



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر سياسات التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية

(ورقة تطبيقية على الصارف التجاري العاملة بمحافظة البيضاء في ليبيا)

The Effect of Administrative Empowerment Policies on the Banking Services Quality

(An Applied Study on Commercial Banks in El-Baida, Libya)

رسالة مقدمة للمحصول على درجة الماجستير في إلولاية للأعمال

إعداد الباحثة

فاطمة سالم أبو بكر عثمان

تحت إشراف

أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي أ.د/ عبد القادر عياد عامر

أستاذ إلولاية للأعمال

كلية التجارة - جامعة بنغازي

أستاذ إلولاية للأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

د/ سوسن عبد الفتاح وهب

مدرس إلولاية للأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٩ م



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر سياسات التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية

(ورقة تطبيقية على الصارف التجاري العاملة بمدينة البيضاء في ليبيا)

اسم الباحثة: فاطمة سالم أبو بكر عثمان

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال

الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المنح: ٢٠١٩



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

اسم الباحثة: فاطمة سالم أبو بكر عثمان

عنوان الرسالة: أثر سياسات التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية
(دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة بمدينة
البيضاء في ليبيا)

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

مشرقاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إهارة للأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس

عضووا

الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إهارة للأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس

عضووا

الأستاذ الدكتور / هانى السعيد

أستاذ إهارة للأعمال ووكيل كلية التجارة - جامعة قناة السويس

تاريخ المناقشة: ٢٠١٩/١٢/٢٨

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

٢٠١٩ / /

٢٠١٩ / /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٩ / /

٢٠١٩ / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَالْوَلَا

سُبْلَانِكَ لَا عَمِلَوْلَنَا^١
إِلَّا مَا عَلِمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ^٢
الْعَلِيمُ الْعَلِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة الآية: ٣٢

هَدَاءُ

إِلَى الْأَصْلِ الَّذِي بِنَسْبِ إِلَيْهِ كُلُّ مَا أَنَا فِيهِ

[رَوْعُ أَبْيَهِ الْجَيْبَ]

إِلَى نَبْعِ الْحُبِّ وَالْحُنَانِ وَالْعَطَاءِ

[رَوْعُ أَهْيَهِ الْفَالِيَّةِ]

إِلَى أَحْبَاءِ حِبَّانِي فِي الشَّدَّةِ وَالرَّخَاءِ

[رَوْعُهُ، أَبْنَائُهُ، أَخْفَنْيَهُ، فَائِلَتِيَّهُ وَاصْدَقَائِيَّهُ]

إِلَى أَسْنَادِي وَفَدْوَنِي وَمَعْلَمِي

[أ. د. مُهَمَّدُ عَبْدُ الْفَزِيرِ رَفَاعِيَّ - أَسْنَادُ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ]

بِكُلِّيَّةِ النِّجَارَةِ، بِجَاهَتِهِ فِيْنِ شَهْسَرِهِ]

وَإِلَى كُلِّ مَنْ سَاعَدَنِي وَشَجَعَنِي وَأَرْزَنِي وَدَعَا لِي دُعَوَةَ نُجَاحٍ

وَإِلَى كُلِّ مَنْ وَفَقَ بِجَانِبِي وَمَنْهَنِي عَلَمًا وَأَفَادَنِي خِبَرَةً وَمَعْرِفَةً

فَلَوْلَاهُمْ مَا كَانَ لِتَحْمِيَ مَذَاقَ وَمَا كَانَ لِلصَّبَرَ لَذَّةً وَمَا كَانَ

لِلْمَشْقَةِ ثُمَرَةً وَمَا كَانَ لِلنِّيَاجِ فَرْحَةً

شكر وتقدير

إن أكمل الله نعمته ونستعينه ونستغفره وننحوذ به من شرور أنفسنا وسینات
أعمالنا، وأصلح وأسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً .
الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة ...
أنقدم بواهر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى كلاً من :-

الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي، أستاذ إدارة الأعمال في كلية
التجارة جامعته عين شمس، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وما بذل من وقت
وجهد في توجيهه ومتابعته الباحثه وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون لها طوال
فترة إشرافه في مرحلته اماجستير، واستفاداته الباحثه كثيراً من علمه وأدراكته
أكملية. فلسيارته كل الشكر والامتنان وجزاه الله عن الباحثه وعن جميع الباحثين خير
أجزاء ومتنه الله بواهر الصدقة والعافية وأطال الله عمره وأهتم الصواب والرشد في
عمله.

الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد، أستاذ إدارة الأعمال - كلية
التجارة جامعته عين شمس لقبوله املاكته في جنته اطناقشة وأحكم على هذه
الرسالة، للباحثه الشرف أن يوضع اسم هذا العالم على رسالته. كما استفاداته
الباحثه كثيراً من مؤلفاته وأدراكته في مرحلته اماجستير، ولسيارته كل الشكر
والامتنان وجزاه الله تعالى عن الباحثه وعن جميع الباحثين خير أجزاء ومتنه بواهر
الصدقة والعافية وأطال الله عمره وأهتم الصواب والرشد في عمله.

الأستاذ الدكتور/ هانى السعيد، أستاذ ادارة الاعمال ووكيل كلية التجارة
بجامعة قناة السويس، لقبوله املاكته في جنته اطناقشة وأحكم على هذه الرسالة،
للباحثه الشرف أن يوضع اسم الدكتور على رسالته. ولسيارته كل الشكر والامتنان
وجزاه الله تعالى عن الباحثه وعن جميع الباحثين خير أجزاء ومتنه الله بواهر الصدقة
والعافية وأطال الله عمره وأهتم الصواب والرشد في عمله.

والدكتورة/ سوسن عبد الفتاح وهب، مدرس إدارة الأعمال في كلية التجارة
بجامعة عين شمس لتفضلها بالإشراف على الرسالة وما قدمته للباحثه من يد
العون وتقديم كل شيء في البحث العلمي في مرحلته اماجستير، فلم تبتل بعلمته
واحدة واستفاداته الباحثه كثيراً من علمها وأدراكتها أكملية فلم تشعر يوماً بأنها
مشرفه من جم تواضعها، فلسيارتها كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى عن
الباحثه وعن جميع الباحثين خير أجزاء ومتنه الله بواهر الصدقة والعافية.

الباحثه

مستخلص الدراسة باللغة العربية

أثر سياسات التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية

ورقة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة بـ مبنية البيضاء في ليبيا

هدف الدراسة: التعرف على متغيرات الدراسة وأبعادها وخصائصها وإبراز دور وأهمية التمكين كمدخل لزيادة القراءة التنافسية لدى المصارف.

• التوصل إلى كيفية تأثير أبعاد التمكين على زيادة جودة الخدمة المصرفية.

• تحديد العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة المصرفية.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد تأثير جوهري لسياسات التمكين على عناصر جودة الخدمة المصرفية.

الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد فروق جوهرية بين درجة إدراك العاملين لتطبيق سياسات التمكين باختلاف خصائصهم الديموغرافية التالية (المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).

نتائج اختبار الفروض:

صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً:

حيث أثبتت الدراسة قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على عدم وجود فروق جوهرية بين درجة إدراك العاملين لتطبيق سياسات التمكين باختلاف مستوياتهم الإدارية جزئياً وذلك فيما يتعلق بسياسات التمكين الاربعة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، القوة)، ورفضه في الجزئية المتعلقة بالتحفيز.

صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني:

حيث أثبتت الدراسة قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على عدم وجود فروق جوهرية بين درجة إدراك العاملين لتطبيق سياسات التمكين باختلاف سنوات خبرتهم.

صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً:

حيث أثبتت الدراسة قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على عدم وجود فروق جوهرية بين درجة إدراك العاملين لتطبيق سياسات التمكين باختلاف مؤهلاتهم الدراسية جزئياً وذلك فيما يتعلق ببعدي (بناء فرق العمل، التأثير)، ورفضه في الجزئية المتعلقة بأبعاد (الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز، القوة).

الكلمات الافتتاحية:

سياسات التمكين، التمكين الإداري، جودة الخدمات المصرفية، تمكين العاملين.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	م
أ	آية قرآنية	•
ب	إهاداء	•
ج	شك وتقدير	•
د	مستخلص الدراسة	•
هـ	قائمة المحتويات	•
حـ	فهرس الجداول	•
يـ	فهرس الأشكال	•
الفصل الأول - الإطار العام للدراسة		
١	مقدمة.	
٣	مشكلة الدراسة.	١/١
٣	أهمية الدراسة.	٢/١
٤	أهداف الدراسة.	٣/١
٤	متغيرات الدراسة.	٤/١
٥	فروض الدراسة.	٥/١
٦	مجتمع وعينة الدراسة.	٦/١
٧	الدراسة الاستطلاعية	٧/١
٨	حدود الدراسة.	٨/١
٩	أسلوب الدراسة.	٩/١
٩	أساليب التحليل الإحصائي.	١٠/١
١٠	مصطلحات الدراسة.	١١/١
١٥	الخلاصة.	١٢/١
الفصل الثاني - الدراسات السابقة		
١٦	مقدمة.	
١٦	الدراسات المتعلقة بالتمكين.	١/٢
٣١	الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية.	٢/٢
٤٥	التعليق على الدراسات السابقة.	٣/٢

رقم الصفحة	المحتويات	م
٤٦	الخلاصة.	٤/٢
	الفصل الثالث - التمكين	
٤٧	مقدمة.	
٤٩	تعريف التمكين.	١/٣
٥٣	مفهوم تمكين العاملين في مواجهة المفاهيم الإدارية الأخرى.	٢/٣
٥٦	التصورات الخاطئة حول مفهوم التمكين.	٣/٣
٥٨	د الواقع تمكين العاملين وأهميته وأثاره الجانبية (تكليف التمكين)	٤/٣
٦٤	خطوات تمكين العاملين.	٥/٣
٦٥	مفاهيم التمكين.	٦/٣
٦٦	أبعاد التمكين.	٧/٣
٦٧	تمكين العاملين والخصائص الديموجرافية.	٨/٣
٧٢	معوقات التمكين.	٩/٣
٧٥	الخلاصة.	١٠/٣
	الفصل الرابع- جودة الخدمة المصرفية	
٧٦	مقدمة.	
٧٦	مفهوم الجودة.	١/٤
٧٨	أهمية الجودة.	٢/٤
٧٩	مفهوم الخدمة.	٣/٤
٨٠	خصائص الخدمة.	٤/٤
٨٣	مفهوم جودة الخدمة.	٥/٤
٨٤	أهمية جودة الخدمة.	٦/٤
٨٥	أبعاد جودة الخدمة.	٧/٤
٨٨	تعريف الخدمات المصرفية.	٨/٤
٨٩	مفهوم جودة الخدمة المصرفية.	٩/٤
٨٩	خصائص الخدمات المصرفية.	١٠/٤

رقم الصفحة	المحتويات	م
٩٢	أنواع الخدمات المصرفية.	١١/٤
٩٧	العلاقة بين توافر سياسات التمكين وتحقيق جودة الخدمة المصرفية.	١٢/٤
١٠٠	الخلاصة.	١٣/٤
	الفصل الخامس- الدراسة الميدانية	
١٠١	مقدمة.	
١٠١	أسلوب الدراسة.	١/٥
١٠٢	مجتمع الدراسة.	٢/٥
١٠٢	أداة الدراسة.	٣/٥
١٠٤	جمع البيانات	٤/٥
١٠٤	مراجعة وترميز البيانات	٥/٥
١٠٤	صدق قائمة الاستقصاء وثباتها	٦/٥
١٠٧	الإحصاءات الوصفية	٧/٥
١٠٩	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بسياسات التمكين وجودة الخدمة المصرفية.	٨/٥
١١٩	إختبار فروض البحث من خلال الإحصاءات الاستدلالية	٩/٥
	الفصل السادس- النتائج والتوصيات	
١٤٤	مقدمة.	
١٤٤	نتائج الدراسة	١/٦
١٥٢	توصيات الدراسة	٢/٦
١٥٤	البحوث المستقبلية المقترحة	٣/٦
	قائمة المراجع	
١٥٥	المراجع العربية	أولاً
١٦٤	المراجع الأجنبية	ثانياً
١٧٣	ملحق الدراسة	
-	ملخص الدراسة باللغة العربية	
-	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٥	متغيرات الدراسة	١/١
٧	عدد العاملين بالمصارف التجارية العاملة في مدينة البيضاء/ليبيا	٢/١
١٠٣	مقياس ليكرت الخماسي	١/٥
١٠٦	معامل الثبات (الفا كرومباخ) لمتغيرات الدراسة	٢/٥
١٠٧	النكرارات والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	٣/٥
١٠٨	النكرارات والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة	٤/٥
١٠٩	النكرارات والنسبة المئوية لمتغير المستوى التعليمي	٥/٥
١١٠	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "الاتصال ومشاركة المعلومات" والمقياس الكلي	٦/٥
١١١	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "بناء فرق العمل" والمقياس الكلي	٧/٥
١١٢	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "التأثير" والمقياس الكلي	٨/٥
١١٣	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "تحفيز العاملين" والمقياس الكلي	٩/٥
١١٤	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "القوة" والمقياس الكلي	١٠/٥
١١٥	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "الجوانب الملمسية" والمقياس الكلي	١١/٥
١١٦	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "الإعتمادية" والمقياس الكلي	١٢/٥
١١٧	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "الإستجابة" والمقياس الكلي	١٣/٥
١١٨	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "الأمان" والمقياس الكلي	١٤/٥
١١٩	الإحصاءات الوصفية لجمل مقياس "التعاطف" والمقياس الكلي	١٥/٥
١٢٢	نتائج تطبيق مصفوفة ارتباط بيرسون بين سياسات التمكين والجوانب الملمسية للخدمة المصرافية	١٦/٥
١٢٣	نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتأثير سياسات	١٧/٥

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	التمكين على الجوانب الملموسة للخدمة المصرفية	
١٢٦	نتائج تطبيق مصفوفة ارتباط بيرسون بين سياسات التمكين والإعتمادية	١٨/٥
١٢٧	نتائج تحليل الإنحدار الخطى المتعدد التدريجي لتأثير سياسات التمكين على الإعتمادية	١٩/٥
١٢٩	نتائج تطبيق مصفوفة ارتباط بيرسون بين سياسة التمكين والإستجابة	٢٠/٥
١٣٠	نتائج تحليل الإنحدار الخطى المتعدد التدريجي لتأثير سياسات التمكين على الإستجابة	٢١/٥
١٣٣	نتائج تطبيق مصفوفة ارتباط بيرسون بين سياسات التمكين والأمان	٢٢/٥
١٣٤	نتائج تحليل الإنحدار الخطى المتعدد التدريجي لتأثير سياسات التمكين على الأمان	٢٣/٥
١٣٦	نتائج تطبيق مصفوفة ارتباط بيرسون بين سياسات التمكين والتعاطف	٢٤/٥
١٣٧	نتائج تحليل الإنحدار الخطى المتعدد التدريجي لتأثير سياسات التمكين على التعاطف	٢٥/٥
١٤٠	نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختلاف المستوى الوظيفي	٢٦/٥
١٤١	نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختلاف سنوات الخبرة	٢٧/٥
١٤٢	نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختلاف المؤهل الدراسي	٢٨/٥
١٥٢	توصيات الدراسة	٢٩/٥

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٨٨	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة	١/٤
٩٩	العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة المصرفية	٢/٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات عميقة نتيجةً للعديد من التغيرات المؤثرة، والتي من بينها: العولمة المتزايدة، وتعقد التكنولوجيا عن ذي قبل، وتنوع حاجات المستهلك، وارتفاع مستوى توقعاته وخصوصاً في الخدمات المصرفية. وما هذه إلا أمثلة للعديد من التغيرات في بيئة الأعمال والتي تفرض على المنظمات أن تطلب من العاملين بها أكثر مما كانت تطلب منهم من قبل، وفي ظل تلك البيئة لم يُعد يُجُدُّ معها ذلك النظام التقليدي لإصدار الأوامر والتعليمات والرقابة اللصيقة وتحمية المرور خلال التسلسل الإداري، بل على العكس تستوجب تلك البيئة الجديدة أن يتعلم الأفراد كيف يمكن أن يكون لهم مبادرات ناشئة من ذاتهم، كيف يكونوا مبدعين، وأن يتحملوا المسئولية عن تصرفاتهم، أي أنهم في حاجة إلى ت McKinsey¹.

ولكي تبقى المنظمات وتتقمم في ظل تلك البيئة التنافسية الحادة والتي لا تسير وفقاً لنظام أو قواعد ثابتة، وتتصف بتنقلها أسواقها، وفي ظل حاجات المستهلك التي أصبحت أكثر تعقيداً، وإعادة هيكلة المنظمات، والاندماجات التي تحدث وخصوصاً في القطاع المصرفي، وقادة المنظمات في العصر الحالي الذين يبحثون عن طرق مبتكرة لتعظيم القدرات الإبتكارية الممكنة للعاملين، أصبح لزاماً على المنظمات وخصوصاً المصرفية منها أن تُغيّر من أسلوب تعاملها مع أفرادها، وأن تؤمن الإدارة بأن للعاملين عقول تفكير وأنهم ليسوا مجرد منفذين لأفكارهم، وأن العاملين الأقرب للعمل الفعلي غالباً ما يكونوا أكثر دراية بمتطلبات العمل، وأن تعمل الإدارة على تهيئة العاملين لتحمل تبعات التكين من خلال زيادة إمكانياتهم بتوفير المعلومات لهم، وتدريبهم، ووضوح جميع جوانب وظائفهم، وتهيئة مناخ تنظيمي يتسق بالمشاركة بين العاملين ونقل

1-Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M., (1997), "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.2, P: 37.

المخاطرة والثقة المتبادلة، والمكافأة على الأداء المتميز، وهذا ما يؤدي إلى إطلاق القدرات الإبداعية والخلاقة للعاملين، فترى مبادراتهم النور، ويصبحوا مبدعين¹.

ويُعد القطاع المصرفي أحد القطاعات التي واجهت العديد من التحديات في السنوات الأخيرة. ومع تنامي الاتجاه نحو سياسة السوق المفتوحة وال الحاجز المرفوعة بين الدول، ومع زيادة حدة المنافسة في القطاع المصرفي بزيادة عدد المصارف العالمية في السوق الليبي كان واجباً على تلك المصارف أن تعمل على تدريب وتأهيل العاملين بها لزيادة جودة خدماتها، وزيادة حصتها السوقية.

ويعتبر تمكين العاملين أحد الأساليب لتحقيق هذا الهدف حيث يقدم نموذجاً غير تقليدي لتحفيز العاملين في مواجهة حدة المنافسة والدولمة ويساعد الإدارة على استغلال القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود، ويعمل على توفير مُناخ تنظيمي يُسم بمشاركة المعلومات والثقة المتبادلة ومنح العاملين الحرية لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة فيتمثل التمكين في النهاية أحد الأساليب التي تُمكِّن المديرين من إدارة المنظمات في العصر الحالي التي أصبحت تعمل في ظل بيئة أكثر تعقيداً.

ولذاك ستتناول هذه الدراسة تأثير التمكين على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية العاملة في مدينة البيضاء الليبية.

1-Johnson, R.D., & Thurston, E.K.,(1997),“Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid”, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.18, No.2, P: 64.