

أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية محمد اسماعيل محمود اسماعيل

المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب على تحسين 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 ايجابي للتدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب لما له من أثر ايجابي على تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Taneja et. Al., 2014) ^١ بعنوان : دور تدريب العاملين في تحقيق التميز التنافسي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تدريب العاملين كمدخل لتحسين التميز التنافسي، والتعرف على دور الاهتمام بتدريب العاملين في دعم التميز التنافسي للمنظمات، وتحديد الطرق التي يمكن من خلالها تدريب العاملين في المنظمات. توصلت الدراسة إلى أن تنمية مهارات العاملين تساهم بصفة إيجابية في دعم التميز التنافسي، وأن عملية تنمية المهارات تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وتحديد احتياجات التدريب مروراً بمرحلة التنفيذ واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب، وأن هناك تأثير لنوعية برامج التدريب على تكوين العاملين حيث أن تنمية العنصر البشري تساهم في دعم التميز التنافسي بشكل ايجابي.

٢. دراسة (Fung et. al., 2015)^(٢) بعنوان: أثر التدريب في التغلب على مشكلات الجودة من خلال فرق مشتركة بين التخصصات المتعددة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب القائم على المحاكاة في التغلب على مشكلات الجودة من خلال فرق مشتركة بين التخصصات المتعددة، ومعرفة اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة نظم التدريب.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب القائم على المحاكاة يساهم في التغلب على مشكلات الجودة وذلك من خلال الاهتمام ببناء فرق مشتركة تشمل جميع التخصصات المتعددة في المنظمات، وبينت الدراسة أن تطوير عملية التدريب يؤدي إلى التغلب على مشكلات الجودة في المنظمات في كل المراحل المختلفة، وأشارت الدراسة إلى أن بناء نموذج متكامل لتطوير وتدريب العاملين على التعامل مع مشكلات الجودة يؤدي إلى زيادة فعالية تحسين الجودة في المنظمات.

٣. دراسة (أحمد، ٢٠١٦)^(٣) 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 (على، ٢٠١٧) ^٤ 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.

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

٥. دراسة (Laukkanen, 2018) ^(٥) 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.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة قيام إدارة الشركات بمراجعة مناهج وأساليب العمل بشكل منتظم لضمان تحقيق جودة الخدمات المصرفية ، وبيّنت 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.

٦. دراسة (Nordgren, 2019) ^(٦) بعنوان: التدريب و إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى تحليل مبادئ لتحديد أولويات التدريب اللازمة في إدارة الأزمات في المنظمات بالسويد وكانت المبادئ التدريبية تتعلق بأزمات (انقطاع الطاقة الكهربائية وانقطاع إمدادات المياه)، والتعرف على دور المنظمات الصحية في

مواجهة مثل هذه الأزمات وكذلك تحديد دورها في التقليل من الآثار السلبية لهذه الأزمات وأضرارها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالتدريب يساهم في التغلب على الأزمات والمشاكل التي تحدث في حالة انقطاع الطاقة الكهربائية، وكذلك أن الاهتمام بالتدريب يقلل من الآثار في حالة الانقطاع في إمدادات المياه، وأن السبب الجوهري في عدم التغلب على هذه الأزمات هو ضعف الوعي بين الأفراد في التعامل مع الأزمات بين الأفراد وبالرغم من ارتفاع نسبة معرفتهم بها على المستوى النظري بينما تبين على المستوى العملي انخفاض مشاركتهم في التصدي لها وأن ذلك يحدث من الاهتمام بالتدريب حيث له دور في تقليل الأزمات.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
إلى أي مدى يساهم التدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى الاهتمام بالتدريب ومعرفة دوره على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك.
2. تحديد العلاقة بين التدريب و تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك.
3. معرفة أثر تطبيق التدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تقيّد القيادات الإدارية في البنوك، والوزارات المعنية، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم التدريب ومفهوم جودة الخدمة المصرفية، وكذلك تساهم في توضيح أهمية التدريب و جودة الخدمة المصرفية.

٢. يعتبر موضوع التدريب 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 التدريب للتغلب على الضعف في جودة الخدمة المصرفية لديها

الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: التدريب

١. مفهوم التدريب
١. نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.^٧
٢. عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد وتستهدف إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.^(٨)
٣. عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.^(٩)

ويعرف الباحث التدريب بأنه تزويد الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ب. أهمية التدريب^(١٠)

١. زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

٢. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
 ٣. يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية وأن جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية.
 ٤. يساعد على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة.
 ٥. علاج حالات نقص المهارات وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخير قدر الإمكان.
 ٦. تخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر قدر الإمكان.
 ٧. تحسين سمعة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.
 ٨. تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- ج. أسس التدريب^(١)

- ١- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.
- ٢- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- ٣- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
- ٤- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.

٥- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

د- خطوات التدريب^(١٢)

- ١- تحليل بيئة المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- ٢- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- ٣- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- ٤- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
- ٥- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

هـ- معوقات التدريب^{١٣}

- ١- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- ٢- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- ٣- جمود القوانين والتشريعات.
- ٤- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- ٥- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- ٦- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ٧- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- ٨- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

و. مزايا الاهتمام بالتدريب وفوائده^(١٤)

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
 ٢. وجود اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 ٣. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- ويرى الباحث بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

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.^(١٥)
٢. درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة من خلال مقارنتها مع حاجاته ورغباته وتوقعاته من تلك الخدمة.^(١٦)
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.^(١٧)
٤. عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة للخدمات والمنتجات 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.^{١٨}

٥. عبارة عن الفرق بين توقعات الخدمة وتصورات العملاء للخدمة الفعلية التي تم تقديمها وملاءمة الخدمة لاستخداماتهم.^(١٩)

ويعرفها الباحث جودة الخدمة المصرفية بأنها تلك الجهود التي تقدمها المنظمة لتلبية واشباع حاجات ورغبات عملائها، وملاءمة هذه الجهود لإدراكات العملاء الفعلية لمستوى الخدمة بما يحقق رضاهم ورغباتهم.

ب. أهمية جودة الخدمة المصرفية:^{٢٠}

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:^{٢١}

١. **الاعتمادية:** القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة بشكل صحيح وتوفير المعلومات الدقيقة، وتُقاس بتطوير الخدمات بشكل دائم، وتحقيقها يدل على قدرة المنظمة على القيام بما تقدم من وعود وكذلك أن تُلبى 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، وتقاس بسرعة الرد على أسئلة العملاء وحل مشكلاتهم، و قدرة المنظمة على توفير الحلول.

٣. **الموثوقية:** تعبر عن مستوى ثقة العملاء في الخدمات ودرجة 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 وتحقيقها 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:**^{٢٢}
 ١. تحليل الخدمة، وخصائص تقديمها.
 ٢. سرعة الاستجابة لمتطلبات العميل.
 ٣. تحديد أوجه الضعف في الخدمات الحالية.
 ٤. حل المشكلات والتخلص من الأسباب التي تؤدي إلى تلك المشكلات في الخدمات.
 ٥. العمل على الاستخدام الأمثل للمدخلات من خلال اتباع برامج التحسين.
 ٦. تحسين الأداء الفني والمهني لتقديم الخدمات.
 ٧. إرساء سياسة الجودة، وعمل خطة تنفيذية تجسد ذلك.
 ٨. تصميم أساليب للقياس وآليات الرقابة.
 ٩. 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 بالتدريب ويتكون من (٩) 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 لجدول 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 (٥.٠%) 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:** اقتضت الدراسة على خمسة بنوك في جمهورية مصر العربية (بنك الكويت الوطني، بنك فيصل الاسلامي المصري، كريدي اجريكول، البنك التجاري الدولي، البنك المصري الخليجي).
- ٢- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين في 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 التدريب :

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

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يربط البنك الترفيقات ببرامج ضبط الجودة .	3.10	1.292	62.00	٨
٢	يربط البنك مكافآت الإدارة العليا بنجاح تطبيق برامج ضبط الجودة .	3.23	1.252	64.65	٢
٣	يعين البنك خبراء واستشاريين ببرامج ضبط الجودة	3.15	1.30	63.00	٦
٤	يوفر البنك حوافز مادية للعاملين الذي يأخذون على عاتقهم مسئولية تنفيذ برامج ضبط الجودة .	3.19	1.325	63.92	٣
٥	يوفر البنك حوافز معنوية للعاملين الذي يأخذون على عاتقهم مسئولية تنفيذ برامج ضبط الجودة .	3.29	1.312	65.86	١
٦	يوفر البنك البرامج التدريبية للعاملين في مختلف المستويات في مجال الجودة .	3.18	1.331	63.71	٤
٧	ينفذ البنك برامج التدريب بناء على أسس واضحة	3.17	1.303	63.35	٥
٨	يهتم البنك باستمرارية برامج التدريب التي تساهم في تطوير الجودة .	3.09	1.275	61.88	٩
٩	ينظر البنك لكل العاملين كجزء لا يتجزأ من مجموعة تحسين الجودة	3.13	1.282	62.59	٧
المتوسط العام		٣.١٧	١.٢٩٧	٦٣.٤٤	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التدريب جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٧) وبانحراف معياري (١.٢٩٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يوفر البنك حوافز معنوية للعاملين الذي يأخذون على عاتقهم مسئولية تنفيذ برامج ضبط الجودة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٩) وبانحراف معياري (١.٣١٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يهتم البنك باستمرارية

برامج التدريب التي تساهم في تطوير الجودة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٩) وبانحراف معياري (١.٢٧٥).

ب. تحليل أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

١. تحليل فقرات بعد الاعتمادية:

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

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.	يبدى البنك اهتماماً خاصاً بمشاكل واستفسارات العملاء	3.07	1.311	61.31	8
٥.	يحظى البنك بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها السياحة.	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 ببعدها 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 (بيدي 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.	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.	بيدي 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 ببعء الأمان جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١١) وبانحراف 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) وبانحراف 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) وبانحراف معياري (١.٣٢٩).

٤. تحليل فقرات بعد الملموسية:

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

م.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 ببعيد 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.	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 وانتهاهاً فريداً .	3.13	1.299	62.58	٥
٣.	تناسب " تلام " 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 للتدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك. ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

١. معامل الارتباط:

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

جدول رقم (٧): معامل الارتباط

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
جودة الخدمة المصرفية	التدريب	٠.٨٧٨	٠.٠٠٠

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

٢. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٨): تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	11691.14	1	11691.14	1133.293	٠.٠٠٠
البواقي	3476.52	299	11.627		
المجموع	15167.66	300			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التدريب و جودة الخدمة المصرفية، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين و جودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

٣. معامل التحديد:

جدول رقم (٩): معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التدريب	0.771	0.770	3.21187

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.771$ وهو ما يعني أن التدريب تفسر التغير في جودة الخدمة المصرفية بنسبة ٧٧.١%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

٤. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٠): تحليل نتائج الانحدار

المعنوية	اختبار ت	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا	الخطأ المعياري بيتا		
0.000	8.798	0.878	0.831	7.311	الثابت
0.000	33.664		0.024	0.812	التدريب

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التدريب ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة المعرفة و جودة الخدمة المصرفية.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و جودة الخدمة المصرفية.
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و جودة 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 التدريب تؤثر في جودة الخدمة المصرفية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١. بينت الدراسة أن هناك علاقة بين التدريب و تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك محل الدراسة، وكذلك يوجد أثر ايجابي للتدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في تلك البنوك.
٢. بينت الدراسة أن البنوك لا تهتم باستمرارية برامج التدريب التي تساهم في تطوير الجودة اللازمة لتحسين المهارات والخبرات اللازمة للعاملين لتأدية عملهم بالكفاءة المطلوبة.
٣. 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.
٤. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعايير المتبعة في البنوك لا تسمح بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى المقدمة من العملاء.
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.
٧. استنتجت الدراسة أن البنوك لا تقوم بتوضيح الحالة المصرفية للعملاء أو اطلاع العملاء على المعلومات اللازمة لهم بصورة دورية.

ثالثاً: التوصيات:

١. العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين التدريب و تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك محل الدراسة، وكذلك الاستفادة من الأثر الايجابي للتدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في تلك البنوك.

٢. أن تهتم البنوك باستمرارية برامج التدريب التي يمكن أن تساهم في تطوير الجودة اللازمة لتحسين المهارات والخبرات اللازمة للعاملين لتأدية عملهم بالكفاءة المطلوبة.
٣. 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.
٤. العمل على أن يتوفر لدى البنوك المعايير التي تسمح بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى المقدمة من العملاء.
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.
٧. ضرورة أن تقوم البنوك بتوضيح الحالة المصرفية للعملاء واطلاع العملاء على المعلومات اللازمة لهم بصورة دورية.

المراجع:

- 1 Sonia Taneja, Scott Sewell, Aura Maria Recuero, " The Effect of Employee Training on Competitive Excellence ", Journal of Management Policy and Practice, Vol. 5, No. 1, 2013, pp. 509-520.
- (2) Lillia Fung, Sylvain Boet, M. Dylan Bould, Haytham Qosa, Laure Perrier, Andrea Tricco, Impact of training to overcome quality problems through interdisciplinary teams", Vol. 29, No. 5, 2015, pp. 433-455..
- 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 ١. 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
- (5)Mauri Laukkanen, "The impact of quality of life on Quality of banking services", organizational Science Journal, Vol. 5, No. 3, 2018.
- (6) Anders Nordgren, " **Training and Crisis Management**", Public Health Ethics Journal, Vol. 8, No. 1, 2019, pp. 72-84
- 7 Genti Beqiri, "Innovative business models and crisis management", Procedia Economics and Finance, Vol. 9, No. 3, 2014.
- (٨) سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الكتب المصرية، ٢٠١٢، ص ٣٩٨.
- (9) William Rick Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan, **Crisis Management in the New Strategy Landscape**, 2nd. Edititon, SAGE Publications, Los Angeles, 2010.
- (١٠) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، دار الفكر العربي، عام ٢٠٠٩، ص ٣٣٨.
- 11 Gary Dessler, **Human Resources Management**, 11th Editions, person Education International, U.S.A, 2008, p.29.
- (١٢) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

13 Amrous Naila, Daoudi Najima, Elghomari Khadija, Ettaki Badia, "Learning Model for Knowledge Management in Enterprise", International Journal of Advanced Corporate Learning, Vol. 7, No. 1. 2014.

14 Elena Sánchez, Jon Letona, Rosa González, Marbella García, Jon darpón1 , Josu I. Garay, "A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service", International Journal for Quality in Health Care, Vol. 18, No. 1, 2009.

(15) 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.

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

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

١٨ 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.

١٩ جيرالد جرينبيرج، روبرت وبارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: محمد رفاعي، اسماعيل بسيوني، القاهرة، دار المريخ، ٢٠٠٤، ص ٦٢٧.

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

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

22 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.