



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المصرفية

وراسة تطبيقية على المصارف الليبية"

**The Impact of Applying Total Quality  
Management Approach on Improving Banking  
Services an Empirical on the Libyan Banks**

رسالة

مقدمة للمحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

حمدى زكى مهدى الجبالي

تحت إشراف

أ.د/ بسام الأحمدى  
الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ.د/ سيد الخولي  
أستاذ بقسم إدارة الأعمال  
عميد كلية التجارة للأسبق  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا

سَيِّدَنَا وَرَبُّنَا لَا يَعْلَمُ لَنَا  
إِلَّا مَا عَلِمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْذَّكِيرُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة الآية: ٣٦



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال



**أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين**

**جودة الخدمات المصرفية**

وراسة تطبيقية على المصارف الليبية

**اسم الباحث: حمدى زكى مهدي الجبالي**

**الدرجة العلمية: ماجستير**

**الكلية: التجارة**

**الجامعة: عين شمس**

**سنة المنح: ٢٠١٧**



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## عنوان الرسالة

أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين

### جودة الخدمات المصرفية

وراسة تطبيقية على المصرف الليبي

اسم الباحث: حمدى زكى مهدى الجبالي

### لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

١. أ.د/ خالد قدرى السيد (رئيس)

أستاذ إداررة للأعمال وعميد كلية التجارة  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢. أ.د/ رانية شمعه (عضو)

أستاذ بقسم إداررة للأعمال ووكيل شئون التعليم والطلاب  
كلية اقتصاد وعلوم سياسية - جامعة السويس

٣. د/ بسام الأحمدى (مشرفاً بالاشتراك)

أستاذ المساعد بقسم إداررة للأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

تاريخ البحث: ٢٠١٧ / /

### الدراسات العليا

اجبرت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

بتاريخ: ٢٠١٧ / /

بتاريخ: ٢٠١٧ / /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

## الإهدا

إلى وطني الجريح الذى أسائل الله أن يرفع عنه البلاء (ليبيا)، وإلى بلدى الثاني التى احتضنتنى ولم أشعر فيها بغرية الوطن (مصر) حفظها الله شعباً وحكومة وجيشاً...

إلى من يكرمني الله من أجلها من أنارت بصيرتى بدعواتها المباركة، إلى ركن محبتي ورفعتى وضميرى، إلى نورى في الدنيا وشفاعتى في الآخرة، إلى النبع الذى أمدنى بالحنان والعطاء، صاحبة كل فضل على، التي ضحت بكل غالى ونفيس فكانت بحق مصدرأً ورمزاً للعطوف والتضحية والفاء (أمى الغالية حفظها الله) وأدامتها لنا بصحة وعافية وبارك الله في عمرها وتقبل الله صالح أعمالها وأحسن الله خاتمتها بفضله وكرمه.

إلى من رحل وترك ذكراه عالقة في القلب (والدى رحمه الله) إلى روحه الطاهرة الطيبة في منزلته في دار الحق والخلود وفاءً لذكراه.  
إلى الذين أمدوني بالطموح، وأزروني بالكلمة الطيبة، والدعاء بال توفيق والنجاح وشددوا من أذرى (إخوتي الأعزاء).

إلى التي أعطت فما بخلت، وصبرت، وأعانت، ثم احتسبت، إلى من أضاءت بنبلها وصبرها طريقي، وشدت من أذرى حتى النهاية، وكانت حسنة الدنيا التي أنعم الله بها على (زوجتي).

إلى هبة الرحمن، فلذات كبدي، وقرة عيني، الذين صبروا، وضحوا بتمتع كثيرة لكي أصل إلى إنجاز هذا العمل المتواضع حتى يكون ذلك نبراساً لهم، ويكون دافعاً، وحافظاً لهم على العلم، والتفوق في المستقبل.

إلى كل أصدقائى  
إلى كل من عمل فأخلص، وأتقن فأبدع.

إلى هؤلاء جمياً، أهدى هذا العمل المتواضع وفاءً وتقديرأً، جزاهم الله عنى كل الخير.

## شكرا وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على نبيه وهادى الإنسانية  
 وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان يوم الدين  
 أتوجه بالشكر الجزيلاً لكل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى حيز  
 التنفيذ

إلى كل من كان سبباً في تعليمي وتجيئي ومساعدتي إلى السيد  
 الأستاذ الدكتور / سيد الخولي - الأستاذ بقسم إدارة الأعمال وعميد كلية  
 التجارة السابقة - جامعة عين شمس والسيد الدكتور / بسام الأحمدى - الأستاذ  
 المساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس - واللذان  
 تفضلوا وقبلوا الإشراف على هذه الرسالة مما كان له عظيم الأثر في توجيهي نحو  
 الصواب لإخراج هذا العمل على وجهه الأكمل فلهمما مني جزيل الشكر  
 والعرفان.

كما أتقدم بالشكر الجزيلاً إلى أستاذاتي في كجنة المناقشة رئيسة وأعضاء  
 بنضالهم على بقبول مناقشة هذه الرسالة فهم أهل لسد خللها وتقويم  
 معوجها وتهذيب نتوأتها والإبانة عن المواطن الفصور فيها ، سائلًا الله الكريم  
 أن يثب لكم عندي خيراً الأستاذ الدكتور / خالد قدرى - عميد كلية التجارة -  
 جامعة عين شمس ، والأستاذة الدكتورة / رانيا شمعه - أستاذ بقسم إدارة  
 الأعمال - وكيل شئون التعليم والطلاب - كلية اقتصاد وعلوم سياسية -  
 جامعة السويس . فلهمما مني عظيم الشكر .  
 وإلى كل من جعلني ووقف بجانبي لإتمام هذا العمل .

الباحث ،

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الأية القرآنية
ب	تعريف الباحث
ج	لحنة المناقشة والحكم على الرسالة
د	إهادء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
حـ	فهرس الجداول
يـ	فهرس الأشكال
٢١-١	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث والدراسات السابقة</b>
١	المبحث الأول: الإطار العام للبحث
٨	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٥١-٤٤	<b>الفصل الثاني</b> <b>مدخل إدارة الجودة الشاملة</b>
٢٢	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطويرها
٣٤	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها
٧٥-٥٤	<b>الفصل الثالث</b> <b>جودة الخدمة المصرفية</b>
٥٢	المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها
٦٣	المبحث الثاني: خصائص وأبعاد وقياس جودة الخدمة

الصفحة	الموضوع
١٤٠-٧٦	<b>الفصل الرابع الإطار التطبيقي</b>
٧٦	المبحث الأول: تحليل الدراسة
١٣٢	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات
١٤٧-١٤١	<b>قائمة المراجع</b>
١٤١	المراجع العربية
١٤٤	المراجع الأجنبية
١٥٣-١٤٨	<b>ملاحق الدراسة</b>
١٤٨	ملحق (١) استبانة (العملاء)
١٥١	ملحق (٢) استبانة (الموظفين)
١	الملخص باللغة العربية
١	الملخص باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٢٧	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	١
٣١	الأبعاد المشتركة لتعريفات إدارة الجودة الشاملة	٢
٤٥	مقارنة بين عناصر التقويم المعتمدة في بعض الجوائز العالمية للجودة	٣
٧٨	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الموظفون)	٤
٨٢	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الموظفون)	٥
٩٢	معامل الارتباط بين عبارات (نمط القيادة السائد) والمتوسط العام للقسم	٦
٩٣	معامل الارتباط بين عبارات (التركيز على العملاء) والمتوسط العام للقسم	٧
٩٤	معامل الارتباط بين عبارات (تحسين المستمر للجودة) ومتوسط القسم	٨
٩٥	معامل الارتباط بين عبارات (العمل الجماعي) والمتوسط العام للقسم	٩
٩٦	مقاييس الثبات Reliability لأبعاد الدراسة	١٠
٩٨	نتائج التحليل العاملي التوكيدية لأبعاد الجودة الشاملة	١١
١٠٠	نتائج التحليل العاملي التوكيدية لأبعاد الجودة الشاملة	١٢
١٠٢	الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T لنمط القيادة السائد	١٣
١٠٥	الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T للتركيز على العملاء	١٤
١٠٨	الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T للتحسين المستمر للجودة	١٥
١١١	الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T للعمل الجماعي	١٦
١١٤	تطبيق مقاييس الفجوة على عينة البحث	١٧

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
١١٦	نتائج الانحدار البسيط بين نمط القيادة السائد، وبين مستوى الخدمات في المصارف الليبية	١٨
١٢٠	نتائج الانحدار البسيط بين التركيز على العميل، وبين مستوى الخدمات في المصارف الليبية	١٩
١٢٤	نتائج الانحدار البسيط بين التحسين المستمر، وبين مستوى الخدمات في المصارف الليبية	٢٠
١٢٨	نتائج الانحدار البسيط بين العمل الجماعي، وبين مستوى الخدمات في المصارف الليبية	٢١

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
١	قياس جودة الخدمة	٥٤
٢	عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف	٥٨
٣	مقارنة بين جودة الخدمة ورضا العميل على أساس التوقعات	٦٢
٤	الدلائل المادية التابعة لمنظمة الخدمة	٦٩
٥	نموذج جودة الخدمة	٧٢
٦	النموذج الموسع لجودة الخدمة	٧٣
٧	الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة	٧٥
٨	توزيع عينة البحث حسب الجنس	٧٩
٩	توزيع عينة البحث حسب السن	٧٩
١٠	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	٨٠
١١	توزيع عينة البحث حسب التخصص	٨٠
١٢	توزيع عينة البحث حسب سنوات العمل	٨١
١٣	توزيع عينة البحث حسب الجنس	٨٣
١٤	توزيع عينة البحث حسب السن	٨٣
١٥	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	٨٤
١٦	توزيع عينة البحث حسب نوع الحساب	٨٤
١٧	توزيع عينة البحث حسب سنوات العمل	٨٥
١٨	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	٨٧
١٩	التحليل العاملی التوكیدی لأبعاد الجودة الشاملة	٩٧
٢٠	التحليل العاملی التوكیدی لأبعاد الجودة الشاملة	٩٩
٢١	متوسط استجابات عينة البحث حول "نمط القيادة السائد"	١٠٤

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
١٠٧	متوسط استجابات عينة البحث حول " التركيز على العملاء"	٢٢
١١٠	متوسط استجابات عينة البحث حول " التحسين المستمر للجودة"	٢٣
١١٣	متوسط استجابات عينة البحث حول " العمل الجماعي"	٢٤
١١٥	القيم المدركة أو الفعلية لكلِّ من عينة الموظفين والعملاء	٢٥
١١٧	العلاقة بين نمط القيادة السائد ومستوى الخدمات في المصارف الليبية	٢٦
١١٩	العلاقة بين نمط القيادة السائد ومستوى الخدمات في المصارف الليبية	٢٧
١٢١	العلاقة بين التركيز على العميل ومستوى الخدمات في المصارف الليبية	٢٨
١٢٣	العلاقة بين التركيز على العميل ومستوى الخدمات في المصارف الليبية	٢٩
١٢٥	العلاقة بين التحسين المستمر ومستوى الخدمات في المصارف الليبية	٣٠
١٢٧	العلاقة بين التحسين المستمر ومستوى الخدمات في المصارف الليبية	٣١
١٢٩	العلاقة بين العمل الجماعي ومستوى الخدمات في المصارف الليبية	٣٢
١٣١	العلاقة بين العمل الجماعي ومستوى الخدمات في المصارف الليبية	٣٣

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

ونتناول هذا الفصل بالتفصيل على النحو الآتي:

#### **المبحث الأول**

#### **مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، مجتمع البحث**

#### **المقدمة**

لقد شغلت قضية الجودة أذهان المشغلين بمجال إدارة الأعمال بصفة عامة وإدارة الإنتاج والعمليات بصفة خاصة منذ عدة عقود، وبخاصة بعدما اجتاز العالم مرحلة الإنتاج بكميات ضخمة أو ما يعرف بالإنتاج الكبير والتي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وانصب الاهتمام بدأى الأمر على جودة السلع المصنعة، وربما كان المرجع الرئيسي في ذلك إلى أن الخدمات لم تكن قد احتلت بعد ولو نسبة العشر من الأهمية التي تحملها اليوم سواء في حياتنا كأفراد أو على المستوى الاقتصادي للدولة، ومع النمو المضطرب في حجم قطاع الخدمات في جميع دول العالم وبخاصة المتقدمة منها بدأت الأنظار تلتفت إلى الجودة في هذا القطاع، ولعل مما يجدر الإشارة إليه الفارق الكبير بين إمكانية تقييم جودة السلع المصنعة ونفس الإمكانيات بالنسبة لخدمة المقدمة، إذ يبدو الأمر أصعب بكثير في الحالة الثانية، ويمكن إرجاع ذلك لأسباب عديدة لكن أهمها على الإطلاق هو أن السلعة ملموسة بينما الخدمة غير ملموسة، وهو ما يستلزم بالضرورة أن نحاول تقييم الخدمة من خلال عناصر شبه ملموسة حتى يمكن الحكم على جودتها، وهذه المسألة في حد ذاتها كانت وما زالت وستظل من أهم ما يشغل الباحثين في مجال الجودة في قطاع الخدمات، وبطبيعة الحال فقد انصب اهتمام الباحثين في جودة الخدمات على تلك الخدمات الهدافة للربح دون غيرها، ولكن اتضحت بمرور الوقت أن لا لاي خدمة مقدمة سواء هادفة أو غير هادفة للربح عن توافر عنصر الجودة فيها.

(زيдан، ٢٠١٠)

إن الممارسات الاقتصادية التي أفرزها الاقتصاد المفتوح خلقت سوقاً عالمية بالغة التفاوت في كلا القطاعين الصناعي والخدمي، وأنتجت تكوينات اقتصادية معلومة ومرتبطة بلعبة تنافسية شرسة لاحتياج الأسواق وإقصاء الكيانات الضعيفة من ساحة الاقتصاد المعولم لضمان المستوى الأول دائمًا، مما جعل معظم الكتاب في مجال إدارة

الأعمال يقررون بأن منظمات العمل المعاصرة تعيش تغيير متتسارع وضع كل الخبرات السابقة في موقف صعب عند المقارنة بتحديات الحاضر والمستقبل، وبالتالي أصبحت السيطرة على التغيير والقدرة على مواجهته واستثماره بشكل جدي ومؤثر هو المحك الرئيسي وأحد أهم المعايير المحددة لنجاح أو فشل الإدارة.

أدى هذا التغيير المتتسارع في بيئة الأعمال وخاصة القطاع الخدمي إلى زيادة اهتمام المنظمات بإحداث تغيير يلبي رغبات العملاء لنيل رضاهما، وبالتالي السعي الجاد للبحث عن الجودة والتميز في أداء الخدمة وطريقة تقديمها لتحقيق ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في السوق والنمو، والجهاز المصرفي كواحد من أهم عناصر القطاع الخدمي في الدولة لما له من أثر كبير على الاقتصاد المحلي والعالمي يواجهه كغيره من القطاعات الانعكاسات الناشئة عن تغير الظروف الاقتصادية وما قد تأتي به من أزمات مالية واقتصادية، مما حدى به إلى الاتجاه نحو التغيير وتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات لمواكبة المستجدات والارتقاء بالخدمة المصرفية، والمصارف - كأهم مؤسسات الجهاز المصرفي - تسعى إلى أن تكون أكثر التزاماً بقواعد الصناعة المصرفية المتقدمة، وأكثر عمقاً في الإدارة المصرفية من خلال إحداث تطوير نوعي في الأداء وتغيير في الفكر المصرفي لمواجهة التحديات. (أباطة، ٢٠١٠)

وقد لاحظ الباحث مؤخراً بحكم عمله بأحد المصرف التجاري الليبي الكبرى أن هناك تغيرات ملموسة في المصرف التجاري يمكن أن تساعد في الارتقاء بالخدمات المصرفية التي تقدمها المصرف التجاري بحيث يمكنها الوصول إلى رضا العملاء والاحتفاظ بهم في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها هذا القطاع، وكان من أهم مظاهر هذه التغيرات:

١. إعادة تطوير الفروع من خلال تجديدها وزيادة أعدادها وتزويدها بالإمكانيات اللازمة لتقديم الخدمة.
٢. التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات من استخدام للحاسب الآلي في مختلف الأنشطة إلى ماكينات الصرف الآلي وما جد من تطبيق للتجارة الإلكترونية بأشكالها الموسعة.
٣. تنفيذ عمليات إعادة الهيكلة الإدارية وما تتضمنها من تغيير في الواجبات الوظيفية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

٤. تمت مجموعة من عمليات الاندماج والاستحواذ في المصارف الليبية.

### أولاً: مشكلة البحث:

في ضوء الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة كمتطلب رئيسي للتنافسية والبقاء في الأسواق، وتعدد الأساليب والمناهج المتبعة لتحقيق هذا المتطلب، في ضوء هذه المتغيرات المتراوحة سعت المصارف الليبية إلى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة أولاً في الارتفاع بمستوى الخدمات المصرفية التي يشكو منها العملاء نتيجة تدني مستواها، ومن خلال ما أفرزته الأزمة الاقتصادية العالمية التي تمر بها المؤسسات المالية في ليبيا (المصارف الليبية) أدت إلى انخفاض مستوى الأداء لديها وتدني الحصة السوقية ومن ثم حاجة هذا المصارف إلى إعادة تقييم وضعه في السوق والبحث عن وسائل تعزز من مكانتها السوقية وفي مقدمتها تقديم خدمات ذات جودة عالية وآليات تحفيز الأفراد العاملين داخل هذه المؤسسة واستثمار جهودهم وقدراتهم للوصول إلى تقديم جودة خدمات مصرفية عالية

من هنا تم استباط مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في تدني مستوى الخدمات المصرفية وعدم رضا العملاء عنها، حيث أن تقديم الخدمات للعملاء تتسم بدرجة عالية من التشابه والنمطية من حيث طبيعتها ونوعيتها وعدم الارتفاع بها مما أدي إلى العديد من الانتقادات من قبل العملاء، الأمر الذي يدفع إلى تطبيق الجودة الشاملة لأجل تطوير وتحسين والارتفاع بمستوى الخدمات المصرفية ومعالجة تلك الانتقادات من خلال تحقيق مستويات جودة عالية.

وإذا ما كان العائد من تبنيه في الأوجه المذكورة بشأن العملاء يتناسب مع ما يحتاج إلى بذله من جهد وتحمله من نفقات، بحيث يمكن أن يلخص الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي :

إلى أي مدى سوف يمكن أن يساهم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات المصرفية في المصارف الليبية.

