



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

دور استراتيجيات العمليات في تحسين كفاءة وفاعلية الخدمات المصرفية (بالتطبيق على البنوك الليبية)

**The Role of Operations in Improving Efficiency and
Effectiveness of Libyan Banks
(An Empirical Study)**

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

الباحث/ محمد حسين محمد حسين

تحت إشراف

أ.د/ أسامة محمود فريد

د/ إكرام محمود جمعة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

كلية التجارة - جامعة عين شمس

كلية التجارة

جامعة عين شمس

٢٠١٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذُرُوهُ فِي سُبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا

مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُمْ

إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ

وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾

[سورة يوسف الآيات ٤٧: ٤٩]

الإهداء

إلى والدتي ووالدي

إلى جدّي

وإلى زوجتي وأبنائي

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بالشكر للسادة المشرفين الأفاضل:

أ.د/ أسامة محمود فريد - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس، د/ إكرام محمود جمعة مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس على ما قدماه من مساعدة، ومتابعة، وصبر طيلة فترة البحث، وفترة الدراسة التمهيدية من قبله.

كما يتقدم بالشكر والتقدير للسيد: أ.د/ خالد قدري السيد - عميد كلية التجارة - جامعة عين شمس على عونه ومساعدته والشكر موصول للسيد: أ.د/ سيد الخولي - عميد كلية التجارة السابق - جامعة عين شمس.

ولا يسع الباحث إلا أن يشكر السادة الكرام:

أ.د/ علي محمود فارس - أستاذ إدارة الأعمال بكلية الإقتصاد - جامعة عمر المختار، د./ عقيلة إسماعيل اكريم أستاذ اللغة العربية بكلية الآداب - جامعة عمر المختار.

على مساهمتهم في إخراج هذا البحث بهذه الصورة ..

وأخيراً - لا أخيراً - يتقدم الباحث بخالص الشكر والعرفان وجزيل الامتنان، إلى الأرض التي لقي فيها كل ما افتقده في وطنه، سائلاً الله العلى القدير لها دوام الأمن والاستقرار ألا وهى (مِصرَ الكِنانة) وكل من فيها وما فيها.

فهرس المحتويات

الفصل الأول : الاطار العام للبحث, والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الإطار العام للبحث ١
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة ٨

الفصل الثاني: الاستراتيجيات, واستراتيجيات العمليات

- المبحث الأول: الاستراتيجية ٢٠
- المبحث الثاني: استراتيجيات العمليات ٣٦

الفصل الثالث: الكفاءة, والفاعلية, والخدمات المصرفية

- المبحث الأول: الكفاءة والفاعلية والعلاقة بينهما ٥٤
- المبحث الثاني: الخدمات والخدمات المصرفية ٥٩

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: الدراسة الميدانية ٨٤
- المبحث الثاني: النتائج والتوصيات ١٤٦
- الملاحق ١٥٣
- المراجع ١٥٩
- الملخص العربى ١٧٣
- الملخص الأجنبى —

فهرس الأشكال

شكل (١) عناصر الاستراتيجية.....	٢٤
شكل (٢) التداخل بين السلع والخدمات	٦٤
شكل (٣) مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.....	٨٢
شكل (٤) توزيع عينة البحث حسب النوع	٨٧
شكل (٥) توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية	٨٧
شكل (٦) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	٨٧
شكل (٧) توزيع عينة البحث حسب المستوى الإداري	٨٨
شكل (٨) متغيرات الدراسة	٨٩
شكل (٩) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغيرات المستقلة.....	١١٩
شكل (١٠) التحليل العاملي التوكيدي لبعء الكفاءة والفعالية.....	١٢١
شكل (١١) متوسط استجابات عينة البحث حول "قيادة التكاليف"	١٢٥
شكل (١٢) متوسط استجابات عينة البحث حول "استراتيجية التميز"	١٢٨
شكل (١٣) متوسط استجابات عينة البحث حول "تجزئة السوق"	١٣١
شكل (١٤) متوسط استجابات عينة البحث حول "الكفاءة والفعالية"	١٣٤
شكل (١٥) شكل الانتشار بين X1 "تطبيق استراتيجية قيادة التكاليف"، Y "كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية"	١٣٧
شكل (١٦) شكل الانتشار بين X2 "تطبيق استراتيجية التميز"، Y "كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية"	١٤٠
شكل (١٧) شكل الانتشار بين X2 "تطبيق استراتيجية تجزئة السوق"، Y "كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية"	١٤٣

فهرس الجداول

٦٥	جدول (١) مشاركة قطاع الخدمات في النواتج الإجمالية المحلية
٦٦	جدول (٢) مشاركة قطاع الخدمات في التوظيف
٨٦	جدول (٣) الخصائص الديموجرافية لعينة البحث
١١٤	جدول (٤) مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لبعء قيادة التكاليف
١١٥	جدول (٥) مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لبعء التميز
١١٦	جدول (٦) مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لبعء تجزئة السوق
	جدول (٧) مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي للمتغير التابع (الكفاءة والفعالية).....
١١٠	جدول (٨) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغيرات المستقلة
١٢٠	جدول (٩) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات "الكفاءة والفعالية"
١٢٢	جدول (١٠) الإحصاء الوصفي لبعء قيادة التكاليف
١٢٣	جدول (١١) الإحصاء الوصفي لبعء التميز
١٢٦	جدول (١٢) الإحصاء الوصفي لبعء تجزئة السوق
١٢٩	جدول (١٣) الإحصاء الوصفي لبعء الكفاءة والفعالية
١٣٢	جدول (١٤) نتائج الانحدار البسيط بين المتغير التابع Y " كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية " والمتغير المستقل X1 "تطبيق استراتيجية قيادة التكاليف"
١٣٥	جدول (١٥) نتائج الانحدار البسيط بين المتغير التابع Y "كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية" والمتغير المستقل X2 "تطبيق استراتيجية التميز"
١٣٨	جدول (١٦) نتائج الانحدار البسيط بين المتغير التابع Y " كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية " والمتغير المستقل X3 "تطبيق استراتيجية تجزئة السوق"
١٤١	جدول (١٧) نتائج الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة
١٤٤	

الفصل الأول

الاطار العام للبحث، والدراسات السابقة

المبحث الأول:

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: فروض البحث

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: منهج البحث

خامساً: مجتمع وعينة البحث

سادساً: أهمية البحث

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول الإطار العام للبحث

المقدمة

من المتعارف عليه أن (مدير العمليات) هو المسئول بشكل أساسي عن إنشاء المنتجات والخدمات، ومن أهم وظائفه: قيادة نظام العمليات، باتخاذ القرارات المؤثرة في تصميم النظام من جهة، وعمليات النظام من جهة أخرى.

كما شهدت الفترة الأخيرة تطوراً في بيئة الإنتاج وأساليب إدارته، وقد ترتب على هذا التطور العديد من التغيرات التي تمثلت في ظهور خصائص تشغيلية جديدة، وتعد (إدارة الإنتاج والعمليات) إحدى أهم الوظائف في المنظمات الإنتاجية، والخدمية، وتتكامل أهدافها مع الإدارات الأخرى في استخدام كافة الوسائل والطرق المناسبة لتحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات لتحقيق الأهداف: من حيث الكمية، والنوعية، والتوقيت، والتكلفة، وتعتبر وظيفة الإنتاج -بالإضافة إلى الوظائف الأخرى- من عوامل نجاح المنظمات في بيئة المنافسة، وتقع هذه الوظيفة في مركز الأعمال، وخاصة مجال العمليات المسؤولة عن إدارة وتنسيق العمل بين الموارد البشرية، والمواد، والآلات، والمعلومات، والتي تتفاعل من أجل إنتاج الخدمات أو السلع المطلوبة.

وفي عالم اليوم أصبح من الضروري العمل على تحسين جودة المنتج، وتعد الجودة مقياساً لفعالية المنظمة، بينما يعد تحسين الإنتاجية مقياساً لكفاءة المنظمة، كما أن إدارة العمليات تساهم في فهم ومواجهة المديرين لتحديات المنافسة؛ لتحقيق فعالية المنظمة، وإدارة مواردها بكفاءة عالية.

ومن المتفق عليه - أيضاً - أن مفهومي الكفاءة والفعالية من المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها (علم الإدارة)، بل إنهما يكادان أن يمثلتا الغاية الأساسية التي يسعى علم الإدارة إلى تحقيقها، فالكفاءة تتعلق بحسن استغلال

الموارد المتاحة، حيث إن ندرة الموارد تعد الأساس الذي قام عليه علم الاقتصاد بأكمله، إلى جانب أنها سبب أساسي في نشأة العديد من العلوم التي من بينها (علم الإدارة)، فإذا لم تكن هناك ندرة نسبية في الموارد، فما الداعي للتخطيط، والتنظيم، والرقابة، فالأخيرة -مثلاً- ستكون إرهاباً بلا طائل.

أما الفعالية، فهي: "القدرة على الوصول إلى الهدف"، وغياب الفعالية مؤشر علي الفشل، بصفة عامة؛ إذ إن كل وظيفة من وظائف الإدارة، أو المنظمة، وجدت للسعي في تحقيق الأهداف المرسومة، فما الداعي لبذل كل الجهود، مع عدم الوصول إلى الهدف؟.

ولا يمكن الاكتفاء بتحقيق أحد الهدفين (الكفاءة)، أو (الفعالية)، دون الآخر أو بمعنى آخر: ليست كل منظمة تمكنت من تحقيق الكفاءة فعالة كما أنه ليست كل منظمة فعالة كفأة، فمن الممكن أن تحقق المنظمة أهدافها، مع ما يصاحب ذلك إهدار للموارد في حال غياب الكفاءة، كما يمكن أن تحسن المنظمة استغلال مواردها (الكفاءة)، لكنها تعجز عن تحقيق أهدافها، (غياب للفعالية) مثل إرضاء العاملين، أو إشباع رغبات العملاء، أو تلبية احتياجات المجتمع، ولذلك يحاول الباحث -في هذه الدراسة- التركيز على كلا الهدفين معاً، (الكفاءة)، و(الفعالية) فيما يتعلق بالخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الليبية.

أولاً: مشكلة البحث

في ضوء العديد من المستجدات التي طرأت على بيئة الخدمات المصرفية في (ليبيا) مثل دخول العديد من البنوك الأجنبية لتقديم خدماتها في فترة سابقة، والحاجة الملحة للتطوير والتجديد وزيادة المعايير الائتمانية العالمية، خاصة مع ما تعاني منه دول عديدة من أزمات اقتصادية، حتى إن العديد من الدول التي

انضمت إلى الاتحاد الأوروبي باتت في مأزق إقتصادي خطير، هذا إلى جانب ما تعاني منه اقتصاديات دول ما عرف بالربيع العربي والتي من بينها ليبيا التي لم يتحقق لها الاستقرار السياسي اللازم بعد لاستكمال مسيرة التنمية الاقتصادية. في ضوء كل هذه الظروف التي تشكل ضغطاً هائلاً على البنوك التجارية الليبية، فقد سعى الباحث إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن تؤديه بعض استراتيجيات العمليات في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية، وبذلك يمكن أن يلخص الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم استراتيجيات العمليات موضوع الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية؟.

ويمكن اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية من هذا السؤال الرئيسي

- ١- هل لتطبيق استراتيجية قيادة التكاليف دور في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية؟
- ٢- هل لتطبيق استراتيجية التميز دور في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية؟
- ٣- هل لتطبيق استراتيجية تجزئة السوق دور في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية؟

ثانياً: فروض البحث

- في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه قام الباحث بصياغة الفروض التالية:
- ١- يوجد تأثير معنوي لتطبيق استراتيجية قيادة التكاليف على تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية.
 - ٢- يوجد تأثير معنوي لتطبيق استراتيجية التميز على تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية.
 - ٣- يوجد تأثير معنوي لتطبيق استراتيجية تجزئة السوق على تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية في البنوك الليبية.

ثالثاً: أهداف البحث

- ١- التعرف على جدوى تطبيق استراتيجيات العمليات موضوع الدراسة في البنوك الليبية فيما يتعلق بتحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية التي تقدمها.
- ٢- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية من عدمه، وطبيعة هذه العلاقة -إن وجدت-.
- ٣- تقديم توصيات للبنوك الليبية فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجيات العمليات يمكن الاستفادة منها في تحسين كفاءة وفعالية خدماتها.
- ٤- تحسين مستوى الخدمات المصرفية للبنوك الليبية للارتقاء بمستوى رضا العملاء، ومن ثم تحسين مستوى أدائها من حيث النمو، والربحية، لتتمكن من مواكبة المنافسة العالمية.

رابعاً: منهج البحث

١- الجانب النظري:

اعتمد البحث في الجانب النظري على كل من المنهج الوصفي وذلك لشرح الخصائص والأبعاد الخاصة بمفاهيم وظواهر البحث (استراتيجيات

العمليات، الخدمات المصرفية للبنوك الليبية)، كما اعتمد الباحث المنهج التاريخي لتوضيح تطور هذه المفاهيم والظواهر.

٢ - الجانب الميداني:

اعتمد الباحث على منهج (اختبارات الفروض) للإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث، وتتضمن الدراسة الميدانية تطبيق اختبار صحة فروض البحث من خلال قوائم الاستقصاء الموجهة إلى العاملين بالبنوك الليبية.

خامساً: مجتمع, وعينة, وحدود البحث

١ - مجتمع البحث:

يتمثل في جميع الموظفين الإداريين بالبنوك الليبية, بما فيهم مديرو الإدارات, والوحدات, ورؤساء الأقسام والأجنحة.

٢ - عينة البحث:

سُتُخْتار عينة عشوائية من كل إدارة, أو وحدة, أو جناح, أو قسم, على أن تشمل العينة المختارة من كل منها: (المسئول عن هذه الوحدة التنظيمية), أياً كان مسماتها.

٣ - حدود البحث:

١, ٣ - من حيث الموضوع:

اقتصرت البحث على تناول دور استراتيجيات العمليات على تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الليبية.

٢, ٣ - من حيث المكان:

طبقت الدراسة الميدانية على البنوك الليبية الواقعة في منطقة شرق ليبيا.

٣,٣ - من حيث الزمان:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من منتصف عام (٢٠١٦)، حتى منتصف عام (٢٠١٧).

سادساً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في دراسة دور استراتيجيات العمليات في تحسين الكفاءة والفعالية معاً، وليس بصورة منفصلة. والجمع بين المتغيرين السابقين - الكفاءة والفاعلية - في تطبيق على القطاع المصرفي، وذلك في دولة عربية تواجه -في الوقت الحالي- العديد من التحديات الإدارية والاقتصادية، ألا وهي ليبيا.

وكذلك تحديد استراتيجيات عمليات معينة لدراسة دورها في تحسين الكفاءة والفعالية، وعدم الاكتفاء بدراسة دور استراتيجيات العمليات عامة، وهي: قيادة التكاليف، والتميز، وتجزئة السوق.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستعالج البيانات التي سيحصل عليها الباحث من خلال استمارات الاستقصاء باستخدام مجموعة حزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الإصدار ٢٠) SPSS 20، وفيما يلي: الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية:

١ - الأساليب الإحصائية الوصفية:

١,١ - استخدام اختبار (بيرسون) لاختبار صدق كل بعد من أبعاد المقياس، وحساب مستوى معنويته، والذي يستخدم عندما تكون مفردات العينة موزعة توزيعاً طبيعياً.

١,٢ - استخدام اختبار (كرونيباخ ألف) لاختبار ثبات وموضوعية مقاييس جميع المتغيرات.

١,٣ - استخدام (الانحراف المعياري) لمعرفة مدى انحراف المفردات عن المتوسط الحسابي لجميع متغيرات الدراسة.

٢ - الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

٢,١ - أسلوب تحليل الارتباط الذي يدرس مدى ارتباط متغيرات الدراسة.

٢,٢ - أسلوب تحليل الانحدار البسيط الذي يدرس تأثير متغير مستقل واحد، على متغير تابع واحد.

٢,٣ - أسلوب تحليل الانحدار المتعدد الذي يدرس تأثير أكثر من متغير مستقل، على متغير تابع واحد.

٢,٤ - اختبار (ت) للتعرف على وجود أثر كل بعد من أبعاد قائمة الاستقصاء على حده على المتغير التابع.