



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر سياسات التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية

(دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة بمرينة 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 مقربة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

فاطمة سالم أبوبكر عثمان

تحت إشراف

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

أستاذ إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنغازي

كلية التجارة - جامعة عين شمس

د / سوسن عبد الفتاح وهب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٩م



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر سياسات التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية

(دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة بمرحلة البنية التحتية 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

مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ وإدارة الأعمال بكلية التجارة- جامعة عين شمس

عضوا

الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ وإدارة الأعمال بكلية التجارة- جامعة عين شمس

عضوا

الأستاذ الدكتور / هانى السعيد

أستاذ وإدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة بجامعة قناة السويس

تاريخ المناقشة: ٢٠١٩/١٢/٢٨

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠١٩ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٩ / /

ختم الإجازة

٢٠١٩ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٩ / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالوا

سببنا انك لا تعلم لنا
إلا ما علمتنا إنك أنت
العليم العظيم

صدقة الله العظيم

سورة البقرة الآية: ٣٢

هَدَاة

إلى الأصل الذي ينسب إليه كل ما أنا فيه

[روح أبي المصيب]

إلى نبع الحب والحنان والعطاء

[روح أمي الغالية]

إلى أحبائي حباي في الشدة والرخاء

[روح عمي، أبنائي، اخوتي، عائلتي وأصدقائي]

إلى أساتدي وفدوتي ومعلمي

[د. محمود عبد العزيز رفاعي - استاذ إدارة الأعمال]

بكلية التجارة، جامعة عين شمس

وإلى كل من ساعدني وشجعني وأزرنني ودعا لي دعوة نجاح

وإلى كل من وقف بجاني ومنحني علماً وأفادني خبرة ومعرفة

فلولاهم ما كان للتحدي مذاق وما كان للصبر لذة وما كان

للمشقة ثمرة وما كان للنجاح فرحة

شكر وتقدير

إن أحمده لله حمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ به من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا ، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً .
الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة...
أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى كل من :-

الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي، أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة عين شمس ، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ، ولما بذل من وقت وجهده في توجيه ومتابعة الباحث وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون لها طوال فترة إشرافه في مرحلة الماجستير ، واستفادت الباحثة كثيراً من علمه وأخلاقه أكيدة . فليسيارته كل الشكر والامتنان وجزاه الله عن الباحثة وعن جميع الباحثين خير أجراء ومنعه الله بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره وأهمه الصواب والرشد في عمله .

والأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد، أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس لقبولته للمشاركة في لجنة المناقشة وأحكم على هذه الرسالة ، للباحثة الشرف أن يوضع اسم هذا العالم على رسالتها . كما استفادت الباحثة كثيراً من مؤلفاته وأبحاثه في مرحلة الماجستير ، وليسيارته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى عن الباحثة وعن جميع الباحثين خير أجراء ومنعه بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره وأهمه الصواب والرشد في عمله .

والأستاذ الدكتور/ هاني السعيد، أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة بجامعة قناة السويس ، لقبولته للمشاركة في لجنة المناقشة وأحكم على هذه الرسالة ، للباحثة الشرف أن يوضع اسم الدكتور على رسالتها . وليسيارته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى عن الباحثة وعن جميع الباحثين خير أجراء ومنعه الله بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره وأهمه الصواب والرشد في عمله .

والدكتورة/ سوسن عبد الفتاح وهب، مدرّسة إدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة عين شمس لتفضلها بالإشراف على الرسالة وما قدمته للباحثة من يد العون وتقديم كل شيء في البحث العلمي في مرحلة الماجستير ، فلم تبخل بمعلومات واحدة واستفادت الباحثة كثيراً من علمها وأخلاقها أكيدة فلم تشعر يوماً بأنها مشرفة من جم تواضعها ، فليسيارته كل الشكر والامتنان وجزاها الله تعالى عن الباحثة وعن جميع الباحثين خير أجراء ومنعها الله بوافر الصحة والعافية .

الباحثة

مستخلص الدراسة باللغة العربية

أثر سياسات التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية

وراسة تطبيقية على (المصارف التجارية العاملة بمرينة البيضاء في ليبيا)

هدف الدراسة: التعرف على متغيرات الدراسة وأبعادها وخصائصها وإبراز دور وأهمية التمكين كمدخل لزيادة القدرة 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 الأربعة (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

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

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

م	المحتويات	رقم الصفحة
١١/٤	أنواع الخدمات المصرفية.	٩٢
١٢/٤	العلاقة بين توافر سياسات التمكين وتحقيق جودة الخدمة المصرفية.	٩٧
١٣/٤	الخلاصة.	١٠٠
	الفصل الخامس- الدراسة الميدانية	
	مقدمة.	١٠١
١/٥	أسلوب الدراسة.	١٠١
٢/٥	مجتمع الدراسة.	١٠٢
٣/٥	أداة الدراسة.	١٠٢
٤/٥	جمع البيانات	١٠٤
٥/٥	مراجعة وترميز البيانات	١٠٤
٦/٥	صدق قائمة الاستقصاء وثباتها	١٠٤
٧/٥	الإحصاءات الوصفية	١٠٧
٨/٥	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بسياسات التمكين وجودة الخدمة المصرفية.	١٠٩
٩/٥	إختبار فروض البحث من خلال الاحصاءات الاستدلالية	١١٩
	الفصل السادس- النتائج والتوصيات	
	مقدمة.	١٤٤
١/٦	نتائج الدراسة	١٤٤
٢/٦	توصيات الدراسة	١٥٢
٣/٦	البحوث المستقبلية المقترحة	١٥٤
	قائمة المراجع	
أولاً	المراجع العربية	١٥٥
ثانياً	المراجع الأجنبية	١٦٤
	ملاحق الدراسة	١٧٣
	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	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	٣/٥
١٠٨	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة	٤/٥
١٠٩	التكرارات 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 الملموسة" 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 الملموسة للخدمة المصرفية	١٦/٥
١٢٣	نتائج تحليل الانحدار الخطي 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 الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتأثير سياسات التمكين على الإعتمادية	١٩/٥
١٢٩	نتائج تطبيق مصفوفة ارتباط بيرسون بين سياسة التمكين والإستجابة	٢٠/٥
١٣٠	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتأثير سياسات التمكين على الإستجابة	٢١/٥
١٣٣	نتائج تطبيق مصفوفة ارتباط بيرسون بين سياسات التمكين والأمان	٢٢/٥
١٣٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتأثير سياسات التمكين على الأمان	٢٣/٥
١٣٦	نتائج تطبيق مصفوفة ارتباط بيرسون بين سياسات التمكين والتعاطف	٢٤/٥
١٣٧	نتائج تحليل الانحدار الخطي 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 الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١/٤	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة	٨٨
٢/٤	العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة المصرفية	٩٩

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات عميقة نتيجة للعديد من التغيرات المؤثرة، والتي من بينها: العولمة المتزايدة، وتعدد التكنولوجيات 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 يعد يُجد معها ذلك النظام التقليدي لإصدار الأوامر والتعليمات والرقابة اللصيقة وحمية 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 المسؤولية عن تصرفاتهم، أي أنهم في حاجة إلى تمكينهم¹.

ولكي تبقى المنظمات وتتقدم في ظل تلك البيئة التنافسية الحادة والتي لا تسير وفقاً لنظام أو قواعد ثابتة، وتتصف بتقارب 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 الابتكارية الممكنة للعاملين، أصبح إلزاماً على المنظمات وخصوصاً المصرفية منها أن تُغيّر من أسلوب تعاملها مع أفرادها، وأن تؤمن الإدارة بأن للعاملين عقول تفكر وأنهم ليسوا مجرد منفذين لأفكارهم، وأن العاملين الأقرب للعمل الفعلي غالباً ما يكونوا أكثر دراية بمجريات العمل، وأن تعمل الإدارة على تهيئة العاملين لتحمل تبعات التمكين من خلال زيادة إمكانياتهم بتوفير المعلومات لهم، وتدريبهم، ووضوح جميع جوانب وظائفهم، وتهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة بين العاملين وتقبل

1-Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M., (1997), "The Road to Empowerment: Seven Question 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، فتتري مبادراتهم النور، ويصبحوا مبدعين¹.

ويُعد القطاع المصرفي أحد القطاعات التي واجهت العديد من التحديات في السنوات الأخيرة. ومع تنامي الاتجاه نحو سياسة السوق المفتوحة والحوافز المرفوعة بين الدول، ومع زيادة حدة المنافسة في القطاع المصرفي بزيادة عدد المصارف العاملة 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 والعولمة ويساعد الإدارة على استغلال القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود، ويعمل على توفير مناخ تنظيمي يتسم بتشارك المعلومات والثقة المتبادلة ومنح العاملين الحرية لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة فيمثل التمكين في النهاية أحد الأساليب التي تُمكن المديرين من إدارة المنظمات في العصر الحالي التي أصبحت تعمل في ظل بيئة أكثر تعقيداً.

ولذلك سنتناول 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.