



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

تمكين العاملين و أثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية  
السودانية

Employees Empowerment and its Impact on  
Service Quality in Sudanese Commercial Banks

رسالة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في ادارة الأعمال

الطالب/ نزار خليل عابدين خليل

اشراف/ أ.د. أحمد ابراهيم ابو سن

2013م

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

(سورة البقرة: 32)

(الاهداء )

إلى والدي .... بارك الله فيهما

إلى زوجتي وأولادي .... جزاهم الله عني خيراً

## ( شكر و عرفان )

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَتَكْوَنَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْني بَرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" صدق الله العظيم  
(سورة النمل الآية 19)

وبعد

فيطيب للباحث بعد شكر الله عز وجل أن يتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتتان والتقدير والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور / أحمد إبراهيم عبد الله أبو سن - أستاذ إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا على شموله للباحث بالرعاية والتوجيه وعلى ما قدمه من دعم ومساندة منذ بداية تسجيل هذه الرسالة وعلى ما بذله من جهد في القراءة وإبداء الملاحظات السديدة والنصائح القيمة والغالية طوال فترة التسجيل والتي كان لها أعظم الأثر في إتمام هذه الرسالة، فكان نعم الوالد والمعلم، فجزاه الله خيرا وبارك له في صحته وعلمه وأسرته.

كما يتوجه الباحث بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور / ..... أستاذ إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، والأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم عبد الله أبو سن على تفضلهما بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، فجزاهما الله خيرا.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لكل من ساعده أو أبدى له توجيهها أو أسدى له ذُصحا أو قدم له عوناً،، داعيا المولى عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ،،،

الباحث

## ملخص البحث

(أثر تمكين العاملين علي جودة الخدمة في المصارف  
التجارية السودانية)

تهدف هذه الدراسة من ناحية إلى الوقوف على تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين مُتطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المُشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدارسة ، ومن ناحية أُخري إلي تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الرضاء الوظيفي للعاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المُشتركة والأجنبية العاملة في السودان والمُشتركة الخاضعة للدارسة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في كيفية التحقق من الممارسات الفعلية لمُتطلبات وأبعاد مدخل تمكين العاملين كمُحددات للرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية السودانية وأثر ذلك على تحسين جودة الخدمة المصرفية المُقدمة للعملاء.

واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم طبيعة موضوع الدراسة الحالية ، حيث تم استغلال المعلومات المتاحة عنها لوصف الخلفية النظرية للموضوع ، ثم تم التوجه إلي ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بمجتمع البحث ثم تبويبها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

### **وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها :**

- عدم وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (متطلبات تطبيق تمكين العاملين) باختلاف نوع البنك. وهذا يوضح عدم وجود تأثير لنوع البنك في متطلبات تطبيق تمكين العاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (أبعاد تمكين العاملين) باختلاف متغير نوع البنك . وهذا يبين عدم وجود تأثير لنوع البنك في أبعاد تمكين العاملين.
- وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك ، وعليه فإنه كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها أدي ذلك إلي زيادة مستوي الرضاء للعاملين بتلك البنوك.
- وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك ، وعليه فإنه كلما تم تفعيل أبعاد تمكين العاملين يؤدي ذلك إلي زيادة مستوي الرضاء للعاملين بتلك البنوك.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين و جودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك ، وعليه يمكن استنتاج أن كلما زاد مستوي رضا العاملين في البنوك زادت جودة الخدمة المصرفية المقدمة مما ينعكس علي رضا العملاء لدي تلك البنوك.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين) باختلاف متغيرات(السن ، مستوي التعليم ، مدة الخدمة ، المستوي الإداري) ، بينما نجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ( إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين) باختلاف متغير النوع يعزي لصالح الذكور ويعزي الباحث ذلك لان غالبية البنوك في السودان تعتمد علي الذكور أكثر من الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ( إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغيرات(النوع،السن،مستوي التعليم ، المستوي الإداري).
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغير مدة الخدمة يعزي لصالح الذين مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة بينما الذين مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلي 10سنوات لا توجد فروق. وعليه يستنتج أن كل ما زادت سنوات الخدمة في البنك يؤدي ذلك إلي إدراك أبعاد التمكين.

## **Abstract**

### **The Effect of Employee Empowerment on the Quality of Customer Service in Sudanese Commercial Banks**

This study aims at determining and describing the type and strength of the relation between employee empowerment requirements and satisfaction in Sudanese commercial banks, joint venture banks and foreign owned commercial banks operating in Sudan. On the other hand the study determines and describes the type and the strength of the relation between employee job satisfaction and the quality of customer service in Sudanese commercial banks, joint venture banks and foreign owned commercial banks. On the other hand the study determines and describes of the relation between employee satisfaction and quality of service in Sudanese commercial banks and its effects on improving the quality of customer satisfaction.

The problem of the study is how to ascertain that the actual practices pertaining to the requirements and approach are determinants of satisfaction in Sudanese commercial banks and their effect on improving the quality of customer service.

The researcher adopted descriptive analysis, which is suitable for this type of study, by utilizing the available data to theoretically describe the subject of the study.

Subsequently the study resorted to collect data and tabulate it with the objective testing the assumptions and concluding results.

The study concluded a number of important results listed below:

1. Lack of statistically significant difference on the dimension of satisfaction depending on the type of commercial bank which explains the existence of no relation between the type of the commercial bank and the requirements of applying empowerment of employees.
2. Lack of statistically significant difference between the dimension of empowerment and the type of commercial bank which results in employee empowerment.
3. A strong and statistically significant relation between employee empowerment and employee job satisfaction. Therefore as employee empowerment is fulfilled results in an increase in employee satisfaction.
4. Existence of strong and statistically significant relation between the dimensions of employee empowerment and employee satisfaction which leads to increased employee satisfaction in Sudanese banks.
5. Existence of statistical relation between employee empowerment and the quality of banking services extended to customers. Therefore we can conclude that as the level satisfaction increase the quality of customer service will also increase which will lead to customer satisfaction.
6. Lack of statistically significant difference between the attitudes of the studied sample with regards to the perception of bank employees to empowerment requirements with respect to the variable of gender is related to male employees.

The researcher attributes that to the fact that Sudanese commercial banks depends on male employees more than female employees.

7. Lack of statistically significant difference between the perceptions of employee empowerment dimensions with regards to the variables of gender, age, level of education and employee administrative job level.
8. Existence of statistically significant difference between the perceptions, among the sample of the study, of the dimension of empowerment with respect to the variable of length of service to the advantage of those with longer years of service. It is leaning to the advantage for those with more than 15 years of service over those with less than 5 years of service as well as those who have years of service extending from 5 year to 10 years.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الأول (مقدمة الدراسة)</b>	
2	1- مقدمة الدراسة
3-4	2- مشكلة وأسئلة الدراسة
5	3- فروض الدراسة
6	4- أهداف الدراسة
7-8	5- أهمية الدراسة
8-9	6- أسلوب الدراسة
9	7- حدود الدراسة
9-10	8- مصطلحات البحث
10	9- منهج البحث
10-11	10- محتوى الدراسة
<b>الفصل الثاني (الدراسات السابقة)</b>	
14-25	1- الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين
26-36	2- الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات
37-43	3- الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي
44-46	4- الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي وجودة الخدمة
<b>الفصل الثالث (أدبيات الدراسة وإطارها النظري)</b>	
<b>المبحث الأول (تمكين العاملين)</b>	
50-54	1- مفهوم تمكين العاملين
54-55	2- خصائص التمكين
55-58	3- تمكين العاملين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى:
58-66	4- المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل تمكين العاملين:
66-70	5- أبعاد تمكين العاملين
70-72	6- نماذج تمكين العاملين

الصفحة	الموضوع
76-77	8- نتائج عملية التمكين
<b>المبحث الثاني (جودة الخدمات المصرفية)</b>	
80	1- مفهوم الخدمة المصرفية
81-84	2- مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها
84-86	3- أهمية وأهداف جودة الخدمات المصرفية
86-89	4- ثقافة الجودة في الخدمات المصرفية
90-93	5- أبعاد ومحددات جودة الخدمات المصرفية
93-95	6- إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية
95-99	7- أثر جودة الخدمة علي رضا وولاء العملاء
99-112	8- النماذج العملية لتحقيق جودة الخدمات
<b>المبحث الثالث (الرضا الوظيفي وعلاقته بتمكين العاملين)</b>	
113-114	1- مفهوم الرضا الوظيفي
114-117	2- أهمية الرضا الوظيفي
117-118	3- خصائص الرضا الوظيفي
118-122	4- عوامل الرضا الوظيفي:
122-123	5- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء
123-125	6- علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة
125-126	7- علاقة الرضا الوظيفي بجودة الخدمة
<b>المبحث الرابع (المصارف التجارية)</b>	
127-130	1- التطور التاريخي للمصارف في السودان
130-133	2- مفهوم وأنواع المصارف التجارية
134-136	3- البنوك التجارية والإئتمان المصرفي
137-140	4- المصارف التجارية و الائتمان المصرفي
140-141	5- أنواع البنوك التجارية العاملة في السودان
<b>الفصل الرابع (الدراسة الميدانية)</b>	
<b>المبحث الأول (دراسة حالة بالتطبيق علي البنك السعودي السوداني)</b>	
143	1- منهج الدراسة
143	2- مجتمع دراسة الحالة والعينة

الصفحة	الموضوع
145	4- فروض دراسة الحالة
145	5- الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة
145-167	6- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض
168	7- نتائج دراسة الحالة
<b>المبحث الثاني (عرض وتحليل نتائج الدراسة)</b>	
169-177	1- منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
177-203	2- عرض بيانات الدراسة
204-215	3- تحليل البيانات واختبار الفروض
216-221	4- نتائج الدراسة
222-229	5- توصيات الدراسة
230	6- البحوث المستقبلية المقترحة
<b>المراجع</b>	
231-236	1- المراجع باللغة العربية
237-251	2- المراجع باللغة الانجليزية

## فهرس الجدول

الصفحة	الموضوع	مسلسل
56	الفرق بين التفويض والتمكين	1/3
143	توصيف عام للعاملين في البنك السعودي السوداني	1/4
146	الاختلاف بين إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية	2/4
147	نتائج تحليل T للنوع مع متطلبات التمكين	3/4
148-150	نتائج تحليل التباين للعمر مع متطلبات التمكين	4/4
151-152	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمر مع متطلبات التمكين	5/4
154-155	نتائج تحليل التباين للمستوي التعليمي مع متطلبات التمكين	6/4
156-157	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستوي التعليمي مع متطلبات التمكين	7/4
159-160	نتائج تحليل التباين لمدة الخدمة مع متطلبات التمكين	8/4
160-161	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدة الخدمة مع متطلبات التمكين	9/4
163-164	نتائج تحليل التباين للمستوي الإداري مع متطلبات التمكين	10/4
166	نوع ودرجة العلاقة بين متطلبات التمكين والرضا الوظيفي (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد <b>Multiple Regression Analysis</b> )	11/4
167	نوع ودرجة العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)	12/4
171	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع البنك	13/4
172	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	14/4
172	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	15/4
173	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوي التعليم	16/4
173	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة	17/4
174	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي الإداري	18/4
176	معامل الثبات والصدق لأسئلة إستمارة الاستقصاء	19/4
178-180	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور إدارة البنك في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	20/4

الصفحة	الموضوع	مسلسل
181-182	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور التدريب والتحفيز في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	21/4
183-185	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور العاملين بالبنك في متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	22/4
186-189	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور بيئة العمل في توفير متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	23/4
189-193	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أبعاد تمكين العاملين بالبنك مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	24/4
194-197	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الرضاء الوظيفي للعاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	25/4
198-203	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الشعور بالرضاء تجاه الخدمة المصرفية التي يحصل عليها العملاء من وجهة نظر العملاء مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	26/4
204	نتائج اختبار فروض الدراسة	27/4
205	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف نوع البنك	28/4
206	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف نوع البنك	29/4
207	نتائج اختبار " ارتباط معامل بيرسون: Pearson Correlation	30/4
208	نتائج اختبار " ارتباط معامل بيرسون: Pearson Correlation	31/4
209	نتائج اختبار " ارتباط معامل بيرسون: Pearson Correlation	32/4
210-211	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف خصائصهم الديموجرافية	33/4
212	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف خصائصهم الديموجرافية	34/4