



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة بنكية

بعنوان:

دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للبنك
دراسة حالة بنكي *CPA* و *AGB* سعيدة 2022

إشراف الدكتور:

هاشمي الطيب

من إعداد الطلبة:

- بوري عبد الحكيم

- حسين وليد

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر أ - جامعة سعيدة

نزعي عز الدين

مقررا ومشرفا

أستاذ التعليم العالي - جامعة سعيدة

هاشمي الطيب

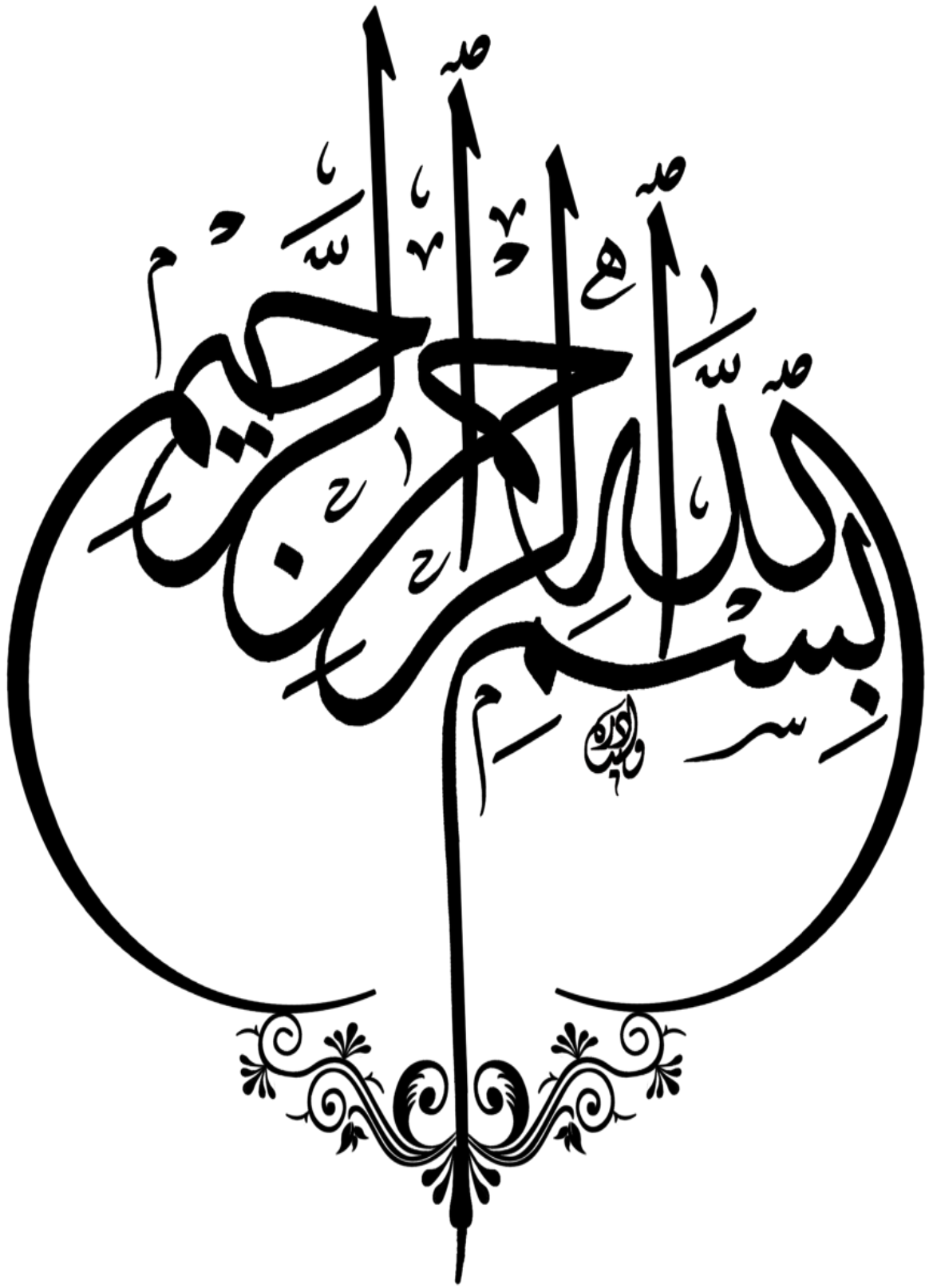
ممتحنا

أستاذ محاضر أ - جامعة سعيدة

مهدي عمر

السنة الجامعية:

2022\2021



شكر

الحمد لله رب العالمين، نحمده حمد الشاكرين، ونشكره شكر الحامدين،

ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين،

اللهم صلي وسلم وبارك عليه وعلى اله وصحبه أجمعين

نتوجه بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى كل من أعاننا على إخراج

هذه المذكرة في هذه الحلة ونخص بالذكر الدكتور الكريم والفاضل

"الهاشمي طيب" الذي أعاننا ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

القيمة التي كانت عوناً لنا ونور يضيء الظلمة التي كانت تقف في

طريقنا

كما لا يفوتنا شكر جميع الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا

بمساعاتهم ونصائحهم القيمة وأخيراً نتقدم بالشكر إلى كل من

ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء كان من قريب أو من بعيد.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا
وحبيبنا "محمد" صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين

قال عز وجل: "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِمَّا
يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ
لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ
ارْحَمْنِيهِمَا كَمَا رَبَّبْتَنِي صَغِيرًا" صدق الله العظيم.

إهداء تخرج وفرحه لمن لهم الفضل في ذلك إلي من أوصاني الرحمن بها ألي
من جنة الله تحت قدميها إلي من أفنت عمرها من اجل أن تراني في أبهاء الصحة
والسعادة ولو على نفسها فهي تستحق أن اهديها فرحتي بل حياتي مسلمتا لها أمي
حفظها الله

إلى الذي ناهت الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكر مآثره إلى سندي
وعوني وقدوتي إلى نور الضياء، مصدر فخري وذخري إلى من سهر على
راحتي وسعادتي أبي الغالي.

إلى عائلتي وإخوتي و أخواتي و أبناءهم وكل الأصدقاء .و إلى كل من
ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

بوري عبد الحكيم



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

أمي الغالية

أبي العزيز

أخي وإخوتي

إلى كل الزملاء والزميلات كل

الأساتذة الكرام

إلى طالب العلم

إلى كل من مد يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات

حسين وليد



الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية و هذا وفقا لتطبيق نظام المعلومات كمتغير مستقل في الميزة التنافسية (إستراتيجية نظام المعلومات ،)، كمتغير تابع في الوكالة البنكية CPA و AGB بالاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في الدراسة من خلال الكتب و الملتقيات والمجال في هذا المجال و قد تم تصميم استبانته تهدف إلى دراسة هذا الأثر و استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يوجد اثر معنوي لنظام المعلومات البنكية على الميزة التنافسية في الوكالات البنكية محل الدراسة

الكلمات مفتاحيه: الميزة التنافسية، نظام المعلومات البنكي، البنك، نظام المعلومات.

Résumé

L'objectif de l'étude est de démontrer le rôle du système d'information dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, conformément à l'application du système d'information en tant que variable indépendante de l'avantage concurrentiel (stratégie du système d'information), en tant que variable dépendante dans les CPA et AGB utilisant des sources primaires et secondaires dans l'étude par le biais de livres. Et le domaine d'étude dans ce domaine: un questionnaire a été conçu pour étudier cet effet et les méthodes statistiques appropriées ont été utilisées, les principales conclusions de l'étude étant qu'il existe un effet significatif du système d'information bancaire sur l'avantage concurrentiel des agences bancaires étudiées. **Les Mots clé:** Avantage concurrentiel, système d'information bancaire, La banque, système d'information.

الفهرس:

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرافان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
أ-د	الفصل التمهيدي: المقدمة العامة
33-2	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات البنكي
3	المبحث الأول: نظام المعلومات
3	المطلب الأول: النظام، البيانات، المعلومات
8	المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات و السمات المميزة له
9	المطلب الثالث: وظائف و أهداف نظام المعلومات
10	المطلب الرابع: أنواع نظام المعلومات و أسس تطبيقه
18	المبحث الثاني: نظام المعلومات البنكي
18	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات البنكي و أهميته
20	المطلب الثاني: أنواع نظام المعلومات البنكي
25	المطلب الثالث: أمن نظام المعلومات البنكي
29	المطلب الرابع: كفاءة نظام المعلومات البنكي
33	خاتمة الفصل
72-35	الفصل الثاني: الميزة التنافسية و مساهمة نظام المعلومات في تحقيقها للبنك
36	المبحث الأول: الميزة التنافسية
36	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها و أسس بنائها
42	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و استراتيجياتها
47	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و أبعادها

56	المطلب الرابع: جودة الميزة التنافسية و تنميتها(معاييرها و محدداتها)
59	المبحث الثاني: الميزة التنافسية البنكية
59	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية البنكية
60	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية البنكية و أدواتها
61	المطلب الثالث: تطور الميزة التنافسية البنكية،معاييرها و استراتيجياتها
67	المطلب الرابع: نظام المعلومات و تحقيقه الميزة التنافسية للبنك
72	خاتمة الفصل
122-74	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية -مقارنة بين بنك CPA و بنك AGB
74	المبحث الأول: لمحة تاريخية حول البنكين
74	المطلب الأول:نبذة عن بنك CPA
75	المطلب الثاني:التعريف بوكالة CPA وهيكلها التنظيمي - سعيدة
79	المطلب الثالث: نبذة عن بنك AGB
80	المطلب الرابع: التعريف بوكالة AGB وهيكلها التنظيمي - سعيدة
84	المبحث الثاني: نظام المعلومات في البنكين و الميزة التنافسية
84	المطلب الأول: نظام المعلومات في بنك CPA
84	المطلب الثاني: نظام المعلومات في بنك AGB
86	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان
122	خاتمة الفصل
124	الخاتمة
129	قائمة المراجع والمصادر
139	الملاحق

الجدول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
46	porter الثلاث ومتطلباتها	1-2
58-57	نطاق التنافس	2-2
64	الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة	3-2
86	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
87	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	2-3
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	3-3
90	يبين إجابات المستجوبين حول نظام المعلومات	4-3
91	يبين إجابات المستجوبين حول عمليات صنع القرار	5-3
92	يبين إجابات المستجوبين حول السبب الرئيسي في استعمال نظام معلومات	6-3
93	يبين إجابات المستجوبين حول المعدات اللازمة لنظام المعلومات	7-3
94	يبين إجابات المستجوبين حول البرامج اللازمة لتشغيل لنظام المعلومات	8-3
95	يبين إجابات المستجوبين حول التعقيد لنظام المعلومات	9-3
96	يبين إجابات المستجوبين حول التدريب على استخدام نظام المعلومات	10-3
97	يبين إجابات المستجوبين حول التدريب	11-3
98	يبين إجابات المستجوبين حول فترة التدريب	12-3
99	يبين إجابات المستجوبين حول إعطاب التوقف في نظام المعلومات	13-3
100	يبين إجابات المستجوبين حول اطلاع على معلومات البنك	14-3

101	يبين إجابات المستجوبين حول نظام التشفير	15-3
102	يبين إجابات المستجوبين حول تغيير معلومات نظام المعلومات	16-3
103	يبين إجابات المستجوبين حول مخاطر على نظام المعلومات	17-3
105	يبين إجابات المستجوبين حول استرجاع معلومات نظام المعلومات	18-3
106	يبين إجابات المستجوبين حول امن وسرية نظام المعلومات	19-3
107	يبين إجابات المستجوبين حول نظام المعلومات الحالي	20-3
108	يبين إجابات المستجوبين حول تجنب الأخطاء من قبل نظام المعلومات	21-3
109	يبين إجابات المستجوبين حول دقة معلومات نظام المعلومات	22-3
110	يبين إجابات المستجوبين حول المعلومات المقدمة من طرف البنك	23-3
111	يبين إجابات المستجوبين حول الوقت	24-3
112	يبين إجابات المستجوبين حول جودة العمليات المصرفية	25-3
113	يبين إجابات المستجوبين حول سرعة القيام بالعمليات	26-3
114	يبين إجابات المستجوبين حول التنسيق والاتصال في البنك	27-3
115	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة المعلومات في رفع مستوى الاداء	28-3
116	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في تقليل الجهد البشري	29-3

117	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في رفع مردودية العمل	30-3
118	يبين إجابات المستجوبين حول الهدف الأساسي من وجود نظام معلومات في البنك	31-3
119	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في تقليل التكاليف	32-3
120	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في التنبؤ بالأخطار	33-3
121	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في زيادة الأرباح	34-3

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
4	نظام مفتوح	1-1
5	النظام مغلق	2-1
38	سلسلة القيمة	1-2
39	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	2-2
44	إستراتيجيات التنافس	3-2
44	سلسلة القيمة وفق لإستراتيجية قيادة التكلفة	4-2
45	سلسلة القيمة وفق الإستراتيجية التمييز	5-2
52	عناصر الإطار الوطني	6-2
62	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	7-2
75	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري "وكالة سعيدة"	1-3
83	الهيكل التنظيمي لوكالة AGB- سعيدة	2-3
87	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
88	توزيع أفراد العينة حسب السن	4-3
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	5-3
90	يبين إجابات المستجوبين حول نظام المعلومات	6-3
91	يبين إجابات المستجوبين حول عمليات صنع القرار	7-3
	يبين إجابات المستجوبين حول السبب الرئيسي في استعمال نظام معلومات	8-3
94	يبين إجابات المستجوبين حول البرامج اللازمة لتشغيل لنظام المعلومات	10-3
95	يبين إجابات المستجوبين حول التعقيد لنظام المعلومات	11-3

96	يبين إجابات المستجوبين حول التدريب على استخدام نظام المعلومات	12-3
97	يبين إجابات المستجوبين حول التدريب	13-3
98	يبين إجابات المستجوبين حول فترة التدريب	14-3
99	يبين إجابات المستجوبين حول إعطاب التوقف في نظام المعلومات	15-3
100	يبين إجابات المستجوبين حول اطلاع على معلومات البنك	16-3
101	يبين إجابات المستجوبين حول نظام التشفير	17-3
102	يبين إجابات المستجوبين حول تغيير معلومات نظام المعلومات	18-3
104	الجدول رقم 3-17 يبين إجابات المستجوبين حول مخاطر على نظام المعلومات	19-3
105	يبين إجابات المستجوبين حول استرجاع معلومات نظام المعلومات	20-3
106	يبين إجابات المستجوبين حول امن وسرية نظام المعلومات	21-3
107	يبين إجابات المستجوبين حول نظام المعلومات الحالي	22-3
108	يبين إجابات المستجوبين حول تجنب الأخطاء من قبل نظام المعلومات	23-3
109	يبين إجابات المستجوبين حول دقة معلومات نظام المعلومات	24-3
111	يبين إجابات المستجوبين حول الوقت	25-3

112	يبين إجابات المستجوبين حول جودة العمليات المصرفية	26-3
113	يبين إجابات المستجوبين حول سرعة القيام بالعمليات	27-3
114	يبين إجابات المستجوبين حول التنسيق والاتصال في البنك	28-3
115	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة المعلومات في رفع مستوى الاداء	29-3
116	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في تقليل الجهد البشري	30-3
117	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في رفع مردودية العمل	31-3
118	يبين إجابات المستجوبين حول الهدف الأساسي من وجود نظام معلومات في البنك	32-3
119	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في تقليل التكاليف	33-3
120	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في التنبؤ بالاحطار	34-3
121	يبين إجابات المستجوبين حول مساهمة نظام المعلومات في زيادة الارباح	35-3

مقدمة عامة:

نظرا للتطور التكنولوجي الهائل الحاصل في العالم و الذي أحدث تغير رهيب مس مختلف مناحي الحياة، وإلى جانب انتشار ظاهرة العولمة و تداعياتها، أين ثم التحول إلى مجتمع معاصر و الذي يتخذ من التقنية وتكنولوجيا المعلومات المتطورة و السريعة مرتكزا له.

وفي ظل هذه التغيرات أصبحت المعلومة موردا هاما جدا بالنسبة للمؤسسات عامة و البنوك خاصة، الأمر الذي فرض عليها استعمال نظام المعلومات و تطويره، والذي هو عبارة عن مجموعة مترابطة من الموارد المادية و البشرية و البرامج التي تعمل معا بطريقة متكاملة بجمع و تخزين البيانات و معالجتها بشكل فعال و عرضها على شكل معلومات تخدم نشاطات المؤسسة بشكل أفضل وتوصلها إلى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها.

حيث تواجه البنوك الجزائرية اليوم تحديا كبيرا إذ تعمل هاته البنوك في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغير اقتصاديا وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية والانفتاح والتطورات المتسارعة والعولمة وبروز الميزة التنافسية وتحاول أغلب هذه المنظمات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل، ففي ظل التطور التكنولوجي وظهور العولمة زادت المنافسة حيث أصبحت تمارس ضغطها على جميع القطاعات وتحت هذا الضغط لا بد على المؤسسات المالية أن تعتمد على الوسائل التي تحافظ بما على وضعها التنافسي من خلال الحصول على معلومات عن المنافسين تساعدها على رسم إستراتيجياتها التي تحقق لها قدرة تنافسية.

حيث أصبح موضوع تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات البنكية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد المحلي و العالمي بسبب مواكبة متطلبات التطورات التي يشهدها العالم، ويشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها . وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات.

حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية . ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

ومن المعتمد أن بقاء واستمرار البنوك يتوقف إلى حد كبير على قدرة إدارة تلك البنوك على مواجهة تحديات العصر وهذا يقتضي منها أن تقوم على تحقيق كل أهدافها وإستراتيجياتها على أكمل وجه ، وسعيها إلى بناء مركز إستراتيجي من أجل مواكبة البنوك المتطورة في الدولة المتقدمة وذلك من خلال اعتمادها على التحليل الاستراتيجي واختيار الخيار الإستراتيجي الأنسب، وكل هذا يحتم البنوك بخدمات حديثة من أجل تسهيل العمليات الاقتصادية ومن أجل راحة عملائها ورفاهية المجتمع.

ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية:

كيف يمكن لنظم المعلومات أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للبنك ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية لابد قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن لنظم المعلومات أن تحدد الميزة التنافسية للبنك؟
- ما علاقة نظم المعلومات في خلق وتطوير الميزة التنافسية للبنك؟
- هل تستطيع البنوك تحقيق الميزة التنافسية دون اللجوء إلى نظم المعلومات؟

الفرضيات:

1. تقوم نظم المعلومات البنكية على تحديد الميزة التنافسية
2. يوجد علاقة بين نظم المعلومات في خلق وتطوير الميزة التنافسية للبنك
3. من شأن جودة الخدمات المصرفية الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية

مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع نظرا لحدة المنافسة في البنوك الخاصة ضمن المنظومة المصرفية واستخدامها لأدوات حديثة ومتطورة تستهدف من خلالها أكبر حصة سوقية ممكنة وبالتالي على البنوك المحلية مواجهة هذه المنافسة لضمان استقرارها وهذا من خلال التأكيد على وجود جودة في الخدمات المقدمة للزبائن التي تعتمد بدورها بشكل كبير على نظام المعلومات فعال و جيد.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى:

✓ الإلمام بموضوع الميزة التنافسية خاصة للبنوك التجارية لما لها من تأثير في تطوير الاقتصاد الوطني ومواجهة التحديات في ظل اقتصاد السوق.

✓ تشخيص واقع تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية من طرف البنك التجاري الجزائري

✓ أهمية الدراسة:

✓ بث نظام المعلومات داخل المصارف وقيمة تطبيقه، وتحقيق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

✓ حيث أن نظام المعلومات يفرض على البنوك إعطاء اهتمام أكبر الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية لدراسة دور نظام معلومات لتحديد الميزة التنافسية للبنوك في بنك الخليج الجزائري AGB وبنك القرض الشعبي الجزائري CPA لوكالة سعيدة بدراسة عينة من زبائن البنك، أما الإطار الزمني فكان خلال الفترة الممتدة بين شهر جانفي وشهر ماي 2022

منهج الدراسة

من اجل التطرق إلى جميع نواحي الموضوع في الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه أسلوب من أساليب المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع خلال فترات زمنية معلومة وذلك من تقيدها بطريقة موضوعية اعتماد على الكتب العربية والفرنسية والجرائد والمجلات والملتقيات وشبكة الأنترنت

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي لأنه يمكننا من تجزئه الظاهرة ودراستها بعمق فالتحليل يعتبر آلة تفسير حيث يمكن الباحث من التعمق والاندماج في صلب الموضوع يوصله إلى الإجابة على الأسئلة والاستفسارات الغامضة.

هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

حيث في الفصل الأول تطرقنا إلى مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات البنكي أما الفصل الثاني تمت فيه دراسة الميزة التنافسية و مساهمة نظام المعلومات في تحقيقها للبنك أما الفصل الثالث تمت فيه دراسة تطبيقية لكل من دراسة تطبيقية -مقارنة بين بنك CPA و بنك AGB

صعوبات الدراسة :

- + ضيق الوقت وعدم التحصل على معلومات كافية من طرف البنك لسرية المعطيات
- + الصعوبة على مستوى الجانب التطبيقي، حيث تم الرفض من جانب بعض البنوك وحتى وان تم الاستقبال فلا يتم إعطاء المعلومات بالقدر الكافي وذلك بسبب التحفظ من الموظفين
- + قلة المراجع الجديدة والتي تصب في لب موضوع الدراسة.
- + ضيق الوقت

الفصل الأول

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات البنكي

تمهيد:

تتعرض بيئة المؤسسة اليومي للكثير من التغيرات السريعة والمختلفة، بسبب الابتكارات التقنية، والتغيرات الاجتماعية والسياسية، ولمواكبة هذه التطورات استغلال جميع الموارد المحيطة بها كي تستطيع الصمود والاستمرار ولعل أهمها توفير نظام معلومات باعتباره أهم مواردها، نظرا لدوره المهم في تدفق المعلومات وسريتها ووصولها في الوقت المناسب استغلالها في اتخاذ القرارات المختلفة.

إن البنوك كغيرها من المؤسسات تعمل في ظل مخاطرة عالية وتغيرات بيئية سريعة ودرجة كبيرة من عدم التأكد الأسواق والمنافسة العديدة ومن أجل التعامل والتكيف مع التهديدات التي تواجهها واستثمار الفرص بسبب تغير المتاحة أمامها، ومن أجل ذلك لابد من وجود نظام معلومات يزودها بالمعلومات في الوقت المناسب من أجل تخطيط وتنفيذ سياساتها.

سنحاول في هذا الفصل تبيان مختلف تعاريف النظام، البيانات، المعلومات وصولا إلى نظام المعلومات ومختلف مفاهيمه، كما سنتطرق إلى نظام المعلومات المصرفي بمختلف تفاصيله.

المبحث الأول: نظام المعلومات

المطلب الأول: النظام، البيانات، المعلومات

أولاً - النظام

1- مفهوم النظام

هو مجموعة من العناصر المترابطة أو المتداخلة التي تكون كلها متكاملة¹

ويعرف النظام أيضاً بأنه " مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد، ويجب أن تكون هذه العناصر كال واحد، وان العالقة بين عناصر النظام هي رابطة التي تربطها معاً، لتحقيق هدفها المشترك وللنظام مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية"²

2- مكونات النظام:

يتكون كل نظام من ثلاثة مكونات رئيسية، وهي: الأهداف: هي مجموعة من المهام التي يقوم الأفراد المشرفون على النظام بوضعها، ويعملون على محاولة إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها. العناصر: هي مجموعة من الأفراد، أو الأدوات، أو الوسائل التي تحرص على تحقيق أهداف النظام. المحتويات: هي كافة العناصر، والأهداف التي يتكون منها النظام، فمثلاً: نظام الحكم في دولة ما، يحتوي على مجموعة من الأفراد، الذين يسعون لتحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية، والعامّة من أجل النهوض بدولتهم، وأيضاً النظام المدرسي يحتوي على مجموعة من الطلاب، والمعلمين، الذين يسعون لتحقيق الأهداف المرتبطة بالبيئة المدرسية.

3- مميزات النظام:

يتميز كل نظام بمجموعة من المميزات المهمة، ومنها: يعتمد النظام على مجموعة من الحدود التي تجعله يتميز عن الأنظمة الأخرى المحيطة به. يرتبط كل نظام بمجموعة من العلاقات مع البيئة الخارجية الموجودة حوله، مثل: العلاقات الدبلوماسية بين أنظمة الدول المختلفة. ترتبط كافة مكونات النظام بعلاقات تبادلية معاً، ولا يستطيع أي مكون منها العمل بمعزل عن المكونات الأخرى. يخضع كل نظام إلى مجموعة من القوانين، والقواعد التي يحرص

¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيبتها مكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2012 ص 1
² عبد هلال حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعنز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012، الأردن-عمان، ص1

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات البنكي

على تطبيقها، والتي تهدف إلى منحه صفة دستورية، وقانونية. تتميز الأنظمة بمرونتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها طالما كانت الظروف المحيطة بها تسمح بتطبيقها بسهولة.

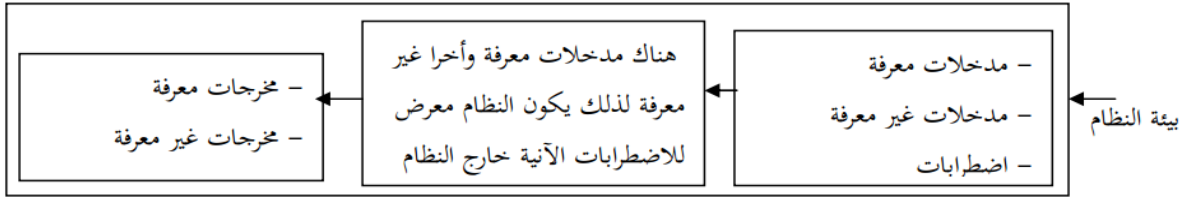
4- أنواع النظام:

➤ تقسم الأنظمة في العالم على نوعين رئيسيين، وهما:

➤ النظام المفتوح

- هو نوع النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة به، من خلال وجود مجموعة من المؤثرات التي تؤدي إلى تحقيق التفاعل، فيعتمد على وجود مجموعة من المدخلات الخاصة بالأمور المرتبطة به، والتي تعتمد على تطبيق عمليات تساهم في الوصول إلى المخرجات أو النتائج المطلوبة، والتي تهدف إلى الوصول لتحقيق تغذية راجعة في حال حدوث أية أخطاء خلال عملية التنفيذ الفعلي للنظام. 1

الشكل رقم (1): نظام المفتوح



المصدر : نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 21

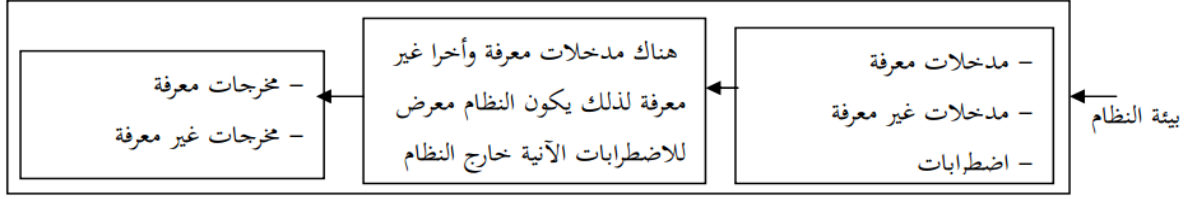
➤ النظام المغلق

هو نوع النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتجاهل أية مؤثرات خارجية قد تؤدي إلى التأثير عليه، فيعتمد على كافة القرارات التي يتم اتخاذها داخله، ولا يفكر بالاستعانة بآراء، واقتراحات أخرى قد تساهم في الوصول إلى نتائج جديدة، لذلك لا تتحقق التغذية الراجعة بأسلوب صحيح، مما قد يؤدي إلى عدم توازن في الوسائل المستخدمة في تطبيق العمل الفعلي عليه. 2

¹العيد فراحتية، مرجع سابق، ص 16.

²العيد فراحتية، مرجع سابق، ص 16.

الشكل رقم (2): نظام مغلق



المصدر: نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص20.

ثانياً- البيانات والمعلومات

قبل البدء بمفهوم المعلومات سنحاول توضيح مفهوم البيانات لأنه يكثر الخلط بينهما.

1- مفاهيم عن البيانات:

وبشكل عام فالبيانات هي مجموعة من الحروف أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور) الخام المتعلقة بموضوع معين. مثال على ذلك: بيانات الموظفين (الأسماء - الأرقام الوظيفية - المهن - الصور) بدون ترتيب، وينتج عن هذه البيانات بعد المعالجة ما يطلق عليه مصطلح معلومات.

كذلك ما يلتقطه قمر صناعي من صور هي بيانات يرسلها إلى الأرض في هيئة إشارات، تقوم أجهزة حاسوبية على الأرض بتجميع البيانات وتنشئ بعد معالجتها الصورة أو صوراً¹.

2- المصدر الأساسي للبيانات :

- مصدر الإنسان
- مصدر الخارجي

يمكن القول أن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميع البيانات من خلال مشاهدته وملاحظاته و التجربة على الواقع المحيط به سواء الاجتماعي أو الطبيعي أو الاقتصادي. يمكن تمثيل تلك البيانات في رسوم بيانية، مثل تغير عدد السكان خلال العشرين سنة الماضية، أو في رسم بياني آخر: تعيين عدد السكان تحت سن 15 سنة و بين سن 16 - 26 سنة، وبين 27 - 65 سنة، وعدد السكان فوق 66 سنة.

في المجال الإداري يمكن أن يكون مصدر داخلي أو خارجي. فمصدر البيانات الداخلي هو البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام مثل الفواتير وأوامر الشراء والشيكات الواردة والصادرة وأرقام المبيعات وغيرها، وهذه البيانات تدون على شكل تقديم الحسابات أو تقارير.

¹حسن المشريقي، نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة-، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1997، ص49.

بينما يقصد بالبيانات التي تأتي من مصادر خارجية هي تلك البيانات التي تأتي من الزبائن والموردين ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المؤسسة، و تقديرات مصلحة الضرائب، وغيرها.

مفهوم المعلومات

أن مصطلح المعلومات "Information" المأخوذ من أصل الكلمة اللاتينية "Informar" والذي يشير 3 إلى إعطاء شكل أو حالة. "Forme" أي أن المعلومة تعطي الوصف لهيئة أو شكل حدث ما أو شيء ما 1

يمكن تعريف المعلومات على أنها "المواد المصنعة الجاهزة للاستخدام فالمعلومات هي بيانات مستخلصة، أو البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات، والمؤشرات والعلاقات التي 4 تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع بعض 2

➤ أشكال وأنواع المعلومات

- ✓ المعلومات التطويرية أو النمائية: هي المعلومات التي تفيد في تحسين المستوى العلمي والثقافي للإنسان، وتوسيع مداركه، مثل قراءة الكتب.
- ✓ المعلومات الإنجازية: هي المعلومات المخصصة التي تفيد الإنسان في إنجاز عمل، أو مشروع، أو اتخاذ قرار.
- ✓ المعلومات التعليمية: هي المعلومات التي يتلقاها الطلبة خلال مراحلهم الدراسية الأكاديمية.
- ✓ المعلومات الفكرية: هي الأفكار والنظريات والفرضيات التي يضعها الإنسان حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين عناصر المشكلة المختلفة.
- ✓ المعلومات البحثية: هي المعلومات التي يحصل عليها الإنسان من تجاربه الشخصية، أو تجارب الآخرين سواء كانت تجارب معملية أو حصيلية أبحاث أدبية، وتشمل التجارب نفسها، وإجراءها، ونتائج الأبحاث، وبياناتها.
- ✓ المعلومات الأسلوبية النظامية: هي المعلومات التي تُساعد الباحث على إنجاز بحثه بشكل أكثر دقة، وتشمل الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة
- ✓ المعلومات السياسية: هي المعلومات التي تخصّ المواضيع السياسية، وعمليات اتخاذ القرار.
- ✓ المعلومات التوجيهية: هي المعلومات التي يحصل عليها الإنسان من خلال توجيهات الآخرين

1- مدوكي يوسف، إدارة مخاطر وامن المعلومات في ظل ثورة نظم وتكنولوجيا المعلومات، مجلة "الافاق للدراسات الاقتصادية"، العدد 22، جامعة

محمد خيضر بسكرة، ص 1

2- سليم الحسنية، نظام المعلومات الإدارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان 2022، ص 2

➤ خصائص المعلومات

- ❖ القدرة على التشكيل أو إعادة الصياغة.
- ❖ إمكانية نقلها عبر مسارات محدّدة، أو بثّها للجميع.
- ❖ القدرة على دمج كمّ هائل من المعلومات معاً.
- ❖ الوفرة، ولذلك أخذ منتجوها يضعون القيود على انسيابها لجعلها سلعةً تخضع لقوانين العرض والطلب.
- ❖ عدم تأثرها بالاستهلاك، بل على العكس، فهي عادةً ما تنمو مع زيادة استهلاكها.
- ❖ سهولة النسخ بوسائل يسيرة وبسيطة، وتوجد في متناول يد الجميع، باستثناء المعلومات التي توضع عليها قيود كحقوق الملكية.
- ❖ القدرة على تصحيح المعلومات الخاطئة من خلال تتبّع المسارات التي مرّت بها قبل الوصول إلى النتائج النهائية، وتصحيح الخاطئ منها.
- ❖ عدم القدرة على الحكم القاطع بصحّة الكثير منها، فيشوبها عدم اليقين، والقابلية للتغيير والنقض.

➤ تحويل البيانات إلى معلومات :

لتحويل البيانات إلى معلومات يتطلب ذلك معالجة البيانات وذلك عن طريق الحصول عليها وتسجيلها ثم مراجعتها والتأكد من مطابقتها مع المصادر ثم تصنيفها إلى مجموعات أو فئات متجانسة وفقاً لمعيار معين وهناك العديد من المعايير يمكن استخدامها مثل تصنيف المستهلكين بحسب منطقة جغرافية أو إقليمية معينة ويجري التصنيف عادة على أساس نظام ترميز Coding system قد يكون رقمياً أو حرفياً أو باستخدام النوعين معا بحسب نوعية البيانات ثم يتم ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات ثم يتم دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق مع احتياجات مستخدميها ثم يتم استخدام العمليات الحسابية والمنطقية لتقديم بيانات جديدة ومفيدة للمستخدم وبعد ذلك يتم حفظ البيانات إلى وقت الحاجة إليها وتؤثر الوسيلة المستخدمة في حفظ البيانات على طريقة استرجاعها وكفاءة الاسترجاع ثم يتم بعد ذلك تقديم البيانات بشكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها وقد يتم تقديمها على شكل تقرير مكتوب أو على شكل رسومات بيانية أو هندسية أو يتم عرضها على شاشة الحاسوب مباشرة.¹

¹من كتاب Business Information Systems ، الطبعة الثانية 2003

المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات و السمات المميزة له

أولاً : تعريف نظام المعلومات

من حيث المبدأ فإن أي تسجيل للمعلومات وإعادة استرجاعها يعتبر نظاماً للمعلومات كدفتر العناوين وأرقام الهاتف وغيرها لكن التعريف الحديث لنظام المعلومات هو ما كان يستخدم تقانة المعلومات في جمع وتخزين ومعالجة البيانات بسرعة ودقة ومنه فإن نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد والتجهيز والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستخدمين

-تعريف ثاني : نظام المعلومات "هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات "تعريف ثالث " نظام المعلومات مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة إضافة إلى تحليل المشكلات أوت مین المنطور المطلوب للموضوعات المعقدة ويشتمل نظام المعلومات على بيانات من الأشخاص الأساسيين والأماكن والنشاطات والأمور الأخرى التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة

تعريف ثالث: نظام المعلومات هو عبارة عن آلية وإجراءات منظمة تسمح بتجميع وتصنيف وفرز البيانات ومعالجتها ، ومن ثم تحويلها إلى معلومات يستعملها الإنسان عند الحاجة ليتمكن من إنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو القيام بأية وظيفة تفيد حركة ، عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام وقد ، يتم استرجاع المعلومات في نظام المعلومات يدوياً أو ميكانيكياً أو الكترونياً وهو أي ه ا ذ الأخير هو الغالب في نظام المعلومات المعاصرة . "وبأكثر تحديد يعرف نظام المعلومات أنه " مجموعة من العناصر البشرية والآلية التي تعمل معاً على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتبويبها طبقاً لقواعد وإجراءات متقنة لأغراض محددة بغرض إتاحتها للباحثين وصانعي القرارات والمستفيدين الآخرين على شكل معلومات مناسبة ومفيدة - " تعريف سادس "نظام المعلومات مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة وإيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل مساعد في أداء الوظائف الموكولة إليهم

ثانياً : الملامح و السمات الأساسية التي تميز نظام المعلومات

أ-خصائص نظام المعلومات: يتميز نظام المعلومات بالخصائص التالية:

- يتكون نظام المعلومات من مجموعة من العناصر و الإجراءات؛
- تحدد هذه العناصر و الإجراءات طريقة تحويل البيانات إلى معلومات عبر المراحل المختلفة بدءاً بتجميعها حتى معالجتها و الوصول إلى معلومات مناسبة تصل للفرد المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.
- العنصر البشري هو من أهم مكونات نظام المعلومات فله دور أساسي في كل المراحل من تجميع البيانات وصولاً لاتخاذ القرارات و التنسيق بينها و الرقابة عليها.
- الحاسب الآلي و البرمجيات المرتبطة به هي احد مكونات نظم المعلومات الحديثة و الوسائل التي أسهمت و بشكل مباشر في تطويرها.
- البيانات هي مدخلات النظام أما المعلومات فهي مخرجاته.

ب- ما يجب توفره في نظام المعلومات :

- لضمان السير الجيد لنظام المعلومات يجب توفر جملة من الشروط هي :¹
- يجب أن تكون مخرجات النظام في شكل معلومات يمكن استخدامها و الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
 - يجب أن تعرف الإدارة ماهي المصادر التي يمكن الوصول إليها للحصول على المعلومات.
 - يجب أن يكون النظام مرناً يسمح بالتوسع و التغيير في المدخلات.

المطلب الثالث: وظائف و أهداف نظام المعلومات

أولاً : وظائف نظام المعلومات

لنظام المعلومات مجموعة من الوظائف أهمها:²

- توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة و ترجمتها في شكل وثائق.
- توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المنظمة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم و الاستجابة لكافة التغيرات التي تطرأ على المحيط و تساعدهم على اتخاذ القرارات.
- التنسيق الجيد للنشاطات من خلال توفير الاتصال بين مختلف المستويات.

¹ طارق نائل هاشم، نظم المعلومات التسويقية، دار تنسييم، الأردن، دون سنة نشر، ص 65

² كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات - مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999، ص 344

- توفير البيانات الضرورية للمؤسسة و حيازتها بالطرق الأكثر سرعة و مردودية، إذ أن زيادة حدة المنافسة يوما بعد يوم يفرض على المؤسسة بذل جهود أكبر للتمكن من المعرفة السريعة و التنبؤ بالتغيرات التي تؤثر عليها، فتستفيد من الفرص المتاحة و تتفادى المخاطر و التهديدات.
 - فرز و ترميز و ترتيب المعلومات من الأهم إلى المهم مما يسهل مهمة التسيير و اتخاذ القرارات.
- بالإضافة إلى : التخزين؛ المعالجة؛ الإرسال؛ التحديث؛ و الاسترجاع.

ثانيا : أهداف نظام المعلومات :

- ليكون نظام المعلومات ذا أهمية يكفي أن تتحدد الأهداف الموضوع أساسا لتحقيقها، و لعل أهمها :¹
- ✓ توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة التي قد تجيء من داخل المؤسسة أو خارجها، فيحتوي كل نظام معلومات على قاعدة بيانات تقوم على جمع البيانات، و تصنيفها، و تبويبها في ملفات تشارك إدارات المؤسسة المختلفة في استخدامها.
 - ✓ تحقيق اتوماتيكية العمل الروتيني، كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات و غيرها من واقع قاعدة البيانات، و بالتالي تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير.
 - ✓ مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات السهلة المحددة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد، مما يمكن إن يتم اتوماتيكيا عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.
 - ✓ توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير المحددة بتحليل كميات كبيرة من المعلومات و لحساب النواتج المتوقعة المختلفة للاستراتيجيات البديلة.

المطلب الرابع: أنواع نظام المعلومات و أسس تطبيقه

أولا: أنواع نظام المعلومات

أ- نظم معالجة البيانات : TPS

تعريف : هو نظام مبني على الحاسب الآلي يدعم المستوى التشغيلي في المؤسسة عن طريق جمع وتخزين ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية لأنشطة المؤسسة (تموين، إنتاج، تسويق، موارد بشرية) أو بيئتها الخارجية وترتيب هذه المعلومات في تقارير روتينية.²

كما أن لهذا النوع من النظم نظم فرعية تعمل على زيادة دقتها و فاعليتها.

¹محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، ص 85

²محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص ص55-56.

و يتمتع نظام معالجة البيانات بناحيتين أساسيتين هما: ¹

- رسم حدود المؤسسة من خلال ربط العملاء بالمؤسسة و إدارتها، و بالتالي فان فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة، أو تصدير المخرجات إلى البيئة.
- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ب-نظم المعلومات الإدارية :

تعريف : هي نظم تعتمد على الحاسوب الآلي، تعمل على تقديم المعلومات للمدراء في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية و تقارير خاصة تدعم بها العملية الإدارية من تخطيط و رقابة، و تدعيم اتخاذ القرار ² ويمكن لنظم المعلومات الإدارية أن توفر المعلومات التي تصف الأنشطة الماضية أو الحالية للمنظمة، وتكون مدخلات هذا النظام هي مخرجات نظم معالجة البيانات. و تكون خاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة أكثر من بيئتها الخارجية. و يخدم هذا النوع من النظم المديرين حيث يمدهم بتقارير أسبوعية أو شهرية أو سنوية عن أنشطة المؤسسة في المجالات الوظيفية المختلفة. ³

أهداف نظم المعلومات الإدارية:

ويسعى هذا النوع لتحقيق مجموعة من الأهداف هي: ⁴

- ✓ التنسيق بين أنشطة المؤسسة بربط النظم الفرعية للمؤسسة مع بعضها و تدفق البيانات و المعلومات بينها.
- ✓ المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالهدف العام للمؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.
- ✓ تدعيم عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال تقديم التقارير بالمعلومات المناسبة والوقت المناسب.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة في المكان و الوقت و الشكل المناسب.
- ✓ الرقابة على عملية تداول البيانات و المعلومات و حفظها و استرجاعها.
- ✓ تطوير أداء المؤسسة عن طريق المعلومات مرتدة.

¹Discovering Computers 2000 – Concepts for a Connected World by Shelly Cashman and Vermaat; Course Technology 1999

²Laudon and Laudon, Management Information Systemes, édition 9, pearsoneducation, usa, 2006, p41

³محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 59-60.

⁴سونيا محمد البكري، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، 1995، ص 149-150

ج- نظم دعم القرار :

تعريف : هي حزمة من أدوات الكمبيوتر التي تسمح لصانع القرار من التعامل البيئي بصورة مباشرة مع الكمبيوتر لخلق معلومات مفيدة، و مؤثرة في عملية صنع القرارات البنائية و شبه البنائية.¹

فهو نظام مبني على الحاسب الآلي لدعم المستوى الإداري في المؤسسة ودمج بين البيانات وبين النماذج التحليلية لدعم القرارات غير المبرمجة و شبه مبرمجة في المنظمة.²

وتتميز DSS بدعمها المباشر للإدارة العليا و بسهولة الاستخدام و المرونة، حيث تقدم للمستخدم أدوات تساعد على تحليل المعلومات و تقديم الحلول للمشاكل المطروحة، أي أنها تركز على عملية صنع و اتخاذ القرار.³

مكونات نظم دعم القرار : و تتكون من ثلاثة عناصر هي:⁴

✓ قاعدة بيانات مع نظام لتسيير قاعدة البيانات : يتم من خلالها حفظ البيانات.

✓ قاعدة النماذج مع نظام لتسيير قاعدة النماذج : و توجد العديد من النماذج ذات الطبيعة الإحصائية و الرياضية المتكررة مثل : فرز البيانات، حساب المتوسط، البرمجة الخطية، القيمة الصافية لاستثمار معين.... الخ

✓ وظيفة تسيير الحوار، إنسان آلة : يسمح تسيير الحوار بالاتصال بالمستخدم النهائي و ذلك من خلال التفاعل بين المستخدم و الآلة في عدة أشكال منها: السؤال و الجواب، لغة الأمر، القوائم المتسلسلة... الخ

د- نظم المعرفة :

تعريف : هي نظم مبنية على المعرفة تعمل على تدعيم القرارات غير المهيكلة في المستوى المعرفة، حيث يساعد المسؤولين عن المعرفة على خلق المعارف الجديدة و تكاملها في المنظمة.⁵

وتتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات، ومحطات الرسومات، والمحطات الإدارية، وتصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الالكترونية و التي تخدم مستوى العمل المعرفي و كذلك مستوى نظم المكتب.⁶

هـ - نظم معلومات الإدارة العليا :

¹ احمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سابق، ص 74

² محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 63

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 40-41.

⁴ Robert Reix, **Systemes d'Information**, Edition vuiber, Paris, 1992, p.p.192-194

⁵ Laudon&Laudon, op,cit, 1999, p 42

⁶ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 79.

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات البنكي

تعريف : هي النظم التي تعمل في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة والمصممة لتزويد المخططين والتنفيذيين في الإدارة العليا بمعلومات حيوية وحديثة تساهم في مواجهة واتخاذ القرارات غير الروتينية من خلال تقديم معلومات ومخططات متقدمة وقنوات اتصال فعّالة.¹

مميزات نظم دعم الإدارة العليا: و تتميز بمايلي:²

❖ **المرونة :** حيث أنها لا تحدد المشاكل و لا تضع حلول بل تضع المعلومات أمام الإدارة العليا كأداة تساعدهم في اتخاذ القرار.

❖ **القدرة على التحليل و المقارنة و التنبؤ :** خاصة و أنها تمكن من استخدام الرسوم البيانية.

❖ **الرقابة :** بإعطاء مؤشرات عن الأداء و التنبؤ بالمشاكل والتعرف على الفرص المتاحة.

❖ **تحسين العملية الإدارية :** حيث تسمح بالرقابة على أنشطة المستويات الأدنى ، و تمكن من لامركزية القرارات عند تغير أحوال العمل في المنظمة.

و- أنواع نظم المعلومات حسب الوظائف:

- **نظام معلومات الإنتاج :** هو نظام مبني على الحاسب يعمل على توفير المعلومات الخاصة بالعينات الإنتاجية بهدف دعم اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتج.³

- **نظام معلومات الموارد البشرية :** هو نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف، المكافآت، الأجور، التدريب والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.⁴

- **نظام المعلومات المالي :** وقد يسميه البعض النظام المالي أو النظام المحاسبي، ويعتبر أهم مصدر كمي للبيانات في المنظمات المختلفة، ويعتبر من أقدم نظم المعلومات و أكثرها تطوراً، و يوفر قدراً كبيراً من المعلومات اللازمة

¹إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغيبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 74.

²محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 73.

³Laudon and Laudon, op cit ,p48

⁴Rebert Reix ,opcit p90

لاتخاذ القرارات الإدارية، كما يوفر بشكل خاص قدرا كبيرا من المعلومات حول التكاليف التي تستخدم في اتخاذ القرارات.¹

ث- نظام المعلومات التسويقي : SIM هو هيكل متداخل من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمع من المصادر الداخلية و الخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق.

ثانيا: الأسس التطبيقية لنظام المعلومات

سندرس دورة حياة النظم أو ما يسمى ببناء النظم أو مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لتكوين نظام معلومات بالمنظمة خاصة بعد أن أكدنا في ما سبق أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمنظمة لذلك يجب قبل حيازة نظام للمعلومات المرور بالخطوات التالية :

1- دراسة الجدوى الأولية (مرحلة البحث) :

خلال هذه المرحلة نبحث عن مبررات الحصول عن نظام المعلومات والقيام بعملية المقارنة بين المنفعة وتكاليف النظام القديم والجديد وبطبيعة الحال فإن الإدارة العليا مع المكلفين بدراسة النظام هم الأشخاص الذين يقومون بهذه العملية عن طريق جمع البيانات ودراسة الجدوى فلا تحتتم هذه الدراسة ولا يصمم النظام إلا بموافقة الإدارة.² ومن هنا نقول أنه عندما يشعر الإنسان بوجود مشكلة تحتاج لإيجاد نظام جديد أو ربما فرص ممكنة تريد الإدارة اكتسابها. تبدأ الدراسة الرسمية للجدوى من الجوانب التالية:³

أ/ دراسة الجدوى الإستراتيجية والتنظيمية: ونعني به دراسة النظام الجديد وإمكانية تحقيق الأهداف المسطرة .

ب/ دراسة الجدوى الاقتصادية : والتي تدرس التكلفة والمردودية .

ج/ دراسة الجدوى الفنية : وتدرس قدرة المنظمة في إيجاد كل من احتياجات ومتطلبات النظام، سواء كانت مادية أو بشرية.

¹زيد منير عبودي، نظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص 143.

²اسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص 64.

³سليم الحسانية، مرجع سابق، ص 455.

د/ دراسة الجدوى العملية : وتدرس قدرة الإدارة وكل مشارك في النظام على تشغيله ودعم هذا النظام الجديد ثم تقدم دراسة الجدوى وبها تقرير مختصر للإدارة تذكر فيها الخيارات المطروحة وطريقة اتخاذ القرار مع ذكر مبررات عن البدائل وكل هذا يصب في اتخاذ قرار نهائي للاستمرار في عملية التطوير أو إلغائه والتوقف عند هذه المرحلة .

2- مرحلة تحليل النظام:

وهي مجموعة من الأنشطة المتكاملة من بداية تحليل متطلبات المستخدمين للنظام مع تحديد أهداف ومواصفات النظام الجديد ووضع مواصفات وحدود وقيود له في الإطار الذي يعمل فيه .وينتج عن هذه المرحلة بيان إحتياجات النظام ونذكر منها:

1. مخرجات النظام الذي يقدمه.
 2. ذكر العمليات اللازمة للحصول على المخرجات.
 3. ذكر مدخلات النظام اللازمة للحصول على المخرجات.
 4. موارد النظام الضرورية.
 5. ذكر قواعد العمل ومجموع الإجراءات اللازمة للنظام.
- ولتحليل النظام يجب المرور على الأعمال والأنشطة الفرعية التالية:¹

- 1/ تحليل إحتياجات المستخدمين.
- 2/ توضيح عيوب النظام الحالي
- 3/ استكمال مستلزمات تصميم النظام.
- 4/ تحديد كل من القيود التقنية والمادية والتنظيمية.
- 5/ ذكر مواصفات عامة لمخرجات النظام.
- 6/ القيام بتنظيم وجدولة ونمذجة المخرجات.
- 7/ تحديد مواصفات عامة لمختلف العمليات.
- 8/ جدولة ونمذجة العمليات.

¹سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظام المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000، ص166.

- 9/ تحديد مواصفات عامة لمدخلات النظام.
- 10/ تنظيم وجدولة ونمذجة مدخلات النظام.
- 11/ تحديد مواصفات منطقية لقواعد المعطيات.
- 12/ وضع بنية ووصف لقواعد البيانات.
- 13/ وصف الإجراءات (الأنشطة الدورية، قواعد العمل، التكرار).
- 14 / رفع تقارير للإدارة عن تحليل النظام والقيام بعملية التوثيق للمرحلة ككل.

3- مرحلة تصميم نظام المعلومات:

بعد العمليات السابقة من دراسة الجدوى إلى تحليل الاحتياجات تبدأ مرحلة جديدة، وهي ما يعرف بتصميم نظام جديد، الذي يعتبر عملية إبداعية وتعمل هذه المرحلة على تخطيط وترتيب وجمع أجزاء النظام، في إطار واحد متكامل، تعمل لتحقيق الأهداف المسطرة، في المراحل السابقة.

ونعني بمرحلة التصميم القيام برسم خريطة استرشادية، لتطبيق هذا النظام، وكيف يمكن إنجاز وحل المشاكل التي تواجه التصميم، مع تصور ما سيكون النظام عليه مستقبلاً. بلا وينطلق مصمم النظام من دراسة الجدوى ومرحلة التحليل للنظام، ليضع في اعتباره متطلبات النظام الجديد، كما يجب أن نضع في الاعتبار موازنة العائد والتكاليف، ومعنى ذلك تحقيق أهداف النظام بأقل التكاليف الممكنة وتمر عملية تصميم النظام بثلاثة مراحل وهي¹:

- القيام بمراجعة احتياجات النظام الوظيفية والمعلوماتية.
- السعي لتطوير نموذج النظام الجديد : يتضمن كل من الخصائص المنطقية والمادية للمخرجات والمدخلات والعمليات، كما يضاف إلى ذلك طرق التخزين والإجراءات والأفراد.
- رفع تقرير للإدارة لتحديد موقفها بالاستمرار في التطوير أو التوقف أي أن هذه العملية مفيدة في إتخاذ القرار.

العوامل المؤثرة في تصميم النظام:

¹سليم الحسنية، مرجع سابق، ص460.

إن تصميم النظام يتأثر بعدة عوامل يجب أن تكون معلومة ومن أهمها: ¹

أ/ **موارد المنظمة:** ويعتبر من أهم العوامل التي يجب أن توضع في الحسبان، لأن مصمم النظم يعتمد بشكل أساسي على مختلف الموارد المادية والتجهيزية والإجراءات والمعلومات وغيرها.

ب/ **متطلبات المستفيد:** إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات الجديد هو بالدرجة الأولى خدمة للمستفيد لذلك على مصمم النظام أن يضع في حسبانته إحتياجات المستفيد وأن يراجعها مرة أخرى بعد أن راجعها محلل النظام لأنها بالغة الأهمية كما يجب إستشارة المستفيدين والإدارة ومحللو النظم ومقارنة المتطلبات بالموارد المتاحة والموازنة فيما بينهم بشكل يرضي جميع الأطراف.

ج/ **متطلبات الأجهزة والبرمجيات:** إن عملية تصميم النظام يتطلب اختيار الأجهزة والبرامج والطرق المختلفة في استغلال النظام وتزويد هذه المتطلبات عند المنظمات الكبيرة والتي تستخدم قدرا أكبر من تقنيات المعلومات والأجهزة الإلكترونية كما أن شراء الأجهزة الجديدة ليس له قيمة إذا لم يتدعم ببرامج جديدة وتدريب للأفراد وخدمات ما بعد البيع.

4- مرحلة التنفيذ :

هذه المرحلة تطبق فيها المراحل السابقة من خلال استخدام لغات البرمجية لتنفيذ التصميم كما تراعى المنطقية في كل تلك البرامج وضمان الترابط فيما بينها ويتبع منفذ البرامج الخطة الموضوعية مسبقا، كما يجب مراعاة التكامل بين أجزاء النظام وخفض التداخل والتكرار فيما بينها وتحتاج عملية بناء وتنفيذ النظام إلى تعاون مصممي النظام للتأكد من التطبيق الجيد له. كما يجب الإشارة إلى ضرورة التطبيق الجيد مع الموازنة بين النظام وبرامجه التطبيقية . وبعد هذه العملية تقوم الإدارة باختباره التأكيد من جودة النظام.²

5- مرحلة حفظ وإدامة النظام :

تعتبر المرحلة الأخيرة في نظام المعلومات، وهي متعلقة بالتعديل والتحسين والتطوير للنظام الجديد ويقوم به محللو ومصممو النظام وهذا من خلال التقييم الدوري والاختبار والتدقيق ثم إجراء التحسينات المطلوبة إذا كانت ضرورية من خلال البيئة والظروف البيئية و الظروف الجديدة التي تواجه النظام.³

¹ نفس المرجع، ص ص 462-463.

² إسماعيل مناصرية، مرجع سابق، ص ص 65-66

³ عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 59.

المبحث الثاني: نظام المعلومات البنكي

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات البنكي وأهميته

1- مفهوم نظام المعلومات المصرفي ومتغيراته: يعرف نظام المعلومات المصرفية بأنه " نظام فرعي من النظام الشامل للبنك، يقوم بجمع البيانات ومعالجتها آلياً، وتزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرارات المناسبة ".¹

كما يعرف أيضاً على أنه: " نظام ذو مكونات مترابطة تعمل مع بعضها البعض على جمع وتخزين ونشر المعلومات لدعم اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة والتحليل في البنك"²

أما " " Jessup and Valacich فقد عرفه سنة 2000 بأنه " مجموعة من الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال تستخدم لجمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها للموظفين في البنك ".³

وعرفه " " Alter سنة 2004 بأنه: "النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لنقل المعلومات وتخزينها ومعالجتها وعرضها في عملية أو أكثر".⁴

كما عرفه " " Robert son سنة 2005 بأنه " مجموعة العناصر المترابطة التي تغير من قدرة المعلومات بحيث تجعلها وحدة معلوماتية شاملة ومعروفة".⁵

وبالتالي أي نظام للاسترجاع يمكن اعتباره من حيث المبدأ نظام معلومات مصرفي، إلا أن بعده الحقيقي هو استخدام تقنية المعلومات التي تسمح بواسطة الحواسيب جمع كمية هائلة من البيانات وتخزينها ومعالجتها بسرعة هائلة ودقة متناهية، فنظام المعلومات المصرفي لا يعمل بمفرده بل يحتاج إلى موارد، وعليه يمكن تعريفه على أنه " مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات التي تعمل بشكل يدوي وآلي أو ميكانيكي على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ثم نشرها للمستفيد".

¹ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 132.

² رضا أبو حامد، فائق قدوري، إدارة المصارف، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، العراق، 2005، ص 354.

³ عماد أحمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى: دراسة تطبيقية على

المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غ م ، جامعة غزة ، 2011، ص 27.

⁴ المرجع نفسه، ص 27.

⁵ المرجع نفسه، ص 27.

وتتمثل المتغيرات الرئيسية لنظام المعلومات المصرفي فيما يلي:¹

- **المقدار:** ويعرف مقدار معالجة المعلومات بحجم أو كمية البيانات التي جمعت، وفسرت بواسطة المشاركين في البنك، ومقدار المعلومات التي تمت معالجتها لتقدمها لأقسامه.

- **غموض المعلومات (الالتباس):** ويتعلق بتعدد وتنوع معاني الأفكار المنقولة بواسطة المعلومات حول الأنشطة التنظيمية؛ أي أن المعلومات يمكن أن تأخذ أكثر من معنى، فإذا كانت المعلومات واضحة ومحددة كان لها تفسير واحد متشابه، وتكون غير غامضة أما إذا تغلب عليها طابع الاختلاف وتعددت التفسيرات حينئذ تكون غامضة.

- **القدرة على توفير المعلومات:** وتشير إلى سهولة الحصول على ما يلاءم حاجات البنك من معلومات.

- **الانتظام:** تشير إلى الإدراك المستقر لمتطلبات البنك من معلومات .

- **الاستقلالية:** تشير إلى درجة جاهزية وحدة المعلومات في البنك لما تحتاجه من معلومات.

2- أهمية نظم المعلومات المصرفي:

تعتبر البنوك والمؤسسات المالية مرآة للحركة المالية والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي تمثل مصادر غنية بالمعطيات الأساسية اللازمة لتوجيه وتخطيط السياسات الاقتصادية والاجتماعية والمالية وتتجلى أهمية نظام المعلومات المصرفي في تسيير المعاملات المالية وتطوير ومعالجة العمليات المصرفية للإسهام في عملية اتخاذ القرارات في الشؤون الاقتصادية الاجتماعية، واعتبار قطاع المعلومات المالية والمصرفية بالقطاع ذي النفع العام.²

إن تطوير الخدمات المصرفية أصبح ضرورياً، فهذه الضرورة تنبع من الظروف المتغيرة التي شهدتها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة الشرسة من جانب البنوك والكيانات المالية التي تدخل إلى الأسواق في ظل تطبيق اتفاقية التجارة في الخدمات المالية، وكذلك ظهور مفاهيم جديدة مثل محاسبة المسؤولية والحوكمة المؤسسية، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى كالفرض والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات

¹ خصير نعمة عباس، نظم المعلومات وعلاقتها بالتكنولوجيا والسلوك القيادي، مجلة دراسات وعلوم انسانية، الجامعة الأردنية، العدد 10، 2005، ص28.

² السالمي علي، الادارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص60.

وارتفاع تطلعات العملاء، حيث صارت جودة الخدمة، وليس ولاء العميل للبنك هي معيار بين البنوك بالنسبة للعملاء.¹

إن تطوير البيئة التكنولوجية للبنوك لا يعني توفير أجهزة الحاسوب، وإنما يأتي ذلك في إطار استراتيجية متكاملة لتطوير الخدمات والمنتجات المصرفية خاصة، فالبنوك العربية لا تزال تفتقر إلى وجود منتجات متنوعة تجذب العملاء والمستثمرين، لذلك يجب توفير مناخ تشريعي مناسب يساعد على تحفيز العمل المصرفي والمساهمة في تطويره.²

المطلب الثاني: أنواع نظام المعلومات البنكي

1- نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية ومصادره:

ويعرف نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية على أنه: "نظام يختص بجمع المعلومات المتعلقة بالبنك من حيث الأنشطة الخدمية والإنتاجية المتنوعة والعلاقات بينه وبين البيئة الخارجية، ومعالجتها ونقل المعلومات إلى مراكز صنع القرار وفق الاحتياجات والتوقيت المطلوب".³ وتتمثل مصادر صناعة الخدمة المصرفية فيما يلي:⁴

أ- المصادر الداخلية: تتمثل في جميع المعلومات التي تكون من داخل البنك مثل التنبؤ بالطلب المتوقع على خدمات، من خلال نتائج دراسة السوق والعملاء، وبيانات الطاقة الإنتاجية لإنجاز هذه الخدمات ضرورية له كي تكون الطاقة المتاحة كافية وقادرة على تمكين البنك من إشباع الطلب الحالي والمستقبلي في الوقت المناسب والكمية المناسبة.

ب- المصادر الخارجية: تتمثل في المصادر التي تختص بجمع البيانات السرية عن البنوك المنافسة كمعرفة المركز المالي، التسهيلات التي تقدم للعملاء، مواصفات الجودة الخدمة المصرفية... إلخ، وكذلك التشريعات والقوانين والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ويتكون نظام صناعة الخدمة المصرفية من:⁵

¹ السالمي علي، مرجع سابق، ص 62.

² عبد اللطيف، ناصر نور الدين، نظم المعلومات معالجة البيانات والبرامج الجاهزة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 120.

³ حسين ذيب، مرجع سابق، ص 82.

⁴ المرجع نفسه، ص 82.

⁵ وليد مرتضى نوه، نحو تفعيل نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها: دراسة عينة من البنوك الناشطة في ولاية الوادي، مذكرة

ماجستير، غ م، جامعة ورقلة، 2013، ص 72.

- نظام معالجة البيانات: يختص بجمع البيانات والمعلومات المرافقة لإنجاز العمليات اليومية للبنك كفتح حساب، السحب، والإيداع وغيرها، ويتم تسجيل وتوثيق هذه العمليات في سجلات خاصة بالبنك، ويقوم النظام بإدخال البيانات المدونة في هذه السجلات إلى الملفات.

- نظام بحوث صناعة الخدمة المصرفية: يختص بالقيام بالدراسات والبحوث على عملاء البنك من خلال القيام بالبحوث الرسمية الموجهة لخدمة هدف محدد تسعى إدارة البنك لتحقيقه.

2- النظام الفرعي للتكاليف:

يختص بمعلومات التكلفة المصاحبة لعملية إنتاج وتوزيع الخدمات البنكية مما يساعد في ترشيد وتحديد التكاليف وينتج عنه انخفاض في التكلفة الإجمالية للخدمات البنكية و يؤدي إلى رفع عدد عملاء البنك.

3- النظام الفرعي للجودة:

يهتم هذا النظام بمعلومات مواصفات جودة الخدمات البنكية والسعي نحو تحقيق أعلى قدر من الجودة وفقا لما هو مطلوب ومحدد وتحسين مستوى الخدمة شكلا ومضمونا.

4- النظام لكل قسم من أقسام البنك:

يهتم بالمعلومات المقدمة لكل قسم من أقسام البنك، وتوزع على كل قسم مثل قسم التسويات، المراسلات والحوالات وقسم الكفالات... إلخ. ثم تجمع هذه المعلومات في قواعد بيانات أكبر للإدارة الوسطى وتوزع على إدارات التخطيط والبحوث والمتابعة والمالية وإدارة العلاقات الخارجية، ثم تربط كل قواعد البيانات بقاعدة مركزية واحدة للبيانات تربط بين جميع الأقسام.

5- النظام الفرعي للتدريب البنكي :

يتلقى مخرجات نظام معلومات مرتبط بمستلزمات التدريب البنكي وتتضمن هذه المخرجات:

أ- المدربون: اختصاصهم ومؤهلاتهم.

ب- المتدربون: الخبرات و المهارات اللازمة للعمل بمركز معين.

ج- المادة التدريبية: محتوى البرنامج التدريبي وشتى الأساليب والوسائل المستعملة في التدريب.

ومن خلال المعلومات السابقة يصبح للإدارة معرفة بالاحتياجات التدريبية اللازمة لمراكز العمل، وكذلك وضع إستراتيجية مستقبلية للتدريب البنكي¹.

6- النظام الفرعي لمعلومات الإدارة العليا في الفرع:

تعمل على تزويد الإدارة بمعلومات ملخصة وشاملة عن أنشطة الفرع مما يساهم في خدمة نشاط الإدارة العليا في التخطيط والتنظيم والرقابة على العمليات البنكية.

7- النظام الفرعي لمعلومات الإدارة المركزية والجهات الوصية:

يزود هذا النظام الفرعي الإدارة المركزية بالمعلومات عن مستويات النشاط ونسب التنفيذ والاحتياجات والصعوبات في كل فرع من الفروع البنكية وذلك لحل المشاكل غير الروتينية ، ومعلومات تطوير البدائل الإستراتيجية وانتقاء البديل الاستراتيجي الأمثل واتخاذ القرار الاستراتيجي.

8- النظام الفرعي لمعلومات خاصة ببعض الجهات في البيئة الخارجية للبنك:

هناك علاقة وثيقة تربط البنك ببيئته المحلية المتمثلة في هيئات ومؤسسات وأفراد و جهات حكومية و جهات ذات مصالح مشتركة وغيرها، لذلك يجب على البنك التعرف على بيئته الخارجية والحصول على معلومات مفيدة له وكل هذا في إطار تبادل التعاون وكسب المزيد من الثقة.

9- نظام معلومات الموارد البشرية:

يشير نظام المعلومات الموارد البشرية إلى النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، وتحليل و بث المعلومات المرتدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية.²

ويعرف على بأنه: "نظام متكامل يسمح بالوصول، معالجة، تخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التي تمثل تسيير الموظفين والعملية التكوينية، وتسيير الكفاءات، والمسارات المهنية وتسيير الأجور".³

¹ وليد مرتضى نوه، مرجع سابق، ص73-74.

² J.M.Perti, tous DRH , édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2005, P405.

³ S.L Dolan, autre, la gestion de ressources humaines , édition village mondiale, Paris, 2002, P600.

ويعرف أيضا بأنه "مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة والوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة".¹

إذن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظام معلومات التسيير يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، مما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية، فهذا النظام جاء استجابة لحاجة الإدارة لمعلومات ليسمح لها بحل المشاكل التي تمس حياة الموظفين، ويهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للبنك المسطرة الطويلة والقصيرة.

ويتكون نظام المعلومات الموارد البشرية من:²

أ- المدخلات: حيث يتم ادخال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية للبنك، التي يتم الحصول عليها من البيئة الداخلية للبنك ومكونة من نظام الأجور والمكافآت، واجراءات التقييم والأداء، عمليات الاختيار والتوظيف الداخلي والخارجي، عمليات توصيف المناصب والكفاءات والتحويلات التسيير التنبئي للعمال والمسارات المهنية للكفاءات والتحويلات، الصحة، الأمن، النظافة، وكذلك التصفح والاطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية، وأمن البيئة الخارجية للبنك المكونة من العوامل الاقتصادية والجهات الحكومية والقوانين والتشريعات، وتعلق هذه الأخيرة ببيئة العمل الخارجية للبنك.

ب- المعالجة والتخزين: بعد الحصول على البيانات وحجزها، يقوم النظام بمعالجتها، حيث يعمل على تحليلها وترتيبها وتنسيقها وفق نمط معين حسب الاحتياجات، وذلك بالاستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة ثم تخزينها والحفاظ عليها لاستدعائها وفق الحاجة.

ج- البث والتوزيع: أي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية أو كردود على استفساراتهم لقاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل الكترونية (شاشة، أسطوانة) وهو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة وأسرع وأسلم.

د- التغذية العكسية: وهي المخرجات لنفس النظام أو لنظم أخرى كمخرجات نظام الرواتب والأجور، وهي مدخلات نظام المعلومات المالي

10- نظام معلومات التسويق المصرفي :

¹ المرجع نفسه، ص 600.

² S.L.Dolan et autres, op. it, pp601-602.

إن تطبيق مفهوم التسويق في البنوك بشكل حقيقي وملس لم يأت إلا في فترة متأخرة قياسا عما حدث في باقي المؤسسات الانتاجية والتجارية، فمصطلح التسويق المصرفي لم يكن معروفاً في بداية الخمسينات، ولكن بعد ذلك تم تعريفه وتحديده.

فقد عرفه " Marsh على أنه : " الطريقة التي من خلالها تستطيع البنوك تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات السوق وتحويل هذه الحاجات إلى طلب حقيقي" ¹؛ أي أنه : " إيجاد وابتكار وأداء الخدمات المصرفية التي تحقق الرضا والقناعة لدى المستفيد مع تحقيق الربح للبنك". ² كما عرف أيضا بأنه : "تخطيط منظم ومتواصل ومتكامل لدراسة الحاجات المالية المتغيرة التي تقدمها المؤسسات المصرفية لإشباع حاجات المستفيدين من خلال برامج فعالة". ³ أن تسويق الخدمات المصرفية من حيث الأهداف لا يختلف عن مفهوم التسويق، وأهدافه لذلك فمفهوم الخدمات المصرفية يمثل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تقديم الخدمات للمستفيد حين الطلب ووفق المواصفات المطلوبة التي تتقابل مع حاجات، ورغبات المستهلكين داخل حدود المجتمع.

ونظام معلومات التسويق له أربع مكونات رئيسية هي: ⁴

أ- **مدخلات النظام:** تأتي مدخلات نظام معلومات التسويق من مصدرين :

- **بيئة البنك الداخلية:** وتتكون مدخلاتها من :

* **نظم معالجة البيانات:** ويقوم بمعالجة البيانات المتعلقة بعمليات التسليم والدفع.

* **نظام بحوث التسويق المصرفي:** عبارة عن مجموعة من الوسائل المعقدة التي تزود متخذي القرارات بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المشاكل التي تعترض البنك؛ أي أنها الأسلوب المنظم في جمع وتسجيل وتحليل البيانات الخاصة بالمشاكل المتعلقة بتسويق الخدمات المصرفية، وتفيد في توفير المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات بصورة منظمة

* **نظام استخبارات التسويق:** يعد الأساس الذي يمكن البنك من الحصول على المعلومات السرية للمنافسين.

* **نظام السجلات الداخلية:** وتسجل فيه كافة البيانات المحاسبية واليومية للبنك.

- **البيئة الخارجية للبنك:** وتتكون من:

¹ جمعة عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة محمد بوضياف، 2011، ص30.

² المرجع نفسه، ص 30.

³ المرجع نفسه، ص 32.

⁴ حسن ذيب، مرجع سابق، ص ص 84-85.

أ- **العمليات:** وتشمل جميع عمليات تسجيل البيانات التسويقية، ترتيبها، تخزينها، تحديثها، استعادتها وعرضها للمستفيدين، ويتم ذلك بالاستعانة بالحاسوب والبرمجيات والأفراد.

ب- **المخرجات:** إن مخرجات هذا لنظام توجه لخدمة عناصر الميزج التسويقي (المنتج المصرفي التسعير، قنوات توزيع الخدمات المصرفية، التغذية العكسية..)

- **المنتج المصرفي:** يعتبر المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون مقابل دفع عمولة معينة

- **التسعير:** أي تسعير الخدمة المصرفية لتصبح أكثر ملائمة لقدرة الزبون، بحيث يستطيع تحملها ويقتنع بها، والتسعير في العمل المصرفي لا يرتبط فقط بعامل التكلفة في ممارسة هذا النشاط، بل يرتبط كذلك بعامل الإيرادات والعوائد التي يمكن الحصول عليها لممارسة هذا النشاط، وتلعب قارات التسعير دوراً كبيراً في استراتيجية التسويق، حيث يجب أن يوضع بالعلاقة مع عناصر أخرى مثل دورة حياة السلعة وأهداف البيع والحصة السوقية، وهناك عدة أنواع من للأسعار مثل الفوائد، العمولات، الرسوم وأسعار بعض الخدمات الأخرى.

- **التوزيع المصرفي:** تكمن أهمية قنوات التوزيع في جعل الخدمة أقرب ما تكون من الزبون، ولا تكلفه مشقة الانتقال إليها أو تحمل عبئ وجهد من أجل الحصول أو الاستفادة من الخدمات التي يقدمها البنك، حيث يقوم البنك بتوزيع خدماته بوسيلتين أساسيتين هما:

* **الوسيلة الأولى:** عن طريق شبكة فروعها منتشرة داخل البلاد وخارجها.

* **الوسيلة الثانية:** وهي السماح لبعض البنوك من خلال وكالات خاصة في المناطق التي لا يوجد فيها فروع بتوزيع الخدمات مثل تقديم خدمة الحسابات الجارية تحت الطلب والودائع لأجل وشهادات لإيداع.

- **الترويج المصرفي:** يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في الميزج التسويقي لأي بنك، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج من تعريف الزبائن بخدمات البنك واقناعهم بمزايا التعامل معه و دفعهم إلى اتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك أو استمرار التعامل معه في المستقبل.

المطلب الثالث: مخاطر وأمن نظام المعلومات البنكي

مفهوم أمن نظام المعلومات البنكي : ويعني توفير حماية للمعلومات من المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً على المعلومات، أما من الجانب التقني فهي تعني الوسائل والأدوات والإجراءات التي بوجودها تشكل حماية للمعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية. كما أن هناك من يعرف أمن المعلومات بأنه دراسة النظريات والاستراتيجيات

والقوانين وذلك لإيجاد حماية أمنية للمعلومات من المخاطر الممكنة الوقوع . لذلك تطبق الوسائل والأساليب والإجراءات المطلوبة لحماية المعلومات من المخاطر والتغلب عليها وسن القوانين الكفيلة بوقف أو التقليل من تلك المخاطر في المستقبل.¹ كما يمكن أن تعرف بأنها كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تساهم في حماية النظام من الأعمال الغير شرعية كالسرقة والتغير أو التعديل للمعلومات مما يسبب الإضرار بالمعلومات وقواعد البيانات والأجهزة. ومن الملاحظ أن كل التعاريف السابقة تشير إلى الحاجة الملحة في استخدام وسائل تحفظ سلامة الحاسب والشبكات وواللوازم وتقنيات المعلومات من المخاطر التي قد تهددها.²

وملخص القول " أن أمن النظام والمعلومات يشمل تحقق الأمن عند إدخال المعلومات وانتقالها داخل المنظمة وتخزينها واستخدامها".³

ثانيا : عناصر أمن المعلومات :

أ . السرية : وتعني التحقق من أن المعلومات ليس لأحد الإطلاع عليها ما لم يكن مصرح له بذلك وتلجأ المؤسسة إلى استعمال وسائل حمائية كالتشفير وحجب التعرف على المعلومات.⁴

ب . التحقق من الهوية : وهناك عدة طرق للتأكد من الهوية نذكر منها ما يلي :⁵

* كلمة السر : Password وهي تستعمل كحق وصول للمعلومات أي أن كلمة السر لا يملكها إلا المستخدم ويستفيد منها للوصول إلى المعلومات المحمية فتعطي لكل مستخدم كلمة سر واحدة لذلك تتميز هذه الطريقة بسهولة إلا أنه يجب استخدام كلمة سر يصعب توقعها، ومن عيوب هذه الطريقة السرقة أو الكشف عنها للآخرين.

¹ حرية شعبان محمد الشريف، مخاطر نظم المعلومات الحاسوبية الإلكترونية "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص66.

² محمد جمال أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين إدارة العمليات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص54-55.

³ فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص64.

⁴ حرية شعبان محمد، مرجع سابق، ص 68.

⁵ عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، ص 25.

* **بطاقة الوصول: Access Card** في بعض الحالات التي تحتاج المعلومات إلى حماية أكبر تستعمل بطاقات الوصول وذلك للولوج للمعلومات وللإحتياط من سرقتها يستعمل إضافة لهذه البطاقات كلمة مرور كما هو معمول به في الصرف الآلي لدى البنوك.

* **معلومات بيولوجية: Bio Data** وتستخدم في حالة التحقق الأفضل للمعلومات الشخصية للمستخدم كاستخدام بصمة الأصبع وصورة العين والوجه وحتى استخدام بصمة الحمض النووي . ويعتقد أن الوسيلتين الأخيرتين هما الأفضل لحماية المعلومات إلا أنهما أكثر تكلفة من الأول ومن هنا يجب توفير الحماية على قدر أهمية المعلومات وعلى قدر الجهد والتكلفة .

ج . **صحة وسلامة المعلومات** : ويعمل على حفظ المعلومات من التغير من قبل الأشخاص غير المسموح لهم بتغييرها أي يمكن اعتبارها بأنها الضامن لعدم تغير المعلومات المخزنة أو المنقولة وتشمل سلامة المعلومات وعدم تغييرها بقصد أو بدون قصد وكذلك سلامة المصدر أي الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي وملخص القول أن سلامة المعلومات تتحقق بالإجراءات التي تحفظ المعلومات أثناء مراحل إدخالها أو نقلها مما يحفظ سريتها وسلامتها.

د . **استمرارية وجود المعلومات** : وتعني العمل على ضمان استمرارية عمل نظام المعلومات مهما كانت الظروف وضمن استمرار استفادة المستخدمين من المعلومات وذلك من خلال حماية النظام من الاختراق أو العبث كإرسال رسائل وبجزم كبير وعبثي إلى الشبكة بغرض إيقافها أو تعطيلها .

هـ . **عدم الإنكار** : والهدف من هذه الخدمة هو تحمل أي شخص نتيجة أعماله في نظام المعلومات فلا مجال لإنكار أي عمل قام به ويستفاد منه في حالة وقوع نزاع.¹

ثالثا : أنواع المخاطر الممكنة على نظام المعلومات: تتعدد المخاطر التي تواجهها نظم المعلومات حسب:²

1/ حسب المصدر :

أ. **مخاطر داخلية** : ويأتي المخاطر في هذه الحالة من قبل موظفي المؤسسة فهم المصدر الرئيسي لما يتعرض له نظام المعلومات من مخاطر وهذا لأن الموظفين أكثر دراية بنقاط القوة والضعف في هذا النظام وكذلك لهم القدرة لوصول للمعلومات وبالتالي تغييرها أو تدميرها إن لم يكونوا أمناء .

¹ محمد جال أكرم، مرجع سابق، ص 57.

² حرية شعبان محمد، مرجع سابق، ص ص 74-80.

ب . مخاطر خارجية : أي مخاطر قادمة من جهة ليس لهم علاقة مباشرة بالمؤسسة كقرصنة المعلومات والمنافسين الذين يريدون معلومات سرية عن المؤسسة لا يحق لهم الإطلاع عليها ويدخل في ذلك أيضا الزلازل والبراكين والكوارث الطبيعية التي قد تدمر المعلومات داخل المؤسسة.

2/ من حيث المتسبب فيها :

أ. مخاطر ناتجة عن العنصر البشري : وتكون هذه الأخطاء إما مقصودة بهدف التلاعب أو غير مقصودة إما للجهل أو السهو .

ب . مخاطر العنصر غير البشري : وتحدث نتيجة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والفيضانات وينتج عنها تلف النظام.

3/ من حيث العمدية :

أ . مخاطر نتيجة تصرفات مقصودة : وهي كإدخال معلومات خطأ وهو يعلم، أو كتدمير بيانات بغرض الغش والسرقة .

ب . مخاطر نتيجة تصرفات غير مقصودة : وهي تصرفات خاطئة للجهل أو عدم الخبرة ومثال ذلك إدخال المعلومات بطريقة خاطئة أو السهو.

4/ من حيث الآثار الناتجة :

أ . مخاطر تؤدي إلى أضرار مادية : وهي مخاطر ينتج عنها إلحاق أضرار بالنظام أو أجهزته مهما كان المتسبب فيه .

ب . مخاطر فنية ومنطقية: وهي مخاطر تؤدي لأخطار على البيانات وخلل في الأشخاص المخول لهم الوصول إلى المعلومات أو تعطيل ذاكرة الكمبيوتر أو دخول فيروسات للجهاز ويحدث هذا نتيجة اختراقات قد يكون سببها المخلفات التقنية للمؤسسة كرمي أوراق أو أقراص قد يكون فيها كلمات السر أو أي معلومات تساعده على اختراق النظام مما أصبح يصطلح عليه "بتقنية قال مامة" ومن هنا يتضح أخطار رمي مخلفات المؤسسة التقنية دون التخلص من المعلومات داخلها .

5/ المخاطر من حيث علاقتها بمراحل النظام :

أ . مخاطر المدخلات : وتنتج هذه المخاطر في حالة عدم تسجيل البيانات في الوقت المناسب وبشكلها الصحيح أو عدم النقل الدقيق للبيانات أو تكرار إدخال البيانات أكثر من مرة أو حذفها أو تحريفها.

ب . مخاطر تشغيل البيانات : ونعني بها المخاطر التي قد تحدث للبيانات المخزنة وكذلك مخاطر البرامج التي تشغل البيانات .

ج . مخاطر مخرجات الحاسب : نعني بها المخاطر التي قد تحدث بعد عملية إدخال البيانات ومعالجتها كتغير أو تدمير مخرجات النظام من تقارير ومعلومات وغيرها أو تعرض المخرجات للسرقة أو إطلاع لأشخاص على معلومات ليس لهم الحق في الإطلاع عليها مما قد يضر بمصالح المؤسسة.

المطلب الرابع: كفاءة نظام المعلومات البنكي

1- مؤشرات الكفاءة وقياسها :

تعرف الكفاءة على أنها : "الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق النتائج المرغوب فيها"¹؛ أي أنها: "مدى تحقيق هذا النظام للأهداف التي أنشئ من أجلها"²؛ أي وصول إلى الصورة الواقعية بما تحقق مقارنة ذلك بما هو مستهدف تحقيقه في فترة زمنية، وبما أن هدف نظام المعلومات هو توفير المعلومات الضرورية عن الماضي والحاضر والمستقبل بالدقة والملائمة والوقت والتكلفة المناسبة، من أجل مساعدة في مهام التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فكفاءته تتحدد في هذا الإطار بالنتيجة.

وتعرف كفاءة نظام المعلومات المصرفي بأنها: "نجاح النظام في توفير المعلومات بالدقة والملائمة والوقت والتكلفة المناسبة"³.

إذن كفاءة نظام المعلومات المصرفي تحدد بأربع مؤشرات رئيسية هي:⁴

- **الدقة**: أي توافر درجة مناسبة من الدقة في المعلومات المعدة لاستخدامها بدرجة عالية من الثقة في الأغراض الإدارية مثل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

- **الملائمة**: أي تطابق أنواع ومواصفات البيانات والمعلومات مع احتياجات المستخدمين .

¹ المغربي عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 120.

² المرجع نفسه، ص 120.

³ المرجع نفسه، ص 121.

⁴ المرجع نفسه، ص 121.

- **الوقت المناسب:** يجب مراعاة عامل الزمن عند توفير البيانات والمعلومات بالحجم والنوعية المناسبة، فتوفرها في وقت ديناميكي لا يعني شيئاً بقدر ما يعني الحصول عليها بالوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- **التكلفة المناسبة:** يمثل هذا المؤشر الطرف الثاني من موازنة الكفاءة، حيث يجب توفير المعلومات الضرورية بالتكلفة الملائمة، والا اختلت الموازنة وانعدمت أو تدنت الكفاءة تبعاً لذلك.

2- العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية نظام المعلومات المصرفي:

يتوقف تحقيق نظام المعلومات المصرفي لأهدافه بكفاءة وفعالية على مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تحيط بالبنك، وتعرف المتغيرات البيئية بأنها "مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالبنك، والتي تمكنه من تحويل المدخلات إلى مخرجات".¹

ويتوقف مستوى كفاءة نظام المعلومات المصرفي على نوعين من العوامل هي:²

أ- العوامل الداخلية: وتمثل في كافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتوفرة في النظام بالإضافة إلى البيانات المتاحة والإجراءات المستخدمة في تشغيل نظام المعلومات، وهي عوامل تتصف بإمكانية التحكم بها والسيطرة، عليها كونها تنتج عن القرارات الصادرة عن الإدارة لذلك يطلق عليها متغيرات القرار.

ب- العوامل الخارجية: وهي عوامل يصعب التحكم فيها والسيطرة عليها تنتج عن البيئة الخارجية التي تحيط بالنظام، والتي يتم في إطارها ممارسة الأنشطة والعمليات المصرفية.

وعلى الرغم من صعوبة وضع حد فاصل بين العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستوى وكفاءة وفعالية نظام المعلومات المصرفي، حيث أنها عوامل متداخلة فيما بينها في كثير من المجالات وتتشابك العلاقات بينهما في نقاط ومراحل عديدة، إلا أنه يمكن قياس تأثير البيئة الخارجية من خلال العوامل التالية:¹

¹ النطاري محمد عبد الرحمان، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، غ م ، الجامعة الأردنية، 1990، ص60.

² المرجع نفسه، ص61.

– **العوامل القانونية والتشريعات المهنية:** ينطوي نظام المعلومات المصرفي على علاقة وثيقة بالأنظمة والتشريعات القانونية والمهنية، حيث تمثل هاته الأخيرة شكل ومضمون البيانات والمعلومات للبنك ومتطلبات الإفصاح عن البيانات المالية التي يجب إدارة البنك الالتزام بها.

وتمثل البيئة القانونية متغيرا هاما يؤثر على نظام المعلومات المصرفي وتهدف إلى التأكد من خلو عمليات النظام من الخطأ والتلاعب والتزوير، وضمان سيرها بشكل مطابق لأحكام القانون والتشريعات المهنية والكشف عن مدى مطابقة تصرفات الإدارة وأفعالها مع المتطلبات القانونية والمعايير المهنية.

– **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في طبيعة الوضع الاقتصادي السائد وانعكاساته على الأنشطة المصرفية، وأنظمتها المعلوماتية الذي يمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:²

– مؤشرات الاستقرار والنمو الاقتصادي.

– درجة تباين الأسواق التي يتعامل معها القطاع المصرفي.

– درجة المنافسة القطاعية والقدرة على التنبؤ بتصرفات المنافسين وردود أفعالهم.

ج- العوامل التنظيمية: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنسيق جهود الأفراد والعاملين لتنفيذ الأنشطة المصرفية اللازمة لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة، ويتضمن خريطة الوظائف والتقسيمات التنظيمية للوحدات لإدارية التي تقوم بهذه الأعمال.

د- العوامل السلوكية: وتتمثل في أنماط السلوك الثقافية والاجتماعية للبيئة المحيطة بالبنوك، والتي تعكس أثرها على نظام المعلومات المصرفي، بما في ذلك الأنماط السلوكية للمستفيد الأول الذي يقوم باستخدام مخرجات النظام في صنع القرار والمستفيد الثانوي الذي يتفاعل مع النظم والبرامج التطبيقية للنظام بجمع ومعالجة وتجهيز المخرجات، حيث يجب على مصممي نظام المعلومات مراعاة الأنماط السلوكية للمستخدم النهائي بمفهومه الشامل الذي يشمل المستخدم الأول والثانوي، وانعكاسات السلوك البشري وأثرها على أداء نظام المعلومات .

¹ النطاري محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص65-66.

² المغربي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 122.

هـ- العوامل التقنية وتكنولوجيا المعلومات: يقصد بتكنولوجيا المعلومات تلك: "التقنيات الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها العملية، وتتضمن الأجهزة والمكونات المادية والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال"¹، "وقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات تغيرات جذرية في مختلف جوانب الحياة المعاصرة ويعتبرها الجهاز المصرفي الأكثر استفادة من هذه التغيرات والتطورات المتسارعة نتيجة ارتفاع حدة المنافسة بين مفردات ومكونات الجهاز المصرفي، والتي تستدعي مساندة هذا التطور والتوسع في استخدام أدوات العصر"².

3- المعايير التي تحكم كفاءة نظام المعلومات المصرفي:

حتى تنهض الإدارة بمسئولياتها، وتحقق الأهداف التي تسعى إليها، لا بد من توفر المعلومات الضرورية بالدقة والملائمة وفي الوقت المناسب، ولا يمكن توفير المعلومات التي تحمل هذه المواصفات إلا من خلال نظام معلومات مصرفي يتوفر على عدة معايير يجب مراعاتها عند التخطيط والتصميم، وتتمثل في:³

أ- البساطة: إن نظام المعلومات الناجح هو ذلك النظام الذي يتم بواسطته تسهيل وتطوير إجراءات، وسبل الحصول على البيانات والمعلومات، ومعالجتها وتوصيلها إلى المستخدمين، فنظم المعلومات الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات المعقدة غالبا ما يترتب عليه وجود نظام معلومات معقد يصعب فهمه وتشغيله والاستفادة منه، فمثل هذه الدرجة من التعقيد تؤدي بشكل أو بآخر إلى فشل هذه النظم إذا لم تراعي فيها البساطة المناسبة.

ب- المرونة: تعتبر المرونة في التصميم والقابلية للتغيير عند الضرورة من الصفات الجوهرية المطلوبة في نظم المعلومات الناجحة، فمن الأنسب أن يتصف النظام بالقدرة على التكيف للتغيرات في الظروف البيئية ونمط التكنولوجيا السائد في بيئة العمل والقدرة على التكيف للتشغيل في الظروف الاستثنائية دون الحاجة إلى تغيرات جوهرية شاملة في العمل.

ج- الاعتمادية أو الموثوقية: يجب أن تكون مخرجات نظام المعلومات بالشكل الذي يمكن للمستخدمين من أن يعتمدوا عليه في تلبية حاجاتهم الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات، فإذا كانت مخرجات النظام غير موثوقة، ولا يعتمد عليها فإن قرارات البنك تكون محفوفة بالمخاطر، لذلك يكون العمل الجماعي أمرا مطلوبا حتى تكون المسؤولية مشتركة عن مدى الثقة لمخرجات النظام.

¹ المغربي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 33

² المرجع نفسه، ص 34.

³ النظاري محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 80-81.

د- القبول : أي أن يكون النظام مقبولاً من قبل المستفيد، لأنه مهما بلغت قدرة النظام الجديد وفاعليته لا يمكن استمراره دون تعاون وقبول من طرف الأطراف المستفيدة والمسؤولة عن تشغيله وإدارته، لذلك فإن المصمم مدعو دائماً لإتاحة الفرصة أمام الأفراد المتأثرين بالنظام بأن يشاركوا بفاعلية في تصميم النظام الجديد.

هـ- الاقتصادية: أن تفكير البنوك في إدخال نظم معلومات لأجل تحسين مهمة اتخاذ لقرارات ورسم السياسات وتنفيذها دون مراعاة لعامل التكاليف المترتبة على إدخال النظام يتطلب تتوافر المستلزمات التقنية والبشرية والعلمية، إلا أن الإمكانيات المالية للبنك تكون عائق أمام اختيار هذا البديل، لذا فإن النظام الكفء ليس هو النظام الذي يحقق الهدف المخطط له، وإنما هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالعائد المحقق.

خاتمة الفصل الأول:

تطور نظام المعلومات و أصبح جزء أساسيا داخل المؤسسة التي تعتبر المعلومة موردا من مواردها خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، فنظام المعلومات عبارة عن مجموعة من الموارد والعمليات والتجهيزات والتدابير والأنشطة تتفاعل معا في بيئة واحدة بهدف تداول المعلومات في هذا الوسط والمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة. والقطاع المصرفي من بين القطاعات التي تهتم بتصميم نظام المعلومات كونه قطاع يتسم بالديناميكية، حيث أن التطور الذي وصل إليه الاقتصاد العالمي أكد على قيمة المعلومات بالنسبة للبنك، وما توفره من فرص جديدة في ظل تعقيدات و حدة المنافسة، فنظم المعلومات تقدم للبنك ما تحتاجه من قوة الاتصالات و قوة التحليل التي يستطيع أن يعتمد عليه متخذ القرار.

الفصل الثاني
الكتاب الثاني

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و مساهمة نظام المعلومات في تحقيقها للبنك

تمهيد:

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الإقتصاديين و على هذا الأساس فإن الدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين و إنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين و تختلف عن المنافسين.

حيث يعمل البنك في بيئة تنافسية شديدة التعقيد بتواجد قوى تنافسية على مستوى القطاع البنكي تهدد بقاءه واستمراره الشيء الذي جعله يبحث عن عملية تغيير وإختلاف تؤدي إلى التميز عن المنافسين الحاليين والمرقبين ومواجهة باقي القوى التنافسية الأخرى، أي إكتساب قدرة تنافسية تضمن له البقاء و الإستمرار.

المبحث الأول: الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها و أسس بنائها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى ظهور كتابات مايكل بورتر " M.Porter ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها وكذا قدرتها على تلبية إحتياجات ورغبات العملاء. ولقد قدمنا عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها:

-هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.¹

-تعرف على أنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي ويترتب عنها الوصول إلى مركز تنافسي ما.

-يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى :قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط حيث تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة.²

لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيات التنافسية ، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:³

أ- القيمة المدركة لدى العميل: حيث يمكن للمؤسسة إستغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها ،في حين نجد أن فشل المؤسسة في إستغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لذا نجد أن هذا البعد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها.

¹ السلمي علي مرجع سبق ذكره، ص104.

² النجار راغب فريد، مرجع سبق ذكره، ص123.

³ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ،مصر،2002، ص 08.

ب- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه "التميز" الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التي ترغب البقاء في السوق.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية¹

تتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها:

أ- خاصية الإستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على إستهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للإنتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالإستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

ب- التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية: تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين فالأول يتمثل في مشكل المعلومات أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

ج- إمكانية تحويل المواد: إذا استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا ل:

-عدم إمكانية الحصول على المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.

-عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.

-خصوصية بعض الموارد للمؤسسة، كالإسم والعلامة.

د- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات: إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من الحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة على تنمية هذه الكفاءات ذاتيا ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد، حلقات أو دوائر الجودة.

نموذج porter لسلسلة القيمة:²

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85-86.

² بن نافلة قدور و عرابية رابح، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع وتحديات-جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004، ص 512.

على سلسلة الأنشطة التي تؤديها وذلك بهدف فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، يساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها porter أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

- **أنشطة القيمة الأولية:** وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها، أي أنها الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

- **أنشطة قيم الدعم:** وهي توفر المدخلات والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة.

تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيم الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2) : سلسلة القيمة:



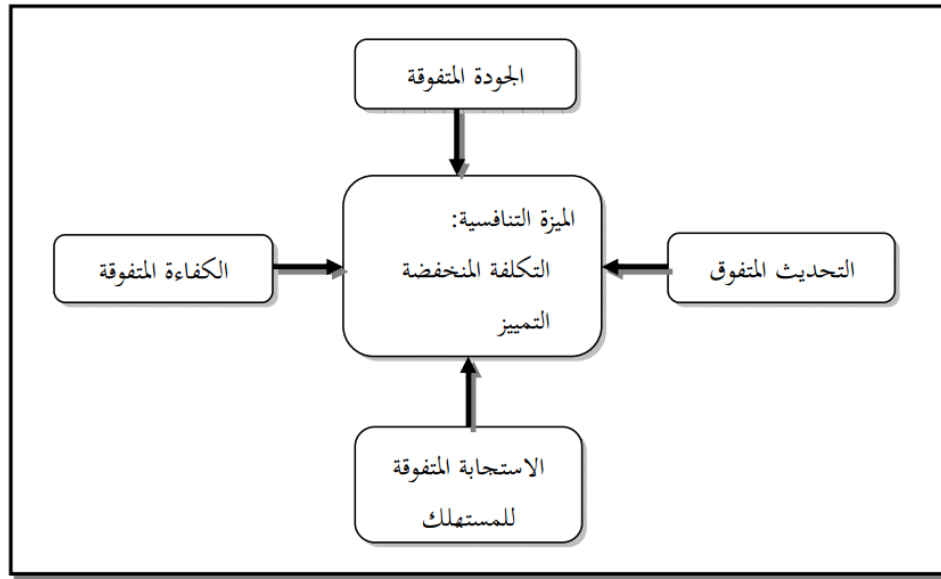
Source: M.porter, la concurrence selon porter, édition village mondial, paris, 1999 p 85

ثالثا: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم 02.

الشكل رقم (2-2): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204.

يتضح من خلال الشكل رقم 02 أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

1- الكفاءة Efficiency:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة،

الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:²

- **استغلال اقتصاديات الحجم:** ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛

- **آثار التعلم:** تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛

- **تطبيق نظام التخزين اللحظي : Just-In-Time (JIT):** يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن التوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.

- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

2- الجودة **Qualité**:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة.³

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:⁴

¹ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 204.

² المرجع السابق، ص ص 259-287.

³ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 208.

⁴ المرجع السابق، ص 209.

- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج. وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

3- التحديث/ الإبداع Innovation

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار Création ومصطلح التحديث Innovation كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة¹، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه². وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/ خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4- الاستجابة للعميل:

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة³.

¹ بلم هدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8-9 مارس، 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 259.

² العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 68.

³ شارل هيل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص 214.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:¹

✓ التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.

✓ التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

✓ التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:²

✓ تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بما سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.

✓ مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدايل.

✓ سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

✓ بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع... ولكي تُبقي المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و استراتيجياتها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:³ إن أهم تصنيف للميزة التنافسية ما قدمه بورتير :

1/ ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط

للتكاليف فالكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكاليف، فيمكن للمؤسسة الحيابة على ميزة خفض التكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة اقل من تلك المحققة عند منافسيه

¹ وهيبية حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006/2007، ص ص 114-115.

² 3شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 214.

³ عموري صورية - الشيخ هجيرة "محددات وعوامل ونجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات بين المؤسسات خارج المحروقات في الدول العربية نوفمبر، 2001، ص ص 86-87.

والميزة الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة لا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها فمن بين عوائقها :

✓ اقتصاديات الحجم.

✓ الإلحاق.

✓ الروابط.

✓ الملكية الحصرية للتعليم.

✓ الإجراءات التقديرية الهادفة إلى تحقيق الملكية الفكرية.

2/ ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن

قيمة وتستمد هذه الميزة من عوامل تدعى بعوامل التفرد وهي:

- الإجراءات التقديرية (خصائص المنتج .الخدمة المقدمة . كفاءة وخبرة المستخدمين...)

- الروابط بين الأنشطة

- الروابط بين الموردين وقنوات التوزيع

- التكامل المتموضع الحجم

3/ ميزة الوقت: حيث يتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج والتسليم للزبائن في

الوقت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل التوقيتات التي يحددها العملاء

4/ ميزة الجودة: تتحقق في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم المنتجات التي تشبع حاجات العملاء

حتى وان لم يفصح عنها.

ثانيا: إستراتيجيات الميزة التنافسية

يمكن تعريف إستراتيجيات التنافس على أنها :مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة

ومستمرة عن المنافسين، و تتحدد إستراتيجيات التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

1/ طريقة التنافس: وتشمل على عدة إستراتيجيات كإستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع... إلخ.

2/ ميدان التنافس: ويتضمن إختيار الأسواق و المنافسين.

3/ أساس التنافس: ويشمل على الأصول و المهارات لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد إقترح porter ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين و تشمل:

§ إستراتيجية قيادة التكاليف.

§ إستراتيجية التمييز.

§ إستراتيجية التركيز.

الشكل رقم (2-3) : إستراتيجيات التنافس

استهداف واسع	التمييز	قيادة التكلفة
قطاع سوقي معين	التركيز	

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 104.

1/ إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول¹ كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان...إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل (3).

الشكل رقم (2-4): سلسلة القيمة وفقا لإستراتيجية قيادة التكلفة:2



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007،

ص 419.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصري: مدخل إستراتيجي، كمي و تحليلي، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة أولى، الأردن، 2005، ص 367.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 419.

2/ إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري². و هي موضحة في الشكل (3).

الشكل رقم (2-5): سلسلة القيمة وفقا لإستراتيجية التمييز³

النشاطات المساندة	القرارات الإستراتيجية	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية			
	إدارة الموارد البشرية	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الإعتماد على النوعية			
	تطوير التكنولوجيا	نققات بحث و تطوير عالية لإيضاح الميزة مع الإعتماد على النوعية			
	التدبير	الشراء من مصادر معرفة عالمية			
النشاطات الرئيسية	التوزيع الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق/ المبيعات	الخدمة
	إستخدام أفضل الموارد	نوعية عالية	إستلام سريع/ إهتمام بانتظاف	توزيع واسع/ علاقات وطنية	معاملات خاصة للعملاء

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

ص 419

3/ إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التمييز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 368.

² فليب سادler ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 30.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 419.

والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم (1)

الجدول رقم (1-2): porter الثلاث و متطلباتها:

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> § إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. § مهارات هندسية في مجال العمليات . § الإشراف المكثف للعمل . § تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع . § نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> § رقابة محكمة على التكاليف . § إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. § تنظيم و مسؤوليات واضحة . § حوافز مبنية على تحقيق الأهداف § الكمية.
التميز	<ul style="list-style-type: none"> § قدرات تسويقية عالية . § هندسة المنتجات . § الإتجاه نحو الإبداع . § كفاءات عالية في البحوث الأساسية . § السمعة الجيدة في مجال الجودة . § الريادة في التكنولوجيا . § خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. § تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> § تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير و تطوير المنتجات . § مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. § رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> § مزيج من السياسات أعلاه . § توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> § مزيج من السياسات أعلاه . § توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007،

ص 419.

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج porter ولم يبقى على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا

جديداً بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين.¹

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و أبعادها

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مصادر نذكر منها سلسلة القيمة، التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

1- سلسلة القيمة:

يجدر بالمؤسسة تشخيص كل نشاطاتها بدقة و ذلك عن طريق سلسلة القيمة. حيث أول ظهور لسلسلة القيمة كان في الخمسينيات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية.² و أكد بورتر على انه لا يمكن اكتشاف الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فهي تنشأ من مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، حيث أن كل نشاط يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف و التميز.

و من أجل تحليل الميزة التنافسية يجب فحص كل أنشطة المؤسسة و بيئتها و هذا عن طريق سلسلة القيمة.³

أ- تعريفها

الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها.⁴

حيث تقوم سلسلة القيمة على تقييم نشاط المؤسسة إلى قسمين: الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة.

➤ الأنشطة الرئيسية :

هي النشاطات التي تساهم في عملية تحويل مباشر لمعطيات المنظمة، و تتمثل في:⁵

- الإمداد الداخلي : و هي الأنشطة المتعلقة بالتدفقات من استقبال، مناولة، و تخزين للمادة الأولية؛⁶
- العمليات : وتشمل هذه المرحلة كل ما يتعلق بتشغيل و إدارة المادة الخام المدخلة، وانتهاءها بالتغليف حيث تشمل العديد من القطاعات ومنها: التشغيل والقياس، التجميع، والتغليف والتسليم ومتابعة الإنتاج

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص421.

² Hamadouche, A, **methode et outils d'analyse strategique**, éd el chihab, Alger, p85

³ فيصل ساغي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2009، ص 15.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص92.

⁵ محمد بن احمد السديري، الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات، نظم المعلومات الإدارية، ص 10.

⁶ زينب شطبية، مرجع سابق، ص 19.

وخدمة المستهلك؛¹

- **الإمدادات الخارجية** : هي كل الأنشطة الصناعية و غيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات؛²
- **تسويق المنتج** : يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية و غير المادية (اختيار القنوات التوزيعية، الإشهار، القوة البيعية، العلاقات العامة، ترقية المبيعات، تحديد السعر) والتي تمكن الزبائن من اقتناء منتجات المؤسسة و تحفزهم على ذلك.³
- **خدمة المنتج** : وهي ما تعرف من قبل الكثيرين بخدمة ما بعد البيع، و تعد من إحدى أكبر الميزات التنافسية التي ترفع أسهم الشركات الكبرى⁴

➤ الأنشطة الداعمة :

- و تتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية و هذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج و بإمداد التكنولوجيا و الموارد البشرية.⁵
 - و تتمثل هذه الأنشطة في:⁶
 - **التمويل**: وظيفة شراء و سائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة.
 - **التطوير التكنولوجي** : بهدف تحسين المنتج و طرق الإنتاج كالأبحاث، تصميم المنتج، تطوير التجهيزات، صيانة الآلات.
 - **إدارة الموارد البشرية** : كتوظيف المستخدمين، تكوينهم، تدريبهم، تحفيزهم.
 - **البنية الأساسية للمؤسسة**: المديرية كالمالية و المحاسبة، الشؤون القانونية، و العلاقات الخارجية.
- إن تحديد طبيعة الأنشطة و درجة التفاعل بينها لها تأثير على الميزة التنافسية و التي تنشأ من تناغم هذه الأنشطة فيما بينها.

¹ <http://www.khamis.ae/2012/11/value-chain-analysis> 22-10-2112

² محمد بن احمد السديري، مرجع سابق، ص12.

³ زينب شطبية، مرجع سابق، ص19.

⁴ <http://www.khamis.ae/2012/11/value-chain-analysis> 23-06-2012

⁵ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 55.

⁶ بلالي احمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها المالية و بيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص66.

ب- أهداف سلسلة القيمة

و لها مجموعة من الأهداف هي ¹:

- ✓ تحسين فعالية المؤسسة : عن طريق تفاعل الأنشطة.
- ✓ تسيير التكاليف و القيمة : تعديل التكاليف العالية للأنشطة.
- ✓ التحكم في تكاليف الدعم : عن طريق تحديد تكاليف الأنشطة الداعمة.
- ✓ ضمان التميز : عن طريق ضمان فعالية أكثر في الأداء بتحديد طبيعة الأنشطة و حسن فهمها و استغلالها
- ✓ الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية : عن طريق التعرف على مصادرها و توجيه الجهود إليها.

2- التفكير الاستراتيجي: الاستراتيجيات العامة للتنافس:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى سوق، مستهدفة كبيرة و تتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية، ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح.² وتتميز المؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية ب:³

- فرض سعر اقل من أسعار المنافسين، أو فرض أسعار مشابهة للمنافسين و تحقيق إرباح أعلى نظرا لتكالييفها الأقل.
- تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنافسين كلما ازدادت شدة المنافسة في قطاع التنافس.

➤ شروط نجاح إستراتيجية التكلفة: ⁴

- ✓ وجود طلب اتجاه السعر، حيث يقابل كل تخفيض في السعر ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.
- ✓ نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.
- ✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- ✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقا بالنسبة للمشتريين.

¹ زينب شطبية، مرجع سابق، ص20.

² جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص273.

³ شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص308.

⁴ هلاي الوليد، مرجع سابق، ص55.

➤ المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل :

وتحقق المؤسسة المتبعة لإستراتيجية التكلفة الأقل المزايا التالية:¹

- ✓ تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.
 - ✓ تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
 - ✓ تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.
 - ✓ تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من منافس جديد؛
 - ✓ يمكنها مقارنة منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة ذات أسعار جذابة.
- أ- إستراتيجية التمييز: وهي تقديم منتج أو خط منتجات يتميز عن منتجات المنافسين كالجودة العالية للمنتج، أو تصميم أفضل²

➤ أبعاد إستراتيجية التمييز :

و تأخذ الأبعاد التالية:³

- ✓ تصميم منتج مميز عن المنتجات المنافسة.
- ✓ تكنولوجيا مميزة.
- ✓ خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)؛
- ✓ خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

شروط تحقيق مزايا أكبر بإستراتيجية التمييز:

ولتحقيق أعلى انتفاع من هذه الإستراتيجية يجب تحقق الشروط التالية:⁴

- ✓ تقدير العملاء لاختلاف المنتج أو الخدمة؛
- ✓ توافق استخدام المنتج و حاجات المستهلك؛
- ✓ عدم وجود منافسين ينتهجون نفس الإستراتيجية.

¹ أمينة بن علي، العجال بو زيان، الميزة التنافسية المفهوم و المحددات، ملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

² عدنان كاظم، اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التمييز في الأداء، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير 12-14 ماي 2003، الأردن.

³ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 194.

⁴ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص ص 31-32.

المزايا التي تحققها إستراتيجية التمييز :

ويحقق تبني هذه الإستراتيجية المزايا التالية:¹

✓ التمييز على أساس التفوق الفني؛

✓ التمييز على أساس جودة المنتجات و الخدمات؛

✓ التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

ج- إستراتيجية التركيز: و تتمثل هذه الإستراتيجية في التركيز على مجموعة معينة من الزبائن أو جزء من خط

الإنتاج أو قطاع من السوق، و تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المؤسسة على هذا القطاع

بطريقة أكفاء و أكثر فاعلية من منافسيها، الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر من السوق.²

➤ أشكالها :

و تأخذ هذه الإستراتيجية أشكال هي:³

✓ تنمية السوق : الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي أو دخول أسواق جديدة.

✓ تنمية المنتج : عن طريق التعديلات والتحسينات على المنتجات والخدمات المقدمة لتحقيق حاجات العملاء

وترضي رغباتهم.

✓ التكامل الأفقي : باستغلال فرص استثمار جديدة أو السيطرة على بعض المنظمات المنافسة.

فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين لأنها تعتمد على خدمة جزء من السوق و ليس السوق ككل.⁴

➤ المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز :

وتحقق هذه الإستراتيجية المزايا التالية:⁵

✓ تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل، خدمات أفضل بحيث تشبع حاجات قطاع

السوق المستهدف.

✓ تقديم تكاليف اقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة مع المنافسين.

✓ التمييز في الجودة و الخدمات و التكلفة معا.

¹ أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سابق، ص

² زينب شطبية، مرجع سابق، ص44.

³ سمالي محضة، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)،

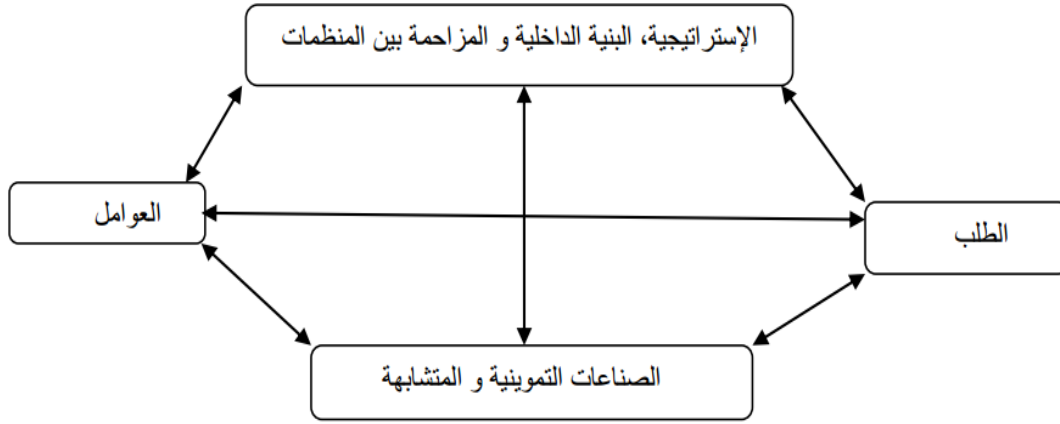
أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 27-28.

⁴ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص52.

⁵ أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سابق، ص

3- الإطار الوطني: و الذي يمكن تمثيله بالشكل الموالي :

الشكل رقم (2-6): عناصر الإطار الوطني



Source : M. PORTER, L'avantage concurrentiel des notions, Inter édition,1993 , p80

ويتبين لنا من الشكل أعلاه أن الإطار الوطني تمثله أربعة عناصر هي : العوامل، الطلب، الإستراتيجية والبنية

الداخلية والمزاحمة بين المنظمات، والصناعات التمييزية والمتشابهة. والتي يمكن شرحها فيما يلي :

أ- العوامل: وهي عوامل الإنتاج اللازمة و المتمثلة في :

✓ الموارد البشرية : والذي يمثل المجهودات الفكرية والعضلية للإفراد وكفاءتهم و مؤهلاتهم.

✓ الموارد الفيزيائية : وتتمثل في الكيان المادي الذي يمثل مدى توفر وجوده وتكاليف الموارد المادية اللازمة

للإنتاج.

✓ الموارد المعرفية

✓ الموارد المالية : رؤوس الأموال المملوكة لدى الدولة.

✓ البنية التحتية : وهي المنشآت و التجهيزات الأساسية التي يحتاجها المجتمع مثل: وسائل المواصلات، وسائل

الاتصال، نظام الصرف الصحي والشبكات المياه.

وتصنف هذه العوامل إلى :¹

■ عوامل أساسية : و هي الموارد البشرية و الفيزيائية و المالية.

■ عوامل متقدمة : و هي الموارد المعرفية و البنية التحتية.

¹ شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 174.

ب- **الطلب:** يلعب الطلب المحلي دورا هاما في توفير القوة الدافعة و لتدعيم الميزة التنافسية¹. حيث كلما ارتفع الطلب زاد من إمكانية تصريف المنتجات واستعمال اقتصاديات الوفرة الذي يؤدي إلى اكتساب مزايا تنافسية². وبالتالي على المؤسسة التركيز على العناصر التالية:³

- **تركيز الطلب الداخلي :** من خلال تجزئة الطلب و معرفة درجة إلحاح الزبائن.
- **معرفة حجم الطلب و طريقة نموه:** وذلك من خلال معرفة حجم الطلب الداخلي، تعدد العملاء، ومعدل نمو الطلب، وذلك بغية إذا ما كانت المؤسسة بحاجة إلى ضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات أم لا.
- **العمل على تدويل الطلب الداخلي:** وذلك من خلال تنقلات الزبائن المحليين، حيث يمثل هؤلاء الزبائن في كل سوق خارجية قاعدة لزبائن أوفياء للصناعة الوطنية، و كذلك بالطريقة التي يمكن أن تساهم خصائص الطلب المحلي في تقوية الصادرات.

ج- الصناعات التمويينية و المتشابهة:

الصناعات التمويينية : و هي التي تمون صناعات أخرى بالمدخلات حيث كلما كانت هذه الأخيرة ذات جودة كلما أدى إلى خلق ميزة تنافسية المنظمة.⁴

الصناعات المتشابهة: يؤدي وجود الصناعات المتشابهة -عادة- في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة، وتسمى الصناعات المتشابهة التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكملة (كالحواسيب، و البرمجيات).⁵

د- الإستراتيجية، البنية و المزاحمة بين المؤسسات الداخلية:

➤ إستراتيجية و بنية المؤسسات الداخلية :

حيث يختلف كل بلد عن آخر في المفاهيم و التطبيقات و التسييرية، بالإضافة إلى اختلاف في الثقافة الوطنية كعادات الاتصال بين الأفراد و موقف العمال نحو التنظيم و الممارسات المهنية، حيث ترتبط بنية المنظمات بكل من أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة و الأولويات الوطنية بالإضافة إلى الالتزام الدائم.⁶

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2007، ص 65.

² زينب شطبية، مرجع سابق، ص 30

³ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 65.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 66.

⁵ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 71.

⁶ العهبار فلة، مرجع سابق، ص 150-151.

حيث تتمثل هذه العناصر في :¹

- أهداف المؤسسة : والتي تمثلها حوافز المساهمين و الدائنين.
- أهداف الأفراد : و هي محفزات الأفراد من مسيرين و عمال التي تعتبر محمدا هاما في نجاح أو فشل المنظمات.
- تأثير الشهرة والأولويات الوطنية : كلما اشتهرت صناعة معينة كلما حازت على أولوية وطنية.
- الالتزام الدائم : وهو التزام كل من المساهمين والمسيرين والأفراد والنقابات بالمحافظة على مصالح المنظمة.
- المزاومة الداخلية : على خلاف ما هو شائع على أن المزاومة الداخلية تشكل خطرا فإنها تدفع بالمؤسسات إلى تطوير ذاتها وتخفيض تكاليفها وتحسين جودة منتجاتها و خدماتها بالإضافة إلى الإبداع و ابتكار طرق و منتجات جديدة².

4- الموارد: وتُصنف إلى موارد بشرية، موارد ملموسة و موارد غير ملموسة.

الموارد البشرية : المورد البشري هو العنصر الفاعل و الأساسي في عملية بناء و تعزيز الميزة التنافسية، ذلك انه وراء كل عملية ابتكار، اختراع، تجديد، تطوير مستمر و تجسيد لهذه المبتكرات و الاختراعات في ارض الواقع³. ولا يكون المورد البشري فعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إلا إذا كان كفاء، و تعرف الكفاءات على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام معينة⁴. ما الكفاءات الجماعية : فهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء الموارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها⁵.

الموارد الملموسة : و المتمثلة في:

- **المواد الأولية :** حيث كلما كانت المادة الأولية ذات جودة زادت جودة المنتج النهائي، لهذا استمدت المواد الأولية أهمية، وأجبرت المؤسسة على اختيار مورديها و التفاوض معهم.

¹ حجاج رؤوف، مرجع سابق، ص 73.

² نفس المرجع ، ص73.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص18.

⁴ L, LEVY LEBOYER, **La gestion des competences**, 7eme edition, ed d'organisation. 2002, p47

⁵ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص60.

■ **معدات الإنتاج :** حيث تخلق معدات الإنتاج قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات (مخرجات)، لهذا وجب على المؤسسة متابعة معداتها عن طريق الصيانة أو الاستبدال وتكون هذه المتابعة بتحديد نوع المعدات وتصنيفها من حيث تكاليفها ومورديها و تحديد نمط اهتلاكها، مما يضمن لها اتخاذ القرار المناسب.

■ **الموارد المالية :** الوضع المالي الجيد يضمن للمؤسسة القدرة على مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

الموارد غير الملموسة :

❖ **الجودة :** هي قدرة المنتج أو الخدمة مقابلة احتياجات المستهلك؛¹

و تتضمن الجودة ثلاثة عناصر هي:²

✓ **المطابقة :** أي مطابقة المنتج للمعايير؛

✓ **الاستجابة :** إرضاء حاجات العملاء و رغباتهم؛

✓ **الصلاحية :** أي محافظة المنتج على خصائصه.

❖ **التكنولوجيا :** لقد زائد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه يعد موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية

معتبرة، وتقديم القيمة للزبون، وتسعى المؤسسات للاستفادة من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة

المنتجات والخدمات وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين.³

❖ **المعلومات :** تمتلك المؤسسة قواعد معلومات داخلية، تسيرها عن طريق عمالها كما تمتلك حجما هائلا من

المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات.⁴

حيث تتمثل المعلومات الداخلية في معلومات المحاسبية والمالية والمبيعات أما الخارجية فهي المعلومات عن المنافسين والأسواق والتكنولوجيات الحديثة.

¹ متناوي محمد، قلش عبد الله، مرجع سابق، ص

² عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 61.

³ حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص 430.

⁴ Lavalette Goerges, Visculescu Maria, **les stratégies de croissance**, éd d'organisation, 2000,

المطلب الرابع: جودة الميزة التنافسية و تنميتها(معاييرها و محدداتها):

أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية بثلاث عوامل رئيسية متمثلة في: ¹

1- مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين:

✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و المواد الأولية إذ يسهل تقليدها، محاكاتها نسبياً من قبل المنظمات المنافسة.

✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل التكنولوجيا تمييز المنتج و التفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، و العلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

يؤدي اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة، إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، بالإضافة إلى تمييز المنتج إضافة وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع... الخ.

3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

إذ يجب إن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كإكتساب كفاءات محورية و الوصول إلى رضا العميل.

ثانياً- محددات الميزة التنافسية:

وتتحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين هما حجم الميزة و نطاق التنافس :

1- حجم الميزة: إن قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها يتوقف على حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها فكلما

كانت أكبر صعب على منافسيها تقليدها، هذه الميزة لها دورة حياة مثلها مثل المنتج وهذه المراحل هي:

✓ مرحلة التقديم : و هي أطول المراحل حسب درجة قبول العملاء لها؛

✓ مرحلة التثبيت : وهي مرحلة الاستقرار؛

✓ مرحلة التقليد : أو مرحلة التراجع لتقليد المنافسين لها؛

✓ مرحلة الضرورة : ضرورة تحسين الميزة أو إنشاء ميزة جديدة؛

¹ عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، ص ص13-14

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.¹

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

ويعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة إبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية.² وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجد روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص ص 26-27.

² رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص ص 53-54.

تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص ص 53-54.

ومن الجدول يتضح أن نطاق التنافس ينقسم إلى أربعة أقسام هي : نطاق السوق، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي و نطاق الصناعة.

3-شروط فعالية الميزة: يشترط على الميزة التنافسية أن تكون :

- حاسمة تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- قابلة للدفاع عنها ضد التقليد.

- مستمرة عبر الزمن.

وهذا لضمان فعاليتها والمحافظة عليها أو بناء ميزات جديدة.¹

ثالثا- تنمية و تطوير الميزة التنافسية:

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة، من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق. ويعد هذا التصرف في النهاية حصيللة أو ناتج الابتكار (Innovation) ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات و التطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء. ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة للتسويق، أشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات والأسواق. ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات و المعرفة).²

ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:³

✓ ظهور تكنولوجيا جديدة حيث تمكن هذه الأخيرة المؤسسة من خلق فرص جديدة؛

✓ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها حيث تتسم الحاجات بالتغير فكلما تغيرت الحاجة تحتم على

المؤسسة تطوير ميزتها أو خلق ميزة جديدة؛

✓ تغيير تكاليف المدخلات كتكاليف المواد الأولية أو اليد العاملة؛

✓ التغيير في القيود الحكومية كقيود الدخول إلى الأسواق أو قيود حماية البيئة

¹ زينب شطبية، مرجع سابق، ص 17.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 98.

³ نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛ حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 60.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية البنكية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية البنكية ، أهميتها و مبادئها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية البنكية

الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس.¹

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزه و اختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

تعرف القدرة التنافسية على مستوى البنك بأنها " تزويد العميل أو الزبون بمنتجات بنكية أكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المالي".

كما تعرف أيضا: " بأنها الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن ميزة التميز تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها".³

ومن خلاله نستنتج أن تحقيق القدرة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وبالتالي يترتب على المصارف أن تختار إستراتيجية تستند على نقاط القوة والحد من نقاط الضعف والتركيز على عوامل مهمة كالمنطقة الجغرافية و طبيعة الزبون وجودة الخدمة.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية في البنوك :

في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فإن إكتساب الميزة التنافسية وتطويرها يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه، حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسعر مناسب وفي وقت ومكان مناسبين، وبالتالي فهي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها وإستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ طه طارق، إدارة البنوك و نظام المعلومات المصرفية، النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 117.

■ نتاج قيم ومنافع للعملاء في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلبي إحتياجات أعلى مما يحققه المنافسون.

■ التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر

ثالثا: مبادئ التنافسية البنكية:

تكمن أهمية القدرة التنافسية للبنوك من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار مما يؤدي إلى تحسين و تعزيز الإنتاجية، الإرتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة ويعتمد النجاح في تحسين القدرة التنافسية على مبدئين أساسيين هما:

تشجيع الإستثمار المحلي لجذب الإستثمار الأجنبي باعتبارها مصدرا أساسيا للتمويل ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا بالإضافة إلى مهارات و قدرات الإبتكارين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية و تحسين جودة الخدمات.

تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة و تحسين جودة الخدمات و نوعيتها سيسمح للبنوك بوضع إستراتيجية مستقبلية تقدم و تسوق عملها المصرفي خارجيا من خلال قدرتها التنافسية الدولية.

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية البنكية و أدوات التنافس البنكي

أولا: مصادر الميزة التنافسية البنكية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية للبنك في ما يلي:¹

الكفاءة البنكية: لتحليل الكفاءة البنكية يتم تقييم الطاقات والموارد التي يجب حيازتها لممارسة أي نشاط والقدرة الكبيرة للتسيير الجيد و يتم تقسيم الكفاءة البنكية على المستوى الإستراتيجي إلى :

1/ الكفاءات الفاعلية : هي الكفاءات التي يمتلكها أي بنك لممارسة نشاطه فهي ترتبط أساسا بالتحكم في الأنظمة والإجراءات الإدارية لتأمين خدمات ما بين البنوك ومعالجة العمليات على الأصول المالية، المقاصة وأنظمة السداد.

¹ لقام حنان، المنافسة البنكية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي مصطفى اسطنبولي- معسكر-كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية الجزائر،2004-2005، ص ص 102-103.

2/ الكفاءات المتميزة: هي الكفاءات التي تميز كل بنك على الآخر، و يعود الاختلاف في الخصائص التي تميز كل نشاط.

سلسلة القيمة: لدراسة فرص خلق القيمة داخل البنوك يتم استعمال سلسلة القيمة التي وضعها Porter وتم تطبيقها على النشاط البنكي.

ثانيا: أدوات التنافس البنكي¹

بحكم حساسية القطاع المصرفي تستدعي طبيعة التنافس فيه أدوات تتميز بالحدثة و الخصوصية تتمثل في :

- نظم المعلومات الفعالة: حيث أن من شأن هذه المعلومات و التراكمات المصرفية المتاحة للجهاز المصرفي وتزويده بالمرتكزات الأساسية لمنهجية الريادة في الأسواق. فالتعلم، الذكاء، الموهبة و المعرفة هي آليات فعالة بإمكانها توفير إستمرارية و تقوية شبكة المعلومات المصرفية بمجاهلة شدة المنافسة الحارة.
- العولمة والإندماج الإقتصادي: لا بد على المنظومة المصرفية ضرورة الإنضمام في تيار الحدثة وما بعد الحدثة وذلك للوصول إلى قدرة عالية من التمايز، ومن جهة أخرى الدخول في التحالفات الإستراتيجية والتكتلات الإقتصادية تساعد على نطاق المصارف وظهور كيانات مصرفية جديدة.
- التسويق الإبتكاري: وهو توجيه جديد للإتصال وأداة تنافسية قوية كونها النشاط الوحيد الذي ينقل القيم المضافة في المنافع والإدارة والمستهلك معا معتمدا في ذلك على التسويقي وأساليبه الذي أساسه المهارات البشرية صعبة التقليد، وما يزيد تنميتها بالتدريب والتكوين المتواصل واستحداث طريقة جديدة في تقديم منتج سواء سلعة أو خدمة، والإبتكار التسويقي يترجم في شكل إستراتيجيات.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية للبنك، معاييرها، مداخل تطويرها

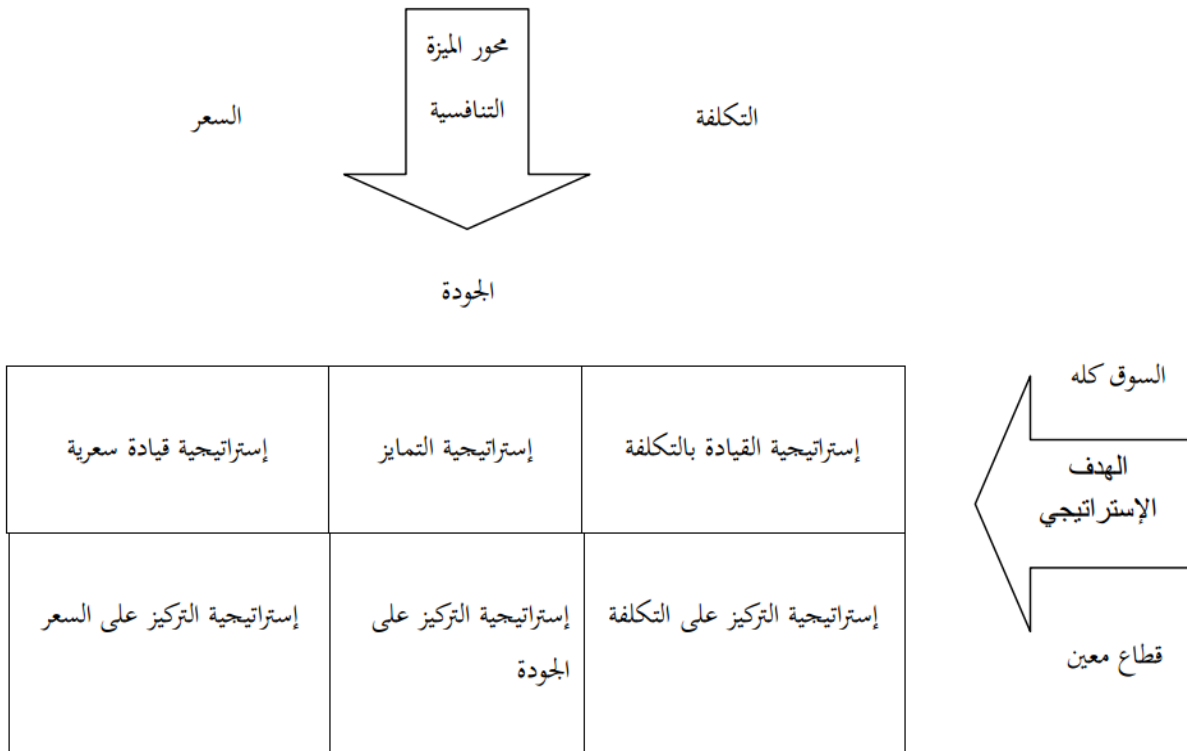
أولا: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات وهي: إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز.

¹ طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص 175.

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للبنك أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك.

شكل رقم (2-7): البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر : محمد سعيد المصري ،إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص202.

1) إستراتيجية القيادة بالتكلفة :

تستند هذه الإستراتيجية على فكرة إلتزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز¹، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة ، وتستعين البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه " منحنى الخبرة التكاليفية " الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في

¹ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير) ، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر، 2002.

تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعده على تسعير منتجاته وخدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا.

(2) إستراتيجية التمييز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء، أي يركز البنك ضمن هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء ، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة ، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:¹

- ✓ تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.
- ✓ جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.
- ✓ التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية. لذلك يتم الأخذ باستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون إعتبار السعر من خلال أبعاد الجودة.

(3) إستراتيجية التركيز

تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمات قطاعات محدودة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمات السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

1. إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.
2. تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

¹ محمد سعيد المصري ، مرجع سابق، ص ص 202-203.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

الجدول رقم (2-3): الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية	
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز	السوق
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق

المصدر: السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص 120

ثانيا: معايير القدرة التنافسية للبنك¹

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن إعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، و يمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي :

- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- مدى الإهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي إستلهاهم حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم الأهداف والإستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية والسعي المستمر للإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن .
- مدى زرع و تنمية روح الفريق على مختلف مستويات البنك.
- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي .
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.
- مدى استخدام المديرين المحترفين.
- مدى توافر العمالة المصرفية الماهرة.

¹ مكاوي أبو بكر أحمد محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات، مصر، 2001، ص 31.

■ مدى فاعلية إدارة التكاليف.

ثالثا: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك

تسعى البنوك على اختلاف أنواعها إلى امتلاك الميزة التنافسية وذلك برفع كفاءة و فاعلية أداؤها، حيث برزت أساليب مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار أو من خلال تبني أساليب الإبتكار و التطوير.

1/ مدخل تلبية حاجات العملاء: لكي تنجح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الإقتصادي الجديد عليها أن تعمل باستمرار و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجيات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات المصرفية و الذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي، جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية تعاملهم مع البنك هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، مما يستوجب دراسة و تحليل تلك الإحتياجات من خلال بحوث التسويق و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي¹:

أ. تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن المنافع القادرة على تحقيق الإشباع لحاجاتهم المتنوعة و المتغيرة باستمرار من خلال الخدمة المقدمة .

ب. سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات: وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب أي:

- تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة و في حدود إمكانيات العملاء.

ج. ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب لرغبات و حاجات العملاء كالشباك الموحد أو بنك الجلوس وغيرها.

¹ محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

2/ تنمية القدرات التنافسية:

تعد القدرات التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى نجاح البنك، حيث تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل ومتميزة دائما، وتمثل تلك القدرات في:¹

أ- **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.

ب- **الإنتاجية:** يؤدي الإستثمار والإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

ج- **الزمن:** يعتبر الزمن في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس عنصر الزمن كالاتي :

■ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.

■ تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.

■ تخفيض زمن الدورة للعميل وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

د- **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

¹ سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 22/23 أبريل، 2003، الكتاب الثالث، ص176.

المطلب الرابع: نظام المعلومات و تحقيقه الميزة التنافسية للبنك

1/ نظم المعلومات وأثرها على إنتاج وإنتاجية المنظمة: أكدت الدراسات أن لتكنولوجيا المعلومات أثر في

إنتاجية المنظمة فتكون أكبر كلما استعملنا تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإنتاج والسلع والخدمات المختلفة، ومنه طورت العديد من المنظمات تكنولوجيا إنتاجية مما أثر على جودة السلع وزيادة فعالية العمل المنظومي¹. فعلمية الجودة تكلف المنظمة الكثير بحيث قد تصل 30% من التكلفة الكلية للمنتوج، لذلك اعتمدت البنوك استعمال نظام إدارة الجودة الشاملة واستعمال أساليب جديدة في إدارة المنظمة ومواردها والسعي الحثيث نحو التحسين المستمر في الإنتاج وزيادة البحث والتطوير والقيام بكل مرحلة بالجودة اللازمة².

2/ نظم المعلومات وأثرها على العمليات في المنظمة :

تساهم نظم المعلومات في تحسين ورفع العمليات والفعاليات المختلفة في المنظمة ويمكن رؤية هذا من خلال فعالية العمليات فتجعلها أكثر فعالية بالقيام بالأعمال وكذلك تساعد المعلومات والمعرفة على القيام بالعمليات الأكثر ملائمة بالنسبة للمنظمة، كما تساعد نظم المعلومات المنظمة في الاستفادة من المعلومات الداخلية ومراقبة المعلومات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن خلال هذه المعلومات تقوم المنظمة بالتعديل على الخطط وفق تجربتها السابقة، من ثم يتم الاستقرار على خطة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

هذا وتزيد نظم المعلومات من كفاءة العمليات وفعاليتها في المنظمة، وهذا بالنظر إلى مخرجاتها لأن نظم المعلومات سهلت من أساليب الترويج والتواصل مع البنوك ومع الزبائن أينما كانوا³.

3/ نظم المعلومات وأثرها في تحقيق الابتكار والإبداع والتنافسية :

يساعد نظام المعلومات على الإبداع والتميز في سوق الأعمال، وهذا عن طريق استعمال الطرق الحديثة في الإدارة والتحول إلى الأنشطة الأوتوماتيكية الحديثة، بالإضافة إلى التوسع في التجارة الإلكترونية وتوفير قواعد بيانات شاملة وبنية تحتية للاتصالات. ولنظم المعلومات دور فعال في الأداء التنافسي للمنظمات، فكلما كان لها عوامل منافسة أكبر كلما كان أدائها أفضل من منافسيها . لذلك يعتبر الاستثمار في المعلومات بوابة للمنافسة وإعاققة

¹ حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة تقدم بما للملتقى الوطني

الأول حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، - 22 وورقة، أبريل 2003، ص 116.

² عماد أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 37.

³ المرجع السابق، ص 38.

للمنافسين الجدد وكل هذا يزيد من الإبداع والابتكار حيث أن هناك علاقة بين الاستثمار في المعلومات وبين الإبداع والابتكار مما يسهم في التخلي عن العمل الروتيني والاتجاه نحو العمل المبدع.¹

4/ أثر نظم المعلومات في تحسين الخدمات : وتعمل نظم المعلومات على الرفع من مستوى فعالية الخدمات وتطويرها وهذا من خلال ربط الوحدات الإنتاجية للعمل كوحدة واحدة وكمثال عن ذلك تبادل المعلومات والخبرات الموجودة في كل الوحدات، وهذا ما أدى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، أي زيادة في قيمتها المضافة . فانتقل العمل من التركيز على إنتاج السلع بمواصفات تلي طلبات الزبائن إلى اعتبار أن الجودة نتاج لتضافر أداء وظائف المنظمة الأساسية وكذلك نتيجة للاستعمال الجيد للموارد المختلفة، فشعور العملاء بالرضا والإشباع هو هدف المنظمة للاستمرار والبقاء وكل هذا يدعم زبائنها ووفائهم تجاه منتجات المنظمة.²

وتكنولوجيا المعلومات تحقق للمنظمة تقديم الخدمات الحرة : ومن خلالها يستطيع العميل الاستفادة من بعض الخدمات دون اللجوء إلى موظفي المنظمة كالدخول إلى موقعها وأخذ المعلومات وطلب الاستفسار .

○ كما لمعلوماتية دور في الحفاظ على الوقت والتقليل من الانتظار وهو ما يساهم في القيام بالأعمال بأقل وقت ممكن.

○ انتقال المعلومات يسهم في القضاء على المركزية وتوزيع العمل يزيد من سرعة الخدمات المقدمة ويقلل من التنقلات أثناء القيام بالخدمة. وهو ما يعمل على توطيد العلاقة بين المؤسسة وعملائها وبالتالي زيادة الطلب على المنتجات.³

5/ أثر نظم المعلومات في التخفيض من التكلفة :

يمكن أن يقلل وجود نظام المعلومات من التكاليف التشغيلية للبنوك ويكسبها (ميزة التكلفة) وعلى سبيل المثال تساعد الانترنت عملاء البنوك بالقيام بعمليات من على الموقع بأنفسهم كدفع فواتير، عرض الرصيد، نقل حساب

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الدنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إقتصاد وتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 86-87.

² عماد أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 39.

³ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير (غير منشورة في) العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص 113-114.

وغيرها من العمليات وهو ما يقلل من التكاليف على البنك وتتجه موارد البنك إلى المعاملات المتخصصة ذات القيمة العالية كمثل (الإقراض، الخدمات التي تحتاج إلى ثقة شخصية، الخدمات المصرفية الاستثمارية).¹

6/ أثر نظم المعلومات على جوانب مختلفة من أداء المنظمة: نبين تأثير نظام المعلومات على جوانب عديدة نذكر منها ما يلي:²

- نظام المعلومات يزود الإدارة بمعلومات تساهم في رفع مستوى أداء القرارات المتخذة.
- يسهل نظام المعلومات من سرعة النشاط وزيادة المرونة التنظيمية .
- تدعم نظم المعلومات اللامركزية، وسهولة وصول المعلومات للمستخدمين في جميع المستويات الإدارية .
- تساعد نظم المعلومات على تقييم عملية التنبؤ بالتدفقات النقدية ومقاييس الأرباح المحاسبية وذلك حفاظا على المورد النقدي واستخدامه الاستخدام الأمثل.
- تساعد نظم المعلومات في متابعة الحسابات وتحليل السندات والأوراق المالية وكذلك تخطيط الأرباح.
- تساهم نظم المعلومات في استمرارية المنظمة عن طريق توفير أسس لتحليل إشارات التحذير المبكر.

كما تساهم نظم المعلومات في ما يلي:³

- استفادت البنوك من تكنولوجيا ونظم المعلومات في الرفع من الأداء المالي وربحية البنوك وعملت على التقليل من التكاليف التي تتحملها من خلال تقليل المنتجات المرفوضة، وبالتالي التقليل من تكاليف معالجة السلع كما لجأت البنوك إلى أنظمة أتمت المكاتب لزيادة إنتاجها.
- تساعد نظم المعلومات البنوك في السيطرة على الأسواق، من خلال الحصول على معلومات الأسواق التي تعاني من نقص لذا تسعى البنوك لسد هذا النقص . فتستعمل نظم المعلومات للحفاظ على مكانتها، وتلبية مطالب السوق والسيطرة عليه .

¹ Shirley J. Ho. Sushanta K. Mallick. The Impact of Information Technology on the Banking Industry: Theory and Empirics. November 7, 2006 .P2.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40398053?uid=3737904&uid=2&uid=4&sid=21101234921991>

² سعيد فتحي مقداد، أثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية على تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص ص45-47.

³ عماد أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 37-38.

7/ أثر وجود نظام معلومات على أداء الموارد البشرية : ويتبين أثر نظام المعلومات في ما يلي¹

- 1) تساعد نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمة فمن خلالها يتم اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأداء الأعمال بشكل أسرع ومن خلالها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل والمعوقات الممكنة فالهدف من تفعيل نظم المعلومات الحاسوبية هو تطوير أداء العاملين في المنظمة .
- 2) كما ساعدت نظم المعلومات على تداول المعلومات بين العاملين في المنظمة بسرعة وسلاسة وهذا ما يضمن اتخاذ قرارات صحيحة فالمعلومة المفيدة هي التي تصدر في الوقت والمكان المناسب .
- 3) ويساعد نظم المعلومات على العمل الجماعي داخل المنظمة أي أن هناك بعض البرامج تمكن من العمل الجماعي وفي نفس الوقت مع عدم الحضور الجسدي وهو ما يحقق للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو نفس الوظيفة العمل بأعلى كفاءة ، ويستعمل في الإشراف على الموارد البشرية في المهام الموكلة إليهم، خاصة تلك الأعمال التي تستوجب العمل الجماعي كالبحت والتطوير كما تعمل نظم المعلومات على إقامة الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد وزيادة عملية الاتصال مما يساهم في خفض تكاليف التنقل والإيواء وغيرها من التكاليف الإضافية وهو ما يساهم في الأثر الإيجابي وفي زيادة القيمة المضافة.
- 4) وتعمل كذلك نظم المعلومات على تهمين رأس المال البشري من خلال توفير إمكانيات غير مسبقة وذلك من خلال تنمية وتطوير وتهمين القدرات وزيادة كفاءة العاملين وكذلك تعمل خدمة التعلم عن بعد والتكوين على نشر المعرفة والمعلومات للعاملين في المنظمات .
- 5) كما ساهمت هذه التطبيقات في ابتكار إدارة علاقات العمال، وتلخص في أن العامل هو زبون داخلي يجب مراعاة رغباته واحتياجاته بأسرع وقت ممكن وبأفضل الطرق وأنجعها وبهذه الطريقة ينتج عنها زيادة شعور العمال بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعملون بها وتتوثق الروابط أكثر مع المنظمة.
- 6) أصبح تطوير الأداء البشري أهمية قصوى في وقتنا الحاضر خاصة في ظل المنافسة القوية التي يعيشها قطاع الأعمال ومنه فهو السبيل الوحيد للبقاء والحفاظة على مركز المؤسسة في السوق وذلك من خلال العمل على رفع كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية الكامنة داخل المنظمة ومن هذا المنطلق ساهمت تكنولوجيا المعلومات في الرفع من مستوى أداء الأفراد لذلك أصبح يعتبر ضمن المؤشرات الفاعلة في التنمية البشرية.²
- 7) كما تسمح المعلوماتية بعملية التكوين للموارد البشرية عن بعد، وذلك للتطوير من أدائهم فأصبح من المقدر تطوير الأداء الفردي دون الحاجة للتواجد المكاني، فيمكن إتاحة برامج تكوينية داخل المنظمة للاستفادة منها

¹ محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 171.

² مراد رايس، مرجع سابق، ص ص 132-133.

عن طريق شبكة داخلية ويتميز التكوين عن بعد بطابعه التفاعلي وبذلك يشابه الواقع الحقيقي في تأثيره وهو ما يسمح بنتائج أكثر فعالية كما أن التكوين باستعمال تكنولوجيا المعلومات يتيح ما يلي: ¹

1. إمكانية استفادة العمال أينما كانوا.

2. إمكانية متابعة العملية التكوينية في الأوقات المناسبة .

3. اختيار المواضيع الهامة لدى العمال.

ومن هنا تظهر أهمية نظم المعلومات في تكوين العمال لدى المنظمة مما يساهم في رفع مردودية العمل وزيادة فعاليته .

¹ نفس المرجع، ص ص 141-145.

خاتمة الفصل الثاني:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة فتدخلها للبحث عن اكتسابها ميزة تنافسية توصلها إلى استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا فمع حدة المنافسة في السوق اجبر على المؤسسات إلى البحث والتطوير والبحث عن احدث الأساليب لمواجهة المنافسة بتحديد وتحليل بيئتها لتحديد نقاط القوة والفرص وكذا نقاط الضعف والتهديد ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي سو تعتمد عليها لمواجهة منافسيها وكسب مكانة وميزة تنافسية فيجب أن تكون مصادرها متعددة ومتكاملة.

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المصارف من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لا بد من صانعي القرار في هذا المجال الإهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها... إلخ حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والمدى الطويل.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية -مقارنة بين بنك CPA و بنك AGB

تمهيد

تسعى البنوك الجزائرية للحصول على نظم المعلومات المتطورة من أجل خدمة أهدافها المسطرة والوصول إلى قمة الأداء . إلا أن نظام المعلومات الفعال يحتاج إلى موارد مادية وبشرية كافية . ويعتبر الأداء عاملا مهما، يجب على إدارة البنك متابعته وإعطائه الأهمية اللازمة من خلال قياسه والسعي إلى تطويره ومن هذه البنوك القرض الشعبي الجزائري "CPA" و بنك الخليج الجزائر "AGB" وستعرف في هذا الفصل للعناصر التالية :

المبحث الأول: لمحة تاريخية حول البنكين

المطلب الأول: نبذة عن بنك CPA

أنشئ القرض الشعبي الجزائري CPA بتاريخ 29 ديسمبر 1966، مقره الرئيسي بشارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة برأسماله قدره 150 مليون دينار جزائري، ليخلف المصارف الشعبية التي كانت متواجدة قبل عام 1966 وهذه المصارف هي :

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران
- البنك التجاري والصناعي للجزائر
- البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

وتمت إليه الشركة المرسلية للبنوك في 30 ماي 1968 والشركة الفرنسية للتسليف عام 1971، وتم تدعيمه بعد ذلك بضم البنك الجزائري المصري في 01 جانفي 1986، وللبنك 9 وحدات جهوية، أما فروعها فقد بلغت 114 فرعا (وكالة) في بداية 1985 وتقلص هذا العدد إلى 78 وكالة وذلك بعد تأسيس بنك التنمية المحلية BDL. وللقرض الشعبي الجزائري عدة وظائف نذكر منها:

- إقراض الحرفيين والفنادق وقطاعات السياحة والصيد والتعاونيات غي الزراعية وعموما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

- القيام بدور الوسيط في العمليات المالية للإدارات الحكومية (السندات العامة من حيث الإصدار والفوائد

وتقديم القروض.

- تلقي الودائع من الزبائن والقيام بتنميتها من خلال عملية إقراضها.

المطلب الثاني: التعريف بالقروض الشعبي الجزائري والهيكل التنظيمي له بوكالة سعيدة

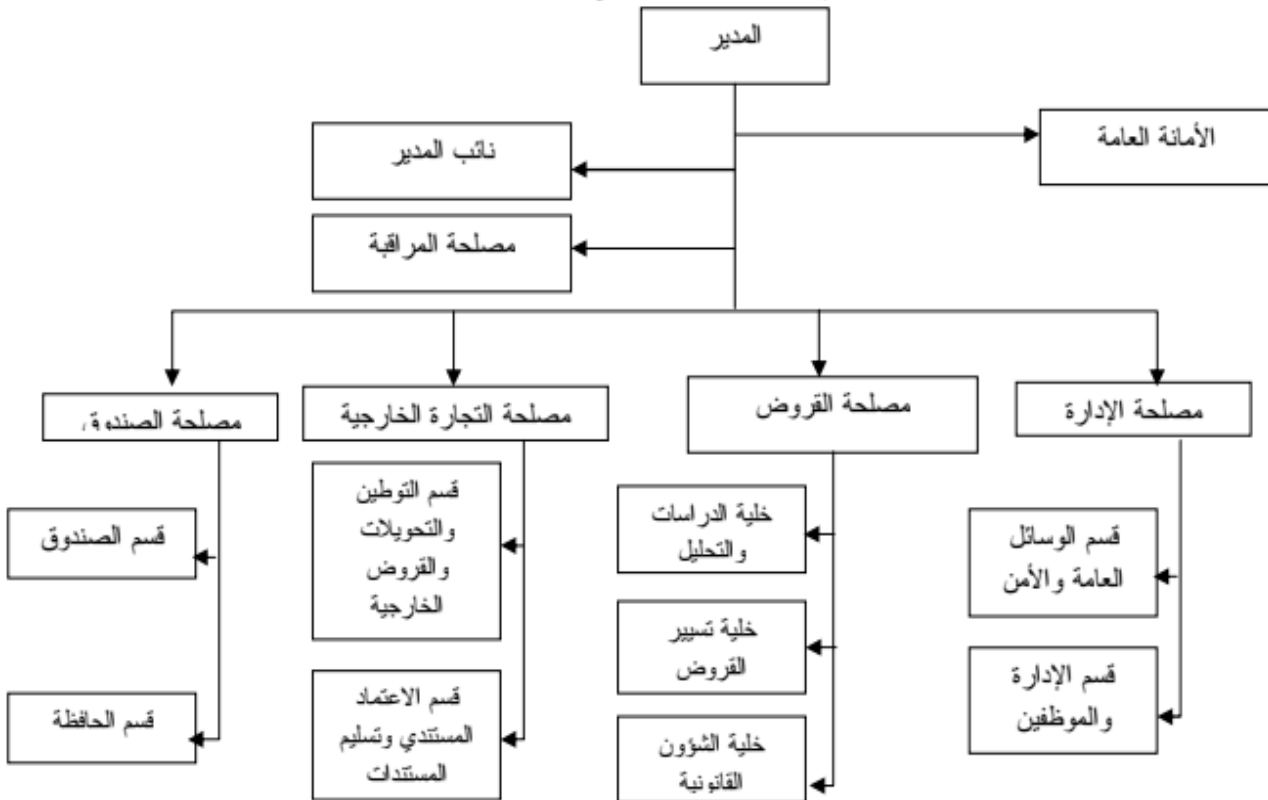
أولاً: التعريف بالقروض الشعبي الجزائري CPA وكالة سعيدة

تعد وكالة القرض الشعبي الجزائري سعيدة، والتي تم تأسيسها سنة 1976 من أنجح الوكالات ، وقد ساهم الموقع الجغرافي للوكالة الكائن مقرها 26 نهج احمد مدغري سعيدة في تسهيل التعامل المباشر مع الزبائن الحاليين، واستقطاب آخرين جدد من خلال ما تعرضه هذه الوكالة من خدمات وحسن المعاملة من طرف موظفيها، والذين يبلغ عددهم 10 موظفين دائمين موزعين على مختلف مصالح الوكالة كل حسب طبيعة عمله، وتخصصه.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري "وكالة سعيدة"

يوضح الشكل الآتي الهيكل التنظيمي للوكالة: الشكل رقم (3-1)

الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لوكالة CPA بسعيدة



المصدر: مصلحة القروض بوكالة CPA بسعيدة

يقوم بتسيير الوكالة عدد من المسؤولين ذوي كفاءة على مستوى الوكالة ويتمثلون في :

أولاً: مدير الوكالة

يعتبر بمثابة المسؤول عن التسيير ومراقبة مجمل النشاطات، يمارس السلطة النظامية على جميع الأشخاص ومسؤول عن النتائج المحققة على مستوى وكالته

ثانياً: نائب المدير

مسؤوليته تأتي بعد المدير مباشرة ، فهو ينوب عن المدير في حالة غيابه في كل الأعمال وتقديم المساعدة في إتمام وظائفه

ثالثاً: أمانة المدير

تقوم بمساعدة المدير من خلال تحرير الوثائق اللازمة لتأدية العمل داخل الوكالة، وأيضاً استقبال المكالمات وتثبيت المواعيد مع الزبائن، كما تقوم باستقبال البريد وتسجيله ومن ثم توزيعه على جميع المصالح في الوكالة

رابعاً: مصلحة الصندوق: وتتمثل مهامها في :

- استقبال الزبائن.
- معالجة العمليات المصرفية بالدينار والعملية الصعبة.
- معالجة عمليات النقد الإلكتروني (البطاقات).
- وفي هذا الإطار تقوم مصلحة الصندوق بالعمليات التالية:
- فتح الحسابات وتسييرها من خلال تسيير ملف الصندوق.
- تلقي طلبات الزبائن الخاصة بإصدار دفاتر الشيكات، والقيام بتسليم هذه الدفاتر .
- معالجة عمليات الإيداع (سندات الصندوق ودفاتر الادخار).
- معالجة عمليات تسليم الشيكات والأوراق التجارية والمقاصة وتحصيل الشيكات .
- متابعة ومعالجة الشيكات غير المدفوعة (الشيكات بدون رصيد).

- القيام بعمليات التحويلات وتسديد الشيكات. - التسيير الحسن للخزينة.
- انجاز الإحصائيات الخاصة بالعمليات التي تقوم بها هذه المصلحة.
- القيام بالكراء وتسديد الخزائن الحديدية للزبائن.

خامسا: مصلحة القروض: ووظيفتها:

دراسة ملفات القروض، متابعة القروض الممنوحة، وتحصيل الديون.
وفي هذا الإطار تقوم مصلحة القروض بالعمليات التالية حسب مختلف المجالات:

أ. في مجال دراسة وتحليل طلبات الزبائن على القروض:

- ✓ استقبال طلبات الزبائن، ثم دراسة الملف وتحليل الأخطار .
- ✓ متابعة ملفات القرض.
- ✓ متابعة تطور نشاط المؤسسات الطالبة للقرض.

ب. في مجال تسيير القرض:

- ✓ انجاز رخصة القرض.
- ✓ تلقي الضمانات.
- ✓ إمضاء اتفاقية القرض.
- ✓ وضع القروض تحت تصرف طالب القرض.
- ✓ تسليم الكفالة والضمانات الاحتياطية.
- ✓ انجاز إحصائيات خاصة بالمصلحة

ج. في مجال الشؤون القانونية والمنازعات:

- ✓ مراقبة مدى صحة الضمانات المتلقاة من الزبائن، وإرسالها إلى مجموعة الاستغلال، من أجل التأكد منها والاحتفاظ بها إلى غاية تحصيل القرض.
- ✓ متابعة الديون غير المدفوعة واللفات في مجال المنازعات.

- ✓ القيام بالإجراءات اللازمة من أجل تحصيل الديون.
- ✓ مراقبة الملف الإداري الخاص بفتح الحسابات الجارية للمؤسسات.

سادسا: مصلحة التجارة الخارجية: ووظيفتها:

- ✓ القيام بالعمليات المتعلقة بالتوطين.
- ✓ تسيير القروض الخارجية، والاعتمادات المستندية، والتسليمات المستندية والتحويلات.
- ✓ متابعة مختلف الضمانات الممنوح من طرف البنك.

وفي هذا الإطار تقوم مصلحة التجارة الخارجية بالعمليات التالية:

- ✓ معالة عملية التوطين (استيراد وتصدير).
- ✓ تسيير الصفقات الخاصة بعمليات التوطين.
- ✓ متابعة الضمانات الممنوحة من طرف الخارج.
- ✓ المعالجة المحاسبية لعمليات الاعتمادات المستندية، التسليمات المستندية، التحويلات وقروض المورد وقروض المشتري.
- ✓ إرسال إحصائيات للبنك الجزائري في المواعيد المحددة قانونيا.
- ✓ تحصيل الشيكات (شيكات السفر).
- ✓ انجاز إحصائيات متعلقة بنشاط المصلحة وإرسالها إلى الهيئة المشرفة.
- ✓ إعطاء معلومات للزبائن فيما يخص عمليات التجارة الخارجية.

سابعا: مصلحة الإدارة: ووظيفتها تسيير الموارد المادية والبشرية للوكالة وحماية الممتلكات والأشخاص .

- ✓ وفي هذا الإطار تقوم مصلحة الإدارة بالعمليات التالية:
- ✓ تسيير الموارد البشرية.
- ✓ انجاز ومتابعة برامج تكوينية للموظفين.
- ✓ انجاز ميزانية الوكالة بمساهمة المصالح المختلفة الأخرى.
- ✓ متابعة انجاز الميزانية.
- ✓ دفع الضرائب الخاصة بالوكالة.

- ✓ صيانة وتسيير البنائات والعتاد .
- ✓ المراقبة والاحتفاظ المثل للأرشيف
- ✓ السهر على أمن الوكالة، وتحسين ظروف العمل والقيام باكتتاب اتفاقية تأمين الوكالة.
- ✓ إنجاز إحصائيات وإرسالها إلى الهيئة المشرفة

ثامنا:مصلحة المراقبة: ووظيفتها

- ✓ مراقبة الحسابات ومعالجة كل الأخطاء المحاسبية الملاحظة أثناء إنجاز الحسابات.
- ✓ مراقبة الحسابات التي تسجل اختلالات في التسديدات.
- ✓ إنجاز اليومية المحاسبية للوكالة وإرسالها إلى الهيئة المشرفة.

المطلب الثالث: نبذة عن بنك AGB

بنك الخليج الجزائر هو بنك تابع مجموعة العمال الكويتية KIPCO، أنشئت مجموعة الأعمال الكويتية في 1975 م، ومشروع الشركة الكويت القابضة و هي مجموعة كويتية خاصة، و التي تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة المتنوعة في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا و تملك المجموعة حصص أكثر من 50 شركة تعمل في 21 بلدا، و يعمل فيها أكثر من 7000 شخص في أنحاء العالم.

إن بنك الخليج الجزائر هو بنك أجنبي مستثمر بالجزائر، موزع على ثلاثة بنوك ذات سمعة عالية :

- 60 % من طرف الرقان بنك Burgan bank

- 30 % البنك التونسي الدولي .

- 10 % البنك الأردني الكويتي.

و لقد تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003، بموجب القانون الجزائري، برأس مال قدره مليار دج، وبدأ نشاطه في 2004.

- ففي 2007 وسع بنك الخليج مجال عمله و أصبح يقدم لعملائه مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية، من خلال خصائصها والتقدم التكنولوجي (الابتكار).

- في 2008 قام بنك الخليج الجزائر بتوسيع شبكة فروعها من فرع واحد في 2007 إلى 13 فرع في 2008، في حين 15 فرع في في مرحلة تنفيذها بحلول 2009.

- في 2010 زادت الفروع لتصل إلى 35 سنة 2011.

- 2013 أطلق بنك الخليج الجزائر AGB و لأول مرة في الجزائر بطاقة فيزا " بلاتينوم" قصد تزويد عملائه بخدمات جديدة تسهل عليهم عمليات الدفع و الصرف.

و أكد بيان عن بنك الخليج الجزائر أن إطلاق البطاقة الالكترونية الجديدة سيساعد المتعامل و يسهل عليه عملية جلب و دفع الأموال، و تعتبر بطاقة فيزا بلاتينوم آمنة لشراء في العمليات التي تتم خارج الوطن حيث يمكن إجراء المعاملات عن أي مبلغ لا يتجاوز الحد الأقصى اليومي أو الشهري و تمكن إدارة البنك الزبون في حال سرقة البطاقة بإرسال بطاقة الطوارئ و هي بطاقة تسلم في حالات الطوارئ سواء كان ضياع البطاقة داخل الوطن أو خارجه.

- 2014 وقعت شركة oredoo مع بنك الخليج الجزائر شراكة على منتجات الدفع الالكتروني و الخدمات المصرفية، تسمح هذه الشراكة بتمتع عملائها ببطاقة ما بين البنوك، وكذلك هي فرصة لتوسيع منتجات وخدماتها المصرفية.

المطلب الرابع: التعريف بوكالة AGB وهيكلها التنظيمي - سعيده

أولاً: التعريف بوكالة AGB- سعيده

أنشئت وكالة بنك الخليج سعيده في 23 أكتوبر 2011، وتقع في طريق بوخرص رقم 13 ومجهزة بكل الوسائل الحديثة. ويبلغ عدد موظفي الوكالة 8 موظفين كلهم إدارات.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لوكالة AGB- سعيده أما الهيكل التنظيمي لوكالة سعيده فهو كالآتي:

1- مدير الوكالة:

ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة و المخاطر ، كذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك ، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك و إدارة ميزانية الوكالة ، كذلك من مهامه السهر على

مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار القانون ، مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

2- المسؤول التجاري "Responsible commercial":

من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ العملاء و ضمان إدارتها، مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها البنك ، واحترام تطبيق القرارات الائتمانية، و مراقبة فتح الحسابات، والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد ، كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات، بالإضافة إلى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها ، والكثير من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

3- المراقب "Controleur":

مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية ، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للزبائن من أفراد ومؤسسات، وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية، والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.

4- المشرف الإداري "Superviseur administratif":

وهو المشرف على أمين الصندوق، وعامل الشباك، والأعوان، من أجل تحقيق أهداف الوكالة. ومن مهمته، تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل في جو إيجابي يعمل على تحقيق الأهداف، و أيضا الإشراف و التحقق من تنفيذ العمليات المصرفية الجارية في الشباك للزبائن من الأفراد والمؤسسات ، ومعالجة شكاوي العملاء.

كما يقوم بتشغيل وإيقاف نظام الحاسوب ، وضمان إدارة الأرشيف و التحقق من صحة العمليات التي يقوم بها مستشاري مبيعات العملاء من الأفراد والمؤسسات وضمان حسن مسك الدفاتر والسجلات للوكالة بالإضافة إلى ضمان الالتزام بالوثائق القانونية الصادرة والواردة.

5- مستشار مبيعات العملاء المؤسسات " **Conseillé clientèle commerciale** " :

من مهامه إدارة محفظة العملاء (المؤسسات وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك وكذلك إدارة حسابات العملاء (فتح، تغيير، غلق) وفقا للقرارات التنظيمية ، وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزبائن المؤسسات برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي ، وإدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية .

6- مستشار مبيعات العملاء " الأفراد " **Conseillé clientèle de particulier** " :

و يقوم بنفس عمليات مستشار مبيعات العملاء للمؤسسات لكن لصالح الأفراد وليس المؤسسات كتسيير حسابات العملاء من الأفراد (فتح، غلق، تغيير) وتسيير القروض الموجهة لهم، وتجميع وتحليل سجلات القروض.

7- مندوب إداري **"Délégué au back office"**

لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات (back office) مع احترام القوانين المعمول بها في البنك في إطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات غير المدفوعة، كذلك تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات، وفقا للإجراءات و إدارة السندات الإذنية وجميع الأوراق التجارية.

8- أمين الصندوق **"Caissier"** :

وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان بشكل مستمر عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها احتراماً للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك ، كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات.

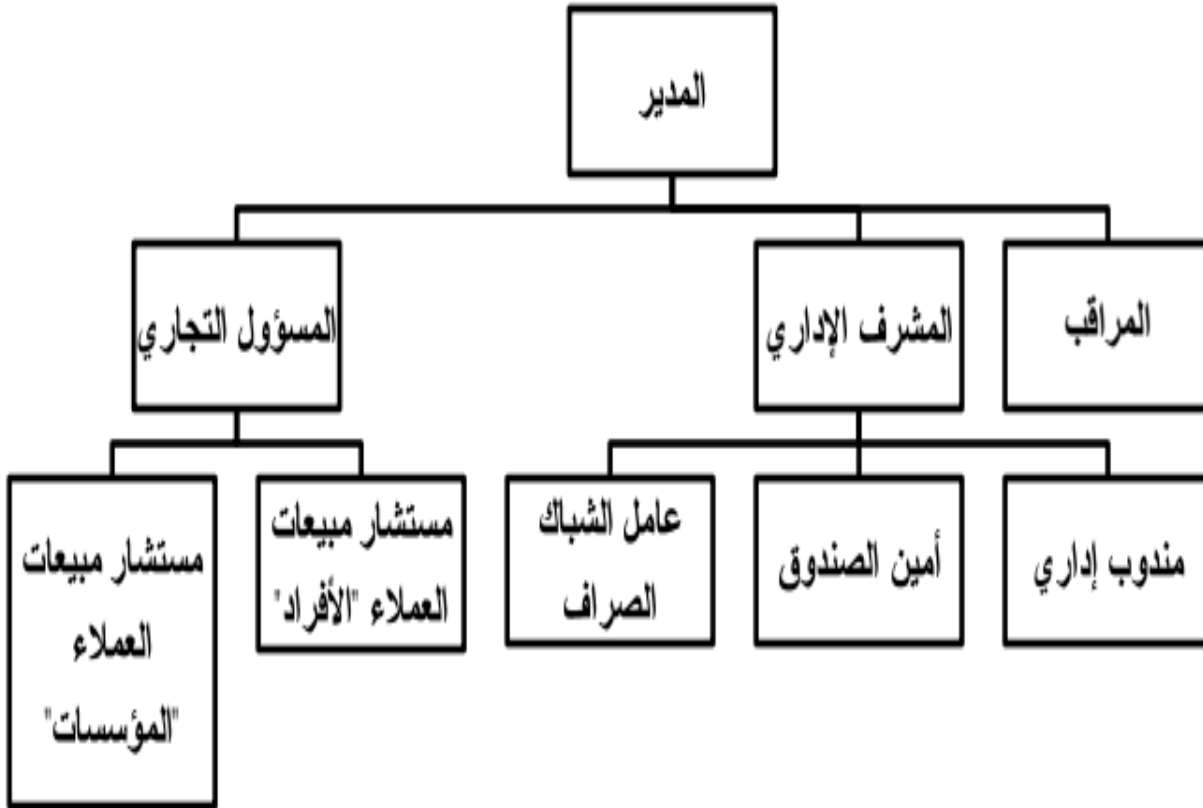
9- الشباك الصراف **"Guichetier payeur"**

يعمل عامل الشباك الصراف على ضمان السير الحسن بشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الإجراءات المعمول بها في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق، وضمان السرية التامة للمعاملات، كما يجري نيابة عن العملاء جميع ومختلف العمليات الإدارية (كالسحب وتحويل الحسابات، وصرف الشيكات وإصدار الشيكات المصرفية ، وخصم الشيكات،... إلخ)

بالإضافة إلى تنفيذ عدة مهام أخرى ضرورية لحسن سير العمل ، ووضع استعراض دوري للأنشطة وتقديم الاقتراحات.

الشكل رقم (2-3)

الشكل رقم (2-3) : الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر سعيدة.



- من إعداد الطالب بناء على معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك.

المبحث الثاني: نظام المعلومات في البنكين و الميزة التنافسية

المطلب الأول: نظام المعلومات في بنك CPA

نظام المعلومات في بنك CPA

أولا تعريفه: **Delta-Bank**

يلعب دورا أساسيا في إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات القطاع المصرفي والمالي وجل البنوك تعتمد عليه في إدارة عملياتها المصرفية كما تعتمد عليه العديد من البنوك الدولية مثل التجاري وفاء بنك بالمغرب، Banque Internationale (BPCI) و تتفق به لتطوير شبكتها الدولية . يعمل حاليا ب Delta-150 Bank المرجعي للبنوك التجارية الكبيرة التي لديها شبكة من الوكالات. خاصة في الدول الفرانكفونية، وتمثل Delta-Bank في أكثر من 40 دولة في أوروبا وإفريقيا والشرق الأوسط حيث أصبح Delta-Bank المرجعي للمرجعي للبنوك التجارية الكبيرة التي لديها شبكة من الوكالات. خاصة في الدول الفرانكفونية، وتمثل Delta-Bank مرجعيات متكاملة ومدججة تقوم بجميع المهام البنكية وكذلك بإمكانها توفير الرقابة للمدير على جميع أقسام البنك ويعمل على تصنيع وتطوير وتسويق Delta-Bank شركة Delta-Informatique ونعرفها في ما يلي:

ثانيا شركة **Delta-Informatique** :

تأسست شركة Delta-Informatique عام 1982 في تور الفرنسية التي تقع على بعد 200 كلم من باريس ومنذ نشأتها تتوقف عن تلبية احتياجات عملائها بتزويدهم بحل بنكي قوي وفعال يرتكز على تكنولوجيا ذات جودة عالية. هذه الإستراتيجية أثبتت فعاليتها وبساطتها حيث سمحت Delta-Informatique بالتطور ليصبح أحد الممولين للتكنولوجيا البنكية الأكثر نجاحا واحتراما. المقر الاجتماعي ل Delta-Informatique يقع في قطبه التكنولوجي الذي يحتل مساحة أكبر من 7000 م كما تقدم في هذا المركز الصيانة والدعم عبر الخط الساخن 24 On Line ساعة يوميا لكل عملائها عبر العالم وفي نواحي متعددة . وتوظف مراكز Delta-Informatique للمهارات أكثر من 200 مختص في البرمجة

المطلب الثاني: نظام المعلومات في بنك AGB

1/ نظام **SGB**:

هو نظام يقوم بالعمليات الداخلية في البنك مثل السحب، الدفع، التحويل وغيره.

- الإيداع لأجل:

الودائع لأجل لا يلتزم البنك بدفعها إلا في الآجال المحددة للوديعة و حساب الودائع لأجل مفتوح الصالح للأفراد الطبيعيين أو المعنويين و يشترط إلا يقل مبلغ الوديعة عن 10 آلاف دينار جزائري لمدة إيداع أدناه 3 أشهر وأقصاها عشر سنوات و في نهاية مدة الإيداع المتفق عليها بين البنك و المودع و يحق لهذا الأخير استرجاع الوديعة مطاف إليها قيمة الفوائد

- أذونات الخزينة:

وهو عبارة عن إيداع لأجل منتج للفوائد وهي عبارة عن سندات اسمية للسند مضاف إليها الفوائد المترتبة عنها.

2/ نظام المعلومات SRM:

هو نظام يساعد الموظف في فتح الحسابات الجارية وجميع الحسابات المتوفرة لدى البنك

- الحساب الجاري:

يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين و المعنويين (تجار،صناعيين، فلاحين و مؤسسات تجارية) الذين يمارسون نشاط تجاري و يمكن أن يكون هذا الحساب مدينا و لا تنتج عن الحساب الجاري أي فوائد.

- حساب الشيكات - الصكوك:

هذا الحساب يفتح للأشخاص و الأفراد المعنويين الذين لا يمارسون أي نشاط تجاري كالموظفين و الجمعيات، وهو حساب لا يثر فوائد يستطيع صاحبه سحب النقود متى شاء باستعمال الشيكات و يجب أن يكون حساب الشيكات دائما دائما.

- دفتر التوفير:

وهو وسيلة ادخار سهلة، آمنة وليئة، تمنح العملاء فرصة استثمار أموالهم و في نفس الوقت إمكانية التصرف بها بكل حرية و في أي وقت و يجر الحساب بالدينار الجزائري.

- دفتر التوفير التساهمي:

هو وسيلة ادخار سهلة آمنة و لينة تمنح فرصة استثمار الأموال و في نفس الوقت إمكانية التصرف بها بكل حرية و في أي وقت في إطار مطابق لمبادئ الشريعة الإسلامية و يتم فيها السحب بدون أي قيود مع حرية الإيداع ويتم أيضا توزيع الأرباح التساهمية على المبالغ المودعة يبدأ من أول يوم لأول أسبوعين بعد الإيداع و عمليات السحب تحتسب من أول يوم للخمسة عشر يوم جارية.

3/ نظام المعلومات ASE:

وهو نظام يساعد في فتح القروض

عمليات الإقراض: يمنح بنك الخليج الجزائر عدة أنواع من القروض منها:

- القرض العقاري "Bayti":

وهو قرض موجه لتمويل بناء سكن أو توسيعه، و يمنح للعملاء الذين لديهم دخل شهري منتظم و مدة تسديد القرض تمتد حتى إلى 25 سنة مع اختلاف الوثائق المطلوبة لكل فئة على حدى.

- قرض مهنة "proline":

ويمنح هذا القرض لأصحاب المهن الحرة و التجار لتمويل مشاريعهم المهنية لجميع الاحتياجات المصرفية

- قرض مهنة proline مراجعة:

و هو قرض لتمويل احتياجات المؤسسة لشراء معدات و مركبات آلية

المطلب الثالث: التحليل محاور الاستبيان

دراسة و تحليل النتائج المتعلقة بالبنكين اعتمادا على الاستبيان الموجه للعمال

من أجل القيام بدراسة مقارنة بين نتائج كل من بنك CPA و AGB المنهج الوصفي التحليلي SPSS

والمنهج المقارن المتمثل في دوائر البسيطة وهذا من توضيح فرق النتائج المتحصل عليها بين البنكين

أولا:الجنس

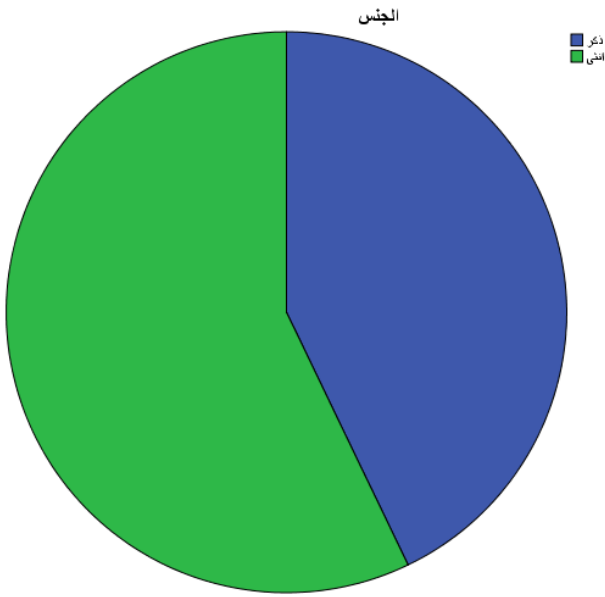
1- الجنس CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	6	60,0	60,0	60,0
Valide انثى	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

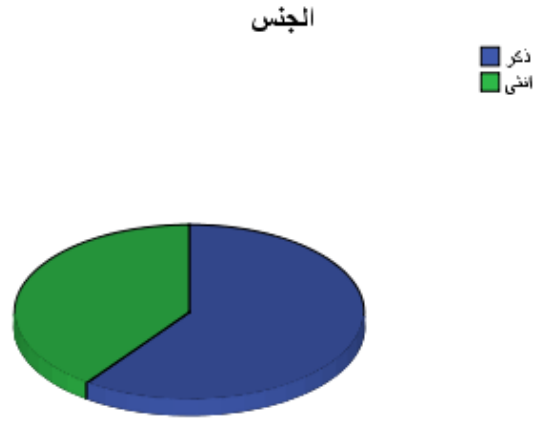
الجنس AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	3	42,9	42,9	42,9
Valide انثى	4	57,1	57,1	100,0
Total	7	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA
التفسير:

نلاحظ أن 57 % من عملاء بنك الخليج هو إناث و 43% ذكور وكذلك نجد أن عملاء بنك القرض الشعبي

الجزائري 60% ذكور و 40% إناث

ثانيا: العمر (السن)

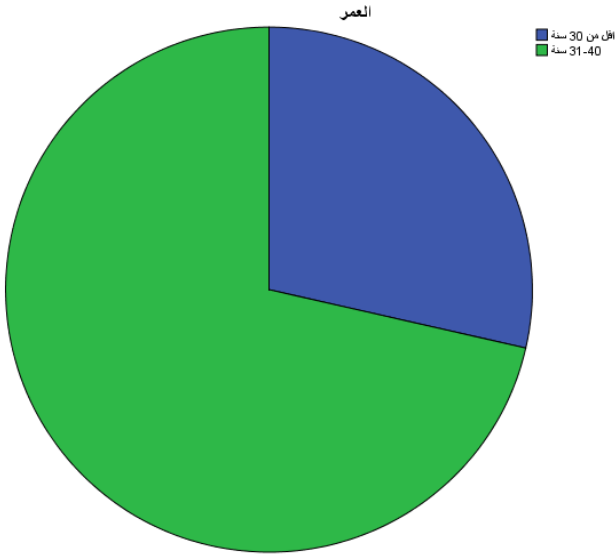
2- العمر CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	20,0	20,0	20,0
31-40 سنة	7	70,0	70,0	90,0
51-60 سنة	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

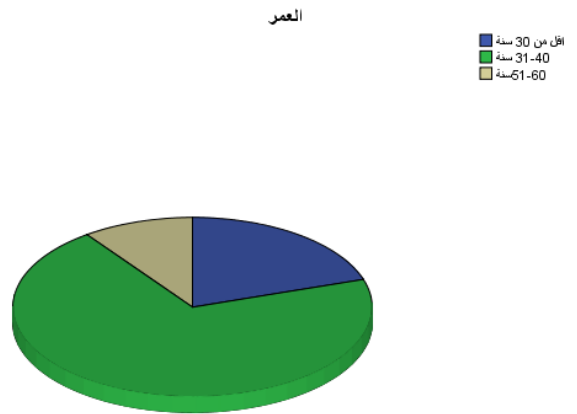
العمر AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	28,6	28,6	28,6
31-40 سنة	5	71,4	71,4	100,0
Total	7	100,0	100,0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

ملاحظة:

نلاحظ من خلال الجدول أن 70 % من عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري تتراوح أعمارهم بين 31-40

سنة و 71.4 % من عملاء بنك الخليج الجزائر تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة

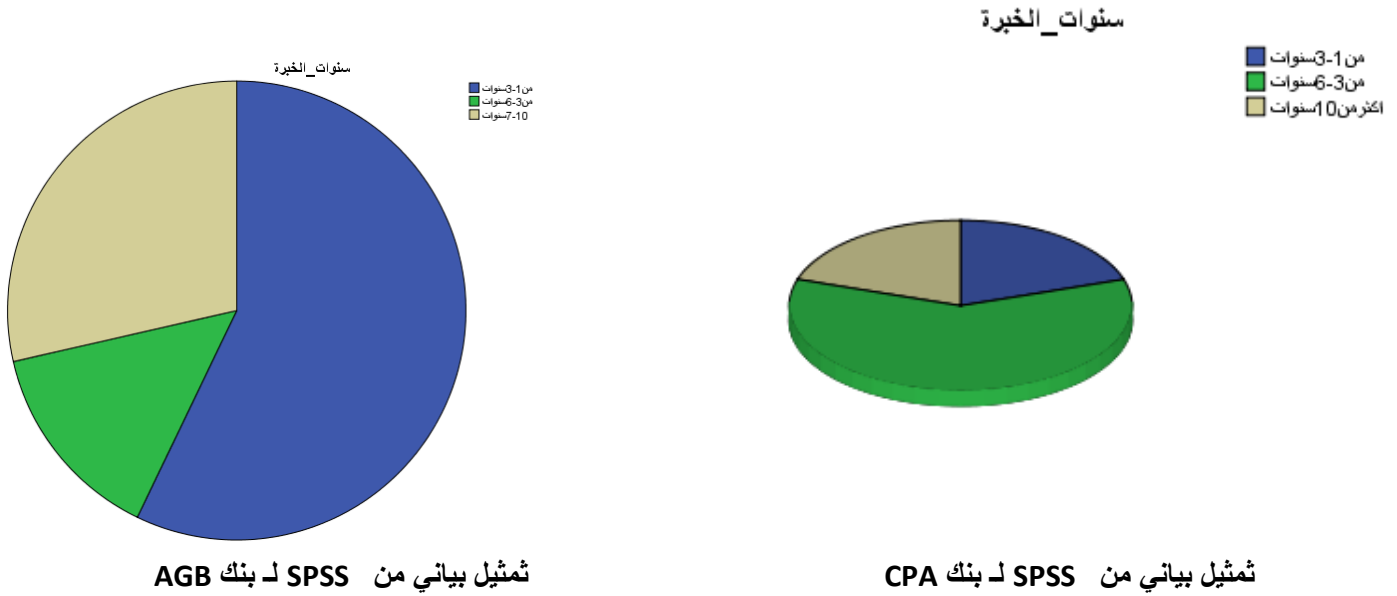
ثالثا: سنوات الخبرة

3- سنوات الخبرة CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 1-3 سنوات	2	20,0	20,0	20,0
من 3-6 سنوات	6	60,0	60,0	80,0
أكثر من 10 سنوات	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

سنوات الخبرة AGB				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1-3 سنوات	4	57,1	57,1
	من 3-6 سنوات	1	14,3	71,4
	من 7-10 سنوات	2	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS



ملاحظة:

نلاحظ من خلال الجدول أن 60 % من عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري تتراوح سنوات خبرتهم بين 3 -

6 سنوات و 57.1 % من عملاء بنك الخليج الجزائري تتراوح سنوات خبرتهم بين 1 - 3 سنوات

المطلب الرابع: نظام المعلومات و الميزة التنافسية بين البنكين

عرض و تحليل الاستبيان الموجه لعملاء البنكين:

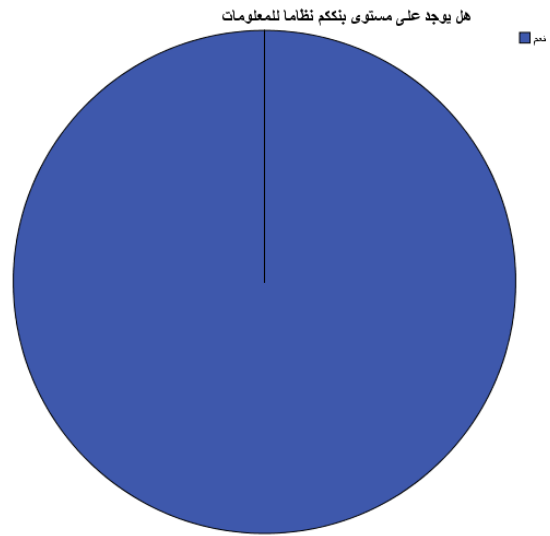
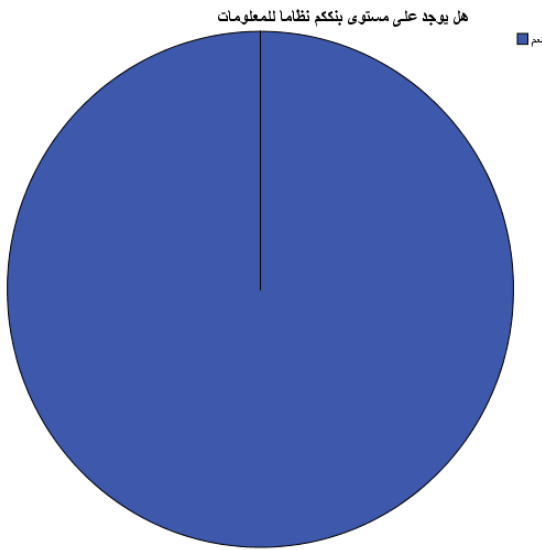
1/ هل يوجد على مستوى بنكنم نظاما للمعلومات؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	100,0	100,0	100,0

AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	100,0	100,0	100,0



ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن 100% من عملاء بنك الخليج الجزائر وبنك القرض الشعبي الجزائري كانت إجاباتهم متوافقة

2/ ما درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات في عمليات صنع القرار

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشكل كلي	7	70,0	70,0	70,0
Validه بشكل جزئي	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

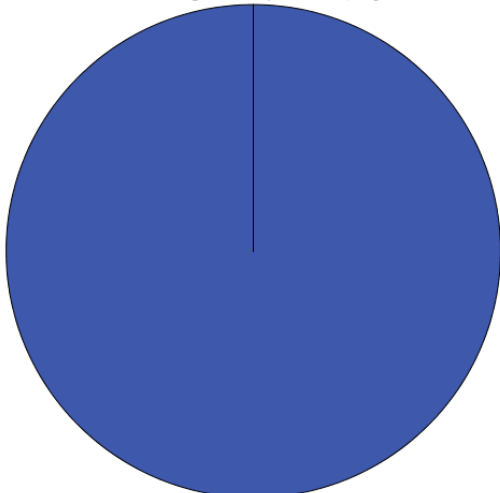
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه بشكل كلي	7	100,0	100,0	100,0

ملاحظة

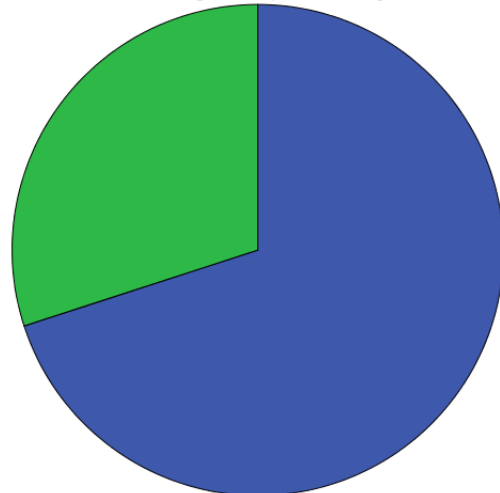
من خلال الجدول نلاحظ أن 70% من عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري كانت إجاباتهم بشكل كلي و 30 % كانت إجاباتهم بشكل جزئي بينما بنك الخليج الجزائر 100 % كانت إجاباتهم متوافقة

ما درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات في عمليات صنع القرار
بشكل كلي



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

ما درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات في عمليات صنع القرار
بشكل كلي
بشكل جزئي



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

3/ ما هو السبب الرئيسي في اتجاه البنوك لاستعمال نظام المعلومات

CPA

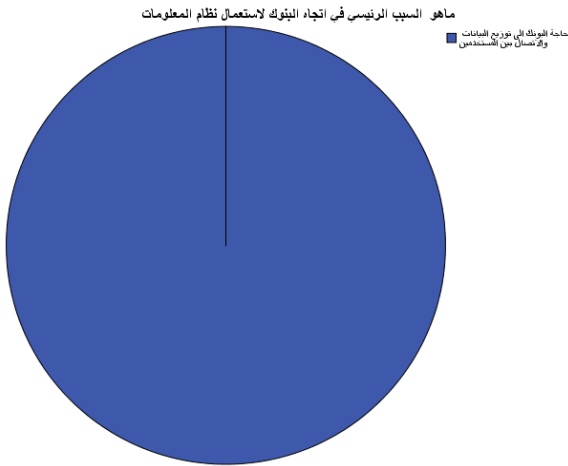
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
حاجة البنوك إلى توزيع البيانات والاتصال بين المستخدمين	7	70,0	70,0	70,0
السعي إلى التطوير المستمر	2	20,0	20,0	90,0
اشتداد المنافسة	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

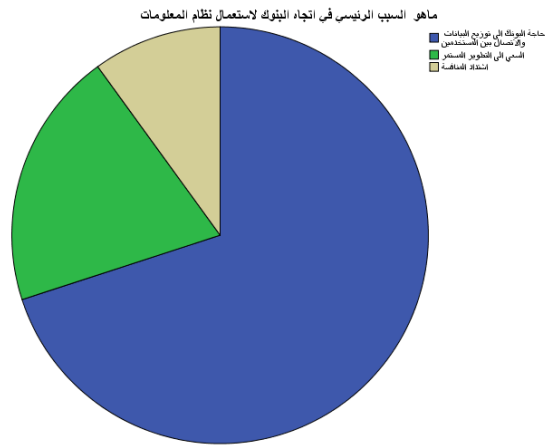
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
حاجة البنوك إلى توزيع البيانات والاتصال بين المستخدمين	7	100,0	100,0	100,0

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن 70 % من موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري كانت إجاباتهم بحاجة البنوك إلى توزيع البيانات والاتصال بين المستخدمين بينما بنك الخليج الجزائر كانت نسبة إجاباتهم 100%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

4/ هل التجهيزات والمعدات اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل

CPA

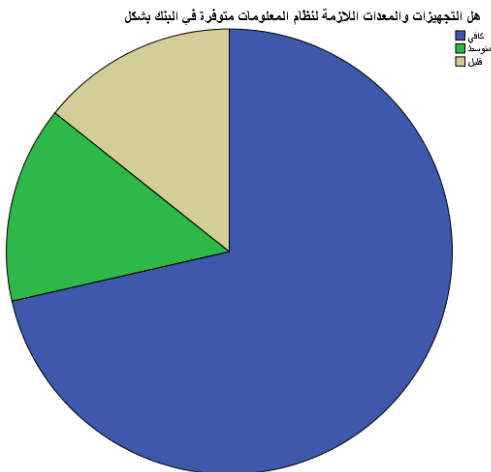
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كافي	1	10,0	10,0	10,0
متوسط	8	80,0	80,0	90,0
قليل	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

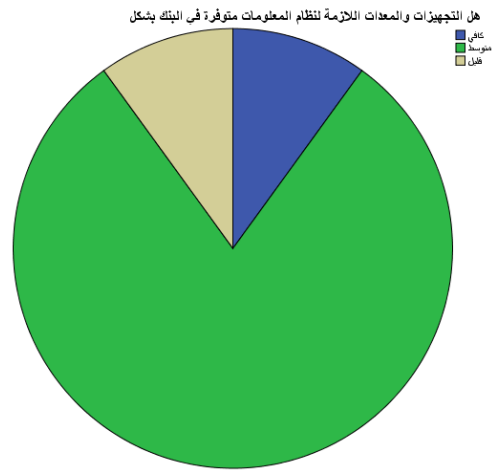
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كافي	5	71,4	71,4	71,4
متوسط	1	14,3	14,3	85,7
قليل	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 80 % كانت إجاباتهم حول توفر التجهيزات والمعدات بمتوسط بينما بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بكافي بنسبة 71.4%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

5/ هل تتوفر البرامج المناسبة لتشغيل نظام المعلومات في البنك بشكل

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	2	20,0	20,0	20,0
متوسط	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

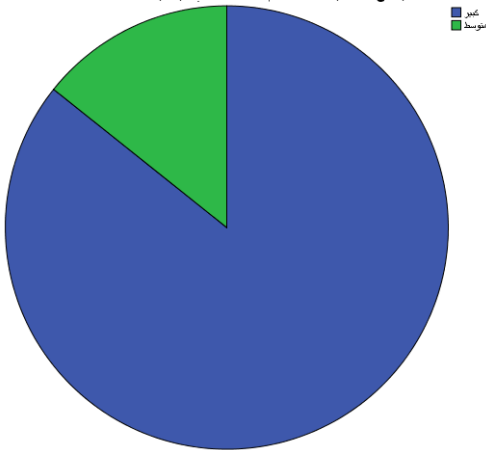
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	6	85,7	85,7	85,7
متوسط	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

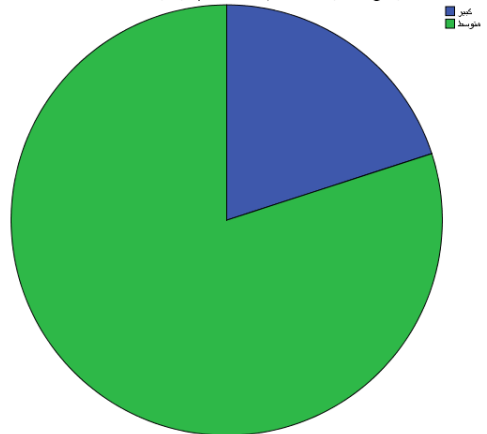
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 80 % كانت إجاباتهم حول توفر البرامج بمتوسط بينما بنك الخليج الجزائري كانت إجاباتهم بكبير بنسبة 85.7%

هل تتوفر البرامج المناسبة لتشغيل نظام المعلومات في البنك بشكل



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

هل تتوفر البرامج المناسبة لتشغيل نظام المعلومات في البنك بشكل



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

6/ هل يتميز نظام المعلومات بالتعقيد

CPA

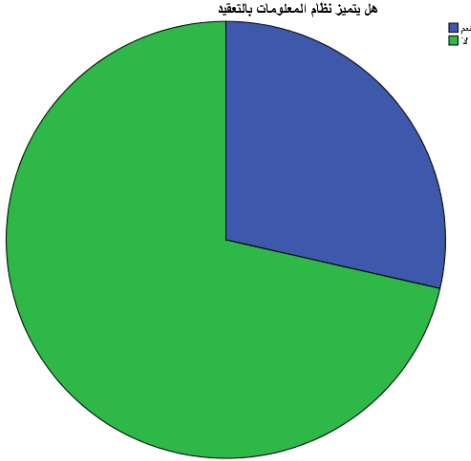
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	10	100,0	100,0	100,0

AGB

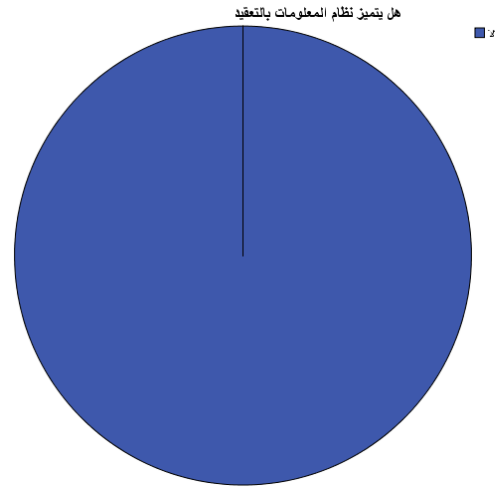
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	2	28,6	28,6	28,6
Valide لا	5	71,4	71,4	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 100 % كانت إجاباتهم حول تعقيد نظام المعلومات بلا بينما بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بلا بنسبة 71.4%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

7/ هل يوفر لكم البنك التدريب على إستخدام نظام المعلومات

CPA

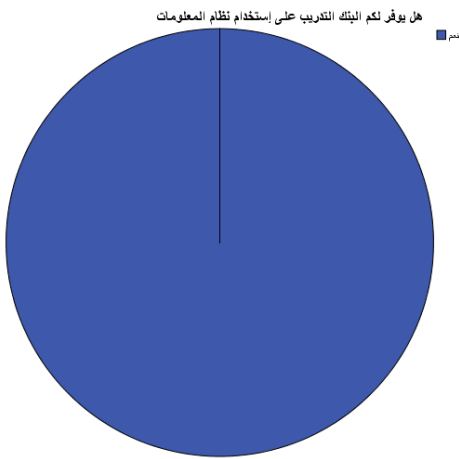
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	90,0	90,0	90,0
لا	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

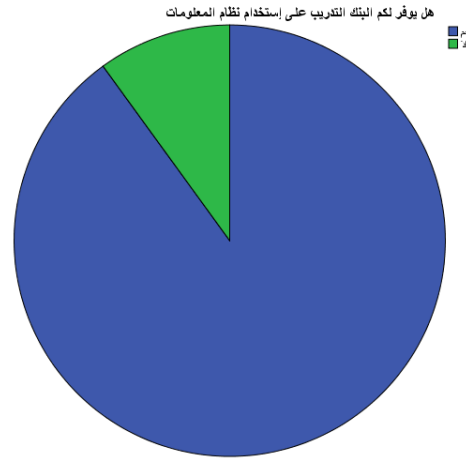
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	100,0	100,0	100,0

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 90% كانت إجاباتهم حول توفير البنك على التدريب بنعم بينما بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 100%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

8/ إذا كانت الإجابة بنعم هل تعتقد أن التدريب

CPA

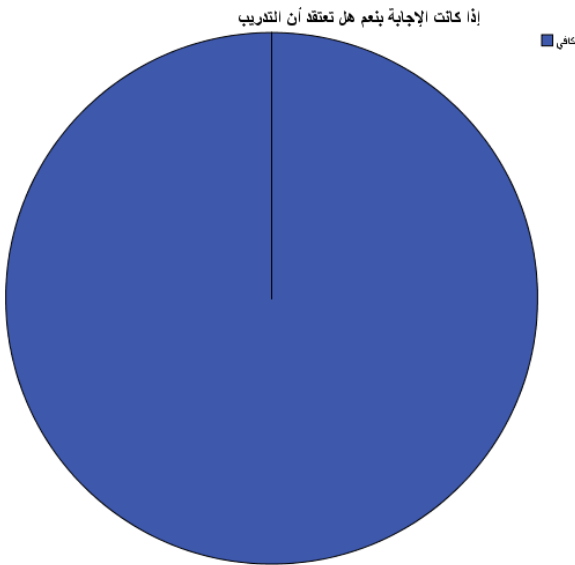
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كافي	6	60,0	60,0	60,0
غير كافي	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

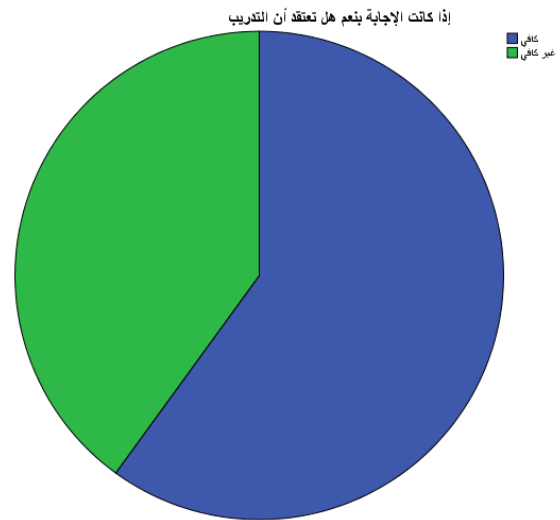
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كافي	7	100,0	100,0	100,0

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 60% كانت إجاباتهم على التدريب بكافي بينما بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بكافي بنسبة 100%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

9/ هل يحتاج نظام المعلومات الحالي إلى فترة طويلة من التدريب

CPA

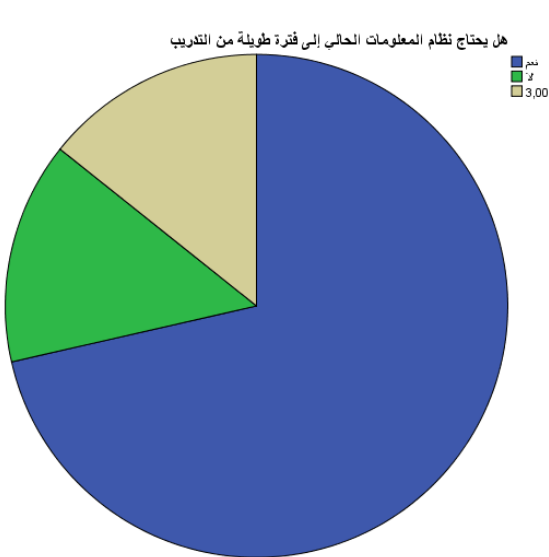
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	2	20,0	20,0	20,0
لا	7	70,0	70,0	90,0
3,00	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

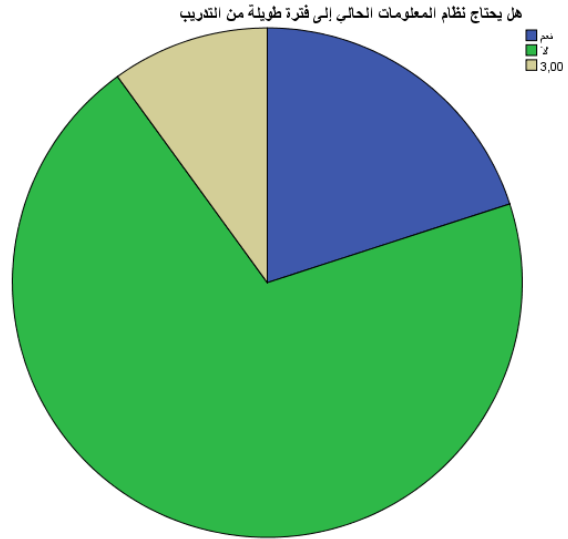
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	5	71,4	71,4	71,4
لا	1	14,3	14,3	85,7
3,00	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 70 % كانت إجاباتهم على التدريب على نظم المعلومات بفترة طويلة بلا بينما بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 71.4 %



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

10/ هل يصاب نظام المعلومات بأعطاب توقف العمل

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
احيانا	4	40,0	40,0	40,0
نادرا	5	50,0	50,0	90,0
ابدا	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

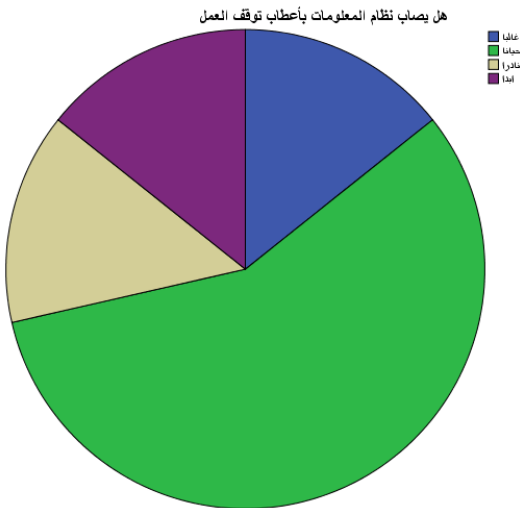
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غالبا	1	14,3	14,3	14,3
احيانا	4	57,1	57,1	71,4
نادرا	1	14,3	14,3	85,7
ابدا	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 50% كانت إجاباتهم على عطب في

نظم المعلومات بنادرا بينما بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم أحيانا بنسبة 57.1%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

11/ هل كل معلومات البنك يمكن الإطلاع عليها من كافة موظفي البنك؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	4	40,0	40,0	40,0
لا	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

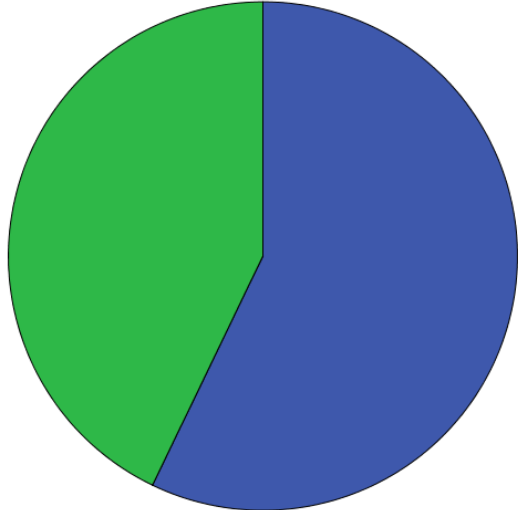
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	4	57,1	57,1	57,1
لا	3	42,9	42,9	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 60% كانت إجاباتهم على الإطلاع على المعلومات بلا بينما بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 57.1%

هل كل معلومات البنك يمكن الإطلاع عليها من كافة موظفي البنك؟

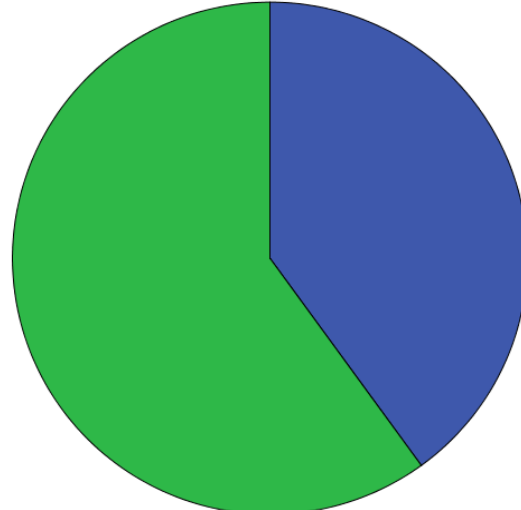
نعم
لا



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

هل كل معلومات البنك يمكن الإطلاع عليها من كافة موظفي البنك؟

نعم
لا



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

12/ هل يوجد في نظام المعلومات نظام تشفير أو كلمة مرور للدخول إلى المعلومات؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	90,0	90,0	90,0
لا	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

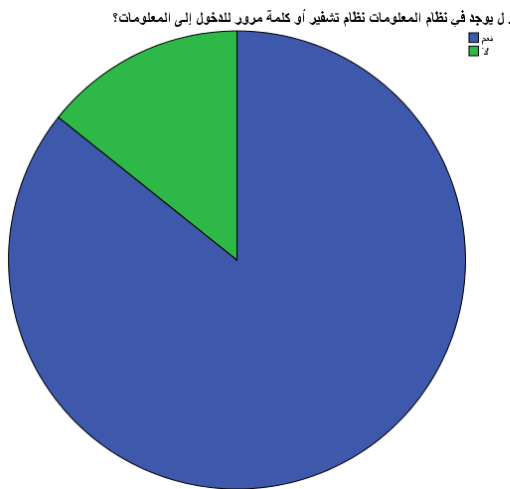
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	6	85,7	85,7	85,7
لا	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 90 % كانت إجاباتهم على وجود

كلمة مرور للدخول إلى المعلومات بنعم و بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 85.7 %



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

13/ هل يمكن تغيير المعلومات من طرف الأشخاص غير المسموح لهم بتغييرها ؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	2	20,0	20,0	20,0
لا	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	1	14,3	14,3	14,3
لا	6	85,7	85,7	100,0
Total	7	100,0	100,0	

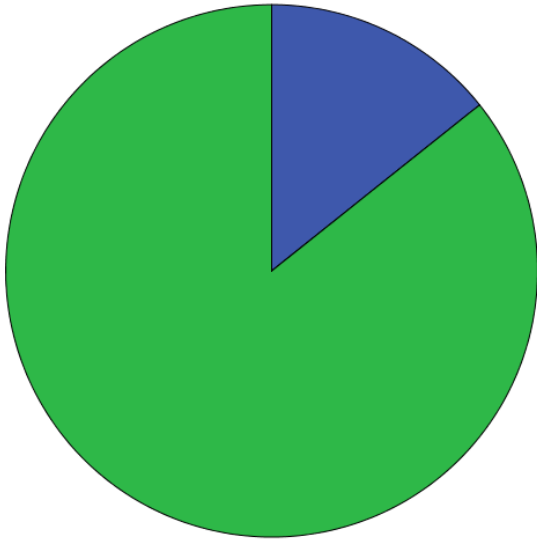
ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 80 % كانت إجاباتهم على إمكانية

تغيير المعلومات للأشخاص الغير مسموح لهم بلا و بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بلا بنسبة 85.7 %

هل يمكن تغيير المعلومات من طرف الأشخاص غير المسموح لهم بتغييرها ؟

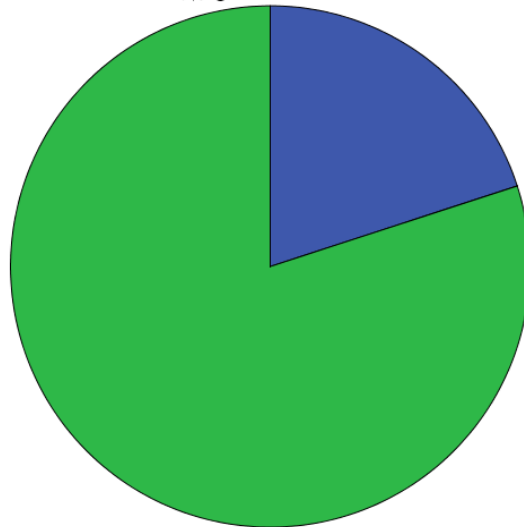
نعم
لا



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

هل يمكن تغيير المعلومات من طرف الأشخاص غير المسموح لهم بتغييرها ؟

نعم
لا



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

14/ - هل يحتفظ نظام المعلومات بالإجراءات التي قام بها ا مستخدم النظام وتسجيلها وبالتالي يمكن

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	90,0	90,0	90,0
لا	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	6	85,7	85,7	85,7
لا	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

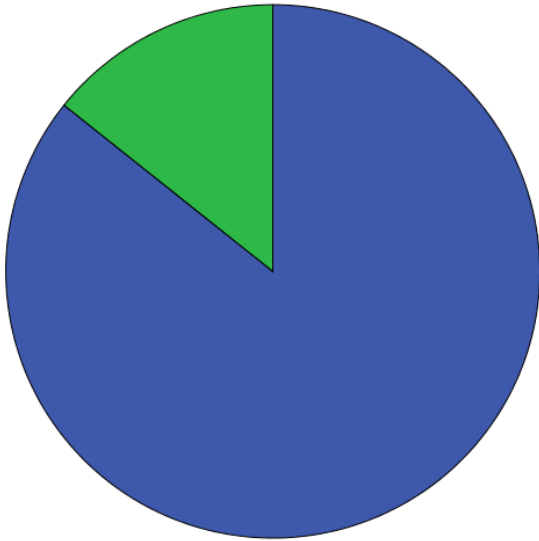
ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 90 % كانت إجاباتهم بنعم و بنك

الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 85.7 %

. هل يحتفظ نظام المعلومات بالإجراءات التي قام بها ا مستخدم النظام وتسجيلها وبالتالي يمكن

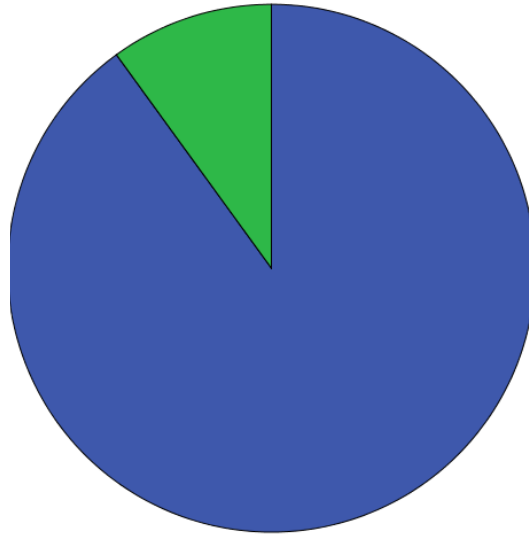
نعم
لا



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

. هل يحتفظ نظام المعلومات بالإجراءات التي قام بها ا مستخدم النظام وتسجيلها وبالتالي يمكن

نعم
لا



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

15/ هل المخاطر على نظام المعلومات تكون أكثرها من داخل البنك خارج البنك

CPA

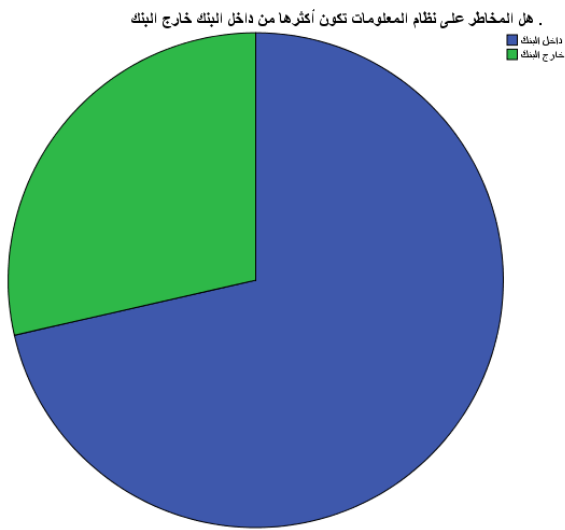
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
داخل البنك	9	90,0	90,0	90,0
Validه خارج البنك	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

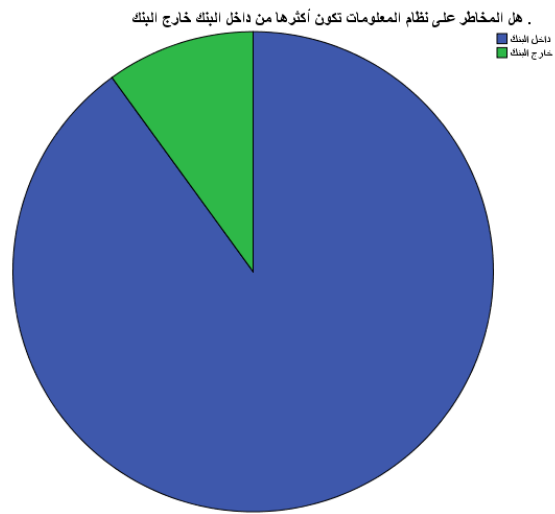
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
داخل البنك	5	71,4	71,4	71,4
Validه خارج البنك	2	28,6	28,6	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 90 % كانت إجاباتهم بداخل البنك و بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 71.4 %



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

16/ هل يمكن لنظام المعلومات إسترجاع المعلومات في حالة فقدانها

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	8	80,0	80,0	80,0
لا	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

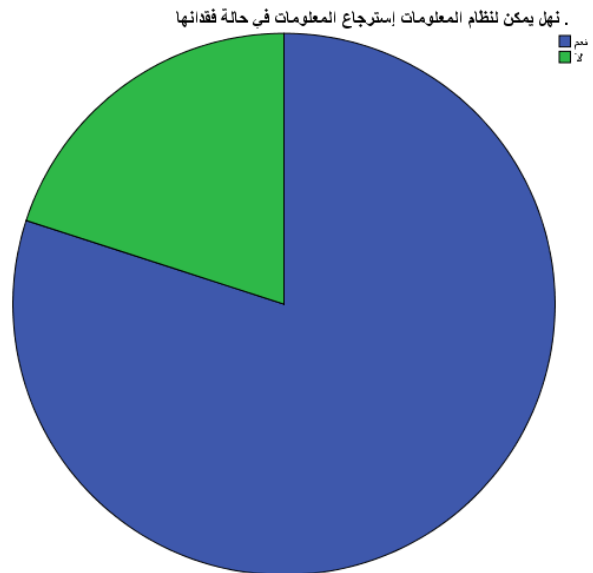
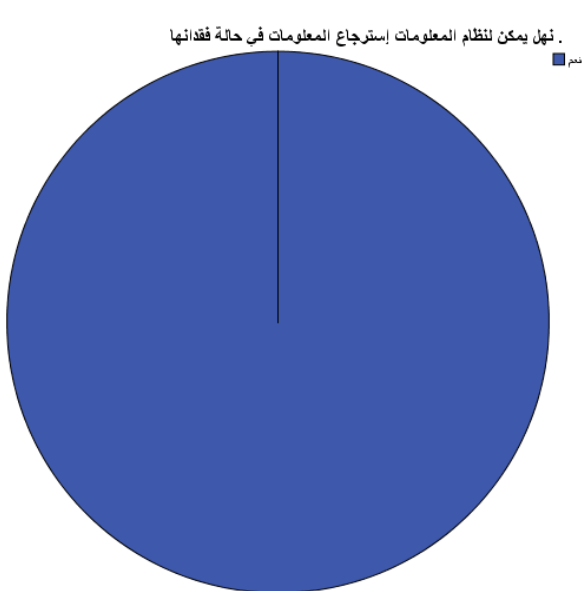
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	100,0	100,0	100,0
لا	0	0,0	0,0	0,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 80 % كانت إجاباتهم نعم و بنك

الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100 %



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

17/ هل يتمتع نظام المعلومات بعناصر الأمن والسرية الكافية؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	6	60,0	60,0	60,0
لا	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

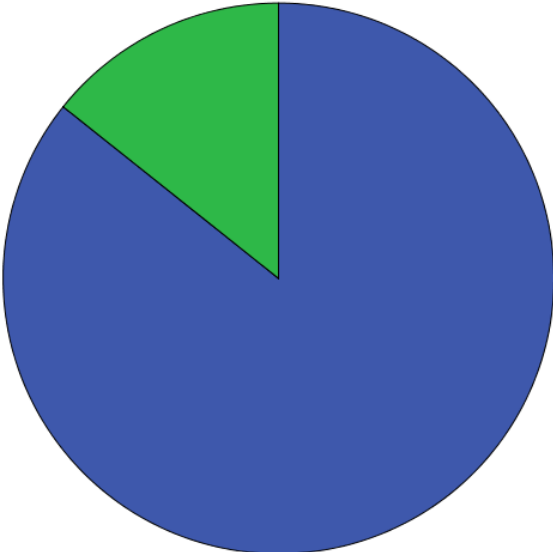
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	6	85,7	85,7	85,7
لا	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرص الشعبي الجزائري بنسبة 90 % كانت إجاباتهم نعم و بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 85.7 %

هل يتمتع نظام المعلومات بعناصر الأمن والسرية الكافية؟

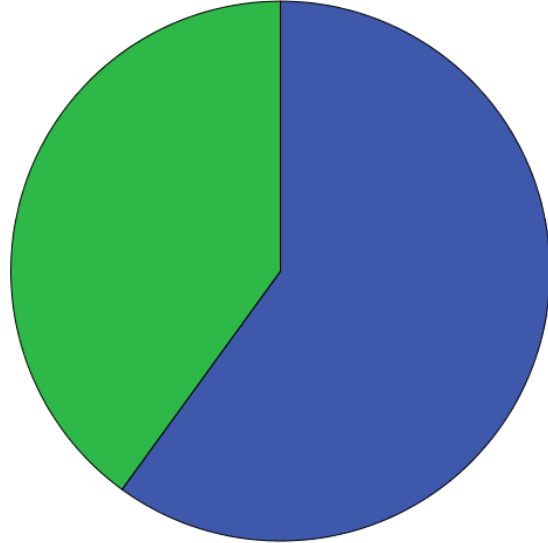
نعم
لا



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

هل يتمتع نظام المعلومات بعناصر الأمن والسرية الكافية؟

نعم
لا



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

18/ ما رأيك في نظام المعلومات الموجود حاليا في البنك؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جيد ويجب بقاءه	3	30,0	30,0	30,0
يحتاج إلى تحسين وتطوير	5	50,0	50,0	80,0
يجب تغييره بنظام معلومات جديد	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

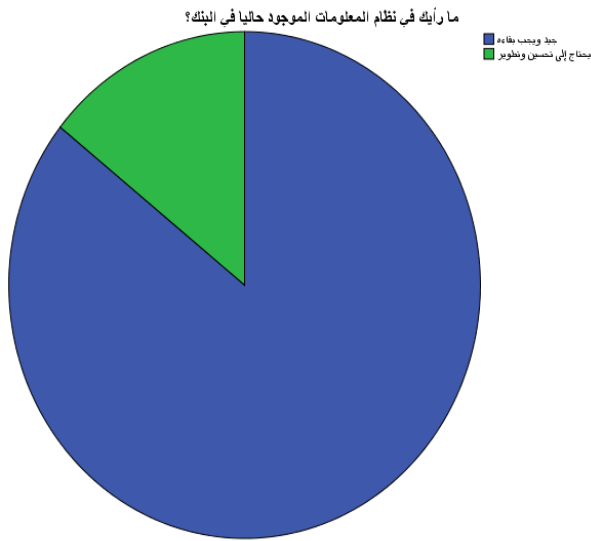
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جيد ويجب بقاءه	6	85,7	85,7	85,7
يحتاج إلى تحسين وتطوير	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

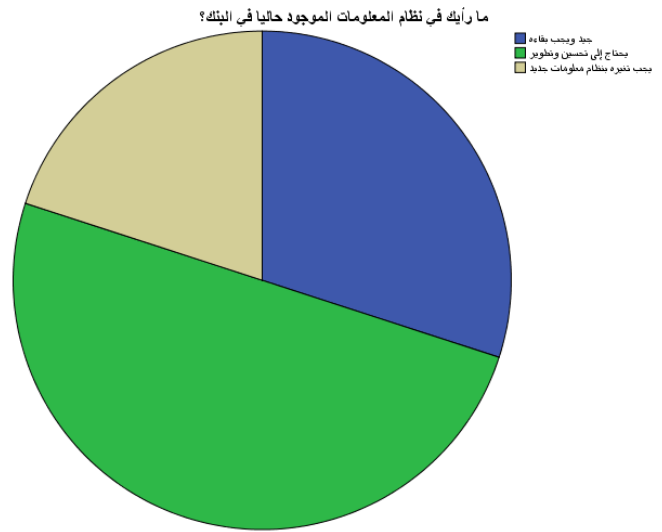
ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 50% كانت إجاباتهم يحتاج إلى

تحسين وتطوير و بنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بـجيد ويجب بقاءه بنسبة 85.7%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

19/ هل يعمل نظام المعلومات على تجنب الأخطاء

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	6	60,0	60,0	60,0
لا	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

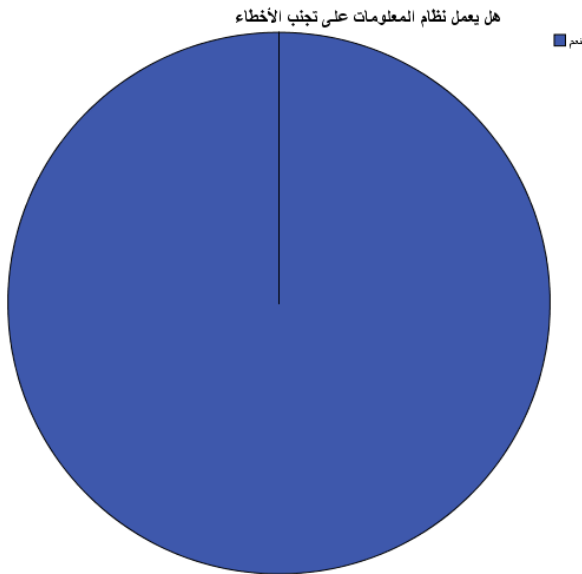
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	100,0	100,0	100,0

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 60 % كانت إجاباتهم بنعم و بنك

الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100 %



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

20/ هل يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة بشكل

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	4	40,0	40,0	40,0
متوسط	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

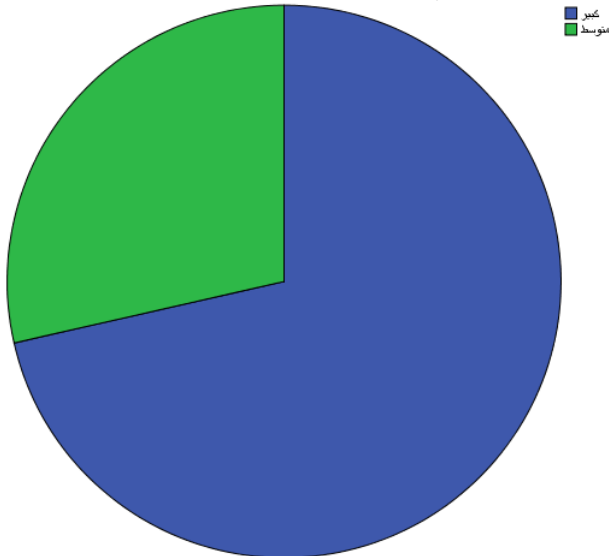
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	5	71,4	71,4	71,4
متوسط	2	28,6	28,6	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 60 % كانت إجاباتهم بمتوسط وبنك

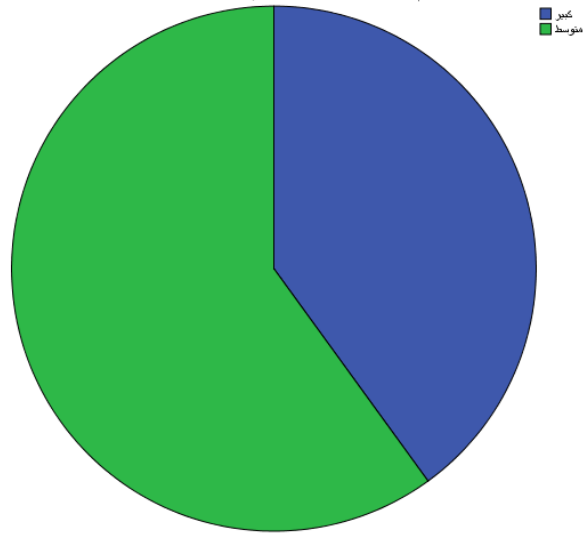
الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بكبير بنسبة 71.4 %

هل يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة بشكل



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

هل يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة بشكل



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

21/ هل معلومات البنك المقدمة من نظام المعلومات يمكن الإعتماد عليها بشكل

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	8	80,0	80,0	80,0
متوسط	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

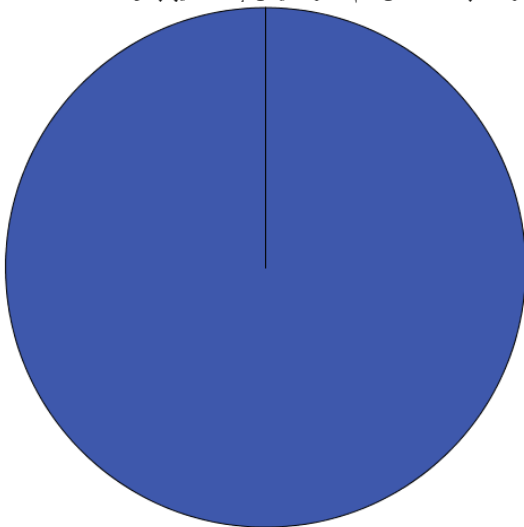
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	7	100,0	100,0	100,0
Total				

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 80% كانت إجاباتهم بكبير وبنك

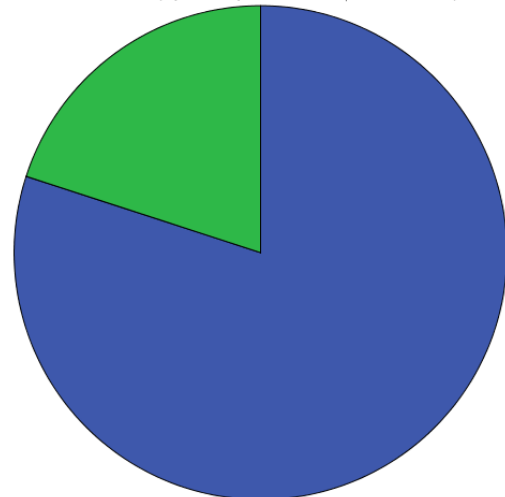
الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100%

2 هل معلومات البنك المقدمة من نظام المعلومات يمكن الإعتماد عليها بشكل



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

2 هل معلومات البنك المقدمة من نظام المعلومات يمكن الإعتماد عليها بشكل



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

22/ هل يوفر النظام المعلومات في الوقت المناسب

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	100,0	100,0	100,0

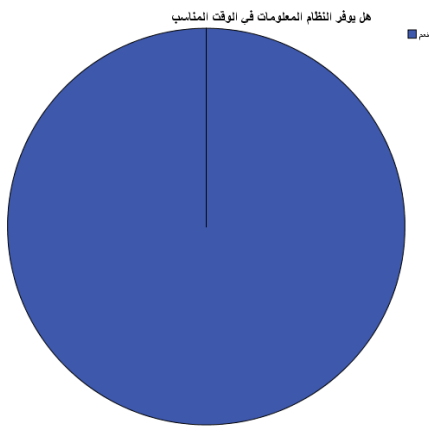
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	100,0	100,0	100,0

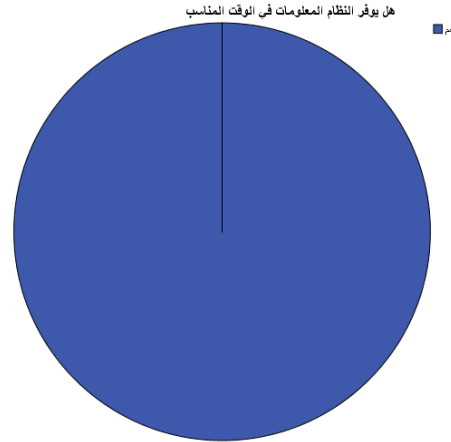
ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 100% كانت إجاباتهم بنعم وبنك

الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

23/ هل يزيد نظام المعلومات من جودة العمليات المصرفية بشكل؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide كبير	10	100,0	100,0	100,0

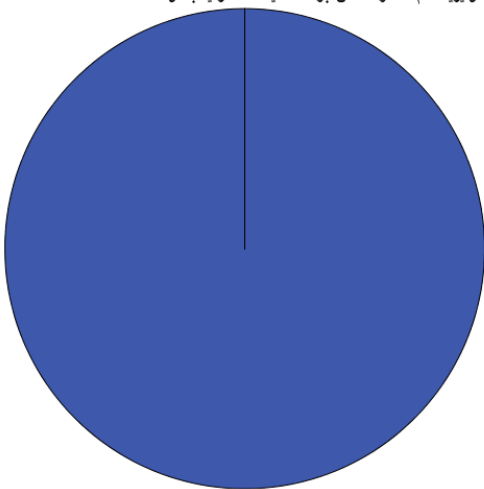
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide كبير	7	100,0	100,0	100,0

ملاحظة

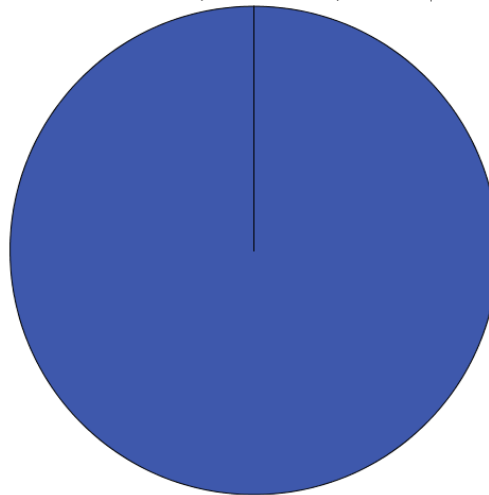
من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 100% كانت إجاباتهم بكبير وبنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100%

هل يزيد نظام المعلومات من جودة العمليات المصرفية بشكل؟
عبر



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

هل يزيد نظام المعلومات من جودة العمليات المصرفية بشكل؟
عبر



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

24/ هل نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات بشكل؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	9	90,0	90,0	90,0
متوسط	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

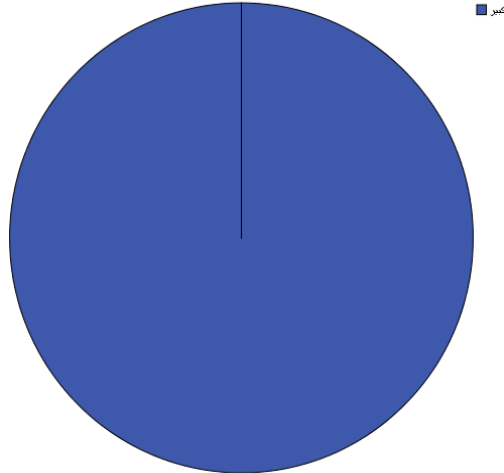
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	7	100,0	100,0	100,0
متوسط				
Total				

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 90% كانت إجاباتهم بكبير وبنك

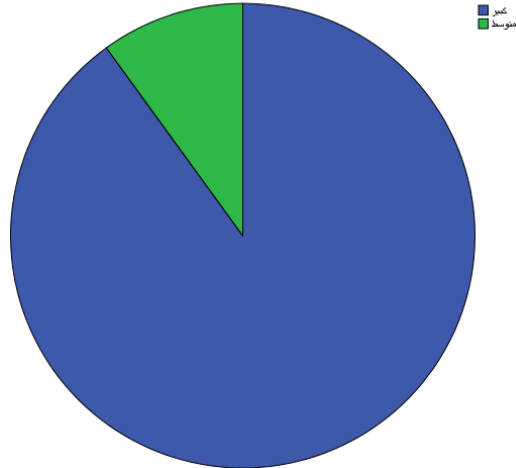
الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100%

. هل نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات بشكل؟



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

. هل نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات بشكل؟



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

25/ هل يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك بشكل؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	8	80,0	80,0	80,0
متوسط Valide	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

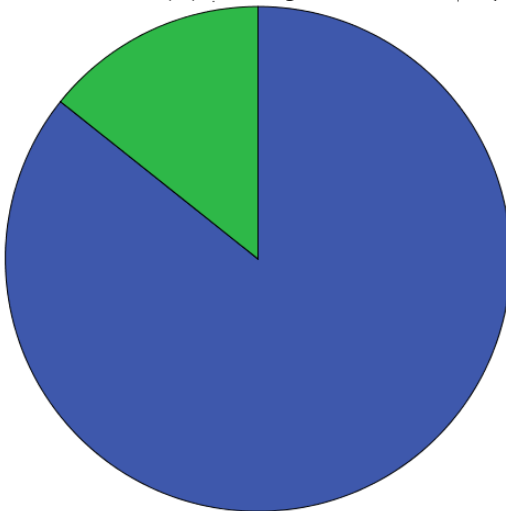
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	6	85,7	85,7	85,7
متوسط Valide	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 80% كانت إجاباتهم بكبير وبنك

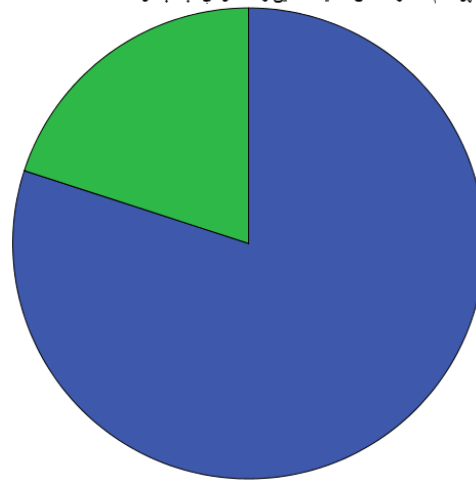
الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 85.7%

. هل يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك بشكل؟
 كبير
 متوسط



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

. هل يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك بشكل؟
 كبير
 متوسط



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

26/ هل توفر المعلومات يرفع من مستوى أدائك

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	90,0	90,0	90,0
لا	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

AGB

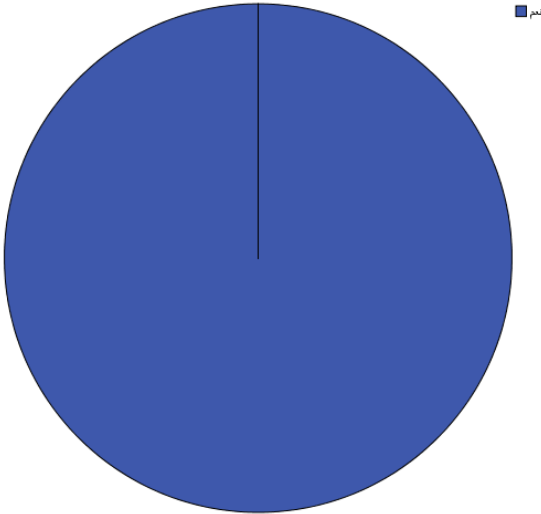
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	100,0	100,0	100,0

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 90% كانت إجاباتهم بنعم وبنك

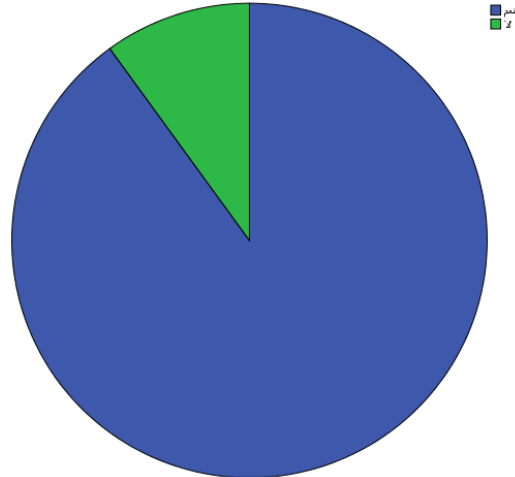
الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100%

هل توفر المعلومات يرفع من مستوى أدائك



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

هل توفر المعلومات يرفع من مستوى أدائك



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

27/ هل استخدام نظام المعلومات يقلل من الجهد البشري

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	90,0	90,0	90,0
لا	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

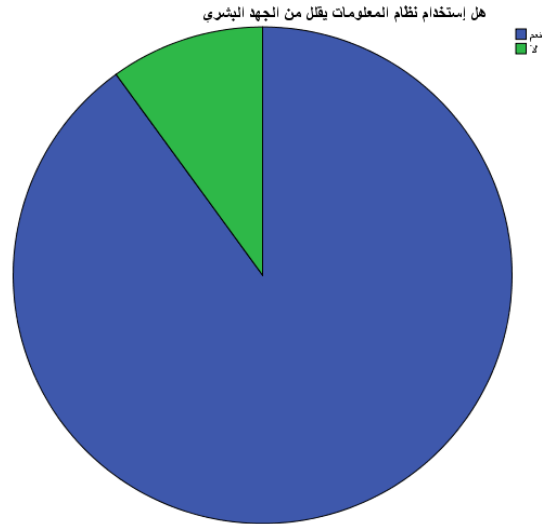
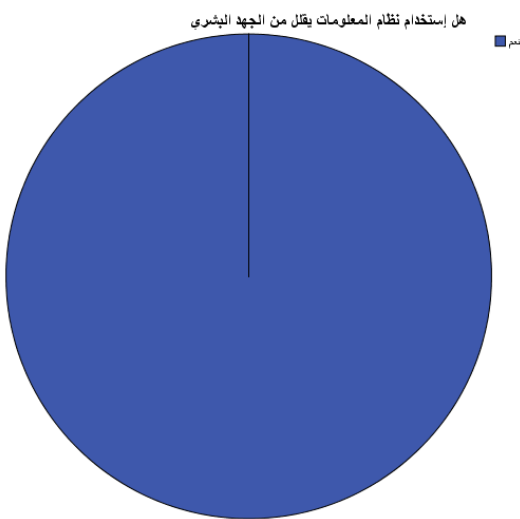
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	100,0	100,0	100,0
لا	0	0,0	0,0	
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 90% كانت إجاباتهم بنعم وبنك

الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100%



28/ هل يعمل نظام المعلومات في الرفع من مردودية العمل؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	90,0	90,0	90,0
لا	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

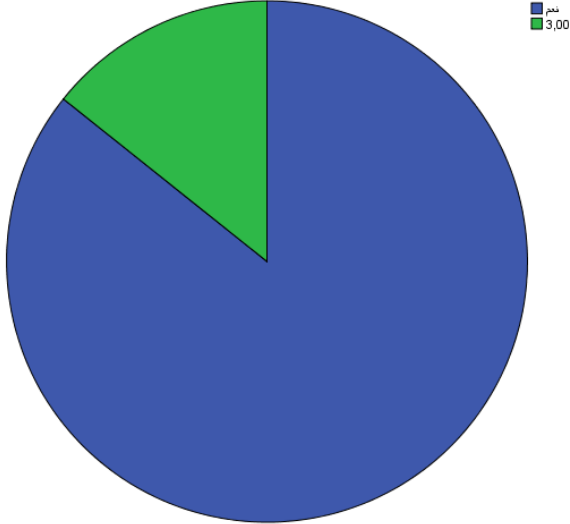
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	6	85,7	85,7	85,7
لا	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

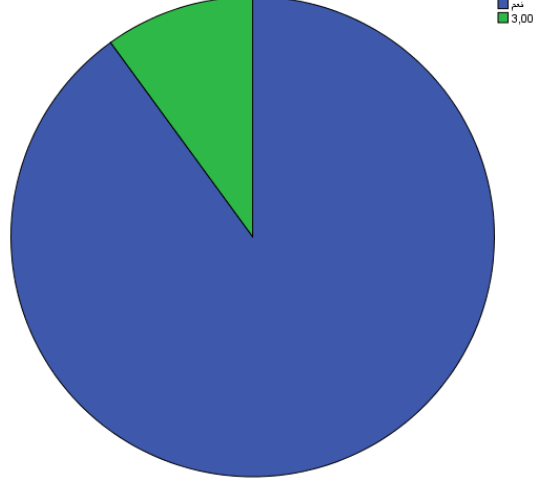
من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 90% كانت إجاباتهم بنعم وبنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 85.7%

هل يعمل نظام المعلومات في الرفع من مردودية العمل؟



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

هل يعمل نظام المعلومات في الرفع من مردودية العمل؟



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

29/ ما هو الهدف الأساسي من وجود نظام المعلومات في البنك ؟

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تحسين أداء الخدمات	6	60,0	60,0	60,0
Validé ربط العملاء بالبنك	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

. AGB

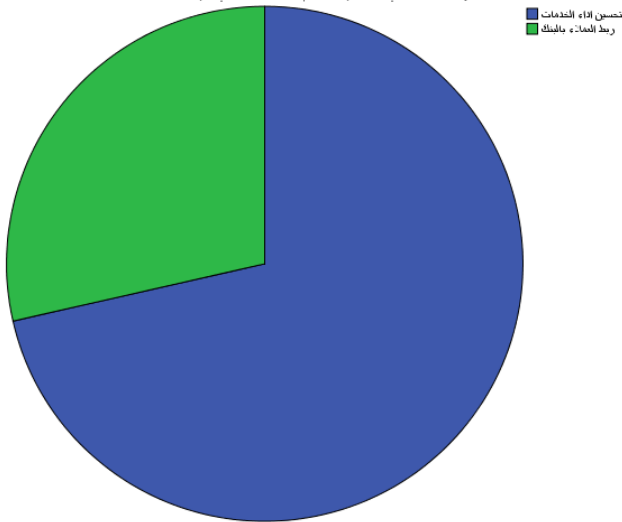
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تحسين أداء الخدمات	5	71,4	71,4	71,4
Validé ربط العملاء بالبنك	2	28,6	28,6	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

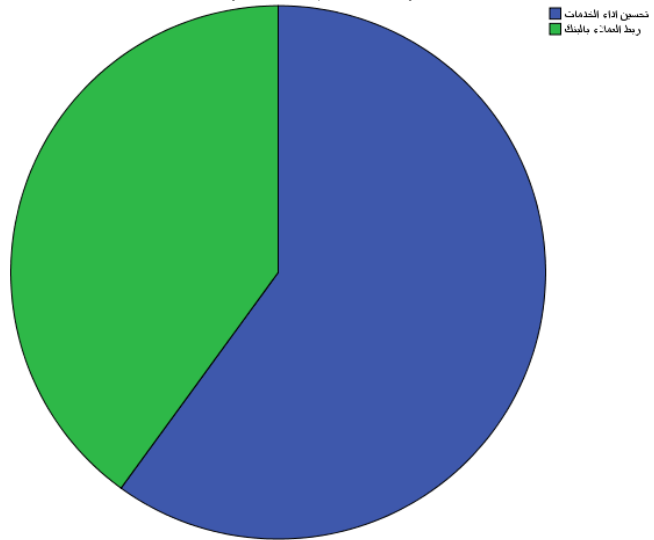
من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 60% كانت إجاباتهم بتحسين أداء

الخدمات وبنك الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 71.4%

. ما هو الهدف الأساسي من وجود نظام المعلومات في البنك ؟



. ما هو الهدف الأساسي من وجود نظام المعلومات في البنك ؟



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB

تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

30/ هل يسهم نظام المعلومات في تقليل التكاليف

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	100,0	100,0	100,0

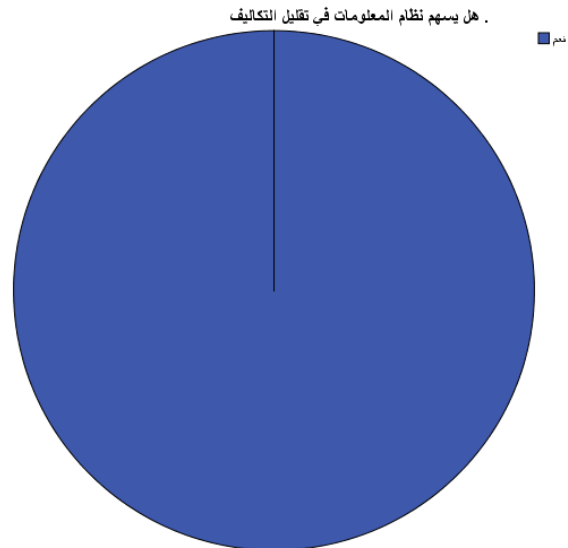
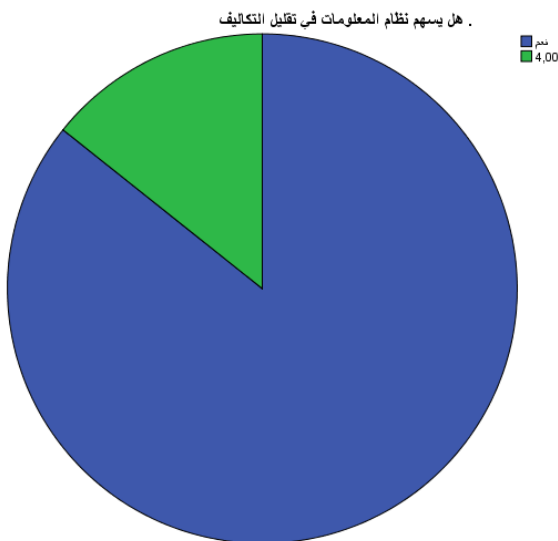
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	6	85,7	85,7	85,7
Valide لا	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 100% كانت إجابتهم بنعم وبنك

الخليج الجزائر كانت إجابتهم بنسبة 85.7%



31/ هل يعمل نظام المعلومات على زيادة التنبؤ المبكر بالأخطار

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	70,0	70,0	70,0
لا	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

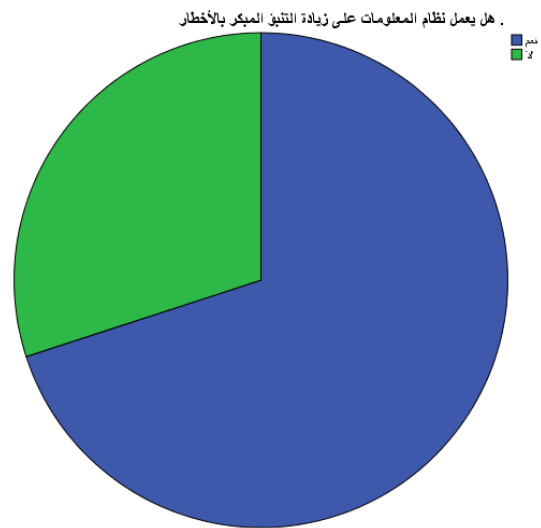
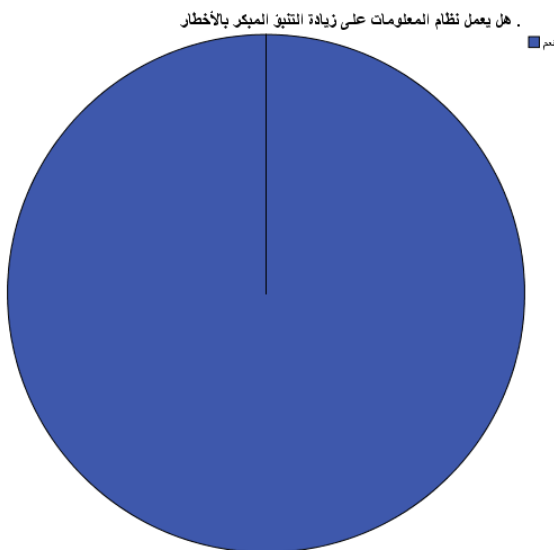
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	100,0	100,0	100,0
لا				
Total				

ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 70% كانت إجاباتهم بنعم وبنك

الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100%



32/ هل يسهم نظام المعلومات في زيادة الأرباح

CPA

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	100,0	100,0	100,0

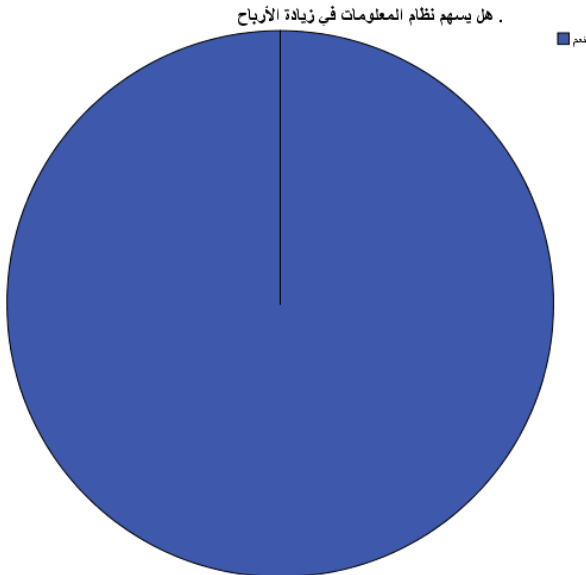
AGB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	100,0	100,0	100,0

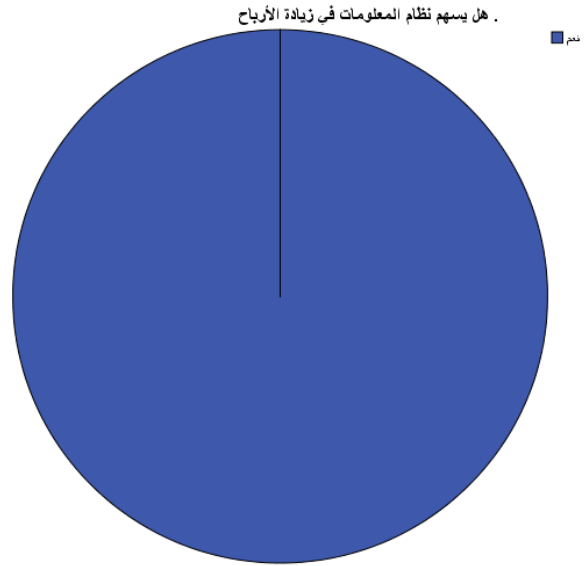
ملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 100% كانت إجاباتهم بنعم وبنك

الخليج الجزائر كانت إجاباتهم بنسبة 100%



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك AGB



تمثيل بياني من SPSS لـ بنك CPA

خاتمة الفصل الثالث:

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة نظام المعلومات المصرفية وأثره على تحقيق ميزة تنافسية في الوكالة البنكية محل الدراسة، نستخلص أنه يوجد جودة مقبولة لتحقيق الميزة التنافسية للبنك. كما أشارت النتائج على أن الوكالة البنكية عليها أن تتخذ العديد من الإجراءات لتحسين وتطوير نظام المعلومات وكذا التسهيل التعاملات مع الزبائن لكي يتسنى لها المحافظة على عملائه ومحاوله جذب المزيد منهم في ظل المنافسة التي يشهدها السوق المصرفي، خاصة بعد دخول البنوك الخاصة إلى الساحة المصرفية، لهذا يسعى البنك للبحث أكثر فأكثر عن ميزات تجعله يواجه المنافسة ومحاوله امتلاك ميزة تنافسية يضمن بها البقاء والاستمرار نظرا للتطور التكنولوجي



خاتمة:

مع زيادة حدة المنافسة واشتدادها في السوق المصرفي على المستوى الدولي والعالمي أصبح تحديث البنوك وتطويرها والاهتمام بتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية من أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة المنافسة محليا أو دوليا، ومن هنا حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على موضوع الميزة التنافسية في البنوك التجارية من خلال أبعاد جودة الخدمات البنكية معالجين بذلك إشكالية دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للبنك وفي ما يلي أهم النتائج المتوصل إليها:

- في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها النظام البنكي في الجزائر تسعى البنوك لاكتساب أحدث نظم المعلومات التي تضمن معالجة أفضل للمعلومات . ومن هنا يجب أن يتوفر للبنك تجهيزات وبرامج متطورة ويد عاملة مدربة، كما يجب أن تتميز نظم المعلومات بالأمن والبساطة.
- يحتوي نظام المعلومات البنكي على عناصر الأمن وذلك لحماية المعلومات من المخاطر التي قد توجه النظام من الداخل أي من قبل موظفي البنك بشكل عمدي أو نتيجة خطأ وإهمال وقد تكون المخاطر من خارج البنك أي عن طريق القرصنة والتسلل إلى المعلومات ولحماية المعلومات تعتمد البنوك إلى عدة إجراءات كتشفير المعلومات والتحقق من هوية من يريد الدخول للمعلومات .
- لنظام المعلومات آثار مباشرة على الأداء البنكي ويتمثل ذلك في التطور المستمر لمستوى الخدمات وزيادة الأرباح و العوائد المحققة وتخفيض التكاليف ورفع كفاءة الأداء البشري كما أن لنظام المعلومات أثر غير مباشر على الأداء من حيث النظرة الإستراتيجية وزيادة تنافسية البنك .

إذا أستخدم نظام المعلومات الاستخدام الأمثل فإنه يرفع من أداء البنك خاصة إذا كان هذا النظام مصمما بطريقة جيدة معوي لا احتياجات البنك، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

قد أفادت نتائج الفصل الثالث بما يلي :

- إن البرمجيات والمعدات في البنوك الجزائرية متوفرة بصفة متوسطة كما تسعى البنوك إلى تدريب أكبر عدد ممكن من عمالها إلا أن التدريب يحتاج أن يعم جميع الموظفين المستخدمين لنظام المعلومات في البنك وكذلك زيادة حجم ونوعية التدريب.
- يحتاج نظام المعلومات في البنوك الجزائرية إلى تحسين وتطوير للاستفادة منه بشكل أكبر .
- بينت الدراسة في عينة البحث أن هذه البنوك تعتمد على نظام المعلومات في اتخاذ قرارا إما بشكل كلي أو جزئي.
- السبب في اتجاه البنوك عينة البحث إلى استعمال نظام المعلومات في العمليات البنكية هو سعيها الدائم إلى التطوير وكذلك حاجة البنوك إلى توزيع البيانات والاتصال بين مستخدمي نظام المعلومات .
- بعض المستخدمين لنظام المعلومات يعتقدون أنه معقد وأن التدريب على استخدامه غير كافي أما الغالبية من المستجوبين لنظام المعلومات فيعتقدون أنه بسيط.
- يتمتع نظام المعلومات في البنوك التي تمت فيها الدراسة بعناصر الأمن والسرية لالا زمة من خلال إستعمال نظام للتشفير يحمي المعلومات من مخاطر المتطفلين .
- كما أن المخاطر على نظام المعلومات أكثرها تكون من داخل البنك.
- يحتاج نظام المعلومات في البنوك إلى تحسين وتطوير دائم ليتماشى مع المتغيرات التي قد تطرأ.
- يعمل نظام المعلومات في البنوك محل الدراسة على هيتنب المستخدم في حالة وجود خطأ في الاستخدام وذلك بإظهار لوحات تنبيهه ترشد المستخدم للاستخدام الصحيح لنظام المعلومات.
- يسعى نظام المعلومات لتقديم معلومات تتميز بالدقة والاعتمادية في الوقت المناسب.
- نظام المعلومات يرفع من الأداء المنظومي من خلال زيادة جودة العمليات وسرعة القيام وتحسين عملية الاتصال في البنك

- تعمل البنوك محل الدراسة بواسطة أنظمة تشغيل قديمة " DOS " يعمل نظام المعلومات على زيادة الأداء البشري وزيادة جودة أداء المستخدمين لنظام المعلومات وكذلك رفع مرودية العمل.
- يعتبر الهدف الأساسي من وجود نظام المعلومات هو تحسين أداء الخدمات وربط العملاء بالبنك
- يسهم نظام المعلومات في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة التنبؤ بالأخطار وزيادة الإبداع في العمل البنكي . إن نظام المعلومات الفعال والذي يتميز بالسرعة والكفاءة والبساطة يزيد من أداء البنوك الجزائرية ، ويظهر ذلك في زيادة جودة العمليات المصرفية وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح وتقليل الجهد البشري، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التوصيات: على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال بحثنا هذا نقدم مجموعة من التوصيات : على البنوك الجزائرية السعي لاكتساب أحدث أنواع نظم المعلومات التي تتميز بالكفاءة والفعالية . يجب اختيار نظام للمعلومات بلاتم احتياجات البنوك ويجب أن يكون مرنا مع التغيرات الطارئة كما يجب أن يتميز بالبساطة وعدم التعقيد.
- ضرورة القيام بتعميم التدريب على نظام المعلومات وبالجم الكافي لجميع المستخدمين.
- ضرورة إشراك العاملين في البنوك الجزائرية بتصميم نظام المعلومات و الأخذ بالاعتبار بأرائهم وأفكارهم
- ضرورة توفير تجهيزات ومعدات ذات جودة عالية ترفع من أداء نظام المعلومات ، والعمل على تطويرها وصيانتها باستمرار.
- على مسؤولي البنوك الجزائرية مراقبة أمن نظام المعلومات والتأكد من أنه يعمل كما يجب ، واكتشاف مواطن ضعف النظام ومعالجته.
- نوصي أن يغطي نظام المعلومات جميع جوانب العمل البنكي بحيث يكون "نظام متكاملًا للمعلومات .
- "نوصي البنوك الجزائرية في السعي لتطوير نظام المعلومات والتخلي عن نظام تشغيل " القديم و عمل بنظام تشغيل حديث يجب على البنوك الجزائرية القيام بدراسة تتميز بالجدية قبل جلب نظام المعلومات ودراسة نقاط القوة والضعف فيه واختيار أحسن البدائل.

خاتمة

- نوصي البنوك الجزائرية بحماية نظام المعلومات لديها من أي مخاطر محتملة.

قائمة المراجع والمصادر

1. عماد الصباغ, نظم المعلومات (ماهيتها مكوناتها), مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان الأردن 2012 ص 1
2. عبد هلالا حسن مسلم, إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات, دار المعتز للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2012, الأردن-عمان, ص1
3. أمينة بن علي، العجال بو زيان، الميزة التنافسية المفهوم و المحددات، ملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
4. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
5. بلالي احمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها المالية و بيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
6. بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8-9 مارس ، 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
7. بن نافلة قدور و عرابة رابح، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع وتحديات-جامعة الشلف، يومي 14/15 ديسمبر 2004.
8. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

9. جمعة عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة محمد بوضياف، 2011.
10. حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة تقدم بها للملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، - 22 23 ورقة، أبريل 2003
11. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2007.
12. حرية شعبان محمد الشريف، مخاطر نظم المعلومات الحاسوبية الإلكترونية "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
13. حسن المشرقي، نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة-، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1997.
14. حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.
15. حسين ذيب، فعالية نظام المعلومات المصرفية في دراسة حالات الفشل الائتماني، دراسة حالة عينة من البنوك الناشطة في ولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، غ م، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 201. حمد حسين علي حسن، تحليل وتصميم النظام، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.

16. خصير نعمة عباس، نظم المعلومات وعلاقتها بالتكنولوجيا والسلوك القيادي، مجلة دراسات وعلوم انسانية، الجامعة الأردنية، العدد 10، 2005.
17. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.
18. رضا أبو حامد، فائق قدوري، إدارة المصارف، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، العراق، 2005.
19. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
20. زيد منير عبودي، نظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.
21. زينب شطيبة، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، السالمي علي، الادارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
22. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظام المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000.
23. سعيد فتحي مقداد، أثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية على تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
24. سليم الحسينية، نظام المعلومات الإدارية (نما)، ط 3، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006

25. سملاي يحضة، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
26. سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 23/22 أبريل، 2003، الكتاب الثالث.
27. سونيا محمد البكري، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، 1995.
28. شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير (غير منشورة في) العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.
29. شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 204.
30. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
31. طارق نائل هاشم، نظم المعلومات التسويقية، دار تنسيم، الأردن، دون سنة نشر.
32. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره.
33. طه طارق، إدارة البنوك و نظام المعلومات المصرفية، النهضة العربية، القاهرة، 2002.
34. عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا

المعلومات

35. عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الدنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إقتصاد وتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
36. عبد اللطيف، ناصر نور الدين، نظم المعلومات معالجة البيانات والبرامج الجاهزة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
37. عدنان كاظم، اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التمييز في الأداء، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير 12-14 ماي 2003، الأردن.
38. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
39. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
40. عماد أحمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى :دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة ،مذكرة ماجستير، غ م ، جامعة غزة ، 2011.
41. عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة
42. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 20 عموري صورية - الشيخ هجيرة "محددات وعوامل ونجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات بين المؤسسات خارج المحروقات في الدول العربية نوفمبر، 2001.

43. العيد فراحتيه، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
44. عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة.
45. فايز جمعة النجار ، نظام المعلومات الادارية، دار الحامد ،عمان
46. فليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية ، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.
47. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2009.
48. كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات - مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999.
49. لقام حنان، المنافسة البنكية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي مصطفى اسطنبولي - معسكر - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية الجزائر، 2004-2005.
50. محمد الفيومي و احمد حسين، تصميم و تشغيل نظام المعلومات، الإسكندرية.
51. محمد بن احمد السديري، الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات، نظم المعلومات الإدارية.
52. محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير) ، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر، 2002.

53. محمد جمال أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين إدارة العمليات، مذكرة ماجستير غير (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
54. محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 107.
55. محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية
56. محمد عبد الحليم صابر، نظم المعلومات الادارية، دار الفكر للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.
57. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر.
58. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي، كمي و تحليلي، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة أولى، الأردن، 2005.
59. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
60. المغربي عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
61. مكاوي أبو بكر أحمد محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات، مصر، 2001.
62. منتاوي محمد، قلش عبد الله
63. نبيل مرسي خليل
64. النجار راغب فريد
65. نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2004.

66. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛ حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
67. النطاري محمد عبد الرحمان، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، غ م ، الجامعة الأردنية، 1990.
68. هلالي الوليد
69. وليد مرتضى نوه، نحو تفعيل نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها: دراسة عينة من البنوك الناشطة في ولاية الوادي، مذكرة ماجستير، غ م، جامعة ورقلة، 2013.
70. وهيبية حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007/2006.
71. مدوكي يوسف، إدارة مخاطر وامن المعلومات في ظل ثورة نظم وتكنولوجيا المعلومات، مجلة "الأفاق للدراسات الاقتصادية"، العدد 22، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 1
72. سليم الحسنية، نظام المعلومات الإدارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان 2222، ص 2

بالفرنسية

1. 22-10-2112 <http://www.khamis.ae/2012/11/value-chain-analysis>

2. Bressy (G) ET Konkut (C).**Economie d' entreprise**. Edition DALLOZ . Paris. 1995
3. **Discovering Computers 2000** – Concepts for a Connected World by Shelly Cashman and Vermaat; Course Technology 1999
4. Hamadouche, A, **methode et outils d'analyse stratégique**, éd el chihab, Alger
5. <http://www.khamis.ac/2012/11/value-chain-analysis> 23-06-2012
6. J.M.Perti, **tous DRH** , édition d'organisation,2émeédition, Paris,2005
7. Jean Gerbier. **Organisation & Fonctionnement de l'Entreprise**. Edition tec doc Lavaiseri .paris .1993.
8. L,LEVY LEBOYER, **La gestion des competences**, 7eme edition, ed d'organisation. 2002
9. Laudon & Laudon, op,cit, 1999
10. Laudon and Laudon, **Management Information Systemes**, édition 9, pearson education, usa, 2006
11. Laudon and Laudon, op cit
12. Lavalette Goerges, Visculescu Maria, **les stratégies de croissance**, éd d'organisation, 2000
13. Martinet (B) ET Marti (Y) (M) . **L'intelligence conomique .Comment donner de la valeur concurrentielle a l'information**. Editions d'organisation.Paris. 2001.
14. Robert Reix, **Systemes d'Information**, Edition vuiber, Paris,1992

15. S.L Dolan,autre,**la gestion de ressources humaines**,édition village mondiale,Paris,2002
16. Shirley J. Ho. Sushanta K. Mallick. The Impact of Information Technology on the Banking Industry: Theory and Empirics. November 7,2006

الملائكة

المحور الأول محور المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

البنك :

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة

من 51-60 سنة

المؤهل العلمي :

سنوات الخبرة: من 1-3 سنوات من 3-6 سنوات من 7-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات.

المحور الثاني : واقع نظام المعلومات في البنك

القسم الأول : أساسيات نظام المعلومات في البنك

1. هل يوجد على مستوى بنككم نظاما للمعلومات؟ نعم لا

2. ما درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات في عمليات صنع القرار؟ بشكل كلي بشكل جزئي

3. ما هو السبب الرئيسي في إ تجاه البنوك إلى إستعمال نظام المعلومات؟

حاجة البنوك إلى توزيع البيانات والإتصال بين المستخدمين السعي إلى التطوير المستمر

إشتداد المنافسة سبب آخر

القسم الثاني : الجانب التقني والتكنولوجي لنظام المعلومات في البنوك:

1. هل التجهيزات والمعدات اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل ؟

كافي متوسط قليل

2. هل تتوفر البرامج المناسبة لتشغيل نظام المعلومات في البنك بشكل ؟

كبير متوسط قليل

القسم الثالث: التدريب على نظام المعلومات

1. هل يتميز نظام المعلومات بالتعقيد ؟ نعم لا

2. هل يوفر لكم البنك التدريب على استخدام نظام المعلومات؟ نعم لا

3. إذا كانت الإجابة بنعم هل تعتقد أن التدريب؟ كافي غير كافي

4. هل يحتاج نظام المعلومات الحالي إلى فترة طويلة من التدريب ؟ نعم لا

القسم الرابع: أمن نظام المعلومات في البنك

1. هل يصاب نظام المعلومات بأعطاب توقف العمل؟ غالباً أحيانا نادراً أبد .

2. هل كل معلومات البنك يمكن الإطلاع عليها من كافة موظفي البنك؟ نعم لا

3. هل يوجد في نظام المعلومات نظام تشفير أو كلمة مرور للدخول إلى المعلومات؟

نعم لا

4. هل يمكن تغيير المعلومات من طرف الأشخاص غير المسموح لهم بتغييرها ؟ نعم لا

5. هل يحتفظ نظام المعلومات بالإجراءات التي قام بها مستخدم النظام وتسجيلها وبالتالي يمكن

مراقبة أي تغير يطرأ على المعلومات ؟ نعم لا

6. هل المخاطر على نظام المعلومات تكون أكثرها من داخل البنك خارج البنك

7. هل يمكن لنظام المعلومات إسترجاع المعلومات في حالة فقدانها؟ نعم لا

8. هل يتمتع نظام المعلومات بعناصر الأمن والسرية الكافية؟ نعم لا

المحور الثالث : نظام المعلومات ودوره في الأداء البنكي

القسم الأول : كفاءة نظام المعلومات في البنك

1. ما رأيك في نظام المعلومات الموجود حاليا في البنك؟

جيد ويجب بقاءه يحتاج إلى تحسين وتطوير

يجب تغييره بنظام معلومات جديد

2. هل يعمل نظام المعلومات على تجنب الأخطاء؟ نعم لا

القسم الثاني المعلومات المقدمة من نظام المعلومات

1. هل يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة بشكل؟ كبير متوسط صغير

2. هل معلومات البنك المقدمة من نظام المعلومات يمكن الاعتماد عليها بشكل؟

كبير متوسط صغير

3. هل يوفر النظام المعلومات في الوقت المناسب؟ نعم لا

القسم الثالث: نظام المعلومات وأهميته في الأداء المنظومي للبنك

1. هل يزيد نظام المعلومات من جودة العمليات المصرفية بشكل؟ كبير متوسط صغير

2. هل نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات بشكل؟ كبير متوسط صغير

3. هل يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك بشكل؟

كبير متوسط صغير

القسم الرابع نظام المعلومات وأهميته في الأداء البشري للبنك

1. هل توفر المعلومات يرفع من مستوى أدائك؟ نعم لا

2. هل إستخدام نظام المعلومات يقلل من الجهد البشري ؟ نعم لا

3. هل يعمل نظام المعلومات في الرفع من مردودية العمل؟

نعم لا

القسم الخامس أهداف نظام المعلومات

1. ما هو الهدف الأساسي من وجود نظام المعلومات في البنك ؟

تحسين أداء الخدمات التعرف على الفرص وإستغلالها

ربط العملاء بالبنك آخر أذكره

2. هل يسهم نظام المعلومات في تقليل التكاليف؟ نعم لا

3. هل يعمل نظام المعلومات على زيادة التنبؤ المبكر بالأخطار؟ نعم لا

4. هل يسهم نظام المعلومات في زيادة الأرباح؟ نعم لا