسة بركات (2007) بعنوان الدراسة واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة .

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف علي واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة متمثلة في التركيز علي [ العميل - تلبية احتياجات العاملين - تحسين العمليات - الاحتياجات الادارية - الاحتياجات التكنولوجية للمنافسة ] . وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من اهمها : ان هناك تبني واضح لدي المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة وقد طبقت الابعاد بدرجات متفاوتة فقد كانت اعلي مستوي تطبيق هو التركيز علي الاحتياجات الادارية والتكنولوجية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة علي الاتصال الفعال مع القدرة علي قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة .

### 4- دراسة الحساوي (2011) بعنوان الدراسة واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الليبية .

تهدف هذه الدراسة الي معرفة واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في مدينة طرابلس وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية :-

- ان فروع ووكالات المصارف محل الدراسة تطبق ابعاد ادارة الجودة الشاملة بدرجات ومستويات متباينة ، كما يوجد التزام لدي ادارات الفروع والوكالات بالتركيز علي تلبية احتياجات العاملين لتقديم افضل الخدمات .
- كما اوضحت الدراسة ان هناك اهتمام بالتركيز علي تحسين العمليات والتركيز علي رضا الزبائن والثقافة التنظيمية السائدة .
- وقد كان اعلي مستوي تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة هو التركيز علي الاحتياجات الادارية للمنافسة ، يليه الاهتمام بالتركيز علي الزبون ، ويليه التركيز علي تحسين العمليات ، ويليه التركيز علي تلبية احتياجات العاملين ويمثل هذا البعد الاقل من حيث مستوي التطبيق .

### الجانب النظري :

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل: الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة ( الثقافة التنظيمية ) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس

تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما. (العميان، 2010، ص 311) .

ويُعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى". (الغالبي، إدريس، 2007، ص 295)

### عناصر ثقافة التنظيمية

1- **القيم التنظيمية** : وهي تتمثل في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بالوقت .

2- **المعتقدات التنظيمية**: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

3- **الأعراف التنظيمية** : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار إنها معايير مفيدة للمنظمة ،مثل ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4- **التوقعات التنظيمية** : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والاحترام المتبادل.

5- **الطقوس**: أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم والشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

6- **الاتصالات** : وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والسياسات وغيرها (حمدان، ادريس، 2007، ص 79).

### خصائص ثقافة المنظمة

الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر، يتضح إن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص الآتية (أبو بكر، 2005، ص 407).

**قبول المخاطرة** : أي درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .

**المبادرة الفردية** : أي؛ ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف (القيوتي ، 2000 ، ص 152) .

**الفلسفة :** هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين ، أو العملاء .

**القيم المتحكمة :** هناك قيم أساسية تتبناها من المنظمة وتتوقع من كل فرد أن يلتزم بها، أمثلة جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب كفاءة عالية  
**اللاملموسية :** أي؛ أنها شيء غير ملموس ولا يمكن تعلمها عن طريق الإحساس بل من خلال ملاحظة الأثر الذي تحدثه .

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وتعرف أيضا إدارة الجودة الشاملة علي إنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل , قائم علي أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة, بحيث تشمل هذه التغييرات (الفكر - السلوك - القيم - المعتقدات التنظيمية - المفاهيم الادارية - نمط القيادة الادارية - نظم وإجراءات العمل والاداء) من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة, للوصول إلي اعلي جودة في مخرجاتها(سلع او خدمات) وبأقل تكلفة, بهدف تحقيق اعلي درجة من الرضا لدي زبائنها, تماشيا مع إستراتيجية تدرك إن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد.(عقيلي، 2001، ص31 )

ويرى إيريك (Eric) ان مصطلح ادارة الجودة الشاملة والمكون من ثلاث كلمات هي: ادارة , الجودة , الشاملة يعني ما يلي:

**ادارة:** وتعني ذلك وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي او الداخلي , وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف , والادارة تعني ايضا خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وازالة العقبات , والتأكد من ان الادوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة, وان يكون العمل بالمنظمة ممتعا .

**الجودة:** وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم او ما يفوق توقعاتهم, ويتطلب ذلك الاتصال بالعميل والتأكد من ان السلع او الخدمات متناسب مع احتياجاتهم, وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين .

**الشاملة:** او تعني ان كل شخص في المنظمة يجب ان يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية او من خلال فرق العمل الجماعي (مجلة، 1990، ص53)

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف :-

ان المصارف اليوم وفي ظل المنافسة القوية تحاول استقطاب الزبائن على منتجاتها وخدماتها ،من خلال تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن وتطبيق مفاهيم ادارية ورقابية تعمل على زيادة الانتاجية للمصرف ،ومن هنا اصبحت جودة الخدمات المصرفية هدف استراتيجي لكل بنك يحاول متابعة التطورات في مجال المصارف .

وتعرف بانها منهاج لتحسين التنافسية والفاعلية لانها اساس طريق للتخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين في المصرف لكافة الانشطة بغض النظر عن مستوياتهم الادارية، وانها اداء الأعمال التي تمنح المصرف القدرة التنافسية من خلال عملية التحسين المستمرة للعمليات وجودة الخدمة التي يقدمها . ( محمود، 2012، ص45) .

### اهمية الجودة الشاملة في المصارف :

يمكن تلخيص الاهمية لادارة الجودة الشاملة في مجموعة نقاط كمايلي :-



- إن تطوير وتحسين الخدمات في المصارف والرفع من مستوى الأداء فيها أصبح امراً ضرورياً، لذلك يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مناسب لتحقيق هذا الهدف .
- تحسين الوضع التنافسي وزيادة الحصة السوقية للمصرف .
- تعزيز العلاقات مع الزبائن الحاليين والمتوقعين .
- رفع المستوى الوظيفي للعاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم .
- ان الزبون المستفيد من الخدمة على درجة عالية من الادراك والفهم والقدرة على التمييز لمستويات الجودة التي يمكن ان تقدمها المصارف ،لذلك يجب اخذ وجهة نظره في الاعتبار والعمل علي تلبية رغباته واحتياجاته بأفضل صورة ممكنة .
- إن وضع معايير للأداء المصرفي أصبح امراً مهماً في التعرف على الأساليب التي يتم تطبيقها وتقييم تلك الأساليب بهدف اكتشاف أساليب جديدة أو الارتقاء بالأساليب الحالية وتطويرها مما يرفع من مستوى جودة الخدمة .
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات ورفع الكفاءة الانتاجية والوصول الي مرحلة عدم ارتكاب الأخطاء .
- تبني استراتيجية جديدة للجودة تتوافق مع الأفكار المتطورة في مختلف مجالات الادارة الحديثة التي اخضعت العديد من الافكار والمفاهيم النظرية للتطبيق .( زين الدين،2010،س44)

#### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق هذا البرنامج في المصرف حتي يمكن اعداد العاملين علي قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصر النتائج المرغوبة وفيما يلي بعض المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة :-

#### 1- اعادة تشكيل ثقافة المنظمة :

ان ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الادارية التقليدية لذلك يجب ايجاد ثقافة ملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الاساليب الادارية ،وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد، لذلك على الادارة العليا في المنظمة ان تدرك اهمية هذا المفهوم حيث ان افراد الادارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي اذ بإستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة ،وإنشاء ما يمكن ان نطلق عليه البنية التحتية الادارية لإحداث التغيير المطلوب .( زين الدين، 2010، ص46)

#### 2- التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين على الآخرين فالتحسين ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة بل هو عمل مستمر؛ لأن الآخرين (المنافسون) يقومون بنفس الشيء وإن التأخير يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للمنافسين للتفوق علينا وعملية التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية. ( الحداد، 1999، ص265 )

**3- تدريب وتنمية العاملين:**

لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وادوات هذا المفهوم الجديد لكي يقوم علي اساس صحيح وسليم وبالتالي يؤدي الي تحقيق نتائج المرغوب فيها.

حيث ان تطبيق هذا البرنامج بدون وعي او فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي الي الفشل الذريع ،والوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج تنمية وتطوير وتدريب الموارد البشرية .

وبما أن الموارد البشرية هي المحرك الاساسي لنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- التركيز علي تطوير والارتقاء بنظام (الاختيار ،التعيين، مشغل الوظائف، تقييم الاداء، برامج التدريب، التحفيز.

- بناء فرق العمل ذاتية الادارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.

- إعادة وصف الوظائف وتطوير عملية تصميمها والوقوف علي مستوي جودة الأداء وتحسينه.

- ضرورة إشراك العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة. (طعامنة، 2001، ص76)

**4- تشكيل فرق عمل :**

يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل منها ما بين خمسة الي ثمانية اعضاء المعنية مباشرة او مما يؤديون العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع ،وحيث ان هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب ان يكونوا من الاشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ،كما يجب ان يمنحوا صلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

وتعتمد الية عمل فرق العمل علي ما يلي:

- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين بغرض تحقيق الفائدة المطلوب تحقيقها.

- اشاعة روح التعاون بين مجموع المحترفين وخلق المناخ التنظيمي المناسب.

- تطوير الية فاعلية التغذية العكسية تسمح بمعرفة بما يدور في البيئة الخارجية.

- ان تشكيل فرق العمل يجعل بالإمكان التغلب علي مشكلات بالغة التعقيد فضلا علي انها تسمح بجمع

قدرات متباينة من مختلف التخصصات. (الحسن، 2009، ص 98)

**5- دعم وتأيد الإدارة العليا:**

تعد القرارات المتعلقة بتطبيق الجودة في القرارات الاستراتيجية وهو طويل الأجل، والتي تتخذ في مستوى الإدارة العليا، حيث يفترض في القرار الاستراتيجي المتخذ تحديد كيفية الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وتحديد الوقت الذي يمكن من تحقيق ذلك، ولذلك جاءت الحاجة لدعم الإدارة العليا كي يتحقق النجاح فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقه، كما تمتلك تقديم الدعم المادي والمعنوي، بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى، إضافة لتخصيص الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة، وقيام الإدارة العليا بتهيئة الموظفين على مختلف مستوياتهم وأعدادهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بينهم في تنشيط أدائهم ويقلل مقاومتهم للتغيير إضافة لقدرتها على زرع الثقافة الهادفة لدعم الجودة الشاملة في كل المستويات الادارية. (الوادي وآخرون،

(2010، ص176).

### : أثر ثقافة المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن العلاقة الوثيقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما إنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب و ممارسات جديدة كمارسات الجودة الشاملة.

ومن متطلبات الجودة الشاملة إعادة الثقافة التنظيمية يعني الطريقة التي تؤدي بها الاعمال والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتطلق اساساً من مجموعة من القيم والسلوكيات ، والقواعد الاجرائية العلمية . وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلياً العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المنظمة التي يشعر فيها الافراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمنزلة قاعدة اساسية في العمل .

إن الثقافة التنظيمية الجديدة يجب أن تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية؛ الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة و استمرارها ( الصيرفي ، ص231)

### الاطار العملي

#### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف الثقافة التنظيمية اثرها في ادارة الجودة الشاملة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

#### مصادر البيانات وأدوات جمعها:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة للدراسة وهي على النحو الآتي:

أ- مصادر ثانوية: من خلال استقراء الأدب الإداري، وما كتب في الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة .

ب-مصادر أولية: تم تصميم استبانة خصيصاً لهذه الدراسة للعاملين بفروع المصارف قيد الدراسة ، معتمداً في ذلك على الإطار النظري ، وعلى بعض الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيان المخصص للعاملين إلى سبعة محاور رئيسية، اجمالي (38) فقرة.

**قياس صدق (الاستبيان):** يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الأسئلة الواردة بها ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ- **صدق المحكمين :** عرضت الاستبانة بعد تصميمها على مجموعة من (6) متخصصين ومهتمين في مجالي الادارة ومناهج البحث العلمي ، ومن ثمَّ إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجرائها من إضافة أو حذف أو تعديل، حسب طلب المحكمين.

ب- **(الاتساق الداخلي):** تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة

الكلية للمجال نفسه، وكانت النتائج على النحو التالي:

## جدول رقم (1): معامل الارتباط بين كل الفقرات والدرجة الكلية

ت	القيم	عدد المفردات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	يتعاون العاملون لإنجاز المهام المطلوبة دون الحاجة لفرض ذلك عليهم	61	0.467	* 0.000
2	تقوم الإدارة بتقييم العاملين على كافة المستويات الإدارية وفقاً لفاعليتهم ومقدرتهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها	61	0.727	* 0.000
3	يعمل الموظفون في كافة المستويات الإدارية بالمصرف من أجل إرضاء العملاء	61	0.784	* 0.000
4	يهتم العاملون بالمصرف بعدم إضاعة وقت العملاء	61	0.663	* 0.000
5	سرعة الاستجابة إلى شكاوي عملاء المصرف واقتراحاتهم	61	0.835	* 0.000
6	الاحترام والتقدير المتبادل هو أساس العمل في المصرف	61	0.522	* 0.000
ت	المعتقدات	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	تتيح إدارة المصرف للعاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على أدائهم لأعمالهم	61	0.798	* 0.000
2	تخلق الإدارة العليا البيئة الدافعة للعمل الجماعي وتحقيق روح الفريق الواحد من خلال نظام فعال للتحفيز والتقدير للجهود الجماعية	61	0.844	* 0.000
3	مكان العمل في المصرف لأداء الواجبات الوظيفية فقط بعيداً عن العلاقات الإنسانية والشخصية بين العاملين	61	0.582	* 0.000
4	اهتمام مدراء الإدارة العليا في المصرف بمصلحة موظفيهم يساعد كل موظف على الشعور بأنه جزء من فريق العمل	61	0.803	* 0.000
5	تتيح الإدارة العليا للعاملين فرصة المشاركة في تقديم الأفكار والأسباب الجديدة لتطوير العمل داخل إدارات وأقسام المصرف	61	0.804	* 0.000
6	هناك تقدير وتشجيع للعمل الجماعي المشترك من قبل الإدارة	61	0.765	* 0.000
ت	الاتصالات	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	الإدارة العليا في المصرف تشجع على استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات الإدارية	61	0.640	* 0.000
2	خطوط الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة ومفتوحة مما يعمل على انسياب وتدفق المعلومات	61	0.656	* 0.000
3	تقوم الإدارة العليا في المصرف بالاهتمام بالتغذية العكسية للمعلومات والتأكد من فهم المرؤوسين للتعليمات	61	0.857	* 0.000
4	تقوم الإدارة العليا في المصرف بعقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والمعرفة	61	0.802	* 0.000
5	تقوم الإدارة العليا بإعداد النشرات والملصقات عن الأنشطة التي تهم العمل والعاملين	61	0.735	* 0.000
6	وصول البيانات والمعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب للرؤساء والمرؤوسين تساعد على إيجاد مناخ يقبل التغيير	61	0.829	* 0.000
ت	التحسين المستمر	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	تشجع الإدارة العليا العاملين بالمصرف على التحسين المستمر في كل مجالات وأنشطة المصرف عن طريق الاعتراف بما يقدمونه من أداء	61	0.831	* 0.000

ت	القيم	عدد المفردات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
	متميز			
2	تلتزم الإدارة العليا بالمصرف بتنفيذ اقتراحات التحسين المستمر للجودة	61	0.890	* 0.000
3	تقوم إدارة المصرف على إدخال نظم جديدة لتحسين الأداء في الخدمات	61	0.917	* 0.000
4	يشارك جميع العاملين بالمصرف في عملية التحسين المستمر	61	0.878	* 0.000
5	تستطلع الإدارة العليا بالمصرف آراء العاملين والزبائن للتعرف على مستوى الأداء ونواحي التحسين المطلوبة	61	0.836	* 0.000
6	لدى الإدارة في المصرف سياسة مكتوبة لتحسين الجودة يمكن وصفها بأنها ذات أهداف محددة ويعرفها كل العاملين بالمصرف	61	0.815	* 0.000
ت	التعليم والتدريب	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	البرامج التدريبية بالمصرف تتم وفقاً للاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل بالمصرف	61	0.734	* 0.000
2	تضع الإدارة العليا بالمصرف برامج تدريبية مثمرة لتحسين وتطوير مهارات العاملين الوظيفية مع التطوير المستمر للطرق التدريبية	61	0.830	* 0.000
3	ترصد إدارة المصرف ميزانية كافية ومناسبة للتدريب	61	0.566	* 0.000
4	هناك خطط تدريبية لتطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمصرف في كل ما يخدم مجالات العمل	61	0.812	* 0.000
5	يتم تضمين برامج التدريب بفلسفة إدارة الجودة الشاملة	61	0.443	* 0.000
ت	فرق العمل	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	يسود بين العاملين بالمصرف إيمان كامل بأهمية العمل الجماعي لدى كل المستويات الإدارية بها	61	0.788	* 0.000
2	تهتم الإدارة العليا بالمصرف ببناء فرق عمل في كل المجالات العمل يتمتع أعضاها بالخصائص والمهارات المناسبة	61	0.789	* 0.000
3	تعمل فرق العمل بالمصرف في إطار قيم ورؤية وأهداف وسياسات الإدارة العليا	61	0.748	* 0.000
4	تقوم الإدارة العليا بالمصرف بتحفيز وتقدير جهود فرق العمل التي تقوم بأداء الأعمال المتعلقة بحل المشكلات التي تواجه المصرف بنجاح	61	0.795	* 0.000
5	تتمتع فرق العمل بالمصرف بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا	61	0.715	* 0.000
ت	دعم وتأييد الإدارة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	وعي القيادات الإدارية بالمصرف أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة	61	0.901	* 0.000
2	الإدارة العليا ملتزمة بتحقيق أعلى درجات الجودة في كل ما تقوم به وتطبيق الجودة كمدخل وهدف	61	0.942	* 0.000
3	تشجع الإدارة العليا بالمصرف على الابتكار وتطوير إمكانيات الموظفين في العمل	61	0.866	* 0.000
4	الإدارة العليا بالمصرف لديها الإمكانيات المادية والمعنوية للتطبيق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة	61	0.930	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القيم السائدة والمعتقدات السائدة والاتصالات السائدة والتحسين المستمر والتعليم والتدريب وفرق العمل ودعم وتأييد الإدارة. ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

**ثبات الاستبيان:** تم حساب قيم معامل الثبات بطريقة كرو نباخ ألفا وكانت النتائج كما هو في الجدول الآتي:

**جدول (2): قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة**

رمز المتغير	عدد الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات %
X01	6	القيم السائدة	75.26
X02	6	المعتقدات السائدة	86.02
X03	6	الاتصالات السائدة	85.01
X01 – X03	18	الثقافة التنظيمية	92.56
Y01	6	التحسين المستمر	93.05
Y02	5	التعليم والتدريب	69.90
Y03	5	فرق العمل	82.28
Y04	4	دعم وتأييد الإدارة	92.95
Y01 – T04	20	نظم إدارة الجودة الشاملة	93.94
X01 – Y04	38	الكلي	95.96

يتضح من النتائج الواردة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المتغيرات وتتراوح بين ( 69.90% , 95.96%) لكل متغير من المتغيرات. وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لمتغيرات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) 92.56%، والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) 93.94%، فيما سجلت قيمة ألفا لجميع المتغيرات 95.96%، وهي قيم ثبات عالية جداً في التحليل الإحصائي.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين داخل فروع مصرف الجمهورية الثلاثة الواقعة بمدينة الخمس وهي: ( فرع ترهونة ، فرع سوق الاحد ، فرع سيدي الصيد). والبالغ عددهم (77) موظف، ونظراً لصغر حجم المجتمع فيستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل. تم توزيع (77) استمارة استبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وبعد ذلك تم تجميعها من قبل الباحث، وبلغ عدد الاستمارات التي وصلت إلى الباحث (68) استمارة، وتعتبر نسبة الاستجابة نسبة مرتفعة، وبعد ذلك تم تدقيق تلك الاستمارات المستلمة من قبل الباحث، حيث تم استبعاد عدد (7) استمارة، وذلك لعدم إجابة المبحوثين على كل الأسئلة المدرجة بالاستمارات، وعليه يصبح عدد الاستمارات

الخاضعة للتحليل الإحصائي (61) استمارة وبنسبة حوالي (79 %).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة (القيم السائدة، المعتقدات السائدة، الاتصالات) على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

تركز هذه الفقرة على قياس أثر المتغير المستقل (ثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، واستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمعرفة معنوية الأثر وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل، واختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية حسب عناصر ثقافة المنظمة (القيم السائدة، المعتقدات السائدة، الاتصالات).

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) للقيم السائدة على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيم السائدة على تطبيق إدارة

الجودة الشاملة.  $(H_0: \beta_1 = 0)$

فرضية البديل  $H_1$ : يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيم السائدة على تطبيق إدارة

الجودة الشاملة.  $(H_1: \beta_1 \neq 0)$

للتحقق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر القيم السائدة كمتغير مستقل على

تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، الجدول رقم (3) يبين ذلك:

### جدول رقم (3): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر القيم السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم السائدة	0.724 (+)	0.516	61.907	0.000

يوضح الجدول السابق رقم (3) أثر القيم السائدة كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع،

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول المذكور أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت 61.907

بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم

( $H_0: \beta_1 = 0$ ) ونقبل الفرض البديل ( $H_1: \beta_1 \neq 0$ ) على أساس وجود تأثير معنوي للقيم السائدة (كمتغير

مستقل) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير تابع)، وحيث إن أشاره معامل الارتباط موجبة ((+ 0.724)

<sup>1</sup> :  $Y = \beta_1 X + \beta_0$  معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع في معادلة الانحدار  $\beta_1$

يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت القيم السائدة ارتفعت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبين قيمة معامل التحديد  $R^2$  أن التغير في المتغير المستقل (القيم السائدة) يُفسر 51.6% من التغير في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) للمعتقدات السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمعتقدات السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ( $H_0: \beta_1 = 0$ ).

فرضية البديل  $H_1$ : يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمعتقدات السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ( $H_1: \beta_1 \neq 0$ ).

للتحقق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر المعتقدات السائدة كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، الجدول رقم (4) يبين ذلك:

جدول رقم (4): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر المعتقدات السائدة على تطبيق إدارة الجودة

الشاملة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المعتقدات السائدة	0.687 (+)	0.463	52.819	0.000

يوضح الجدول السابق رقم (4) أثر المعتقدات السائدة كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول المذكور أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت 52.819 بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم ( $H_0: \beta_1 = 0$ ) ونقبل الفرض البديل ( $H_1: \beta_1 \neq 0$ ) على أساس وجود تأثير معنوي للمعتقدات السائدة (كمتغير مستقل) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير تابع)، وحيث إن أشاره معامل الارتباط موجبة ((+ 0.687) يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت المعتقدات السائدة ارتفعت نظم إدارة الجودة الشاملة، وتبين قيمة معامل التحديد  $R^2$  أن التغير في المتغير المستقل (المعتقدات السائدة) يُفسر 46.3% من التغير في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) للاتصالات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم  $H_0$ : عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للاتصالات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ( $H_0: \beta_1 = 0$ ).



فرضية البديل  $H_1$ : يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للاتصالات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.  $(H_1: \beta_1 \neq 0)$ .

للتحقق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الاتصالات كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، الجدول رقم (5) يبين ذلك:

جدول رقم (5): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الاتصالات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصالات	0.700 (+)	0.481	56.547	0.000

يوضح الجدول السابق رقم (5) أثر الاتصالات كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول المذكور أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت 56.547 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم  $(H_0: \beta_1 = 0)$  ونقبل الفرض البديل  $(H_1: \beta_1 \neq 0)$  على أساس وجود تأثير معنوي للاتصالات (كمتغير مستقل) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير تابع)، وحيث إن أشاره معامل لارتباط موجبة  $(+0.700)$  يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت الاتصالات ارتفعت نظم إدارة الجودة الشاملة، وتبين قيمة معامل التحديد  $R^2$  أن التغير في المتغير المستقل (الاتصالات) يُفسر 48.1% من التغير في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

لبيان اثر عناصر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بعد عزل تأثير المتغيرات المستقلة بمتغيرات أخرى، والتي يمكن صياغتها على صورة فرضية كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر ثقافة المنظمة (القيم السائدة، المعتقدات السائدة، الاتصالات) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لتحديد المتغيرات المستقلة (عناصر ثقافة المنظمة) المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقييم أثر كل منها عليها، قام الباحث بتوفيق نموذج انحدار متعدد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Y) على المتغيرات المستقلة التي استطاع الباحث تجميعها وقياسها، والبالغ عددها ثلاثة متغيرات  $q=3$ ، والتي تعبر عن عناصر ثقافة المنظمة ، هي كما يلي:

## جدول رقم (6): عناصر ثقافة المنظمة

المتغير	رمز المتغير
القيم السائدة	X01
المعتقدات السائدة	X02
الاتصالات	X03

وقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للوصول إلى الهدف المنشود من هذا الأسلوب. متبعاً في ذلك المراحل التالية:

## المرحلة الأولى: توفيق نموذج الانحدار المتعدد

بناء على ما تقدم، قام الباحث بتوفيق نموذج انحدار متعدد لمتغير تطبيق الجودة الشاملة Y على المتغيرات المستقلة الثلاثة (X01, X02, X03)، حيث أشارت النتائج التقويمية لنموذج الانحدار الموفق بالجدول رقم (6) إلى أنه ذو جودة عالية، حيث سُجلت قيمة معامل التحديد (R Square)  $R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{24.494}{40.643} = 0.603$

ويتصف معامل التحديد بأنه لو أُضيف متغير مستقل لنموذج الانحدار، فإن قيمته سترتفع، حتى ولو لم تكن هناك أهمية للمتغير المستقل المُضاف، حيث إن إضافة متغير مستقل إلى نموذج الانحدار، يؤدي إلى زيادة  $R^2$  بسبب زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR، مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST، ولهذا يتم حساب معامل التحديد المصحح  $\text{Adjusted } R^2$ ، والذي يأخذ بالاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية وقيمته دائماً أقل من قيمة معامل التحديد (غير المصحح)، ومن خلال بيانات الجدول التالي (6) وجد أن قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R Square) عالية،  $\bar{R}^2 = 0.582$ ، وهذا يعني 58.2% من التباينات في المتغير التابع (نظم إدارة الجودة الشاملة)، يُفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (عناصر ثقافة المنظمة) المتجمعة في نموذج الانحدار الموفق، وأن 41.8% من التباينات ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى، كأن تكون هناك متغيرات أخرى مهمة لم تتضمن في النموذج.

## جدول رقم (7): جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة

مصدر الاختلاف Source of Variance	مجموع المربعات S.S	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات M. S	قيمة إحصاءة الاختبار F	القيمة الاحتمالية P-Value	معامل التحديد المصحح ( $\bar{R}^2$ )
الانحدار Regression	24.494	3	8.165	28.818	0.000	0.582
الخطأ Residual	16.149	57	0.283			
الإجمالي Total	40.643	60				

ولاختبار معنوية نموذج انحدار متعدد لمتغير إدارة الجودة الشاملة  $Y$  على المتغيرات المستقلة الثلاثة، قام الباحث باختبار الفرضية الإحصائية المناظرة لذلك، وهي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

$$H_1: \text{At least one of them different}$$

استخدم الباحث اختبار  $F$ ، ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة، وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (7)، حيث سُجلت قيمة إحصاء الاختبار  $F_{(3,57)} = 28.818$  والقيمة الاحتمالية  $P(F \geq 28.818) = 0.000$ ، مما يشير إلى عدم قبول الفرضية الصفرية (فرض العدم)، ويعني ذلك أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو أن واحد منها على الأقل من معالم النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، أما إذا كانت نتيجة تحليل التباين غير معنوية فيدل ذلك على أن جميع معاملات الانحدار غير معنوية.

وبما أنه تم قبول الفرض القائل بمعنوية تأثير واحد على الأقل من معالم النموذج، معنى ذلك من الممكن وجود بعض المعالم التي ليس لها تأثير معنوي داخلية ضمن النموذج، ولهذا السبب قام الباحث باختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، أي اختبار كل فرضية من الفرضيات التالية:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \beta_j = 0 \\ H_1: \beta_j \neq 0 \end{array} \right\} j = 1, 2, \dots, 3$$

استخدم الباحث اختبار  $T$ ، لاختبار كل فرضية على حدة، أي معرفة معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، فتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (8).

جدول (8): نتائج تقدير معاملات انحدار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عناصر ثقافة المنظمة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار $\hat{\beta}_j$	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة إحصاء الاختبار t	الدلالة الاحصائية P-Value
القيم السائدة	0.401	0.169	2.373	* 0.021
المعتقدات السائدة	0.188	0.131	1.431	0.158
الاتصالات السائدة	0.294	0.123	2.397	* 0.020

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم (8)، أن وجود متغيرين مستقلين فقط ذات تأثير معنوي (جوهرى) ضمن النموذج الموفق حيث سجلت القيمة الاحتمالية لهذه المتغيرات اصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي ( 0.021 للقيم السائدة و 0.020 للاتصالات)، فيما لم يكن للمعتقدات أي تأثير معنوي (جوهرى) حيث سجلت قيمة الدلالة الإحصائية 0.158

## المرحلة الثانية: تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد

في المرحلة السابقة قام الباحث باستخراج نموذج انحدار متعدد. ولكن هذا النموذج يتضمن مجموعة من المتغيرات المستقلة ذات التأثير الغير معنوي، ويرغب الباحث في استخراج نموذج انحدار متعدد بحيث تكون فيه جميع المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي. ولهذا الغرض استخدم الباحث طريقة الانحدار التدريجي Stepwise (Regression) لتحديد أفضل نموذج انحدار متعدد، وهي أهم الطرق في إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وتعطي هذه الطريقة سلسلة من تحليل الانحدار، حيث يتم فيها إضافة أو استبعاد المتغيرات المستقلة بطريقة منتظمة من المعادلة واحداً بعد الآخر ويجري في كل خطوة بناء معادلة انحدار جديدة حتى نصل إلى معيار إحصائي محدد، وهو أن تكون جميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج معنوية.

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المتغيرات المستقلة (عناصر ثقافة المنظمة) في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، تحصل الباحث على النتائج المبينة بالجدول رقم (9) والذي يوضح نموذجين مختلفين من نماذج الانحدار المقترحة، ويعرض تحليل الانحدار أفضل نموذج من نماذج الانحدار والذي يتمثل في النموذج الأخير، وبذلك يكون النموذج الموفق والذي يمثل أفضل النماذج هو النموذج الثاني.

## جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

النماذج المختلفة	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	عدد العناصر المستقلة بالنموذج	قيمة معامل التحديد R2 (%)	اختبار معنوية النموذج الموفق	
				قيمة F الإحصائية P-Value	الدلالة
النموذج (1)	القيم السائدة	1	52.4	64.907	* 0.000
النموذج (2)	القيم السائدة، الاتصالات	2	58.8	41.455	* 0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتبين من خلال النتائج المدونة بالجدول (9) بان النموذج الثاني الموفق، والذي تم اختياره ويتميز بان قيمة معامل التحديد عالية، وجميع المتغيرات الداخلة بالنموذج لها تأثير معنوي، وله أقل عدد من المتغيرات المستقل، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R Square) عالية،  $\bar{R}^2 = 0.588$ ، وهذا يعني 58.8% من التباينات في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، يُفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (القيم السائدة، الاتصالات) المتجمعة في نموذج الانحدار الموفق، وأن 41.2% من التباينات ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى.

## جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

المتغيرات المستقلة	B	Beta	قيمة المحسوبة t	الدلالة الإحصائية P-Value
القيم السائدة	.534	0.457	3.735	* 0.000
الاتصالات	.352	0.369	3.016	* 0.004

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

وقد دخل في المتغيرات المستقل التالية: القيم السائدة، الاتصالات، وقد خرج من نموذج الانحدار المتعدد متغير المعتقدات السائدة على اعتبار أنه متغير ليس له تأثير جوهري وغير مهمة إحصائياً، وبذلك يكون الباحث قد قام بتوفيق نموذج انحدار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة Y على متغيرين مستقلين فقط من أصل ثلاثة متغيرات، وإسهام كل متغير من هذه المتغيرات معنوي في تفسير تباين المتغير التابع.

ومن خلال قيم (Beta) المدونة بالجدول (10)، نلاحظ أن متغير القيم السائدة أكثر متغير مساهمة في التأثير على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بدرجة 0.457؛ ويعني ذلك، أن التغير بقدرها وحدة واحدة في قيم هذا المتغير (القيم السائدة) تؤدي إلى ارتفاع قيم المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بمقدار 0.457، ويليه متغير الاتصالات، حيث سجلت إسهام هذا المتغير في التأثير على المتغير التابع بمقدار 0.369، أي أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم هذا المتغير (الاتصالات) تؤدي إلى التغير في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بمقدار 0.369

## النتائج والتوصيات

## نتائج الدراسة

من خلال ما تم مناقشته وتحليله من بيانات تضمنتها هذه الدراسة في جانبها العملي يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي بين القيم السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن إشارة معامل الارتباط موجبة (+0.724)، أي إن القيم لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ أي كلما ارتفعت القيم السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.
- 2- يوجد تأثير معنوي بين المعتقدات السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن إشارة معامل الارتباط موجبة (+0.687)، أي إن المعتقدات لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ أي كلما ارتفعت المعتقدات السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.
- 3- يوجد تأثير معنوي بين الاتصالات السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن إشارة معامل الارتباط موجبة (+0.700)، أي إن الاتصالات لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ أي كلما ارتفعت الاتصالات السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.
- 4- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن للقيم السائدة

والاتصالات السائدة ذات تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ أي أن متغير القيم أكثر متغير مساهمة في التأثير على المتغير التابع ، بدرجة (0.457)، ويليه متغير الاتصالات، حيث إن متغير الاتصالات تساهم بدرجة (0.369)، في التأثير على المتغير التابع، حيث إن متغير المعتقدات السائدة ليس له تأثير معنوي وغير مهم إحصائياً.

### التوصيات

وخلصت الدراسة على توصيات أهمها :

#### 1- فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا

- بإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة بالمصرف لتتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يجب ان يكون هناك اهتمام من الإدارة العليا علي ازالة أي حواجز تعيق الابداع والابتكار .
- الحرص على وضع خطط التدريب العاملين والتشجيع على التحسين المستمر وتحقيق التميز الدائم بالمصرف.
- العمل على زيادة الوعي بمفهوم نظم إدارة الجودة الشاملة في المصرف .
- التشجيع على العمل بروح الجماعة بالمصرف والتشجيع على نظام قيم واتصال المرتبط بمفهوم وتطبيق الجودة الشاملة.
- الاهتمام بعملية الاتصال المباشرة بين الإدارة والموظفين من خلال عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمل والعاملين والعمل على حلها والتأكيد على إدخال التكنولوجيا الحديثة.
- علي المصرف سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

#### فيما يتعلق بالعاملين :

- العمل على تطوير معارفهم وتنمية الذاتية لمهاراتهم والتعرف على ما هو جديد.
- الحرص على اداء العمل بشكل فرق عمل والتعاون فيما بينهم .
- الحرص علي تقديم خدمات وتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

#### قائمة المراجع

- 1- ابوبكر، مصطفى محمد (2005) : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- 2- أحمد الخطيب، رباح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عمان، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006 .
- 3- احمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005 .
- 4- حسين حريم :السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2004 .
- 5- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 2010 .
- 6- خالد محمد طلال بن حمدان ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2007) .

- 7- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (عمان : دار وائل للنشر ، 2007) .
- 8- عامر محمد اللافي : إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2006.
- 9- عمر محمود عبد الله ، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2003.
- 10- عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر ، دار وائل للنشر، الاردن ، 2001 .
- 11- عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 1999.
- 12- عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الفكر للنشر ، 2009) .
- 13- فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، المكتبة القومية المصرية ، القاهرة 2010 .
- 14- محمد احمد الخطيب ، خطة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ن المفاهيم والمحاذير، مؤتمر التدريب والتنمية الادارية ، القاهرة 1993 .
- 15- محمد طعمانة ، ادارة الجودة الشاملة في المصارف ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، الاردن، 2001 .
- 16- محمد فريد الصحن ، الجودة المدركة للخدمات المصرفية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الاسكندرية 2009 .
- 17- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي عمان : دار الشروق ، 2000.
- 18- العميان، محمود سلمان (2010) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر،المجلد 5ط
- 19- محمود علي عمر الحسناوي ، واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السلئدة في المصارف الليبية ،طرابلس، اكاديمية الدراسات العليا ، 2011 .
- 20- مدني عبد القادر علاقي،الإدارة جدة : تهامة للنشر، 1985 .
- 21- مصطفى احمد ، محمود علي ، استراتيجية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات المصرفية ، المكتبة العلمية والعالمية للنشر والتوزيع ، طرابلس 2012 .
- 22- منال طه بركات ، واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة ،غزة ، الجامعة الاسلامية ، 2007 .
- 23- موسى المدهون إبراهيم الجوزاوي ، تحليل السلوك التنظيمي ،عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 .

- 24- نور محمود محمد الحسيني ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء في الشركات المصرية في ظل وجود بعض العوامل الموقفية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الإسكندرية ، 2006 .
- 25- محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية (عمان : دار صفاد للنشر والتوزيع، 2010).
- 26- الحسوني، أحلام: الثقافة التنظيمية وأثرها على القيم الفردية للعاملين، مجلة رسالة المتميز، زيارة يوم <http://excellencemag.org/newsDetails.php?id=121> 2020/12/23
- 27- ادارة لجودة ا لشاملة , مدخل متكامل لتطوير الأداء بدوائر المحلية بحكومة دبي , مجلة الادارة , العدد 1990, (10)
- 28- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2006 م.