



# الموضوع

دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة جامعة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

\*السبتي وسيلة

▪ موفق نجاة

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى بسملة الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى الغالية.

### " أمي الحبيبة حفظها الله "

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل فخر... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار... وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

### " أبي الغالي حفظه الله "

إلى سندي وقوتي... إلى من أعتز بوجوده أخي : الهادي عبد الرحمان .

إلى من هم أقرب إلى القلب... إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات... إلى أغلى ما أهدتني الحياة أخواتي : ليلي ، دلال و أزواجهم نور الدين ، رشيد

إلى البراعم الذين يملئون أرجاء بيتنا عطرا... إلى الوجوه الباسمة آدم، سندس، هيثم، يوسف الصديق، التوأم عبد العظيم، عبد الرؤوف، نور الهدى، ريتاج الرحمن، مريم البتول

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء وسعدت برفقتهم في دروب الحياة : منال ، بثينة، فاطمة

و إلى كل الخالات لطيفة ، كوثر الخال احمد توفيق.

إلى كل من ساعدني وساهم في انجاز هذا العمل... وإلى كل دفعة ثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات... وإلى كل من سررت بمعرفتهم في الحياة.

# شكر وتقدير

أشكرك يا الله على نعمك التي أنعمت علي و على نعمة توفيقك لي لإتمام هذا البحث.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة السبتي وسيلة التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة وما لقيته منها من حسن المعاملة طيلة إعداد المذكرة فجزاها الله عنا كل الخير سائلين المولى عز وجل أن يجعل جهدها في ميزان حسناتها .

و لا ننسى أيضا كل من ساعدنا ووجهنا من أساتذة و عمال في إدارة كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جامعة ولاية الوادي

وإلى كل من علمني حرفا أو كلمة أو عمما استفدت منه.....

والحمد لله أولا و آخرا

موفق بنجاة

## الملخص:

تناول هذا البحث أحد المواضيع حديثة الظهور و هي نظام المعلومات و دوره في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة جامعة، وقد تمثلت مشكلة البحث في أن الكثير من البنوك رغم استخدامها للأنظمة الحديثة إلا أنها لم تطبق ولم تستخدم كافة أنظمة المعلومات ، الأمر الذي أثار لدي الباحث مجموعة من التساؤلات تمثلت في سؤال رئيسي وهو ما هو دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية وتفرعت منه عدة من الأسئلة، وهدف هذا البحث التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات داخل البنوك ومدى تطبيقها.

و مستخدما دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات من مؤسسة محل الدراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي يعد واحد من أكبر البنوك الجزائرية ، وقد انتهت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تؤكد على الدور الأساسي لنظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** النظام، نظام المعلومات، القدرة التنافسية

## Résumé:

Cette recherche a porté sur l'un des sujets nouvellement émergents: le système d'information et son rôle dans l'amélioration de la compétitivité de l'institution algérienne, s'appliquant à la Banque paysanne et le développement rural–une Agence universitaire, le problème de la recherche a été que de nombreuses banques, tout en utilisant des systèmes modernes, n'ont pas appliqué Tous les systèmes d'information, qui a soulevé la gamme de questions du chercheur, sont utilisés comme une question clé: quel est le rôle des systèmes d'information dans le renforcement des capacités la concurrence a ramifié plusieurs des questions, et l'objectif de cette recherche est de reconnaître la réalité de l'utilisation des systèmes d'information dans les banques et leur applicabilité.

Utilisant l'étude de cas comme outil de collecte des données de l'Institut d'études, de l'agriculture et de la Banque de développement rural, qui est l'une des plus grandes banques en Algérie, l'étude a conclu avec un ensemble de conclusions et de recommandations soulignant le rôle essentiel des systèmes d'information dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise de l'Algérie.

**Mots-clés:** système, système d'information, compétitivité

## فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	بسملة
III	الإهداء
IV	شكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
ب- و	مقدمة
1	الفصل الأول: إطار نظري حول نظام المعلومات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام
3	المطلب الأول: مفهوم النظام
3	المطلب الثاني: خصائص النظام
4	المطلب الثالث: مكونات النظام
6	المطلب الرابع: أنواع النظام
9	المبحث الثاني: أساسيات حول المعلومة
9	المطلب الأول: مفهوم المعلومة وأهميتها
10	المطلب الثاني: خصائص المعلومة
11	المطلب الثالث: مصادر المعلومة
11	المطلب الرابع: أنواع المعلومة
13	المبحث الثالث: مدخل حول نظام المعلومات

13	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات و أهميته
15	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بنظام المعلومات و مراحل تطوره
17	المطلب الثالث: أهداف نظام المعلومات
17	المطلب الرابع: مكونات نظام المعلومات و موارده ووظائفه
21	المطلب الخامس: تصنيف نظام المعلومات
27	خلاصة الفصل الأول
28	الفصل الثاني: إطار نظري حول القدرة التنافسية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية
30	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية
32	المطلب الثاني: أهمية امتلاك القدرة التنافسية و تطويرها
32	المطلب الثالث: خصائص القدرة التنافسية
33	المطلب الرابع: أنواع القدرة التنافسية
35	المطلب الخامس: مصادر القدرة التنافسية
37	المبحث الثاني: الأسس النظرية للقدرة التنافسية
37	المطلب الأول: عوامل القدرة التنافسية
39	المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية
39	المطلب الثالث: القوى التنافسية لـ porter
44	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية العامة
48	المبحث الثالث: مساهمة نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية
48	المطلب الأول: الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات
50	المطلب الثاني: التأثيرات الإستراتيجية لنظم المعلومات
54	المطلب الثالث: تطبيقات نظام المعلومات لتعزيز القدرة التنافسية
59	خلاصة الفصل الثاني



60	الفصل الثالث: إطار تطبيقي لدور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: القطاع البنكي الجزائري
62	المطلب الأول: بنية القطاع البنكي الجزائري
64	المطلب الثاني: مراحل تطور القطاع البنكي الجزائري
72	المطلب الثالث: المنافسة على مستوى القطاع البنكي الجزائري
77	المبحث الثاني: لمحة عامة عن البنك و هيكله التنظيمي
77	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
77	المطلب الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة جامعة -
80	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة جامعة -
82	المطلب الرابع: المصالح داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة جامعة -
88	المبحث الثالث: القدرة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة جامعة.
88	المطلب الأول: الوضعية الاقتصادية للبنك
101	المطلب الثاني: الوضعية التنافسية للبنك
106	المبحث الرابع: واقع نظام المعلومات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة جامعة.
106	المطلب الأول: نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك
113	المطلب الثاني: استخدام نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للبنك
116	خلاصة الفصل الثالث
118	الخاتمة العامة
123	قائمة المراجع

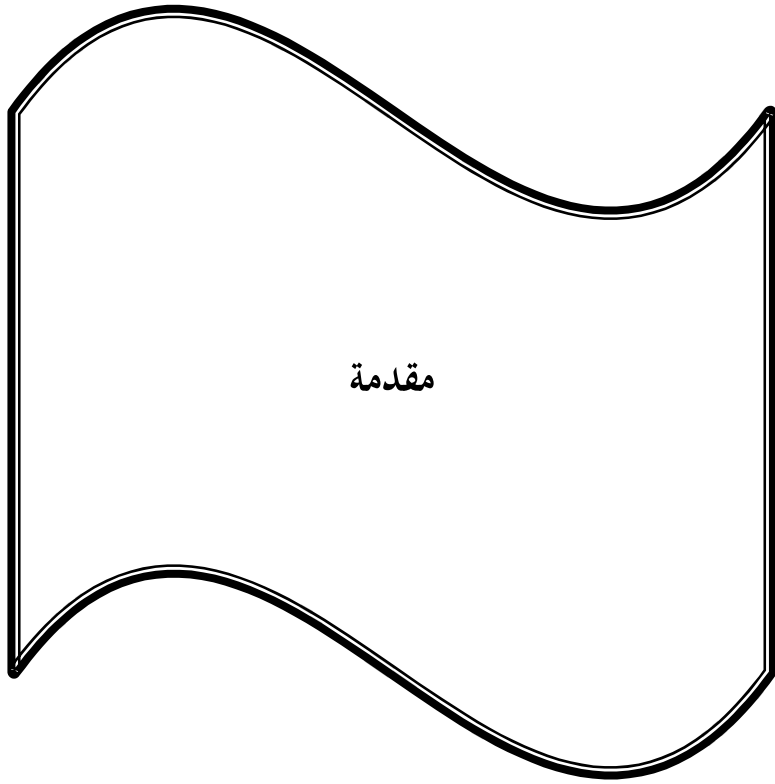
## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	مراحل تطور أنظمة المعلومات	01
32	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك	02
47	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	03
55	استخدام نظم المعلومات في مواجهة القوى التنافسية	04
58	التطبيقات الممكنة لنظم المعلومات	05
72	تطور عدد الوكالات التابعة للبنوك الخاصة والعمومية	06
73	تطور الحصة السوقية من الأصول للبنوك الخاصة والعمومية	07
74	تطور حجم أصول البنوك على مستوى القطاع المصرفي ما بين 2010 و 2017	08
74	هيكل ودائع البنوك على مستوى القطاع المصرفي ما بين سنة 2011 و 2015	09
76	تطور حجم القروض على مستوى القطاع المصرفي ما بين 2011 و 2014	10
89	تطور موارد البنك من القطاع الخاص غير الفلاحي	11
90	تطور موارد البنك من القطاع الفلاحي	12
92	تطور موارد البنك من القطاع العمومي	13
94	تطور توزيع قروض الاستثمار طويلة الأجل حسب القطاعات	14
96	تطور توزيع قروض الاستثمار متوسطة الأجل حسب القطاعات	15
98	تطور توزيع قروض الاستغلال حسب القطاعات	16
100	تطور رقم أعمال البنك	17

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	عناصر النظام	01
5	المدخلات التتابعية	02
5	المدخلات العشوائية	03
6	مدخلات عن طريق التغذية العكسية	04
8	النظام الفرعي	05
18	مكونات نظام المعلومات	06
20	موارد نظام المعلومات	07
21	وظائف نظام المعلومات	08
22	أنواع نظم المعلومات وفق المستوى الإداري	09
23	نموذج نظام المعلومات التسويقية	10
26	علاقات التداخل بين مختلف نظم المعلومات	11
40	نموذج القوى الخمس للتنافس لـ porter	12
42	أشكال حواجز الدخول	13
43	أنواع الخطر	14
45	الإستراتيجية التنافسية العامة	15
49	الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات	16
52	التأثير التنافسي لنظم المعلومات	17
53	تأثير نظم المعلومات في الصناعة	18
56	نموذج سلسلة القيمة لـ porter	19
81	المهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة جامعة	20
90	تطور موارد البنك من القطاع الخاص غير الفلاحي	21

91	تطور موارد البنك من القطاع الفلاحي	22
93	تطور إجمالي موارد البنك من القطاع العمومي	23
93	تطور إجمالي موارد البنك من القطاعات الثلاثة	24
95	مقارنة بين قروض استثمار طويلة الأجل حسب القطاعات	25
95	تطور توزيع إجمالي قروض الاستثمار طويلة الأجل	26
97	مقارنة بين قروض استثمار متوسطة الأجل حسب القطاعات	27
97	تطور توزيع إجمالي قروض الاستثمار متوسطة الأجل	28
99	مقارنة بين قروض الاستغلال حسب القطاعات	29
99	تطور توزيع إجمالي قروض الاستغلال	30
100	تطور توزيع إجمالي قروض البنك	31
103	القوى التنافسية المؤثرة على بنك BADR جامعة	32
105	سلسلة القيمة الخاصة بالبنك	33
109	نظام SYRAT	34
111	نظام TELECOMPENSATION	35
115	دعم نظم وتكنولوجيا المعلومات لسلسلة القيمة الخاصة بالبنك	36



مقدمة

أدت التطورات التكنولوجية التي عرفها ولا زال يعرفها عالمنا المعاصر إلى سرعة كبيرة في نمو الاتصالات وتبادل المعلومات بين عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين المختلفين. الشيء الذي أدى تنامي القيمة الاقتصادية للمعلومات، وشيوع التقنيات الحديثة لجمعها، تصنيفها، معالجتها، حفظها ونشرها إلى ضرورة توفير نظم وأساليب التعامل مع هذه المعلومات، وتوفيرها بالتنوع المطلوبة في كافة مجالات العمل في المؤسسة، وبالشكل الذي يراعي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة ابتداء من احتياجات المستوى التشغيلي وانتهاء بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية . وقد جاءت نظم المعلومات كواحد من تلك النظم القادرة على ذلك، من خلال ما تقدمه من منافع المؤسسة من مرونة وسرعة ودقة في كافة الوظائف المؤسسة التسويقية والإنتاجية و المالية... الخ.

وفي سياق سعي المؤسسات الجزائرية إلى امتلاك أو تعزيز القدرة التنافسية أمام منافسيها وجب عليها وضع رؤية إستراتيجية ومنهج واضح للاستفادة من كل طاقاتها وإمكاناتها بشكل أفضل يحقق لها الاستجابة المرغوبة من محيطها وزبائنها، فلكي تستطيع المؤسسة أن تنتج، تبعد وتسوق، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة، كاملة وقابلة للاستغلال، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نظام معلومات فعال مما يحسن وضعها الداخلي وبالتالي الخارجي .

فنظم المعلومات حاليا تمثل مفاتيح النجاح نظرا للطبيعة الديناميكية التي يتسم بها عالمنا المعاصر، والذي تسيطر عليه شبكات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يقتضي تفعيل دور نظم المعلومات في نشاط المؤسسة لبقائها وتطورها و الحفاظ و الرفع من قدرتها التنافسية، وذلك بالتأثير على سيرها وتنظيمها وتنسيقها وتزويد كافة أفرادها بخلاف مستوياتهم بالمعلومات الضرورية، مما يسمح بتقليص حالات عدم التأكد ويوسع من قدرات المؤسسة على التكيف بسرعة مع تحولات محيطها الداخلي والخارجي.

### ❖ إشكالية البحث:

وانطلاقا مما سبق سنحاول توضيح دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ومواجهة منافسيها في الوقت الذي يزداد فيه الصراع بين المتنافسين وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

### هل تساهم نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؟

وقد تتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات جزئية تتمثل في الآتي :

1- ما المقصود بنظام المعلومات ؟

2- ما المقصود بالقدرة التنافسية للمؤسسة ؟

3- هل بإمكان المؤسسة أن تحسن قدرتها التنافسية بنظام المعلومات ؟

4- ما هو واقع نظام المعلومات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جامعة وما هي مساهمة نظام المعلومات في تعزيز

القدرة التنافسية للبنك ؟



### ❖ الفرضية الرئيسية:

تساهم نظم المعلومات في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

و تنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي :

- تعتبر المعلومة موردا رئيسيا يفرض على المؤسسة الاهتمام بتسييرها.
- يعتبر نظام المعلومات ضروري لكي تستطيع المؤسسة بناء قدرتها التنافسية و تحسينها وتطويرها في ظل التحديات التي تواجهها.
- توجد فجوة كبيرة في المؤسسات الجزائرية بين تبني نظام المعلومات و استغلاله و تطبيقه من قبل المسيرين.

### ❖ مبررات اختيار الموضوع:

ومن بين هذه المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

مبررات ذاتية :

- الشعور بقيمة الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة.
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة والرغبة للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع .
- أن الموضوع له علاقة بتخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات .

مبررات موضوعية :

- حداثة الموضوع .
- رفع الغموض على النظام، المعلومة، نظام المعلومات والقدرة التنافسية.
- التأكيد على دور المعلومة في تعزيز القدرة التنافسية.

### ❖ أهداف البحث:

إن الأهداف التي نرغب الوصول إليها من خلال هذه البحث هي كالتالي:

- ✓ التعريف بالمفاهيم الأساسية لنظام المعلومات .
- ✓ محاولة رفع الغموض على القدرة التنافسية و التركيز على نظام المعلومات ودوره في تحسين مكانة المؤسسة.
- ✓ إبراز كيفية تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة.

### ❖ أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الجوانب التالية:



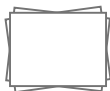
- ✓ يهتم هذا البحث بموضوع هام جدا وهو كيفية توظيف نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ محاولة إسقاط ما جاء في الفصول النظرية على الواقع وتسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية.

### ❖ حدود البحث:

- المجال الزمني: في هذا البحث تم اعتماد الفترة الزمنية من 2008 الى غاية سنة 2018 .
- المجال المكاني: اقتصرت هذه البحث على بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة جامعة.

### ❖ الدراسات السابقة:

1. دراسة مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار بوثلجي، الأغواط، 2004/ 2005.  
كان الهدف من الدراسة هو محاولة إبراز الإبداع التكنولوجي و تأثيره على نشاط المؤسسة الاقتصادية من جهة، وعلى تطوير قدرتها التنافسية من جهة أخرى، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: تركز القدرة التنافسية على عدة عوامل أو مرتكزات، ترتبط بالسوق، بالتكلفة، بالتنظيم، بالموارد البشري، بالزبون و الإبداع.
2. دراسة فيصل سايعي، أنظمة المعلومات استخداماتها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ،باتنة ، 2008/2009.  
تهدف الدراسة إلى التأكيد على دور المعلومة في تعزيز خلق المؤسسات لميزاتها التنافسية،ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي: نقص المنافسة ووجود قطاعات كثيرة تتميز بتفوق الطلب على العرض و التوقع أدى إلى نقص الاهتمام بالمعلومات،عدم استخدام نظام المعلومات كوسيلة اتصال.
3. دراسة عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012.  
تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أن الاقتصاد القوي مستقبلا المواكب لهذه التطورات وللاستفادة منها ومحاوله التقليل من مخاطرها هو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على موارد حديثة متمثلة في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن اقتصاد المعرفة هدف يمكن الوصول إليه لتحقيق معدلات نمو وتنمية أفضل ، أن الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى البنوك الجزائرية الى تحقيقه.





4. دراسة فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2014/ 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لولاية المسيلة، وقد اعتمد الباحث في الدراسة على نوعين من البيانات: تمثل الأول في البيانات المستقاة من الكتب و الدراسات السابقة، أما الثاني فقد تمثل في الدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تباين لدى مؤسسات القطاعات لولاية المسيلة في تطبيق نظام المعلومات التسويقية وفي تصميم الاستراتيجيات التنافسية.

5. دراسة كمال رزيق ومسودور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 22-23/04/2002.

6. دراسة النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة مدبغة المضاب العليا، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تحليل المتغيرات البيئية التي تساعد المؤسسة في استنتاج نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات مما يسمح لها باختيار الإستراتيجية الأنجع. ومن أهم النتائج المتوصل إليها: إهمال مسيري وإطارات المؤسسة لأهمية المعلومة ودراسة المتغيرات البيئية وتحليل ظروف المنافسة ، وهذا ما يؤدي إلى التراجع في الحصة السوقية

#### ❖ منهج البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات المتبناة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكوننا بصدد عرض مفاهيم وأفكار متعلقة بنظام المعلومات والقدرة على توضيح العلاقة بينهما . ويعتمد كذلك هذا البحث على أسلوب دراسة الحالة، وذلك لطبيعة الموضوع وتعدد جوانبه لكونه يتأثر بعدة عوامل، حيث يعتبر أسلوب دراسة الحالة جيدا لبحث مثل هذه المواضيع، و ذلك لحجم المعلومات الكبير الذي بإمكان الحصول عليه، وإمكانية الخوض في التفاصيل أكثر من الأساليب الأخرى .



### ❖ هيكل البحث:

بغرض الإجابة عن إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة، ثلاثة فصول وخاتمة، كالتالي:

**الفصل الأول:** إطار نظري حول نظم المعلومات حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول النظام، والثاني أساسيات حول المعلومة، والثالث مدخل حول نظم المعلومات.

**الفصل الثاني:** والذي تحت عنوان إطار نظري حول القدرة التنافسية والذي يتضمن في المبحث الأول أساسيات حول القدرة التنافسية والثاني تطرقنا فيه إلى الأسس النظرية للقدرة التنافسية وفي الأخير تطرقنا إلى مساهمة نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية.

**الفصل الثالث:** وهو الأخير حيث سنتناول فيه القطاع البنكي الجزائري بصفة عامة، و لمحة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية،دراسة القدرة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وأخيرا تم التطرق فيه إلى واقع نظام المعلومات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.



## الفصل الأول

إطار نظري حول نظام المعلومات

## تمهيد:

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تتأثر به وتؤثر فيه، و تشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها في عالم أضحى قرية صغيرة بفضل التطور المذهل الذي يشهده في مجال التقنيات الحديثة كالأقمار الصناعية، وشبكات الاتصال وغيرها.

إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح والتفوق لهذه المنظمات ، ولن يتسنى ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية، لتحويلها إلى مخرجات لمختلف المستويات الإدارية، ألا وهو " نظام المعلومات " الذي أصبح يلعب دورا هاما وحساسا في أداء المنظمة بكفاءة وفعالية و تميز.

وهذا ما سنتطرق له من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام.
- المبحث الثاني: أساسيات حول المعلومة.
- المبحث الثالث: مدخل حول نظام المعلومات.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام

حضي مفهوم النظام باهتمام كبير من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة، حيث فرض مفهوم النظام نفسه على العديد من مجالات النشاط، وأصبح استخدامه وسيلة بارزة من وسائل التحليل العلمي للأهداف والمشكلات فلكي نستطيع فهم نظام المعلومات يجب في البداية أن نكون على دراية و إلمام بالمفاهيم الأساسية للنظام، لذلك فسوف يتناول هذا المبحث تعريف النظام، خصائصه، ومكوناته وأنواعه، وأخيرا يتعرض المبحث لمعايير كفاءة النظام.

### المطلب الأول: مفهوم النظام

النظام هو مصطلح مشتق أساسا من كلمة اليونانية (system) التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء.

يمكن تناول بعض التعريفات التي تناولت النظام و منها:

النظام هو "مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة و المتداخلة والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام"<sup>1</sup>

النظام هو "التركيب الكلي الذي يتكون من أجزاء مترابطة مع بعضها و يقوم بمعالجة المدخلات ضمن آليات عمل منظمة للحصول على مخرجات مفيدة للتنظيم".<sup>2</sup>

النظام " مجموعة من المكونات التي تربطها ببعضها البعض وبيئتها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل".<sup>3</sup>

النظام هو مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق أحد الأهداف.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف النظام على أنه "مجموعة العناصر المتكاملة والمستلزمات الضرورية لتحقيق هدف معين من خلال معالجة البيانات".

### المطلب الثاني: خصائص النظام

هناك مجموعة من المميزات و الخصائص التي إذا توفرت في النظام كان النظام جيدا وناجحا، وهذه السمات هي:

- **تكاملية النظام:** أي أنه يجب أن يحتوي النظام على كامل عناصره ومكوناته حتى يحقق الهدف المطلوب منه.
- **بساطة النظام:** أي عدم احتوائه على علاقات وعمليات معقدة تعيق من حركة النظام ومن فهمه من قبل المستفيد.
- **انسيابية المعلومات:** أي توافر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وحرية حركتها بين الأطراف النظام.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 17.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الرغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص 30.

<sup>3</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية-الأدوات-التطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 49.

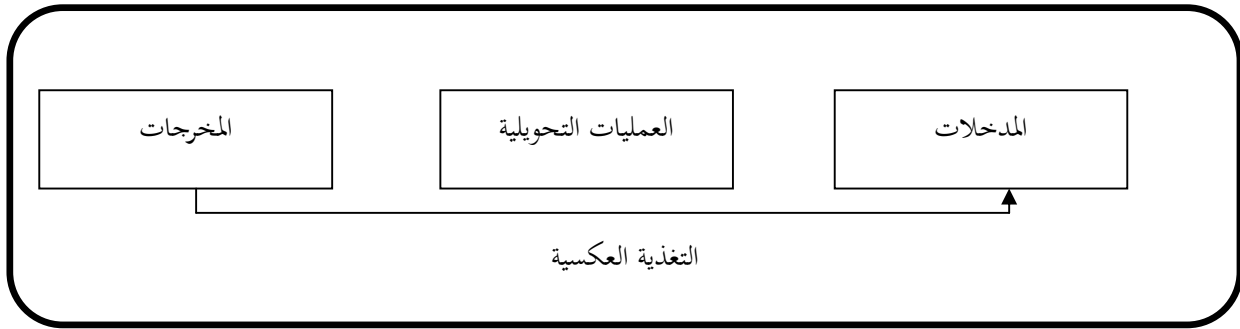
<sup>4</sup> راعونند مكليود، نظم المعلومات الإدارية. تعريف: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 66.

- تعدد العناصر: أي أنه يجب أن يحتوي النظام على عنصرين على الأقل.
- التميز: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.
- الارتباط: أي ارتباط مكونات النظام وعناصره بعلاقات منظمة ومحكمة.
- المخرجات: أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف التنظيم و تلبى احتياجاته.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مكونات (عناصر) النظام:

يتكون كل نظام من مجموعة من العناصر الأساسية والمتمثلة في (مدخلات، عمليات، مخرجات)، التي يعتمد عليها لتحقيق الهدف من وجود النظام، و حتى تكون هناك وسيلة لإظهار والتأكد من النظام بطريقة سليمة لا بد من إضافة عنصر رابع إلى عناصر النظام وهو الرقابة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (01): عناصر النظام



المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، في نظم المعلومات الإدارية (النظرية - التطبيقات)، الجامعية، الإسكندرية، ص 52.

1. المدخلات: تعتبر المدخلات قوة الدافع الأساسية، التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية.

وتشمل مدخلات النظام على عدة عناصر، كالمواد الخام المستخدمة، والمعلومات المستخدمة... إلخ.<sup>2</sup>

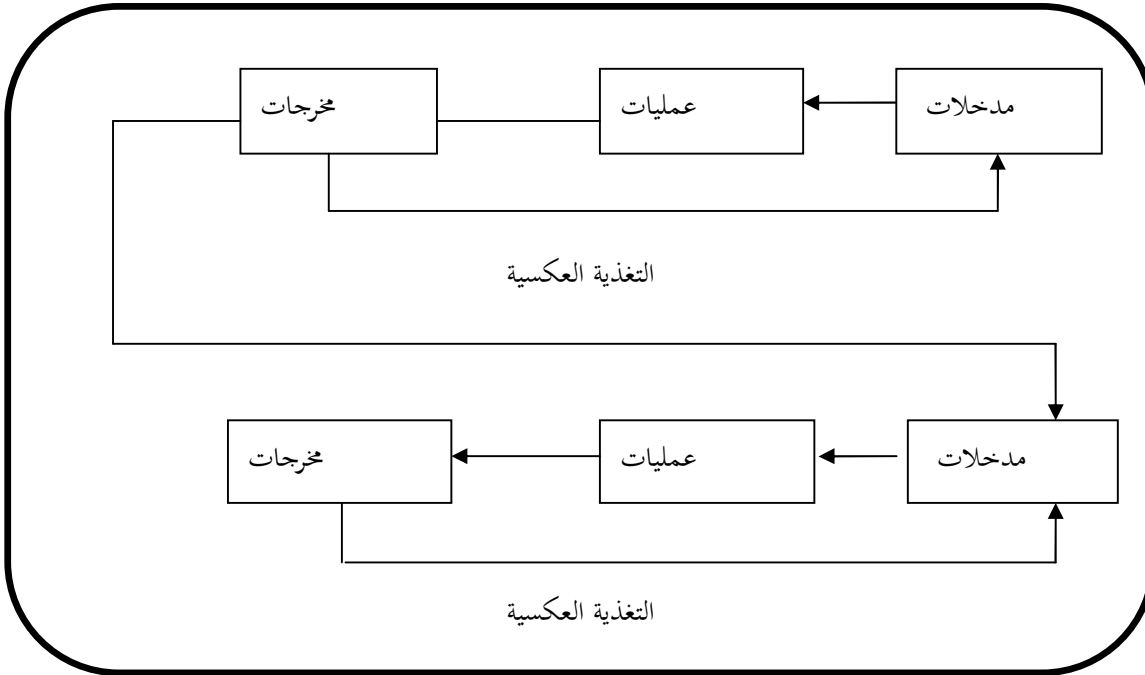
وتقسم المدخلات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أ- المدخلات التتابعية: بمعنى أن تكون مدخلات نظام معين هي في الأصل مخرجات لنظام سابق أو أنظمة سابقة، مثل علاقة نظام المشتريات بنظام الإنتاج. و يوضح الشكل التالي المدخلات التتابعية:

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزغبى، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 151.

شكل (02): المدخلات التابعة

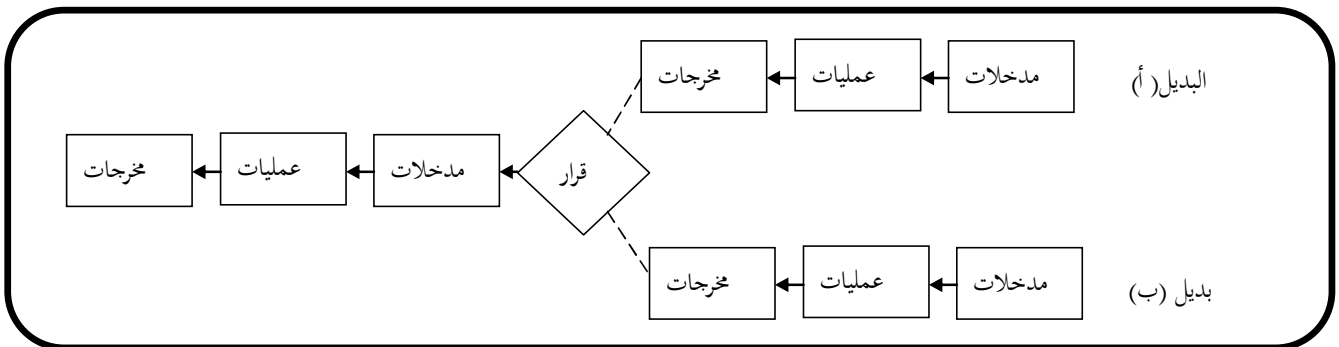


المصدر: نظم المعلومات الإدارية دار زهران للنشر و التوزيع، 2010، ص 152.

المصدر:

ب- المدخلات العشوائية: المقصود بالعشوائية هنا معناها الإحصائي. فالمدخلات العشوائية هي المدخلات المحتملة للنظام المعين. وبالتالي فإن النظام يجب أن يقرر أي من مخرجات النظم البديلة سيتم استخدامها كمدخلات لهذا النظام. و بعبارة أخرى فإن المخرجات المتاحة من النظم الأخرى تتوافر لها فرص اختيارها كمدخلات للنظام المعين.<sup>1</sup>

الشكل (03): المدخلات العشوائية



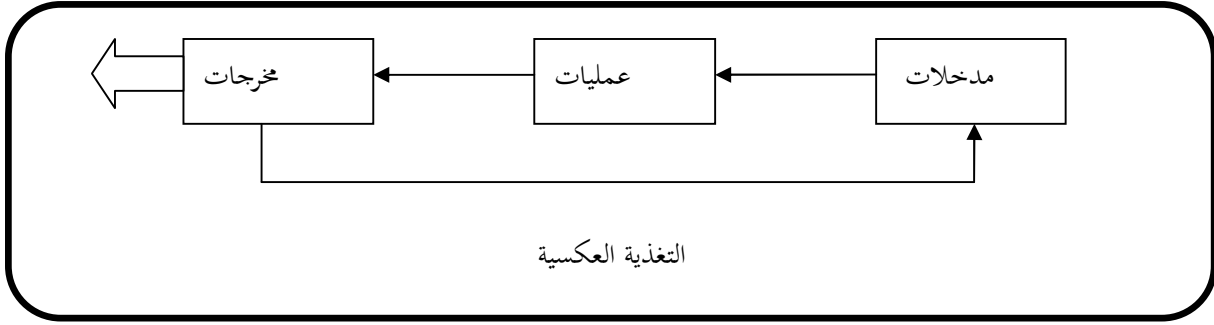
في نظم المعلومات الإدارية (النظرية - التطبيقات)

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد،  
الجامعية، الإسكندرية، ص 57.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، مرجع سابق، ص 152.

ت- المدخلات عن طريق التغذية العكسية: يتمثل هذا النوع من المدخلات، في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام، كمدخلات له مرة ثانية. وعادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية، نسبة صغيرة من مخرجات النظام.<sup>1</sup>

الشكل: (04): مدخلات عن طريق التغذية العكسية



المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية-الأدوات-التطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 58.

2. العمليات التحويلية: تتحول المدخلات إلى مخرجات عن طريق العمليات التحويلية قد تكون في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

3. المخرجات: قد تكون المخرجات النظام في شكل منتجات، أو خدمات، أو طاقة، أو غيرها. والمخرجات هي ناتج العمليات التحويلية. ومخرجات النظام ترتبط ارتباطاً قوياً بالهدف من وجود النظام. كما أن المخرجات هي النتائج الفعلية والأهداف المحققة لنظام ما.<sup>3</sup>

4. التغذية العكسية: لقد ذكرنا آنفاً أن التغذية العكسية جزء من مدخلات النظام، كما وتعتبر التغذية العكسية من الخصائص والمميزات الأساسية في النظم، والتي تحدد مدى ملائمة وصلاحيه النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية الحاجات للمستفيد من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيق النظام ليتم إصلاحه و تلافي حصولها مستقبلاً.<sup>4</sup>

#### المطلب الرابع: أنواع النظام

ليس هناك اتفاق بين الباحثين بشأن أنواع النظم و ذلك لتباين أنواع النظم التي تناولها الباحثون و التي تتمثل في:

1. النظم الساكنة و النظم الديناميكية: يقصد بالنظم الساكنة تلك النظم التي تعمل بمعزل عن أثر المتغيرات البيئية و له

خصائصه الداخلية التي تخضع لآثار المتغيرات الخارجية.

أما النظام الديناميكي فهو يتسم بالتطور الحركي و التغيير المستمر أي أن له قدرة على التأثر و التفاعل

الإيجابي مع المحيط.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> منال محمد الكردي، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الصباح، مرجع سابق، ص 153.

<sup>4</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، مرجع سابق، ص 31.

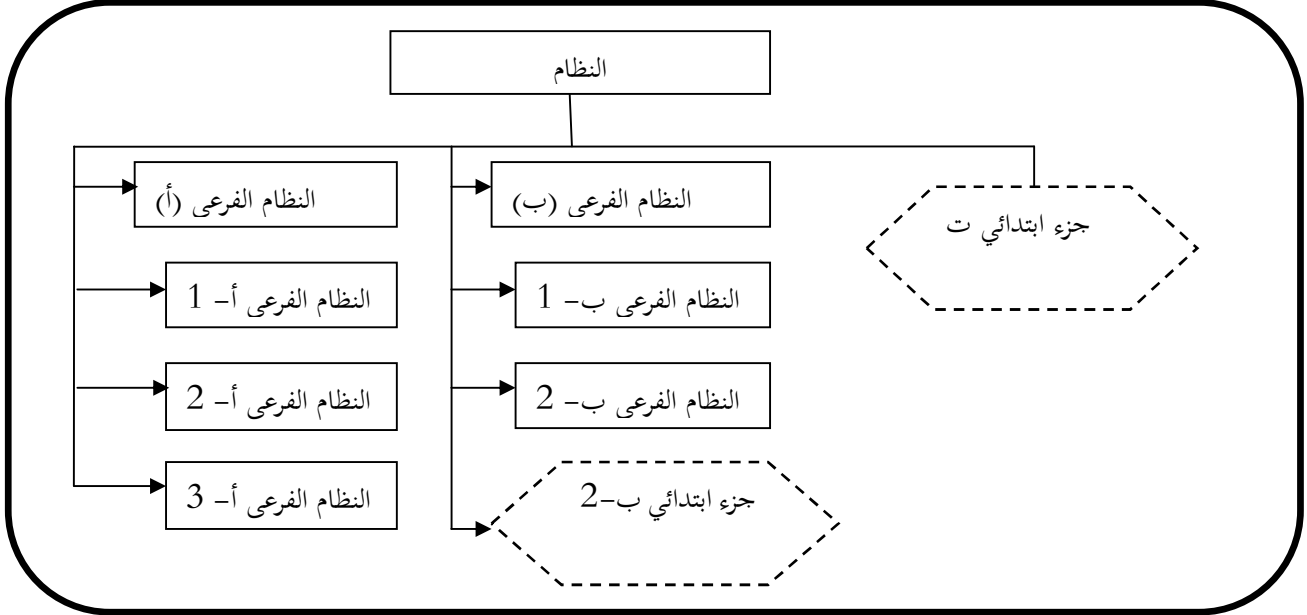


2. **النظم الآلية و النظم العضوية:** يقصد بالنظم الآلية تلك النظم المصطنعة التي تميل إلى عمل تلقائي تحت تأثير العوامل الآلية التي توفر سبل عملها كالألات و المعدات الإنتاجية.  
 أما النظم العضوية فهي تشمل النظم البيولوجية التي تتعامل مع النظم الأخرى و يحصل التفاعل المتبادل بين كل منهما.
3. **النظم الطبيعية و النظم المصطنعة:** تمثل النظم الطبيعية تلك النظم المادية أو الفيزيائية كالنظام الشمسي و جسم الإنسان.  
 أما النظم المصطنعة فهي تلك النظم التي يقوم الإنسان بصنعها و التأثير في تكوينها فالمؤسسة نظام مصطنع من صنع الإنسان و معيار التفرقة بين كلا من النوعين من النظم هو دور الإنسان في تشكيلها وتكوينها.
4. **النظم المغلقة و النظم المفتوحة:** كل النظم تستمد مدخلاتها من بيئتها و تطرح مخرجاتها في بيئتها و هذا ينطبق على النظام المفتوح و المغلق إلا أنه ما يميز النظام المفتوح عن النظام المغلق هو أن النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يرتبط بعلاقة تأثير و تأثر ببيئته، و يعمل على تجديد معالمة و أبعاده وفقا للإفرازات البيئية و هو ذلك النظام الذي يسعى دوما إلى اكتساب خصائص صحية تجعله في موقع المؤثر و المتكيف، بينما النظام المغلق هو ذلك النظام الذي لا يعمل على تعديل و تجديد معالمة و مقوماته، و الذي يتجاهل التحولات البيئية و لا يعمل على إدراكها<sup>1</sup>.
5. **النظم الفرعية:** أي نظام يكون مستقل بذاته يكون نظاما واحدا و كاملا، ويمكن أن يكون النظام رئيسيا و يتكون من مجموعة من النظم الفرعية التابعة للنظام الرئيسي بحيث يكون كل نظام فرعي نظام كامل يؤدي عملا متكاملا وهدفا محددًا ويمكن أن يتم تجزئة النظام الفرعي إلى مجموعة نظم فرعية جزئية و هكذا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علمي لره، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسويق، كلية العلوم التجارية وعلوم التسويق والعلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص، ص104، 105.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الرغبي، مرجع سابق، ص31.

الشكل (05): النظام الفرعي



المصدر: رايموند مكلويد، نظم المعلومات الإدارية. تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 68.

## المبحث الثاني: أساسيات حول المعلومة

في ظل تنامي تطور المؤسسات ازداد أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات و المعرفة تتم بطرق ومواصفات عملية وموضوعية وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا، حيث تعتبر المعلومات موردا أساسيا تحتاج إليه المؤسسة في كل المراحل، سواء عند إنشائها أو عند مزاوله نشاطها، حيث تساعدنا في فهم طبيعة المشاكل التي تعوقها، وتسمح لها باختيار الحلول من بين البدائل لأجل اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة. لذا كان من الأهمية التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمعلومات، أهميتها، مصادرها وأنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم المعلومة وأهميتها

#### الفرع الأول: مفهوم المعلومة

المعلومات " هي عبارة عن مجموعة البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والاستنتاجات والمعتقدات التي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التوبيخ و التصنيف و التحليل و التنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين " <sup>1</sup>.

"المعلومات هي عبارة عن مجموعة من البيانات المصنفة والمفسرة المستخدمة في صنع القرار تم تعريفها أيضا على أنها " بعض الكيانات الملموسة أو غير الملموسة التي تعمل على التقليل عدم اليقين بشأن مستقبل الدولة أو الأحداث" <sup>2</sup>.

"المعلومات (Information) هي ناتج البيانات ، فعندما توضع البيانات في سياقات نصية تصبح معلومات ،ويشار إليها أحيانا بأنها معرفة ظاهرية ، والتي تنتج من خلال الاتصالات وتلاقي الأفكار ، والهدف الرئيس لإدارة المعرفة ، هو خلق القيمة من خلال توافر سبل الحصول على معلومات التقنيات الحديثة" <sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة يتضح أن العلاقة بين البيانات و المعلومات هي العلاقة بين المادة الخام و المنتج التام <sup>4</sup>

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغيبي، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> Predrag ranisavljev tanja spasic ivana mladenović - ranisavljevic **management information system and decision making process in enterprise** high business school of leskovac university of nis faculty of technology leskovac serbia number 3 2012 p184 .

<sup>3</sup> حسن حميد عبد الله، دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص95.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص24.

"المعلومات هي بيانات (Data) تمت معالجتها، بوسائل ماهرة محكمة، لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً و مستقبلاً، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها".<sup>1</sup>

المعلومات هي نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل، أو هي نتائج التفسيرات أو التعليقات.<sup>2</sup>

المعلومات "هي تجميع وتحليل واختيار ومعالجة البيانات التي تمكن المنظمات من تلبية الأهداف".

### الفرع الثاني: أهمية المعلومة

أهمية اجتماعية: فهي وسيلة اتصال، قد تخلق الوفاق أو الصراع داخل المؤسسة.

أهمية اقتصادية: أصبح ينظر إلى المعلومة كسلعة تخضع للتقييم النقدي، نتج عن هذه منظمات تباع المعلومة، حيث تزيد قيمتها كلما زادت أهميتها.

أهميتها في إدارة الأعمال: تعتبر دعماً في اتخاذ القرار، فهي تمثل القيمة الأساسية في اتخاذ القرار، ولقد حددت بدقة العلاقة المباشرة بين نوعية المعلومة المستعملة من طرف متخذ القرار وفعالية القرار، والبحوث الميدانية أثبتت أن اكتساب معلومة صادقة يزيد من دقة القرار.

تمثل أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على:

• زيادة حصتها في السوق.

• ضمان جودة وسلامة منتجاتها.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: خصائص المعلومة

للمعلومات صفات يجب توافرها بغية الاعتماد عليها وبخاصة في المنظمات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات، يمكن أن نجملها بالآتي:

- ✓ الملائمة: تكون المعلومات ملائمة لغرض ما في وقت ما وقت الحاجة لها فقط.
- الشمول: المعلومات الشاملة تلك التي تزود المستفيدين بكل ما يحتاجون معرفته عن حالة معينه
- ✓ التوقيت المناسب: وهي المعلومات المناسبة زمنياً وتتوافر في وقت الحاجة إليها .
- ✓ الوضوح: يجب أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض .
- ✓ الدقة: وتعني أن تكون المعلومات خالية من أخطاء التجميع و التسجيل .

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> احمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الاول 2012، ص 5.

<sup>3</sup> ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 32.

- ✓ المرونة: مرونة المعلومات تعني قابلية تكييف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستخدمين.
- ✓ إمكانية القياس: إمكانية القياس الكمي للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مصادر المعلومة

مصادر المعلومات تتكون من الآتي:<sup>2</sup>

**مصادر داخلية:** المنظمة تكون مصدرا مهما للحصول على البيانات والمعلومات. فعندما يريد المدراء بيانات ومعلومات تتعلق بنشاط أقسام المنظمة الداخلية فعلى الأقسام توفيرها.

**مصادر خارجية:** عندما تكون هناك علاقات بين المنظمة ومنظمات أخرى، فهنا تنشأ الحاجة إلى الحصول على معلومات وبيانات خارجية.

و لكن بشكل عام تقسم المعلومات إلى المصادر الآتية:

- المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم تجميعها وتجهيزها في أوقات سابقة من قبل جهات أخرى وتم تعميمها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الأفراد والمنظمات في أي وقت، ومن هذه المصادر البيانات الموجودة في المراجع، الكتب، الدوريات، النشرات و المجلات ومراكز البحث.
- المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم تجميعها وتجهيزها عند الطلب واختبارها وتعميمها من قبل الجهة التي تحتاج لهذه المعلومات أو مكلفة بإعدادها، وتكون هذه المعلومات حول موضوع يخص الجهة الطالبة ويمكن أن تستفيد جهات أخرى من هذه المعلومات بعد تجهيزها ومن بين هذه المصادر الميدانية لجمع المعلومات مثل الملاحظة و الاستقصاء والتجربة والاختبار.
- بنوك المعلومات: وهذا النوع ظهر حديثا والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.
- الانترنت: وهي البيانات والمعلومات التي تجمعها وتنظمها وتجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم وتعرضها على مواقعها على شبكة الانترنت الدولية ليتسنى للجميع تداولها و الاستفادة منها.

### المطلب الرابع: أنواع المعلومة

يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صالح المزينة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009، ص 394.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزغبى، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص، ص62، 63.

1. **حسب درجة الرسمية:** وفقا لدرجة الرسمية نميز بين معلومات رسمية وغير رسمية وأخرى غير رسمية. فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي يتم انتقالها في الإطار الرسمي للمنظمة، أي من خلال هيكلها التنظيمي. أما المعلومات غير الرسمية فهي تلك المعلومات التي يتم تداولها وانتقالها عبر علاقات غير رسمية في المنظمة أي خارجة عن الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة.
2. **حسب مصدر المعلومات:** هناك مصدران للمعلومات، فإما أن تكون معلومات داخلية أو خارجية، فالمعلومات عن أنشطة ووظائف المنظمة وعملياتها تعد معلومات داخلية، أما المعلومات التي تستنبط من البيئة الخارجية للمنظمة تعتبر معلومات خارجية. كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية، فالأولى هي التي يتم جمعها لأول مرة، والثانية هي تلك التي قامت المنظمة أو غيرها بجمعها و تخزينها مسبقا.
3. **حسب درجة التغيير:** المعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير بمرور الزمن، فعلى سبيل المثال نجد في مصلحة الأحوال المدنية والتي تقوم باستخراج بطاقات الهوية والشهادات المختلفة، أن أسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم وغيرها، تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير وقد تكون المعلومات متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفية.
4. **معيار المستوى الهرمي للمؤسسة<sup>1</sup>**
  - المعلومة الإستراتيجية: تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة حيث يستفاد منها في صياغة الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية حيث ترتبط بمستقبل المؤسسة و تلعب دورا هاما في عملية تكييفها مع تغيرات المحيط.
  - المعلومة التكتيكية (الوظيفية): تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال و التنسيق بين مختلف الأقسام و تتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة و تغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة و هي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع هدف المؤسسة.
  - المعلومة التشغيلية (النقدية): مرتبطة بالوظائف الاعتيادية و الروتينية مثل المحاسبة، الإنتاج و هي تفصيلية و دورية تتميز بأنها رسمية.

<sup>1</sup> علمي لزهرا، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مرجع سابق، ص 63

### المبحث الثالث: مدخل حول نظام المعلومات

قصد مجاهدة المنافسة أصبحت الإدارة في المؤسسة تولى أهمية بالغة لتوليد ونشر المعلومات على مستوى المؤسسة واستحدثت لذلك نظام يعرف بنظام المعلومات. حيث أصبحت دراسة نظم المعلومات مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالمحاسبة، التمويل، الإنتاج والتسويق كما أصبحت نظم المعلومات جزء أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة. فنظام المعلومات يهتم اهتماما بالغا بتقديم المعلومات الضرورية للإدارة من أجل القيام بمهامها الموكلة إليها بشكل جيد. وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم نظام المعلومات وأسباب الاهتمام به ومراحل تطوره وأهدافه ومكوناته وموارده ووظائفه وأصناف نظم المعلومات.

#### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأهميته

##### الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

هو مجموعة متداخلة من المكونات التي تعمل على تجميع (أو استرجاع)، تشغيل، تخزين، ونشر المعلومات وذلك بغرض مساندة عملية صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة.<sup>1</sup>

نظام المعلومات هو توليفة (أو تركيبة) منظمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الاتصالات وموارد البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها و تحويلها إلى معلومات و بالتالي توزيعها إلى المستخدمين في المنظمة.<sup>2</sup>

نظام المعلومات هو تجميع تنظيمي وفي متكامل يعمل بتفاعل داخل هذا النظام لكي يلبى احتياجات المؤسسة من المعلومات وأداء العمليات المختلفة.

عمليا: يمكن أن يكون نظام المعلومات بدون حاسب آلي وهذا ما كان منتشرا من قبل في جميع المؤسسات، ويعتمد على العاملين ومهاراتهم في الكتابة والتسجيل و الحفظ ، وحتى اليوم هذا النظام موجود في بعض المؤسسات وهو يؤدي العمل المطلوب منه لكن ببطء شديد في أداء العمليات مع احتمالات عالية لظهور أخطاء.

نظام المعلومات مجموعة منظمة من الموارد، برامج، أفراد، بيانات وإجراءات مساعدة، اكتساب، معالجة، تخزين وتواصل المعلومات ( بشكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... الخ) في المنظمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي خليل، نظم المعلومات الإدارية، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 19.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005، ص 19.

<sup>3</sup> Marie-Hélène Delmond, Etd'autres, Management Des Systéme D'informlation, Dunod, Paris, 2003, P110.

نظريا: لا يمكن إغفال سرعة الأداء مع احتمالات أخطاء ضئيلة جدا لنظام المعلومات الذي يستخدم الحاسب الآلي و البرامج المتعددة للتطبيقات المختلفة(قواعد بيانات)لأداء العمل الخاص بالمؤسسة بيسر و سهولة وأمان تام، فضلا عن زيادة سرعة الأداء مع قلة احتمال وجود الأخطاء.<sup>1</sup>

نظم المعلومات تمثل نظاما متكاملًا قادرا على تقديم المعلومات لعمليات الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وغيرها، كما أنها تشكل مجموعة من الإجراءات التي تتضمن جمع وتخزين وتشغيل واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار داخل المنظمة فهي نظم تبنى على الحاسب الآلي أو يدويا.<sup>2</sup>

نظام المعلومات هو مجموعة من الناس و الإجراءات والموارد التي تجمع المعلومة وتحولها وتوزعها على مستوى المنظمة.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظام المعلومات على انه:هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض والتي تعمل على جمع نختلف أنواع البيانات و المعلومات.وتعمل على معالجتها، تخزينها، وبثها وتوزيعها على المستخدمين .

### الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات

تشكل المعلومات مورداً إستراتيجيا للمؤسسة الحديثة الذي ينبغي توفيره بالمواصفات المطلوبة (من حيث: الدقة، الثقة، التركيز، التوقيت...) والعمل على حسن استغلاله ومن هنا تظهر أهمية نظام المعلومات في المؤسسة، فهو الذي يضطلع بمهمة توفير هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية فيها.

تتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين عمليات و أداء جميع أنواع و أحجام المنظمات. كذلك في مساندة عملية اتخاذ القرارات و تدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل مما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق الذي تعمل فيه. كما تزايدت مساهمة نظم المعلومات المستندة على الانترنت في تحقيق نجاح المنظمات الحديثة التي تعمل في ظل منافسة عالمية تتميز بالحدة وسرعة التغير وعدم التأكد.<sup>4</sup>

ويمكن تقديم أهمية نظام المعلومات في النقاط التالية:<sup>5</sup>

- أنها أصبحت تمثل ضرورة حيوية لبقاء المنظمة.
- تحسينها وتطويرها لعملية صنع القرار الصحيح.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم محمد بدر، تقنية نظم المعلومات، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2012، ص59.

<sup>2</sup> سامي مصطفى محمد علي، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، منشورات المعهد العالمي لعلوم الزكاة، السودان، ص 7.

<sup>3</sup> James A.O'brien,Et D'autres, **Les Systéme D'information De Gestion, La Prespective Du Gestionnaire Utilisateur**, Edition, Du Renouveau, Pedagogique INC, 1995, P6.

<sup>4</sup> أحمد فوزي ملوحي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص4.

<sup>5</sup> سامي مصطفى محمد علي، مرجع سابق، ص59.



- إحداثها لمزايا تنافسية يمكن الحصول عليها من خلال هذه النظم.
- تمكين المنظمة من الرقابة والسيطرة على مكوناتها.
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>
- تنشيط عمليات الإتصال في المنشآت.
- تحسين استخدام الموارد (موارد بشرية وغير بشرية).<sup>2</sup>

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بنظام المعلومات ومراحل تطوره

الفرع الأول: أسباب الاهتمام بنظم المعلومات

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات اليوم بنظم المعلومات و تطويرها، نذكر من هذه العوامل:

1. انبثاق ثورة المعلومات و المعرفة: ويعبر عن ثورة المعلومات وانفجار المعرفة النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحولها المتزايد نحو التصغير، الرقمنة، السرعة، المرونة والمحمولية ونحو الترابط والتزواج مع تقنيات الاتصال وصناعة البث الفضائي حتى يصح القول أن العالم بفضل هذه التغيرات التكنولوجية الهائلة قد أصبح بحق قرية كونية صغيرة. فالاتصال آني ، والمعلومات من خلال شبكة الانترنت تتدفق متجاوزة الحدود الجغرافية وقيود المكان. و من نتائج هذه التحولات التاريخية انبثاق اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات والمعرفة وانتقال مفاتيح الحضارة ومكان القوة من المادة الى المعلومة ومن الآلة إلى الإنتاج الالكتروني في صناعات الحاسوب، صناعة البرمجيات وخدمات المعلومات الرقمية عبر أنشطة الأعمال الالكترونية.<sup>3</sup>
2. العولمة: تزداد اقتصاديات العالم اندمجا فيما بينها وتتسع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية والتجارة الدولية وتكنولوجيا الاتصال بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل. وبالتالي يمكن القول أن من أكبر مظاهر العولمة تجسيدا وأكثرها وضوحا في الموارد والتكنولوجيا المحورية وشبكة الأعمال المعقدة تتمثل في نظم المعلومات العالمية التي تستخدمها الشركات الكونية، الشركات متعددة الجنسيات والشركات الدولية لإدارة عملياتها في كل مكان وزمان.<sup>4</sup>
3. تقلص إطارات الوقت: حاليا تنفذ كل مراحل عمليات الأعمال أسرع عما كانت عليه من قبل. فيعمل ممثلو المبيعات في التسويق المبرق (Télémarketing) للاتصال بعملائهم خلال ثواني عبر الهاتف، وتنقل أوامر البيع الكترونيا من احد الحاسبات إلى حاسب آخر، ويجدول المنتجون تسليمات المواد الخام للوصول في الوقت تماما<sup>5</sup>. « Just in time »
4. ظهور شكل جديد من المنظمات: تتصف المنظمة التقليدية بالتنظيم الهيراركي والمركزي الذي يعتمد على مجموعة ثابتة من إجراءات العمل لإنتاج سلع وخدمات نمطية على نطاق واسع. إما الشكل الجديد لمنظمة الأعمال فهو التنظيم المسطح (الأقل

<sup>1</sup> عدنان أبو عرفة وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص25.

<sup>2</sup> عدنان أبو عرفة وآخرون، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 37، 38.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 39، 40.

<sup>5</sup> ريموند مكليود، مرجع سابق، ص 57.

هرمية) وغير المركزي والذي يعتمد على ترتيبات عمل مرنة ومعلومات فورية لتوفير المنتجات بالطلب على نطاق واسع ملائمة أسواق ومستهلكين محددين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مراحل تطور نظام المعلومات

مرت نظم المعلومات بتطورات هائلة من الخمسينيات وحتى الوقت الحالي وهي كالتالي:<sup>2</sup>

1. المدة من (1950-1960): وتتسم بالبساطة وتقتصر على معالجة المعاملات.
2. من (1960-1970): تزويد المستفيدين والمديرين بالتقارير المعلوماتية التي يحتاجونها لأغراض دعم عملية اتخاذ القرار عن طريق استخدام نظم المعلومات الإدارية.
3. من (1970-1980): بدأ ظهور نظام معلومات التقارير لتلبية احتياجات المديرين لصنع القرارات المعقدة.
4. من (1980-1990): ظهرت ادوار جديدة وأكثر اتساعا لهذه الأنظمة ومنها التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و البرمجيات، وشبكات الاتصالات التي سهلت عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمات ومن بين التطورات في مجال نظم المعلومات و التي كانت انعكاسا للعوامل السابقة هو ظهور عدد من النظم ومنها: نظام معلومات المديرين (EIS) Exécutive Information System والأنظمة الخبيرة (ES) Expert Systems وتطبيقات الذكاء الاصطناعي (AI) Artificial Intelligence.
5. من (1992-2000): ظهور الأنظمة الخبيرة وأنظمة المعلومات الإستراتيجية (SIS) Informations System Strategy، إن استخدام المنظمات لهذه الأنظمة ساعدها كثيرا على تحيقي الأهداف التي وضعتها ومنها رفع كفاءة المنظمة وفاعلية الوظيفة، وجودة خدمة الزبون، وإنتاج وتعزيز الابتكار، وانجاز الأعمال، ورفع أسس المنافسة وقيمة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات.

### الجدول: (01) مراحل تطور أنظمة المعلومات

من 1950-1960	وتتسم بالبساطة وتقتصر على معالجة المعاملات
من 1960-1970	اتخاذ القرار عن طريق استخدام نظم المعلومات الإدارية.
من 1970-1980	بدأ ظهور نظام معلومات التقارير لتلبية احتياجات المديرين لصنع القرارات المعقدة
من 1980-1990	هو ظهور عدد من النظم ومنها: نظام معلومات المديرين (EIS) Exécutive Information System و الأنظمة الخبيرة (ES) Expert Systems وتطبيقات الذكاء الاصطناعي (AI) Artificial Intelligence

<sup>1</sup> احمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري-تكنولوجي)، مطبعة إين العربي، بغداد، 2014، ص 50.

.Intelligent

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: أهداف نظام المعلومات

لنظام المعلومات ثلاثة أهداف أساسية:<sup>1</sup>

- القرار: يسمح نظام المعلومات باتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبياً في ظل النتائج والعواقب المتوقعة.
- المراقبة: نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة، فهو يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها وإعطاء تسلسل تاريخي لحالتها و وضعيتها و مراقبة تطورها.
- التنسيق: معالجة المعلومات يحضر المؤسسة لتنسيق نشاطاتها و أنظمتها الفرعية كما سبق هنالك أهداف يعمل نظام المعلومات على تحقيقها.
- تزويد الإدارة بالبيانات و المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب.
- تحديد الطرف الذي يحتاج إلى المعلومات و مجال استخدامها.
- تحديد ميكانيزمات جمع، معالجة، و عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار، تحديد الشكل المناسب للمعلومات و تقييم تكلفتها.

المطلب الرابع: مكونات نظام المعلومات وموارده ووظائفه

الفرع الأول: مكونات نظام المعلومات

في التعريف الذي قدمناه لنظام المعلومات أوضحنا أن النظام يتكون من مجموعة من المكونات التي يتم استخدامها للقيام باستقبال موارد البيانات وتحويلات إلى منتجات معلوماتية ويوضح الشكل التالي مكونات نظام المعلومات .

**1- المدخلات:** تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المنظمة.<sup>2</sup>

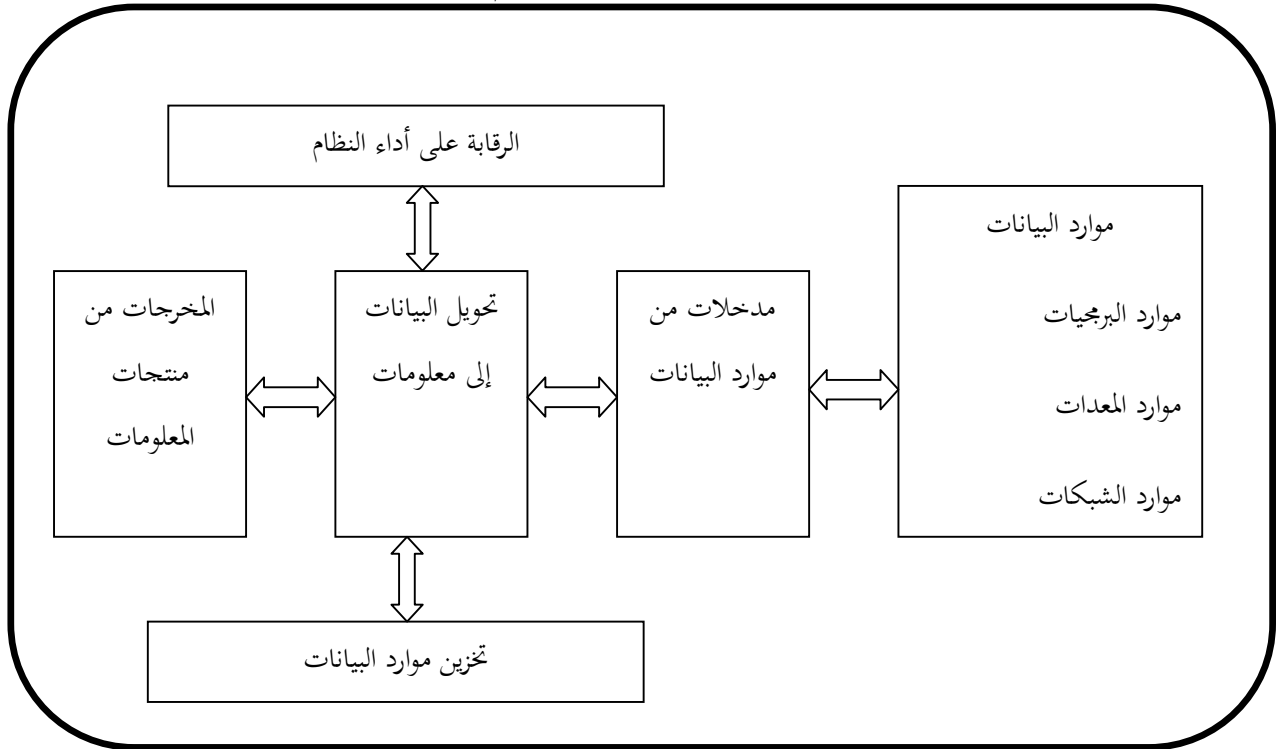
**2- المعالجة (الإجراءات):** تمثل الإجراءات مجموعة من الأساليب و الخطط الموضوعية لتنفيذ النظام للحصول على المخرجات المطلوبة.

**3- المخرجات:** وتتمثل في نتائج المعالجة في هذا النظام وهي المعلومات المطلوبة من قبل المستفيد منها، و قد تكون في شكل تقارير أو جداول، إحصائيات، رسوم بيانية....

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظام المعلومات الإدارية، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1996، ص531.

<sup>2</sup> بلمقدم مصطفى و آخرون، نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 04/03 ماي 2005.

الشكل (06): مكونات نظام المعلومات



المصدر: محمد الطواب، تقنية نظم تحليل المعلومات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي -المركز الاستشاري للتعليم عن بعد، 2012، ص 18.

### الفرع الثاني: موارد نظام المعلومات

يقوم نظام المعلومات على استخدام خمسة موارد وهي:

1. **الموارد البشرية:** إن وجود الموارد البشرية ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهما:<sup>1</sup>

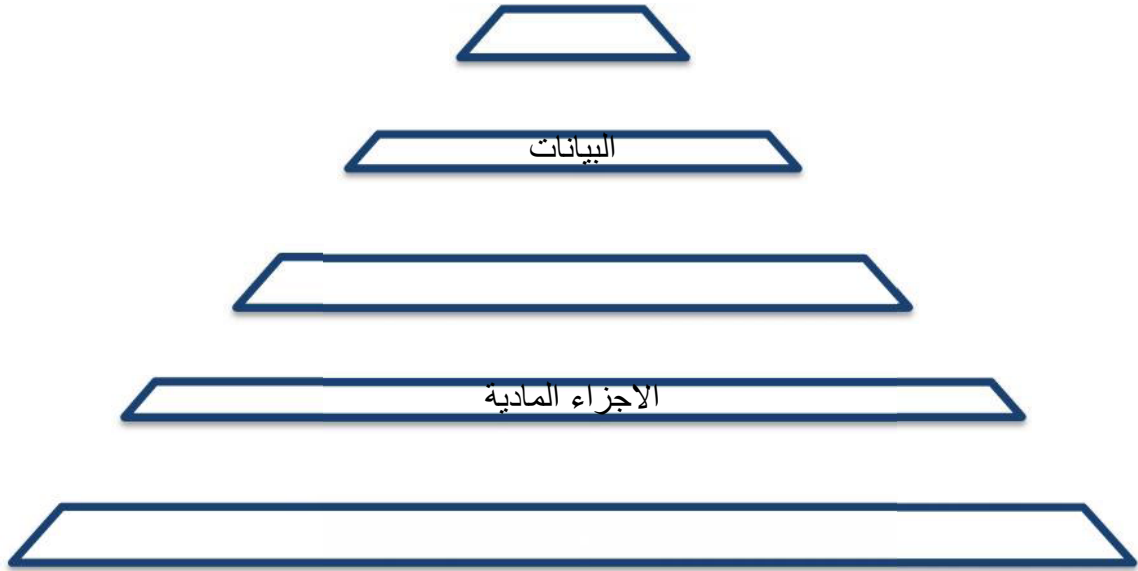
- المستخدمين النهائيين: وهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين. ومن أمثلة المستخدمين النهائيين المحاسبين، رجال البيع، المهندسين، المديرين والعملاء. يعتبر معظم المستخدمين النهائيين من عمال المعرفة، أي الأفراد الذين يقضون أكثر وقتهم في الاتصالات والتعاون من أجل خلق، استخدام وتوزيع المعلومات.
- الإحصائيون في نظم المعلومات: هم الذين يطورون ويشغلون النظام ويشملوا كل من محلل النظم ومطوري البرامج ومشغلي النظام.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 25.

- محلي النظام: يقومون بتصميم نظام المعلومات بناء على متطلبات المعلومات التي يحصلوا عليها من المستخدمين النهائيين.
  - مطوري البرامج: يقوموا ببناء برامج الحاسب الآلي باستخدام التفاصيل التي يوفرها لهم محلي النظام
  - مشغل النظام: يساعدون في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات.
2. الموارد المادية(المعدات): تتضمن جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في تشغيل المعلومات وهي تشمل الحاسبات والأدوات المساعدة والوسائط.
- نظم الحاسب: وتشمل وحدة التشغيل المركزية. وهناك العديد من أحجام الحاسبات: صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم أو حاسبات محمولة.
  - الأجهزة المكملة: وتشمل الفأرة ولوحة المفاتيح والشاشة والطابعة.
  - الوسائط: وهي جميع الأشياء الملموسة والتي يتم تسجيل البيانات عليها مثل الورق و الأقراص الضوئية.
3. موارد البرمجيات: تشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات وتشمل كل من البرامج و الإجراءات. ومن أمثلة هذه الموارد:
- برامج تشغيل النظام: والتي تتحكم في تشغيل نظام المعلومات.
  - برامج التطبيقات: والتي تختص بفئة معينة من المستخدمين مثل برامج تحليل المبيعات.
  - الإجراءات: وتمثل تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات. مثل دليل استخدام برامج مايكروسوفت اوفيس.
4. موارد البيانات: أدركت المنظمات أخيرا أن البيانات تعتبر موردا تنظيميا هاما ينبغي إدارته بفعالية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في المنظمة.
- وعادة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات والتي تتكون من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية. وتقوم قاعدة البيانات بتركيز العديد من السجلات التي كان يتم الاحتفاظ بها في ملفات منفصلة داخل إطار موحد يخدم العديد من التطبيقات.
5. موارد الشبكات: أصبحت شبكات الاتصال مثل الانترنت، الانترنت و الاكسترانت ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة والأعمال الالكترونية في جميع أنواع المنظمات ونظم المعلومات.<sup>1</sup>
- وتتكون شبكات الاتصالات عن بعد من الحاسبات، مشغل الاتصالات، وغيرها من الأجهزة المتصلة بوسائط الاتصالات، والتي يتم التحكم فيها بواسطة برامج الاتصالات وتشمل موارد الاتصالات على:
- وسائط الاتصالات: مثل كابلات الألياف الضوئية و الميكروويف، ونظم الأقمار الصناعية.
  - نظم تدعيم الشبكات: ويشمل جميع الأفراد والمعدات والبرامج و موارد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل واستخدام شبكة الاتصالات.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص،ص26،30.

الشكل (07): موارد نظم المعلومات



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، نظم المعلومات الإدارية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 23.

الفرع الثالث: وظائف نظم المعلومات

توجد خمسة وظائف أساسية يؤديها نظم المعلومات وهي:

- ✓ تجميع البيانات: وتشمل عملية تجميع البيانات على عدة خطوات منها استخلاص البيانات لإدخالها إلى النظام (فإذا لم تكن البيانات كمية بطبيعتها فيجب تحويلها إلى بيانات كمية) ثم يتم قيد البيانات على مستند وهو المستند المصدري. ويتم التحقق من صحة هذه البيانات ثم تبويبها في مجموعات كما قد يتم تحويل البيانات أو تحريكها من نقطة الحصول عليها إلى نقطة تشغيلها.<sup>1</sup>
- ✓ تشغيل البيانات (معالجة البيانات): يتم معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات.
- ✓ إدارة البيانات: غالبا لا يتم تشغيل البيانات الخام فور تجميعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها وتحديدتها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل.<sup>2</sup>

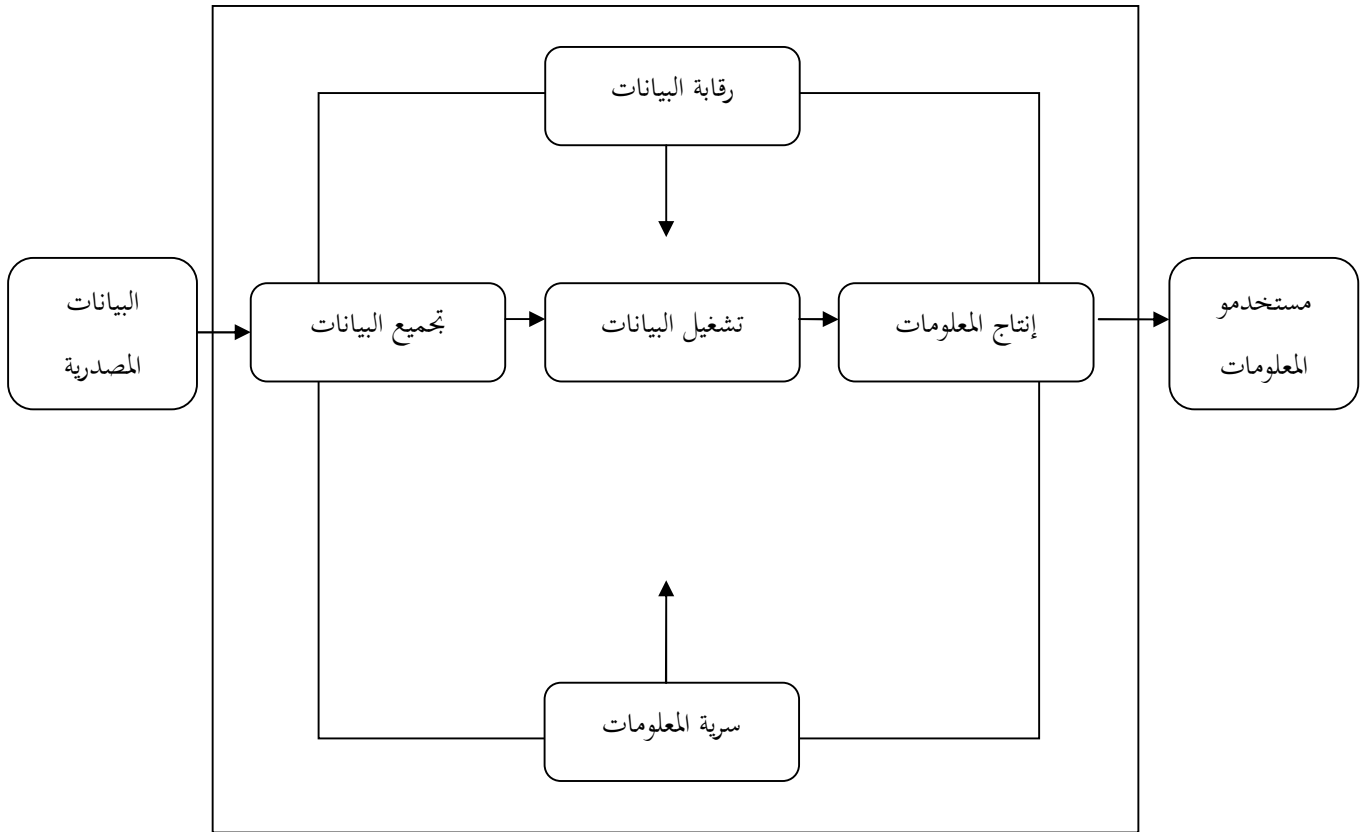
<sup>1</sup> ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص 15.

<sup>2</sup> أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، الدار الجامعية، 2006، ص 32، 35.

✓ رقابة البيانات وسريتها: قد توجد بعض الأخطاء في البيانات التي يتم إدخالها، وقد تفقد بعض البيانات، ولذلك يعتبر التأكد من صحة ودقة البيانات المخزنة (والمعلومات أيضا) من الوظائف الهامة لنظام المعلومات.

✓ إنتاج المعلومات: الوظيفة الأخيرة لنظام المعلومات هي وضع المعلومات بين يدي مستخدميها.<sup>1</sup>

الشكل (08): وظائف نظام المعلومات



المصدر: ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الاسكندرية 2002/2003، ص 18.

المطلب الخامس: تصنيف نظام المعلومات

ويمكن تقسيم أنواع نظام المعلومات على النحو التالي:<sup>2</sup>

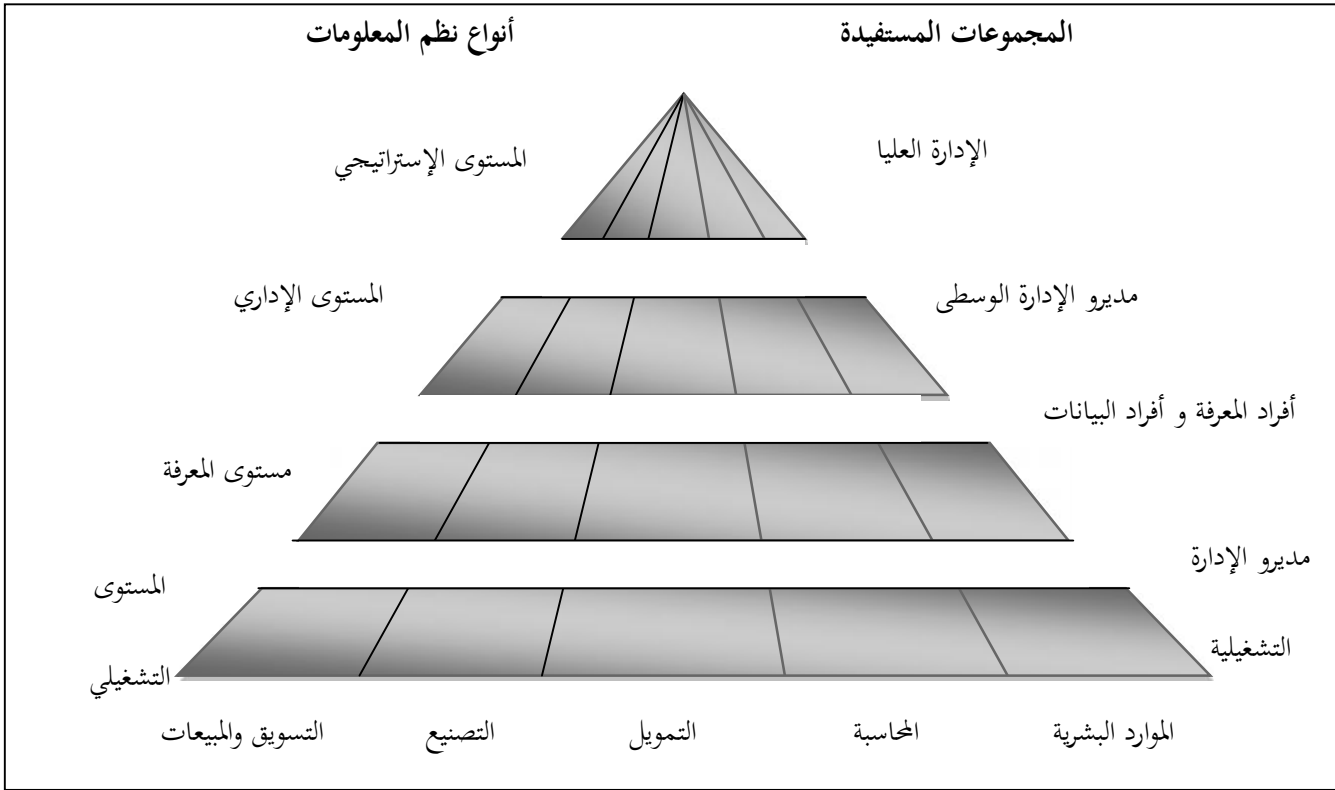
1. تصنيف حسب المستويات الإدارية في المنظمة: وتنقسم إلى أربعة أنواع وهي:

<sup>1</sup> ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ( ) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 4.

- نظم المستوى التشغيلي: وهي تلك النظم التي تضمن سير وتدفق العمليات الأساسية للمنظمة مثل المبيعات، الأجور، تدفق المواد...
- نظم المستوى المعرفي: وهي تلك النظم التي تهدف إلى المساعدة في استيعاب المنظمة للتطور في المعرفة و الرقابة على المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة.
- نظم المستوى الإداري: تهدف تلك النظم إلى خدمة أنشطة المراقبة، الرقابة، صنع القرار والأنشطة الإدارية داخل المنظمة.
- نظم المستوى الاستراتيجي: وهي تلك النظم التي تخدم اتجاه ونمو المنظمة في المستقبل حيث أنها توفر المعلومات عن البيئة الخارجية ومن ثم تتمكن المنظمة من التعرف على الفرص و التهديدات ومدى قدرة المنظمة على تجنب التهديدات واستغلال الفرص.

الشكل: (09) أنواع نظم المعلومات وفق المستوى الإداري



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص42.

## 2. تصنيف حسب الوظائف:

وتتمثل فيما يلي:

- نظم معلومات التسويقية: هو هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمع من مصادر الداخلية و الخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار البازوري، 2009، ص183.



هو نظام يعتمد على الحاسوب ويعمل جنباً إلى جنب مع أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى لمساندة الإدارة في حل المشاكل المتعلقة بتسويق منتجات المنظمة.

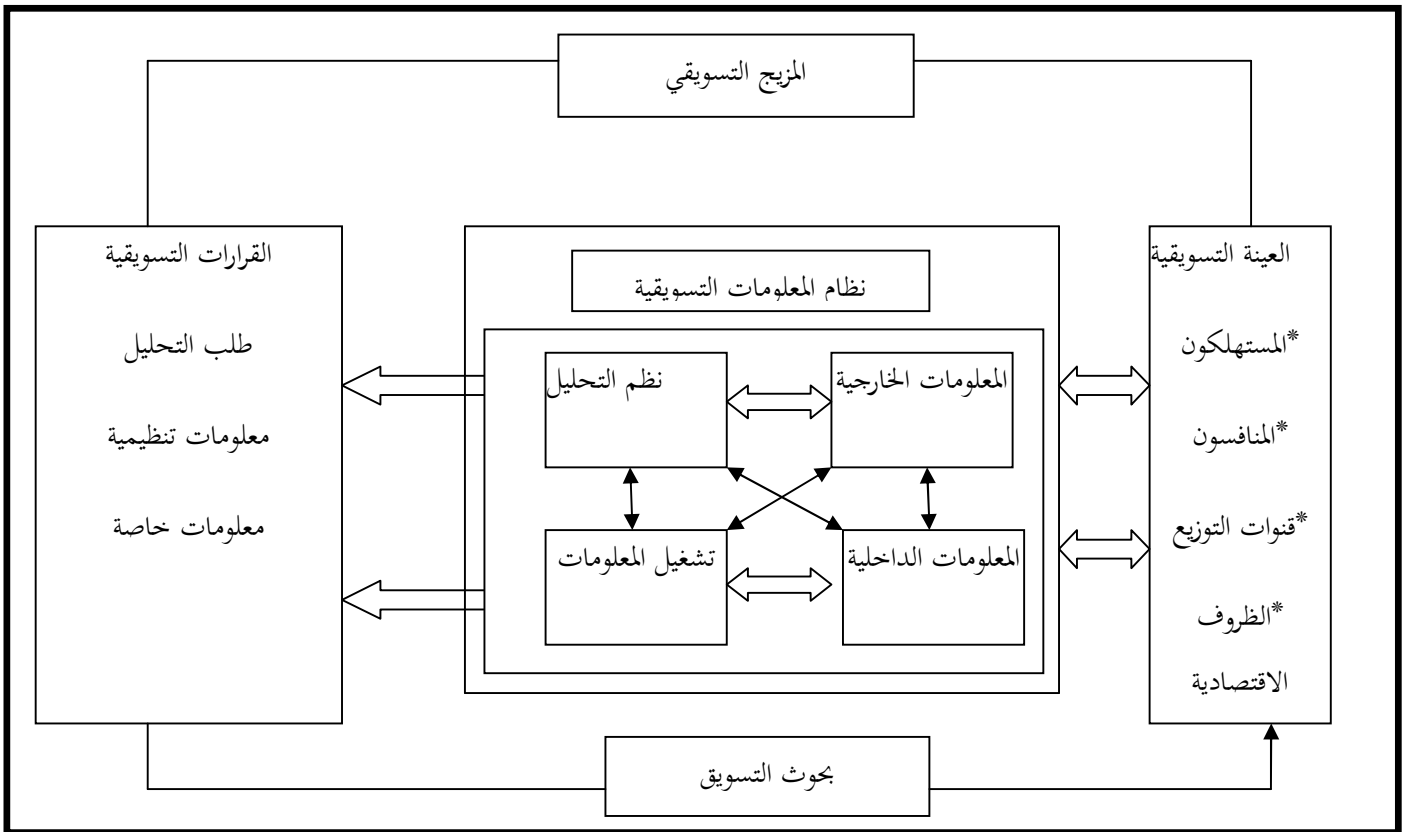
وقد أعد كوتلر (Kotler) نموذج يتكون من أربعة أنظمة فرعية وهي موضحة في الشكل التالي:

- نظام المحاسبة الداخلي.
- نظام استخبارات التسويق.
- نظام بحوث التسويق.
- نظام علوم الإدارة التسويقية.

وهذه النظم تأخذ البيانات من البيئة ثم يتم معالجتها وتكوين معلومات تقدم للمدير التنفيذي للتسويق الذي يستفيد منها في إنجاز

وظائفه.<sup>1</sup>

الشكل (10): نموذج نظام المعلومات التسويقية



المصدر: علي فلاح الزغبي، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار البازوري، 2009، ص 188

<sup>1</sup> علاء السلمي، عثمان الكيلاني، هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 265، 266.

- **نظم معلومات الموارد البشرية:** يجب على كل منظمة أن تمتلك نظاما لجمع وصيانة البيانات التي تصف العمالة فيها. والتي من وظائفها :
    - متابعة سجلات العاملين.
    - التدريب و التطوير.
    - البحث عن موظفين جدد.
    - إدارة المكافآت والحوافز.<sup>1</sup>
  - **نظم معلومات التمويل والمحاسبة:** وهي نظم حاسوبية تقوم بجمع وتخزين ومعالجة البيانات المالية والمحاسبية المستخدمة من قبل صانع القرار، وهو الأسلوب القائم على الحاسوب لتتبع نشاط المحاسبة، بالتعاون مع موارد تكنولوجيا المعلومات، لدعم جميع وظائف المحاسبة والأنشطة بما في ذلك التدقيق، المحاسبة المالية، إعداد التقارير، المحاسبة الإدارية والضريبة.<sup>2</sup>
  - **نظم معلومات الإنتاج (التصنيع):** الإنتاج وظيفة من وظائف المهمة المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة أعلى لتلبية رغبات العملاء، والمستهلكين وتقسم أنشطة الإنتاج إلى ما يلي:<sup>3</sup>
    - الأنشطة التي لها علاقة بتصميم منتج وتوضيح شكله وأبعاده ومكوناته الداخلية.
    - الأنشطة التي لها علاقة بالإمدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد المطلوبة لإنتاج سلعة أو منتج معين.
- وللقيام بهذه الأنشطة لابد من معلومات سريعة ودقيقة ولذلك فإن المستخدمين يستخدمون الحاسوب لغرض الوصول لهذه المعلومات. والاستفادة من إمكانيته في الرسم و التصميم وان تطور الحاسوب أدى إلى استخدامه بشكل كبير في العمليات الإنتاجية والتصنيفية. عن طريق العديد من البرمجيات منها التصميم بمساعدة الحاسوب Computer Aided Design (CAD) والذي يستخدم بتصميم المنتجات التي يتم تصنيعها. وأيضا يمكن استخدام الحاسوب للقيام بالعملية الإنتاجية بأكملها عن طريق ما يعرف بأنظمة الروبوتيات (Robotics).
- كما يمكن استخدام الحاسوب في توجيه و رقابة العملية الإنتاجية وتخطيط الاحتياجات من المواد وتحديد كمياتها وتوقيتات الحصول عليها بالإضافة إلى استخدامه في تخطيط وجدولة الإنتاج والرقابة على المخزون.

### 3. تصنيف حسب النظم التي تتعامل معها المستويات التنظيمية:

- **نظم معالجة المعاملات (TPS):** ويطلق عليه أيضا نظم تشغيل البيانات هي نظم معلومات حاسوبية تتولى تسجيل الوقائع والأحداث وتفاصيل الأنشطة الروتينية مثل معاملات البيع أوامر الشراء، إعداد كشوف الرواتب، وتستفيد منها المنظمة بوظائفها المختلفة من تسويق وإنتاج وتصنيع ومحاسبة ومالية، وموارد بشرية عن طريق الدعم

<sup>1</sup> علاء السلمي وآخرون، مرجع سابق، ص 267.

<sup>2</sup> غميض إيمان، أثر نظم المعلومات على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2016/2017، ص 23.

<sup>3</sup> علاء السلمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، ص 273.

الذي تقدمه إلى قرارات المهيكلة في المستوى التشغيلي، ولهذا الأنظمة قدر كبير من الأهمية وذلك نظرا لما لها من دور بارز في التعامل المباشر من الزبائن.<sup>1</sup>

- **نظم المعلومات الإدارية (MIS):** تلي نظم المعلومات الإدارية احتياجات المديرين من مختلف المعلومات بهدف مساعدتهم على اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بوظائفهم الإدارية من تخطيط ورقابة وتخدم نظم المعلومات الإدارية كافة المستويات الإدارية، وتتكون نظم المعلومات الإدارية من عدة نظم فرعية ولعل من أهمها نظم المعلومات الوظيفية، والتي تدعم الوظائف الرئيسية بالمنظمة وهي وظائف التسويق والتمويل وإدارة الأفراد والإنتاج.<sup>2</sup>
- **نظم المعلومات الإدارة العليا (EIS):** يوفر هذا النظام للمديرين (أو أعضاء مجلس الإدارة) المعلومات التي تقابل احتياجاتهم، ونظرا لان هذا النظام قائم ومتعامل مع الحاسب الآلي فإن المعلومات التي يوفرها تتسم بالوقتية، ويتم تصميم نظام معلومات المديرين بحيث يمكن لهم أن يصلوا بسهولة للمعلومات وتحليلها بطرق مختلفة وعرضها في صورة بيانية بالإضافة للعديد من الإمكانيات الأخرى.<sup>3</sup>
- **نظم دعم القرارات (DSS):** وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا. وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة. ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.<sup>4</sup>
- **نظم آلية المكاتب (OAS):** عبارة عن استخدام الإلكترونيات لتسهيل عملية الاتصال بدءا باستخدام مشغل الكلمات واستخدام تطبيقات أخرى مثل البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، وأجهزة الصوت أو الفيديو في حالة عقد المؤتمرات. وتعمل هذه النظم على زيادة إنتاجية العاملين في البيانات داخل المكاتب.<sup>5</sup>
- **النظم الخبيرة (ES):** هي احد فروع الذكاء الصناعي، وهي نظم تعتمد على الحاسب وتحتوي معرفة خبير أو مجموعة من الخبراء في مجال معين، ويمكن توظيف هذه المعرفة للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، حيث تستخدم نظم الخبرة برامج خاصة لتشغيل البيانات و القواعد لاتخاذ قرارات فعالة خصوصا فيما يتعلق بالمشاكل و القرارات غير المهيكلة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> غانم بن غزاي الروقي العتيبي، أمن المعلومات وعلاقته بمستويات الإبداع للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض، مذكرة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2013، ص 27

<sup>2</sup> السيد عبد المقصود ديبان وآخرون، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 75.

<sup>3</sup> السيد عبد المقصود ديبان وآخرون، مرجع سابق، ص 76

<sup>4</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، مرجع سابق، ص 6.

<sup>5</sup> نبيل محمد مرسي خليل، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 48.

<sup>6</sup> السيد عبد المقصود ديبان وآخرون، مرجع سابق، ص 76.

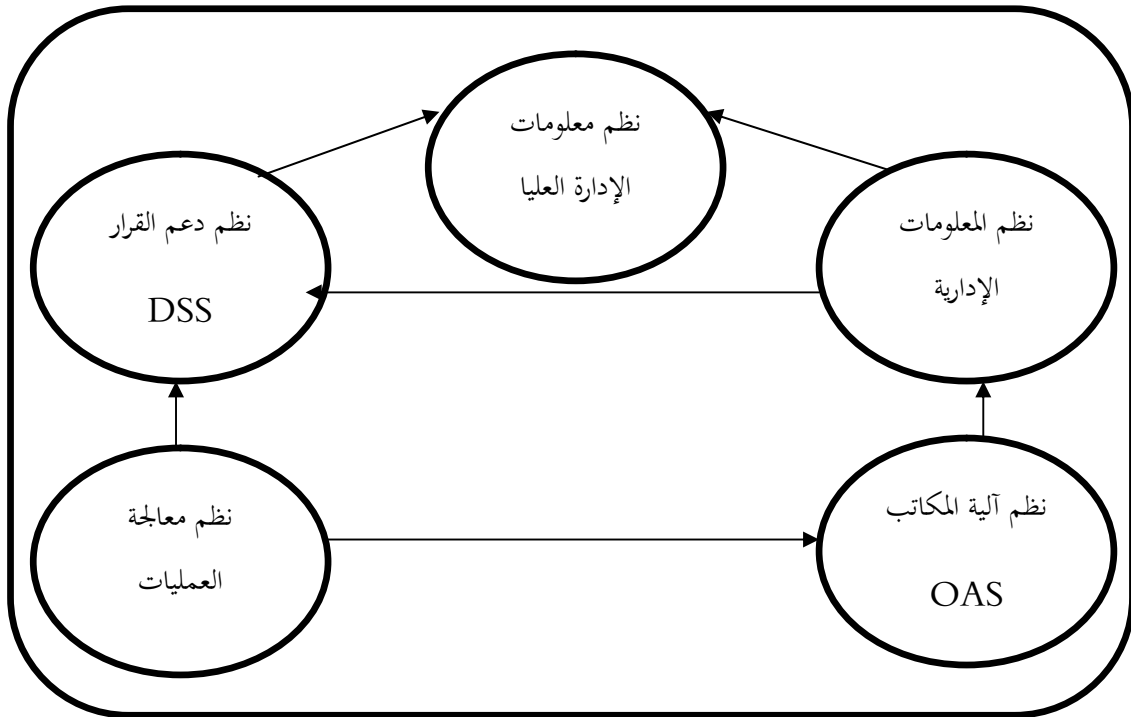
النظم الخبيرة عبارة عن نظام معلومات يتكون من أجزاء هي: تفاعل المستخدم، وقاعدة المعرفة، آلة الاستدلال، آلة التطوير والتحديث. والغرض منه تقديم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة بمجال معين، تماثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري في هذا المجال.<sup>1</sup>

تترابط نظم المعلومات المختلفة والسابق ذكرها مع بعضها البعض داخل المنظمة. وفيما يلي بعض الملاحظات الجوهرية عن الشكل (11) والذي يظهر علاقات التداخل بين نظم المعلومات:<sup>2</sup>

- أن هذه النظم مرتبة في الرسم وفق المستويات الإدارية المختلفة، حيث توجد النظم الداعمة الإدارية في مستوى الإدارة العليا وفي قمة الرسم، في حين تقع نظم المعرفة، ونظم تشغيل التعاملات في أسفل هذا الشكل.
- تستمد النظم الداعمة الإدارية (الإدارة العليا) معلوماتها من كل نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار.
- تقوم نظم تشغيل التعاملات بتزويد المعلومات لكل من نظم المعرفة، نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار.
- هناك علاقة تفاعل مباشرة وفي اتجاهين بين كل من نظم المعرفة ونظم المعلومات الإدارية.

و شكل يوضح علاقات التداخل بين نظم المعلومات:

الشكل(11): علاقات التداخل بين مختلف نظم المعلومات



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 53.

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل نظم)، مرجع سابق، ص 377.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي خليل، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 52.

## خلاصة الفصل

- أصبحت المعلومات أحد الموارد الأساسية للمؤسسات الاقتصادية وهذه الأخيرة ليس بمقدورها استخدام المعلومات إلا من خلال عمليات متعددة من تجميع وتصنيف وتحليل.
- إضافة إلى عرض المعلومات الناتجة وإيصالها إلى مستخدميها، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات المختلفة وبما يشبع احتياجات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات.
- وتحقيق الأفضليات التنافسية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها من هنا برزت أهمية وجود نظام للمعلومات تكون مهمته الأساسية توفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبالذقة المناسبة.
- وباعتبار المعلومة موردا استراتيجيا للمؤسسة و المنتج النهائي لنظام المعلومات فوجب دراسة مصادر المعلومات وأنواعها ويمكن تحقيق فعالية نظام المعلومات من خلال الالتزام بالتحديد المسبق لاحتياجات المستخدمين من البيانات والمعلومات.

## الفصل الثاني

إطار نظري حول القدرة التنافسية

تمهيد:

تشهد بيئة المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة عن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى المحلي وحتى العالمي، لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

فالقدرة التنافسية هي الغاية الأسمى التي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها والمتمثل في الموقع الريادي في السوق، حيث يضمن لها النجاح والنمو والبقاء على المدى الطويل، ويرتكز أساسا على تقديم خدمات ومنتجات يعجز المنافسون عن تقديمها، وهذه الكيفية هي نتاج التفاعل والتنسيق بين عوامل معينة ذات تأثيرات مختلفة كالمهارات والسلوكيات والموارد والتكنولوجيا وأنظمة المعلومات. لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية.
- المبحث الثاني: الأسس النظرية للقدرة التنافسية.
- المبحث الثالث مساهمة نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية.

### المبحث الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية

تميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، و أول ظهور له كان خلال 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية وزيادة حجم الديون الخارجية، و ظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذلك التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق

#### المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

لا تزال القدرة التنافسية غير معرفة بشكل واضح ودقيق، ومن ثم تباينت الاتجاهات بين الجهات التي حاولت وضع تعريفا محمدا.

ويمكن استعراض مجموعة من التعاريف وهي:

تعرف على أنها: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال و التكنولوجيا)، و يعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور و المعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا.<sup>1</sup>

كما أنها تعرف أيضا: بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجديدة، و السعر المناسب، و في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.<sup>2</sup>

القدرة التنافسية هي مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى ما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيها بين المنشأة و منافسيها.<sup>3</sup>

القدرة التنافسية بالنسبة للشركة تعتبر بمثابة مؤشر لتحديد مدى نجاح أو فشل تلك الشركة، إذ أنها تعبر عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمؤسسة أو الشركة ميزة تنافسية. و كذلك تحدد القدرة التنافسية مدى فعالية شركة ما في الوفاء باحتياجات المستهلكين مقارنة بالشركات الأخرى التي تقدم سلعا أو خدمات مماثلة.<sup>4</sup>

وعرفها بورتير على أنها: قدرة المؤسسة على الوصول إلى أساليب إنتاجية جديدة وتجسيدها ميدانيا بحيث تحقق نتائج أفضل من تلك المستخدمة من قبل منتجين منافسين آخرين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العالمية والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، القاهرة، يونيو، 2007، ص 286.

<sup>2</sup> كمال رزيق، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 22-23/04/2003، ص 202.

<sup>3</sup> تامر فكري النجار، الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية تجارب عالمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017، ص 56.

<sup>4</sup> مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 22.

<sup>5</sup> كمال كاظم جواد الشمري وآخرون، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 119.



يقصد بالقدرة التنافسية مجموعة المهارات والمعارف والقيم ثقافية والقدرات وتاريخ الدولة التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة و البقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، و بطريقة أخرى هي عبارة عن الإطار المؤسسي والبيئة الأساسية، سواء انعكس ذلك في السياسة الاقتصادية والمالية والنظم التشريعية أو في شبكات الاتصالات والمواصلات أو نظم التعليم والتدريب التي تعظم القدرة التصديرية لدولة ما. وبالتالي يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال تدخل الدولة بمجموعة من السياسات المتناسقة التي تعمل على تحسين الإطار الاقتصادي والسياسي والقانوني والتعليمي لتدعيم الصناعات أو الخدمات التي تتمتع بميزة رئيسية.<sup>1</sup>

و أيضا تعريف القدرة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.<sup>2</sup>

مما سبق إن القدرة التنافسية هي المجال الذي يتمتع فيه البنك بقدرة أعلى من منافسيه في رصد الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، بإتباع قواعد ومعايير وبدرجة عالية من التطبيق. وتنبع القدرة التنافسية من قدرة البنك على فعل شيء أفضل من المنافسين له ويعطيه تفوقاً تنافسياً عليهم في السوق، وبما يحقق له حصة سوقية أكبر من خلال توفر مجموعة من العوامل والعناصر التي تقود البنك إلى تحقيق هذه القدرة، ويمكن تسمية هذه العوامل والعناصر بالمزايا التنافسية، ومن أهمها: التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح باعتماد قواعد ومبادئ محددة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القدرة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة الاقتصادية تتمكن من خلاله من التفوق على المنافسين، ومن فوائد التفوق التنافسي أنه يحقق للمؤسسة زيادة في المبيعات والحصة السوقية، وتحسين هوامش الربح لفترة طويلة من الزمن في الأسواق الحالية والمستقبلية، ويضمن لها البقاء على المدى الطويل في الأسواق التنافسية. كما ترتبط القدرة التنافسية بحجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

إن بناء القدرة التنافسية للمؤسسة يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد تتميز به المؤسسة من قدرة في مجالات محددة، و لكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> على عبد الله، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، عدد، 6 جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص، 78.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 271.

<sup>3</sup> سامر قاسم وآخرون، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للمصارف، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد، 36، العدد، 5، 2004، ص 631.

الجدول رقم(02): القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين و تخلق مركز و قيمة تنافسية البنك.	1. قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق.
	2. قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة.
	3. قدرة إنتاجية: القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.
	4. قدرة تمويلية: الموارد المالية المناسبة.
	5. قدرة تسويقية: أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق و الوصول إلى العلماء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم.
	6. قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع.
	7. قدرة قيادية: القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر.

المصدر: بربري محمد أمين، كريفار مراد الطيب، الملتقى الثالث عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة" (الواقع والرهنات)، 14-15 نوفمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسنية بن بوعلی، الشلف، ص 11.

### المطلب الثاني: خصائص القدرة التنافسية

من التعريفات السابقة نستنتج مجموعة من الخصائص القدرة التنافسية هي:

- ✓ نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ تحقق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- ✓ تنبع من داخل المنشأة و تحقق قيمة لها.
- ✓ تنعكس في أداء المنشأة أنشطتها.
- ✓ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### المطلب الثالث: مصادر القدرة التنافسية

1. التفكير الاستراتيجي : تستند البنوك على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على

المزايا التنافسية.

2. الإطار الوطني : إذ يتيح للبنوك القدرة على حيازة مزايا تنافسية حيث نجد بنوك بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض البنوك في الدول الأخرى إذ تملك الدول عوامل ضرورية للصناعة البنكية والمتمثلة في الموارد البشرية والفيزيائية والمعرفية والمالية.

3. مدخل الموارد: يحتاج هذا المدخل إلى الموارد والكفاءات الضرورية إذ إن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن نجاح هذه الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد بالشكل الآتي:

- الموارد الملموسة وتشمل الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد البشرية، أو ما يطلق عليه برأس المال الفكري.
- الموارد غير الملموسة وتضم الجودة والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة فضلاً عن الكفاءات.

وتعتمد البنوك إلى اختيار مدخل التفكير الاستراتيجي لأسباب كثيرة أهمها:

- ✓ احتدام حدة المنافسة الدولية وتطور تكنولوجيا المعلومات بحيث أصبح العالم وكأنه سوق مالية ومصرفية صغيرة.
- ✓ ظهور عمليات الاندماج المصرفي بشكل كبير بحيث أصبحت بعض البنوك ذات حجوم وموارد وطاقات كبيرة مما يتطلب من البنوك الأقل حجماً الاهتمام بدراسة المتغيرات التنافسية لكي تتمكن من البقاء والاستمرار.
- ✓ زيادة أساليب وطرق تنمية الأموال وفرص الاستثمار وفرص المشاركة.
- ✓ ظهور مفهوم الصيرفة الشاملة واعتماد إستراتيجية التنوع في الخدمات المالية والمصرفية.

وتلجأ البنوك إلى تنمية قدراتها التنافسية لأسباب متعددة تتمثل بظهور تكنولوجيا جديدة مثل طرق التسويق عبر الانترنت أي ما يعرف بالتسويق الإلكتروني وظهور حاجات جديدة للزبون وتغير تكاليف الخدمة البنكية فضلاً عن التغيير في القيود الحكومية مثل قيود<sup>1</sup>.

المطلب الرابع: أهمية امتلاك القدرة التنافسية وتطويرها

الفرع الأول: أهمية امتلاك القدرة التنافسية

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد في القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة قيد السوق المحلية، والتي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

<sup>1</sup> سبيحي فتحى محمد الطائي، الرسالة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2010، ص 88.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراته، الملتقى العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات"، جامعة سعد دحلب، البلدة، 08-09 ديسمبر، 2005، ص 127.

من المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تطوير القدرة التنافسية

توجد سبع (07) نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية تتمثل في:

- ☞ **الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة:** وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلاً ما يصطلح عليه حالياً بـ "ISO" ومنه "ISO 9000"<sup>2</sup>.
- ☞ **التطور التكنولوجي:** لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى، بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل<sup>3</sup>.
- ☞ **تطور اليد العاملة وتكوينها:** إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO" يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق<sup>4</sup>.
- ☞ **تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق:** بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل و التوجيهات التكنولوجية المستقبلية<sup>5</sup>.
- ☞ **الاهتمام بالبحث و التطوير:** يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية و مركز الأبحاث من جهة ثالثة ، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد و لا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف و استغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- ☞ **دراسة الأسواق الخارجية :** تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 287.

<sup>2</sup> عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: " واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 05-06/05/2013، ص 14.

<sup>3</sup> عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، مرجع سابق، ص 14.

<sup>4</sup> عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، مرجع سابق، ص 14.

<sup>5</sup> كمال رزيق، بوزعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 21-22/05/2002، ص 6.

تطوير نظام المعلومات ( تقنية المعلومات ) : إنتاج المعلومات وتداولها وحزنها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن. ولقد ارتفع عدد مستعملي الانترنت في العالم من نحو 3 ملايين شخص سنة 1994 إلى نحو 100 مليون سنة 1998 والأرقام في تزايد.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مدخل تنمية وتطوير القدرة التنافسية:

تعتبر مسألة تنمية وتطوير القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والمتميزة دائما، وتمثل تلك القدرات في:<sup>2</sup>

- للمرونة: 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 وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لدى منتجاتها.
- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكن، مما يؤثر إيجابيا على البنك التنافسية.
- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.

- اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.
- تخفيض زمن التحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.
- للمرونة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدها.

### المطلب الخامس: أنواع القدرة التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع على مجموعة من المعايير هي:

#### ❖ تصنيف على أساس الزمن: قسمها بعض العلماء إلى:<sup>3</sup>

1. تنافسية لحظية: وتعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، والتي قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، وهي في المدى القصير.

<sup>1</sup> كمال رزيق بوزعور عمار، مرجع سابق، ص6.

<sup>2</sup> مجاني باديس، طبول رمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا)، ألفا للوثائق نشر توزيع، الجزائر، 2017، ص، ص115، 116.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، مرجع سابق، ص، ص34، 33.

2. القدرة التنافسية: وهي تلك التي تستند لمجموعة من المعايير، تربطها علاقات متداخل فيما بينها، فكل معيار يعتبر

ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة. تتميز تلك القدرة التنافسية بأنها طويلة المدى وتستمر خلال عدة دورات محاسبية.

❖ **التصنيف على أساس مستوى التحليل:** والذي تصنف حسبه التنافسية إلى: تنافسية المؤسسة، تنافسية القطاع، تنافسية الدولة.

1. **تنافسية على مستوى المؤسسة:** هي القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، و السعر المناسب، وفي الوقت المناسب.<sup>1</sup>

هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.

تطوير و بناء القدرة التنافسية لأي شركة على المستوى العالمي أو المحلي يمكن النظر إليها باعتبارها هدفا، أو استثمارا، و إستراتيجية، و تكتيكا في نفس الوقت، فوجودها يضمن للشركة البقاء و الاستمرار.<sup>2</sup>

وضمن تنافسية المؤسسة نجد تصنيف آخر يصنف تنافسية المؤسسة إلى:

❖ **التصنيف من خلال المنفعة المحققة للمشتري:**

أ- **سعرية:** متمثلة في انخفاض ما يدفع المشتري مقابل ما تقدمه له المؤسسة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها باقتناء المنتج.<sup>3</sup>

ب- **غير سعرية:** هي أية منفعة تتحقق له من غير السعر مثل النوعية أو سرعة الاستلام للمنتج و تفردته مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في المنتج الذي يسعى إلى اقتنائه المشتري.

2. **تنافسية على مستوى الدولة:** تعني قدرة الدولة المستمرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج الإجمالي الحقيقي.<sup>4</sup>

3. **تنافسية على مستوى القطاع:** هي قدرة الشركات قطاع صاعى معين في دولة ما على تحقيق نحتج مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز الدولة في هذه الصناعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فادية محمد احمد عبد السلام، بعض مؤشرات القدرة التنافسية لقطاع الأعمال في مصر، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية"، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2010، ص 123.

<sup>2</sup> كمال رزق و مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 22-23/04/2003، ص 202.

<sup>3</sup> أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-30/10/2002، ص 14.

<sup>4</sup> تامر فكري النجار، الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية، مرجع سابق، ص 61.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية للقدرة التنافسية

لضمان البقاء والاستمرار تسعى المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية وذلك بغية الحفاظ على مكانتها التنافسية وحصتها السوقية لتحقيق وتعزيز القدرة التنافسية وهو ما سنوضحه في هذا المبحث

### المطلب الأول: عوامل القدرة التنافسية

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القرارات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية.

#### 1- القدرات الإبداعية: <sup>2</sup>

طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق، وهذه العملية تعتمد أساساً على:

- ◀ دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال.
- ◀ الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً.

ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل: تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، تخفيف معاناة العمال، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة.

#### 2- القدرات الإنتاجية:

◀ **الجودة:** تتحقق عندما ينجح المنتج في تقديم منتجات وتوقعات العميل وتحقق رضاه، وتزيد فعالية الجودة بتبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى، وليس فقط في الإنتاج بل على نطاق أوسع يشمل وظائف المؤسسة ككل.<sup>3</sup>

◀ **الإنتاجية:** تعتبر معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المدخلات و المخرجات، حيث تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاهات تطور نشاطات المؤسسة ككل خلال فترات معينة، وفي المقارنة الخارجية لها مع المؤسسات أخرى لتحديد مستوى أدائها وقدرتها التنافسية.<sup>4</sup>

ويتم غالباً حصر معنى الإنتاجية في ورشات التصنيع، غير أن المصالح الإدارية و الوظيفية تشغل العديد من العاملين، يجب الاهتمام بإنتاجيتهم.

<sup>1</sup> تامر فكري النجار، الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصناعات، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> زيري راجح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أبريل 2003، جامعة الجزائر، ص 36.

<sup>3</sup> حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 17، جوان 2015، جامعة بسكرة، ص 80.

<sup>4</sup> Humbert Lesca **Structure Et Système D'information Facteurs De Compétitivité De L'entreprise** 2<sup>ed</sup>, Masson Edition Paris 1986 P157.

◀ **التكلفة:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون الضغط على التكاليف، والكثير من الشركات المتميزة كانت رائدة في خفض التكلفة.<sup>1</sup>

**3- القدرات التسويقية:** تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال: بحوث التسويق، دراسة السوق، تحليل سلوك المستهلك.<sup>2</sup>

◀ **بحوث التسويق:** تُعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر المزيح التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).<sup>3</sup>

◀ **دراسة السوق:** تعنى بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:

- المشترين الحاليين والمتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- المنافسين منتجاتهم، أسعارهم، سياستهم .....
- القوانين والتشريعات عامة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة خاصة.
- البيئة الاقتصادية، الدخل الوطني ونمط توزيعه، العدالة، التضخم ....
- البيئة الاجتماعية، العادات، الطبقات، التقاليد .....

➤ **تحليل سلوك المستهلك:** يعني جمع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن التي تسمح بفهم دوافع الشراء لديهم ومراحل اتخاذ القرار وعاداتهم الاستهلاكية ... للعمل على إشباعها بأحسن الطرق باعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدراً لميزة تنافسية دائمة.

إن وظيفة التسويق في خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق للمعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساعد المؤسسة على وضع المزيح التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة.

➤ **قدرات التردد:** إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة أو الدائمة لما يجري في محيطها وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، والتي تشكل إما فرصاً للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من آثارها السلبية عليها، وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجميع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها إلى المعنيين بها لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية.

ويجب أن تكون عملية التردد مساراً شاملاً وجماعياً يقوم به جميع من في المؤسسة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي: المنافسين، الزبائن، الموردين، التكنولوجيا، وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره دائماً ومستمرًا.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي)، مصر، 2003، ص 17

<sup>2</sup> زيزي رايح، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> زيزي رايح، مرجع سابق، ص 38، 39.



المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية

عمل المنشأة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدرتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب القدرة المعتمدة وكذلك التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها هذه القدرة، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة. وإن القدرة التنافسية تتحدد انطلاقاً من بعدين هما:<sup>1</sup>

1- **حجم القدرة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه القدرة أكثر لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها.

2- **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق قدرات تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، ويتشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:<sup>2</sup>

• **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

• **درجة التكامل الأمامي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً وخارجياً، وتقديمها لمنتجات تستخدم في صناعة وإنتاج منظمات أخرى أي تعزيز الروابط الأمامية للمؤسسة الخلفية، و الروابط الخلفية للمؤسسات الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل و التميز.

• **البعد الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتظهر أهمية الميزة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

• **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.<sup>3</sup>

المطلب الثالث: القوى التنافسية لـ Porter:

إن التحولات التي يشهدها عالمنا يوماً، تنعكس على بيئة المؤسسة ولاسيما بيئتها التنافسية لذا فالمؤسسة تقوم بتحليل المحيط التنافسي لها.

وفي هذا النطاق قد أكد M. Porter أن تحديد القوى التنافسية المؤثرة على مؤسسات القطاع يستند إلى فكرة أساسية هي أن قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في سوقها يعتمد ليس فقط على المنافسة المباشرة التي تواجهها ولكن هناك دور تمارسه قوى تنافسية خارجية، كما هو مبين في الشكل رقم (12) وهذه القوى تتمثل في:<sup>4</sup>

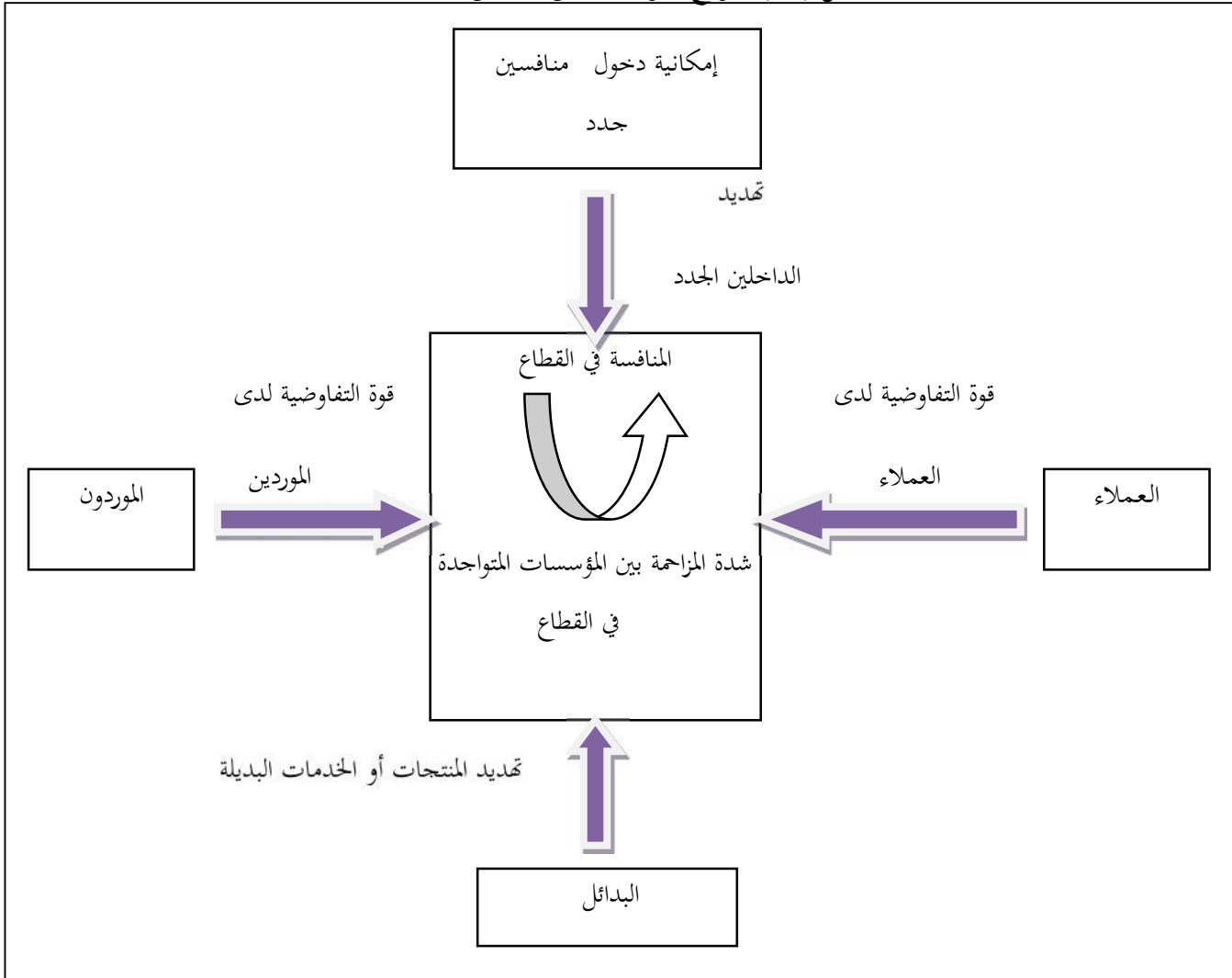
<sup>1</sup> جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، صص 34، 35.

<sup>2</sup> مجاني باديس، طبول ربة، مرجع سابق، ص 102.

<sup>3</sup> مجاني باديس، طبول ربة، مرجع سابق، ص 103.

<sup>4</sup> Jean- Jacques lambin, ruban chumpitaz, **marketing stratégique et opérationnel**, Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2002, p224

الشكل (12): نموذج القوى الخمس للتنافس لـ Porter



source: Michael E. Porter, Competitive Advantage (Creating And Sustaining Superior Peifonnance), The Free Press A Division Of A1acmillan, Inc. New York, 1985, P7

وفيما يلي نقدم شكل يوضح هذه القوى:

### 1- شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:

تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، وبين المحددات العديدة للمزاومة والمقدمة في الشكل السابق نجد هناك سبعة عوامل بارزة هي:

أ. نمو الصناعة: فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لأقسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص 68.

- ب. **التكاليف الثابتة:** للتكاليف الثابتة أثر كبير على طريقة إدارة وحدات النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن رد الفعل الطبيعي للمؤسسة هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلك حتى يزيد الطلب على منتجاتها.<sup>1</sup>
- ج. **تمييز المنتج:** يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المزاومة بين المنافسين، فهناك نوعية معينة من السلع أو الخدمات لا يمكن تمييزها (سلع موحدة) وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسين الآخرين، وهنا يعتمد قرار المستهلك كليا على السعر ويعني هذا ظهور حرب سعريه. ومن جانب آخر فإن أي محاولة لتمييز المنتج يجب أن تعتمد على خصائصه، فالتفكير الخلاق غالبا ما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية.<sup>2</sup>
- د. **درجة التمركز والتوازن بين المنافسين:** من الأفضل أن تشارك في صناعة بها أربع منافسين رئيسيين يستحوذون على 85% من السوق (احتكار القلة) وذو فلسفة متجانسة في التنافس، من صناعة بها مئات المنافسين في حالة التساوي أو التوازن، ولديهم وجهات نظر مختلفة تماما للتنافس ففي حالة البديل الأول لا يتوقع حدوث مفاجآت.<sup>3</sup>
- هـ. **مركز العلامة في السوق:** تشكل العلامة أساسا قويا مهما لتمييز المنتج في السوق، لذا تحاول بعض المؤسسات ترسيخ علامتهم بقوة في السوق بغرض الحصول على اعتراف وقبول المستهلكين للعلامة.<sup>4</sup>
- بمعنى تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة التي تنتج سلع وخدمات تحمل علامات تجارية التي يمثل ما تقدمه كل منها بديلا كاملا عما تقدمه المؤسسات الأخرى في الصناعة ذلك لأنه من السهل على العميل أن يستبدل مؤسسة مكان مؤسسة أخرى دون أن يتحمل أي تكلفة إضافية.
- و. **تكاليف التبديل:** كلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات مؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى، كلما زادت شدة و حدة المزاومة. لذلك تحاول المؤسسات إتباع استراتيجيات من شأنها إما إعاقه عملية التبديل أو تقديم حوافز للمستهلكين بغرض عدم التبديل.<sup>5</sup>
- . **حواجز الخروج:** تمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا من احد العناصر المسببة لمشاكل منها على سبيل المثال التدهور التدريجي في جاذبية الصناعة في الأسواق المشبعة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات وفي ظل صعوبة أو استحالة الخروج من السوق، و أيضا ارتفاع تكلفة الخروج لمرة واحدة فانه يحدث تدهور كبير في الربحية بالنسبة لكل المنافسين في القطاع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 69.

<sup>3</sup> مسعود بن مويظة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار بوثلجي، الأغواط، 2004/2005، ص 10.

<sup>4</sup> حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2005، ص 155.

<sup>5</sup> النعاس صديقي، أهمية أنظمة المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص 107.

<sup>6</sup> مسعود بن مويظة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 11.

2. تهديد الداخلين الجدد: يشكلون خطراً لأنهم يبحثون عن استقطاب حصة من السوق، وفي هذه الحالة يمكن تبني إستراتيجية وضع حواجز الدخول التي لها دوران<sup>1</sup>:

- أ. تمنع الدخول إلى السوق مادياً من خلال: مراقبة التموينات، التكنولوجيا، ومن خلال التحكم في شبكات التوزيع.
- ب. ترفع من تكلفة الدخول إلى السوق من خلال: فعل المشتريين أوفياء للعلامة المحلية، خلق اقتصاديات الوفرة من خلال طول سلسلة الإنتاج و خلق اقتصاديات التمهيّن نظراً لقدم مدة الإنتاج.

الشكل (13): أشكال حواجز الدخول

حواجز الدخول	
ترفع من تكلفة الدخول إلى السوق	تمنع الدخول إلى السوق مادياً
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جعل المشتريين أوفياء من خلال العلامة</li> <li>- خلق اقتصاديات الوفرة من خلال طول سلاسل الإنتاج</li> <li>- خلق اقتصاديات التمهيّن بفضل قدم مدة الإنتاج (فعل التجربة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة التموينات</li> <li>- مراقبة التكنولوجيا</li> <li>- التحكم في شبكات التوزيع</li> </ul>

المصدر: زينات دراحي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول: "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أبريل 2002، ص 95.

3. تهديد المنتجات البديلة<sup>2</sup>:

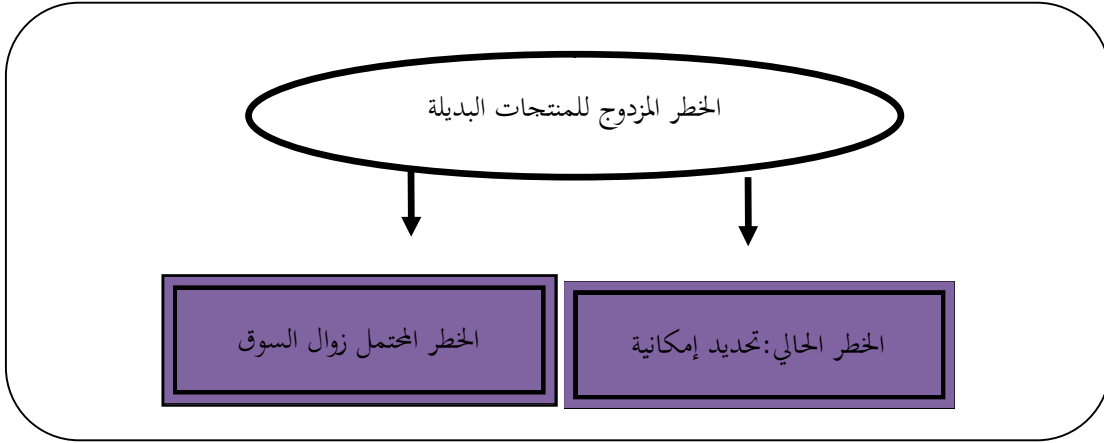
تشكل خطراً مزدوجاً على المؤسسة:

- ✓ الخطر الحالي: تحديد إمكانية البيع.
- ✓ الخطر المحتمل: زوال السوق.

<sup>1</sup> زينات دراحي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول: "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أبريل 2002، ص 94

<sup>2</sup> زينات دراحي، نعيمة غلاب، مرجع سابق، ص 95.

الشكل (14): أنواع الخطر



المصدر: زينات دراحي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول: "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أبريل 2002، ص 95.

#### 4. القوة التفاوضية للزبائن: وتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار، وتحسين وتنويع الخدمات المرتبطة

بالمنتجات، مما يؤثر سلبا على مردودية وأرباح المؤسسة. ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها: <sup>1</sup>

- أ. درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.
- ب. أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرته التفاوضية.
- ج. توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون: وخاصة المتعلقة بالأسعار، التي ستزيد من قدرته التفاوضية.
- د. انخفاض مستوى أرباح الزبون: بحيث ستكون سببا في سعيه للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

#### 5. القدرة التفاوضية للموردين: وتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وفي آجال تسليمها، وفي

فرض شروط معينة للبيع، وتتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها: <sup>2</sup>

- أ. درجة أهمية سلع المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو النصف مصنعة، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك في القدرة التفاوضية للمورد.
- ب. درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: فكلما نقصت درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد (أي لا تشكل زبون مهم له) زاد ذلك في قدرته التفاوضية.
- ج. عدم وجود سلعة إحلالية للموردين الآخرين: الشيء الذي سيزيد في القدرة التفاوضية لهؤلاء الموردين.

<sup>1</sup> علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2004/2003، ص 83.

<sup>2</sup> علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2004/2003، ص 83.

وحتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض، لابد أن يكون لديها فائض في المنتجات، وأن تتبع إستراتيجية تنوع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية للموردين.

إذن فهذه القوى الخمس لـ M. PORTER المحددة لشدة المنافسة والمؤثرة على تنافسية المؤسسة والتي تستوجب على هذه الأخيرة أن تقوم بدراسة أثر هذه القوى وما تشكله من فرص وتهديدات، لخصها كل من PORTER و DEREK في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- بناء تصور ورؤية واضحة حول طبيعة، ومدى النجاح المتوقع للإستراتيجيات المحتملة لكل منافس، أي دراسة ردود الأفعال المحتملة لكل منافس في مواجهة هذه القوى الخمس، وكذا التغيرات الذي يمكن أن يجربها في سلوكه الإستراتيجي.
- 2- التعرف على السلوكات المحتملة التي يمكن أن تنتهجها هذه القوى مستقبلا وتأثيرها على السلوك الإستراتيجي المحتمل للمؤسسة.
- 3- دراسة الفرص والتهديدات والتي تستوجب رد فعل من طرف المؤسسة.
- 4- توقع بعض التغيرات الإستراتيجية مثل احتمال انتقال المنافس إلى قطاعات أخرى من السوق أو إمكانية قيامه بالدخول لأسواق جديدة .... إلخ وأثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، ونوع الإستراتيجيات الواجب إتباعها.

### المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter

#### أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب و الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه "porter" الذي اشتمل على إستراتيجية الشاملة في التكلفة، التميز و التركيز. وقد سميت بالإستراتيجيات المنافسة العامة لأنها استراتيجيات تصلح لتطبيق في كل منظمة، وفي كل صناعة. و عليه يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، و التميز بالموجودات و المنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي و مواجهة قوى التنافس الخمس.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أنواع الإستراتيجيات التنافسية

وقد أطلق بورتر الإستراتيجيات الثلاث الأولى بالإستراتيجيات التنافسية العامة تعبيراً على أن هذه الإستراتيجيات يمكن انتهاجها من طرف جميع المؤسسات الصناعية أو الخدمية كانت خاصة أو عمومية. كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مرجع سابق ، ص 84.

<sup>2</sup> عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، فرع نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 182.

الشكل (15): الإستراتيجية التنافسية العامة

النطاق التنافسي	القطاع ككل هدف سوقي ضيق	تميز المنتج	التكلفة الأقل
		التميز	القيادة الشاملة في التكلفة
		تركيز	

source: Michael, Porter, "**choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**", Traduction : Philippe delavergne, Economica , Paris, France, 2004, p42.

### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة<sup>1</sup>

يقصد بإستراتيجية قيادة التكلفة تقليل الإنتاج والتوزيع، لتقدم أسعار أقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية عالية. وهي الإستراتيجية الأولى التي أصبحت أكثر شيوعاً في السبعينيات بعد تعميم مفهوم منحى الخبرة، حيث يقصد بها تحقيق السيطرة العالمية على القطاع بالتكلفة، بفضل مجموعة من التدابير الفنية الموجهة نحو هذا الهدف الأساسي. وتتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة من المؤسسة أن تكون ذات كفاءة وخبرة، الحد من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير، وكذا الرقابة المستمرة، وهذا مقارنة بالمنافسين . فالهدف من هذه الإستراتيجية هو إنتاج منتجات ذات جودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسون، وإيصالها إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة.

### ثانياً: إستراتيجية التميز:

وهي إستراتيجية البحث عن التميز، الفرادة، أو الأفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة وتعتبر من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقاً وشيوعاً بين المؤسسات الدولية.<sup>2</sup> وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من مؤسسات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد.<sup>3</sup>

هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية، أهمها:<sup>4</sup>

1. يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها.

2. ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود.

<sup>1</sup> فراحتة العيد، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015، ص253.

<sup>2</sup> غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان، "إدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان، أبريل 2008، ص62.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري، 2007، ص161.

<sup>4</sup> M, Garibaldi, **L'Analyse Stratégique**, 3ème édition d'Organisation, 2 ème tirage, Paris, 2002, p102.

3. من المهم جدا تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم و إمكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئا فشيئا نحو العمولة.
4. ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها و مهاراتها الذاتية، لأن تمييز المؤسسة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها.
5. ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون.
6. لا بد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر و القيمة التمييزية الإضافية في المنتج، حتى يكون الزبون مستعدا لدفع هذه الزيادة في السعر و يكون مقتنعا بها.
7. يجب أن تحذر المؤسسة من إقامة التمييز على أساس قواعد تتصف بالسكون لأن الزبون ينتظر الإبداع والديناميكية.
8. يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الارتفاع في السعر.

#### ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على موقع جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.<sup>1</sup>

وتقوم إستراتيجية التركيز على متغيرين أو بعدين هما:<sup>2</sup>

- التركيز على أساس التكاليف: يتمثل في البحث عن ميزة في قطاع السوق المستهدف في ظل تكاليف منخفضة.
- التركيز على أساس التمييز: يتمثل في التفرد في القطاع السوق المستهدف.

وحتى يتم تطبيق هذه الإستراتيجية لا بد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم وجود منافس آخر يحاول التخصص في نفس القطاع السوق المستهدف.
- موارد المؤسسة لا تسمح إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم والربحية ومعدل النمو.
- شدة حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

<sup>1</sup> آسيا قاسيمي، أثر العمولة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014/2015، ص 297.

<sup>2</sup>Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, dudon, édition, paris, 1999, P 27.



الجدول (03): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الإستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقلص منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض: مرتفع من خلال السعر أو تقلص منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز و التفرد

المصدر: فراحتية العيد، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2015، ص261.

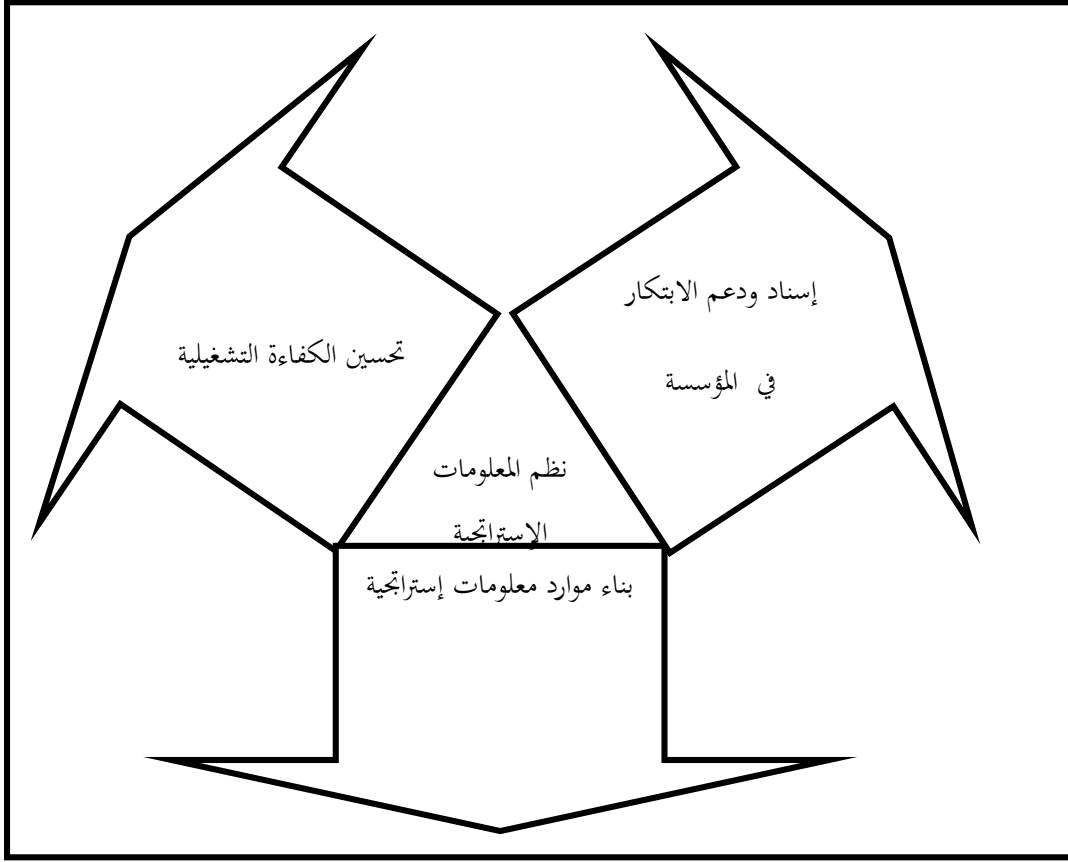
### المبحث الثالث: مساهمة نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية

كما توجد لنظام المعلومات استخدامات وفوائد تساعد المؤسسة على الأعمال اليومية في حياتها، إلا أن له العديد من الأدوار والمجالات الإستراتيجية، والتي تعني للمؤسسة أكثر من باقي الخدمات التي يقدمها نظم المعلومات، واتسمت الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات بهذه الأهمية البالغة، كونها تساعد على بناء وترسيخ ميزة تنافسية متواصلة.

#### المطلب الأول: الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات

- ☞ تؤدي نظم المعلومات في المؤسسة ثلاث أدوار أساسية إستراتيجية والشكل (16) يبين أن نظم المعلومات الإستراتيجية قادرة على مساعدة المؤسسة في ما يلي:
- ☞ تحسين كفاءة المؤسسة التشغيلية.
- ☞ بناء موارد معلومات إستراتيجية.
- ☞ إسناد الابتكار في المؤسسة.

الشكل (16): الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات



المصدر: حسن علي الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 179.

#### تحسين الكفاءة التشغيلية.

يمكن أن تساهم نظم المعلومات في مساعدة المؤسسة بتحسين كفاءتها بصورة واضحة، فهي تسمح للمؤسسة بتخفيض التكاليف بشكل جذري وتحسن جودة و تحسن إيصال السلع والخدمات.<sup>1</sup> كما تتيح الكفاءة التشغيلية للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية قيادة تخفيض التكلفة، ولكن يمكن للمؤسسة أن تقرر اختيار زيادة الجودة والخدمات الانفرادية لمنتجات وخدمات المؤسسة. وفي كلتا الحالتين تكون قابلية المؤسسة أفضل لمجابهة نديدات المنافسة، فالتحدي الصناعي والمؤسسات التي ترغب الدخول إلى القطاع الصناعي باستخدام المنتجات نفسها أو منتجات بديلة ستجابه أوقات أصعب للتغلب على المنافس الكفاء.<sup>2</sup>

ويستطيع نظام المعلومات أن يدعم المؤسسة في وضع نوعين من العقبات التنافسية في وجه المنافسين هما:

عقبات الدخول إلى القطاع، وعقبة الإقفال على العملاء والمجهزين.

✓ عقبات الدخول: حيث تستثمر المؤسسة في تكنولوجيا نظم المعلومات التي ترفع الكفاءة التشغيلية، فإن المؤسسة تستطيع أيضا وضع عقبات الدخول، وهذه العقبات يمكن استخدامها من خلال زيادة حجم الاستثمار ودرجة

<sup>1</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، قطر، 2004، ص 160.

<sup>2</sup> الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 26.

تعقيد التكنولوجيا المطلوبة للتنافس في شريحة سوق معينة. و مثل هذا السلوك من شأنه أن يجبط المؤسسات التي تنافسها في السوق حالياً، ولا يشجع المؤسسات الخارجية إلى دخول صناعة المؤسسة.<sup>1</sup>

✓ الإقفال على العملاء والمجهزين: يمكن للمؤسسة أن تقفل على العملاء والمجهزين (وتقفل في وجه المنافسين) من خلال بناء علاقات جديدة وفعالة معهم وهذا يمكن من منع العملاء والمجهزين لترك المؤسسة لصالح منافسيها.<sup>2</sup>

✉ **إسناد ودعم الابتكار:** ينتج عن الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إنتاج سلع وخدمات، وأساليب جديدة

واستخدام الحاسبات الآلية في المصارف وهي مثال جيد من الاستثمار الإبتكاري الجيد في تكنولوجيا نظم المعلومات، فقد استطاعت المصارف التي استخدمت مثل هذه الأجهزة من الحصول على تقدم استراتيجي على منافسيها استمر لمدة سنوات فقد شجعت هذه الأجهزة العملاء على الابتعاد عن المؤسسات المالية الأخرى بسبب تخفيض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الخدمات المقدمة وجعلها مربحة بشكل واضح تماماً.<sup>3</sup>

✉ **بناء مصادر معلومات إستراتيجية:** تمكن تكنولوجيا نظم المعلومات المؤسسة من بناء مصادر معلومات إستراتيجية للمؤسسة

تمكّنها من أخذ فرص تقدم التنافسي الإستراتيجي. وفي العديد من المجالات نتج عن ذلك استثمار المؤسسة في نظم معلومات حاسوبية متقدمة لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية. وهذا يعني بالطبع شراء معدات مادية وبرامج وتطوير شبكات الاتصال وتعيين اختصاصي أنظمة معلومات، وتدريب المستخدمين النهائيين، وتستطيع المؤسسات المسلحة بهذا قاعدة إستراتيجية تطوير خدمات و سلع جديدة لأن هكذا قاعدة إستراتيجية يمكنها أن توفر معلومات لإسناد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ومعلومات عن الزبائن، مجهزي، منافسي المؤسسة وغير ذلك من البيانات الاقتصادية.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: التأثيرات الإستراتيجية لنظام المعلومات

إن إحدى الطرق لفهم نظم المعلومات وتحديد التطبيقات الممكنة يكون عن طريق دراسة التطبيقات الناجحة لها في المؤسسات، ويمكن التطرق لذلك من خلال الفرعين الآتيين اللذين يوضحان الطرق المختلفة التي أثرت فيها نظم المعلومات سواء على المؤسسات الفردية أو الصناعة ككل.

يمكن تصنيف التطبيقات إلى قطاعين رئيسيين:<sup>5</sup>

☞ تطبيقات تؤثر مباشرة في القدرة التنافسية للمؤسسة.

☞ تطبيقات تغير طبيعة المنتجات أو الأسواق أو الصناعة.

بالرغم من أن هذا التصنيف ليس هو التصنيف الأوحده، إلا انه يعد تصنيف مفيد لتجميع التطبيقات المتشابهة معا.

<sup>1</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سابق، ص 162.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 163.

<sup>3</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سابق، ص 161.

<sup>4</sup> حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 181.

<sup>5</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 226.

الفرع الأول: التأثير التنافسي

التأثير التنافسي لنظم المعلومات هو ذلك التأثير في قدرة المنافسين على التشغيل، هذه الطبقة من نظم المعلومات عادة تخلق تحالف مع العملاء مثل هذا التحالف يجعل من الصعب على العملاء أو من المكلف بالنسبة للعميل أن يتحول إلى المنافسين الجدد للدخول إلى السوق.<sup>1</sup>

- **تطوير دورة حياة المنتج:** إن التصنيع باستخدام الحاسب الآلي وأيضاً التصميم باستخدام الحاسب الآلي يجعلوا من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات بسرعة وبالتالي يمكن للمؤسسات التغلب على المنافسين.<sup>2</sup>
- **دعم جودة المنتجات:** وذلك عن طريق توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفير نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحاسبات الآلية وأنظمة الذكاء الاصطناعي. فمثلاً يمكن استخدام قواعد اتخاذ القرار باعتماد على الحاسب والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب وتزيد من دقة وصحة القرارات.<sup>3</sup>
- **تدعيم البيع وقوة البيع:** فيمكن للمؤسسات أن تستخدم محطات الحاسب الآلي والقارئ الضوئي لكود المنتجات، وذلك لمعرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون. كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي لنقل الأوامر ونقل المعلومات عن الأسعار ومعلومات عن المنتجات ومساعدة رجال البيع للمشاركين في تطوير خططهم وخلق ولاء المستهلك للمؤسسة وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.<sup>4</sup>
- **إدخال الأوتوماتيكية على دورة الأوامر:** يمكن استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، فمثلاً يمكن في نظام بنكي ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان. ومثل هذا النظام قد يتم في حوالي 10 دقائق بحيث يمكن من اتخاذ قرار سريع.<sup>5</sup>
- **تخفيض تكلفة المكتب:** استخدام الوحدات الطرفية ونظم الحاسبات يمكن أن توفر في تكلفة المكاتب وتخفيض وقت الأعمال الكتابية لتطبيق التغير في الأسعار وجمع وتحليل ملخصات المبيعات واتخاذ قرارات التسعير.<sup>6</sup>
- **إدارة المخزون وقنوات التوزيع:** يمكن عن طريق إدارة المخزون وقنوات التوزيع إضافة قيمة للمؤسسة. فيمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي نقل المعلومات بحجم المخزون وكذا القناة التوزيعية التي يتطلبها أو المناسبة للمنتج.<sup>7</sup>
- **تخفيض في المستويات الإدارية:** يمكن للمؤسسات التي تدخل الإعلام الآلي على تشغيل الأوامر أو إعداد الفواتير القضاء على نوعية من الوظائف، التي تقوم بعملية إصدار الأوامر أو سلطة منح الائتمان وإدارته أو عملية اختيار الموردين. والنظم المندمجة التي تدمج بين المعلومات الخاصة بالتسويق والتمويل يمكن أن تقلل الحاجة إلى المستويات المختلفة لجمع

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص 190.

<sup>2</sup> Philippe Baumard, Jean Benvenuti, **Compétitivité Et Systemes D'information**, Dunod, France, 1998, P 47.

<sup>3</sup> Marie- Hélène Delmond Et Autres, **Management Des Système D'information**, Dunod, France, 2003, P118.

<sup>4</sup> Marie- Hélène Delmond Et Autres, Op.Cit, P119.

<sup>5</sup> سايفي فيصل، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص 99.

<sup>6</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 36.

<sup>7</sup> Philippe Baumard, Jean Benvenuti, Op.Cit, P 51.

وتنقية وتحليل وتفسير البيانات من المصادر المتعددة مما يقلل التكاليف ويزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق.<sup>1</sup>

➤ **تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل التهديد من البدائل:** إن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا

الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتج من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والمنافسة الاقتصادية.<sup>2</sup>

الشكل(17): التأثير التنافسي لنظم المعلومات

التأثير	التعريف
تطوير دورة حياة المنتج	تخفيض وقت البحوث والتطوير R&D تخفيض وقت الإنتاج تخفيض وقت التوزيع المادي
دعم جودة المنتج	جعل المنتج /الخدمة أكثر اعتمادا عليه أو سرعة في الاعتماد عليه أو تخفيض العطلات.
تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع	تحديد وتعريف العملاء تدعيم أنشطة المبيعات
أتمتة دورة أمر الشراء	تخفيض الجهود والتكلفة في طرح أوامر الشراء في أي وقت
تخفيض تكلفة المكتب	تخفيض الوقت في الأعمال المكتبية والوظائف المكتبية
إدارة المخزون وقنوات التوزيع	تخفيض المخزون وجعل المخزون أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك.
تخفيض في مستويات الإدارة	القضاء على الوسطاء والوظائف التي تقوم بتقنية البيانات ونسخ احتكار البيانات.
تدعيم صفات المنتج الخاصة والقضاء على تهديد التبديل	القدرة على إدخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة.

المصدر: حسن علي الزغيبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص193.

### الفرع الثاني: التأثير في الصناعة

إن تأثير نظم المعلومات على الصناعة، مقصود بها التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة في صناعة معينة. هذا التأثير يشمل الصناعة ككل وليس فقط العلاقات بين منافسين معينين أو من أحد الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء. هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف منظمات الأعمال والذي يأتي نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات.

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> Marie- Héléve Delmond Et Autres, op.cit, p 120

- **طبيعة المنتجات والخدمات:** كثير من المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية، فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات، والمعلومات قد تدخل بصفة أساسية في عمليات المنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>
- **دورة حياة المنتج:** إن استخدام الأدوات المتحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي ومعدات التشغيل الإلكتروني تستخدم لإضافة قيمة لوظائف وقدرات وطرق لزيادة دورة حياة المنتجات، عن طريق توفير المرونة في المنتج، مثل إمكانية التحسين أو التصليح أو التحديث، وكل هذه الأبعاد تزيد من فترة دورة حياة المنتج.<sup>2</sup>
- **المدى الجغرافي:** إن استخدام أجهزة الاتصال الآلي جعلت من السهولة وسرعة توصيل المنتجات إقليمياً ودولياً، كما يمكن لبعض البرامج التي تستخدم في مجال الشحن بالبريد أن تعرض المنتجات وتأخذ الأوامر وتوزع المنتجات دون الحاجة إلى تأجير مساحات إضافية.<sup>3</sup>
- **اقتصاديات الحجم في الإنتاج:** إن نظام الإنتاج المرن يجعل من الممكن اقتصادياً إنتاج منتجات في دفعات صغيرة. ويؤدي هذا إلى تقليل مدة الاحتفاظ بالمخزون، كما يساعد على التحول في الإنتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين.<sup>4</sup>
- **تعزيز القيمة الإضافية:** من الممكن لنظم المعلومات أن تساعد المؤسسات في إضافة قيمة للمنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة أو إضافية.<sup>5</sup>
- **قوة مساومة الموردين:** يمكن للمؤسسة مشاركة المورد في نظام تبادل الأوامر آلياً، كما يمكن للمؤسسة التحكم في السوق عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة.<sup>6</sup>

الشكل(18): تأثير نظم المعلومات في الصناعة

التأثير	التعريف
طبيعة المنتجات أو الخدمات	خلق وتغيير المنتجات
دورة حياة المنتج	مد دورة حياة المنتج/ الخدمة
المدى الجغرافي	تخفيض المحددات الجغرافية أو السوقية للمنتجات/ الخدمات
اقتصاديات الحجم في الإنتاج	زيادة حجم في الإنتاج بدون زيادة مماثلة في التكلفة أو في مزيج المنتجات
التغير في القيمة المضافة	تغير محتوى المنتجات/ الخدمات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة
قوة الموردين في المساومة	القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup> حسن علي الزغبى، المرجع السابق، ص195.

<sup>3</sup> Jaque André Bartoli, Et Jean Lewis Moigne, **Organisation intelligent Et Système D'information Stratégique**, Edition Economica, Paris, P100.

<sup>4</sup> Jaque André Bartoli, Et Jean Lewis Moigne, Op.Cit, P101.

<sup>5</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص38.

<sup>6</sup> عماد الصباغ، المرجع السابق، ص50.

المواد أو التسليم أو الجودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة
--

المصدر: حسن علي الزغي ، نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص193.

وختاماً فإن نظم المعلومات تتطلب من المدراء الابتكار، تقويم المخاطر و المنافع، والتنفيذ الناجح لتلك النظم والحفاظة عليها، وهذا يحصل من خلال التخطيط السليم لامتلاك هذه مثل هذه النظم التي من خلالها يمكن دعم وإسناد الإستراتيجية التنافسية من أجل اكتساب المزايا التنافسية التي هي جوهر التفوق التنافسي على المنافسين في الصناعة.

### المطلب الثالث: تطبيقات نظام المعلومات لتعزيز القدرة التنافسية

و لكي يمكن استخدام نظم المعلومات كسلاح استراتيجي لا بد من التعرف على الفرص الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة ، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق نظام المعلومات لا يأتي إلا من خلال امتلاك المزايا التنافسية أو الحفاظ وتطوير المزايا التنافسية الموجودة فعلياً. وهناك نموذجين يمكن استخدامها لوصف العلاقة بين المؤسسة و بيئتها لتحديد المجالات المتاحة لها ، حيث يمكن لنظم المعلومات أن تقدم للمؤسسة ميزات تنافسية تفوق منافسيها ، هذان النموذجان هما:

◀ نموذج القوى التنافسية.

◀ نموذج سلسلة القيمة.

### الفرع الأول: أبعاد التأقلم وأشكال القوى الخمس لـ porter:

يستخدم نموذج القوى التنافسية لوصف التداخل بين الفرص و التهديدات التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة و القدرة على المنافسة. فالمؤسسة تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية و تتلقى مجموعة من الفرص المتاحة. هناك التهديد الذي يتمثل في دخول منافسين جدد للسوق، الضغوط الناتجة عن وجود منتجات أو خدمات بديلة، قوة مساومة الموردين و المنافسين التقليديين للمؤسسة.

إذن يمكن تحقيق مزايا تنافسية عن طريق تدعيم قدرة المؤسسة في التعامل مع المستهلكين و العملاء و المنتجات و الخدمات البديلة و المنافسين الجدد الذين يدخلون السوق و الذين قد يؤديون إلى تغير ميزان القوى بين المؤسسة و المنافسين الآخرين في الصناعة لمصلحة المؤسسة.

و يوضح الجدول التالي(04) استخدام نظم المعلومات في مواجهة القوى التنافسية.



الجدول (04): استخدام نظم المعلومات في مواجهة القوى التنافسية.

القوى التنافسية	التأثير على المنظمة	الاستخدامات الممكنة لنظم المعلومات
1. تأثير الداخلين الجدد	1. خلق طاقة إنتاجية جديدة. 2. تخفيض الأسعار.	1. توفير إمكانيات لرفع حواجز الدخول. 2. رفع تكاليف الانتقال إلى المنافسين وهي التكلفة التي يتحملها العميل إذا أراد الانتقال من المنتج الحالي إلى منتج جديد. 3. تمييز المنتج. 4. وفورات الإنتاج الكبير.
2. قوة المشتريين	1. تخفيض الأسعار. 2. الضغط لرفع الجودة.	1. رفع تكاليف الانتقال. 2. تمييز المنتج. 3. رفع حواجز الدخول لمنافسين جدد.
3. قوة الموردين	1. رفع الأسعار. 2. تخفيض جودة المنتجات.	1. استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التكامل الخلفي. 2. رفع تكاليف الانتقال للمورد.
4. قوة المنافسين	1. انخفاض الأسعار. 2. التنافس على قنوات التوزيع. 3. التنافس على خدمات ما بعد البيع.	1. تحسين كفاءة إدارة التكاليف. 2. تسهيل الوصول إلى الأسواق.

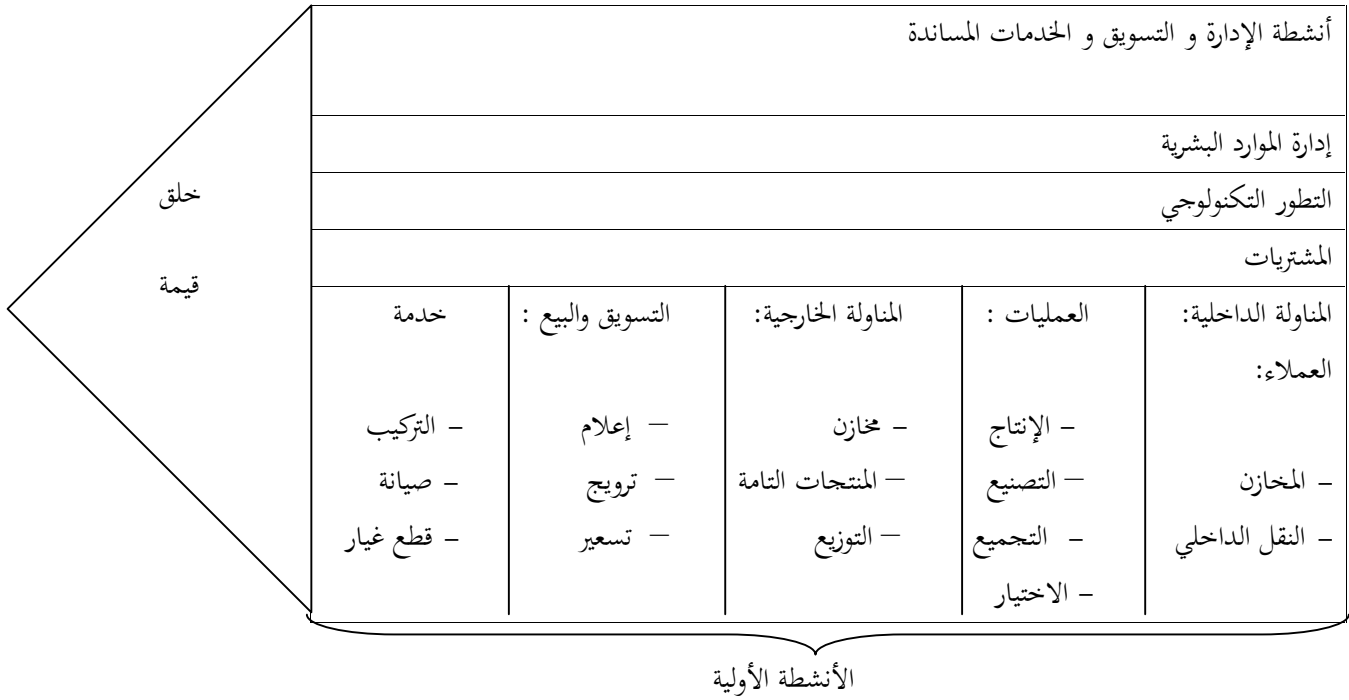
المصدر: سعد غالب ياسين و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص86.

الفرع الثاني: استخدامات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة لـ porter:

يوضح هذا النموذج مجموعة من الأنشطة المحددة في المؤسسة حيث تطبق الإستراتيجيات التنافسية، و يكون هناك تأثير واضح لنظم المعلومات.

ينظر هذا النموذج للمؤسسة على أنها مجموعة سلاسل من الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة مضافة لمنتجاتها أو خدماتها. هذه الأنشطة يمكن أن تصنف إلى أنشطة رئيسية و أنشطة مساعدة أو مدعمة

الشكل(19):نموذج سلسلة القيمة لـ PORTER



المصدر: روبرت.أ.بيتس، ديفيد.لي، (الإدارة الإستراتيجية)بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص205.

تشارك الأنشطة الأساسية مباشرة في جميع العمليات التي في إنتاج وتوفير المنتج للعملاء، و تتمثل في:

- المناولة الداخلية: المخازن و النقل الداخلي.
- العمليات: الإنتاج، التصنيع، التجميع، الاختبار.
- المناولة الخارجية: مخازن المنتجات تامة الصنع، التوزيع.
- التسويق و المبيعات : الإعلان، الترويج، التسعير.
- خدمة العملاء : التركيب، الصيانة و قطع الغيار.

أما الأنشطة الداعمة فتتمثل في:

- ✍️ نشاط المشتريات: شراء المواد الخام و الآلات.
- ✍️ إدارة الموارد البشرية: الاختيار ، التعيين و التدريب.
- ✍️ التطور التكنولوجي: إدارة البحوث و التطوير، الإدارة الهندسية.
- ✍️ أنشطة الإدارة و التنسيق و الخدمات التدعيمية : الإدارة العامة ، التخطيط ، الإدارة القانونية والتمويل.

من أمثلة نظم المعلومات التي تستخدم لمساندة عمليات المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

#### أ و لا : مساندة الأنشطة الداعمة:

- ✍️ أنشطة الإدارة والتنسيق: بناء نظام لتسهيل تدفق العمل التعاوني عبر الانترنت.
- ✍️ إدارة الموارد البشرية: بناء نظام معلومات لتطوير المسار الوظيفي للعاملين وتطبيق نظام للتدريب باستخدام الحاسب الآلي.
- ✍️ التطوير التكنولوجي: التعاون مع مؤسسات الأعمال في مجالات الهندسة والتصميم باستخدام الكمبيوتر.
- ✍️ المشتريات : بناء مواقع الكترونية للاتصال بالموردين والمستهلكين.

#### ثانيا : مساندة الأنشطة الأساسية:

- ✍️ المناولة الداخلية: بناء نظام مخازن آلي يقوم بتوفير المخزون في وقت الحاجة إليه.
- ✍️ العمليات: نظام الإنتاج باستخدام الكمبيوتر.
- ✍️ المناولة الخارجية: بناء نظام فوري لتشغيل عمليات نقاط البيع
- ✍️ التسويق والمبيعات: بناء نظام للتسويق التفاعلي باستخدام التكنولوجيا المتطورة.
- ✍️ خدمة العملاء: السرعة في خدمة العملاء بواسطة الشبكات.

من الملاحظ أن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة آلية عمل سلسلة القيمة، حيث تقوم تلك النظم بتوفير تيار متواصل من المعلومات الحيوية المحدثة لكل مرحلة من مراحل عمل تلك السلسلة. حيث أن كل نشاط يحتوي على نظام معلوماتي سواء كان هذا النشاط أوليا أو داعما، فبالتالي تكون إدارة موارد معلومات المؤسسة خطوة أساسية في تحقيق التنافسية.

#### الفرع الثالث: تطبيقات نظام المعلومات على الاستراتيجيات التنافسية

كي يقوم نظام المعلومات بدوره على أكمل وجه في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، على مدراء المؤسسات أخذ في عين الاعتبار بأن لنظم المعلومات تطبيقات كثيرة، عديدة ومهمة في بناء وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة، خاصة منها الاستراتيجيات التنافسية.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 102.

للسيطرة عن طريق التكلفة: تستعمل المؤسسة كآلية عمل بإعطاء الأولوية للحصول على مواد أقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون.

للتمييز: لكي تبقى المؤسسة لها مكانة يجب إن تقدم منتجات مختلفة على التي يقدمها المنافسون وهذا الاختلاف من نواحي عديدة تكنولوجيات، شكلية، نوعية الخدمة.

الجدول (05): التطبيقات الممكنة لنظم المعلومات

تطبيقات	شرح	أمثلة عن نظم المعلومات	الإستراتيجية
Tomatoland	المؤسسة يمكن أن تضع مورديها في تنافس مباشر وهذا عن طريق نشر مناقصات في الانترنت وإعطاء مواصفات معينة تطلبها الشركة وفي آجال محددة وبهذا تمنح المؤسسة نفسها أفضلية اختيار الأفضل لها	المكانة في السوق	السيطرة عن طريق التكلفة
Amazondell  UPS DHL Chronopost	- تقدم المؤسسة توزيع منتجاتها عن طريق الانترنت ولهذا تمنح لنفسها توفير كتالوج (دليل استعمال) مثلا وهذا مهم جدا في تخفيض التكلفة لأنه ينقص من التكلفة (مواد أولية، بنية، منشآت العرض). - مؤسسات البريد السريع يسمحون لزيائهم تتبع آثار طرودهم المؤمن عليها ومعرفة التاريخ والساعة بالضبط للوصول.	استخدام الانترنت كقناة التوزيع  متابعة البريد (الطرود) عن طريق الانترنت	التمييز

المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص40

### خلاصة الفصل

كان لنظم المعلومات قيمة مهمة في بدايات ظهوره، ثم تحول إلى سلاح لاكتساح السوق والتنافس، أما اليوم فهو أساسية إستراتيجية ولكن وحدها المؤسسات الأكثر ابتكارا (بأتم معنى الكلمة) تستطيع المواصلة واحتساب نظم المعلومات كدعم للامتياز والمنافسة، ويرجع ذلك إلى أن العديد من أنظمة المعلومات في عصرنا هذا سهلة النسخ والتقليد، والقدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة هي ميزة تمنحها القدرة للتفوق على منافسيها فهي أصبحت اليوم ضرورية لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، ومن بين مصادر التي تستند إليها المؤسسة هو التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال الحيازة على مزايا تنافسية .

كما تعد عوامل القدرة التنافسية من جودة، إنتاجية، تكلفة، الإبداع والترصد للمحيط والمعرفة بالفرص و التهديدات وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجميع المعلومات، ولتطوير القدرة التنافسية على المؤسسة التوجه نحو التطور التكنولوجي و الاهتمام بالبحث والتطوير.

فامتلاك نظم معلومات يمكن من خلاله دعم وإسناد الإستراتيجية التنافسية من اجل تحقيق التفوق التنافسي واستخدامه في دعم سلسلة القيمة وتحليل القوى ووضع الاستراتيجيات التنافسية

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى تحقيق القدرة التنافسية، وتمييزها والمحافظة عليها من خلال التكامل في الأداء داخل البيئة المصرفية بين البنك و متعامليه وكذا الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالتطوير والتحسين المستمر. مما يزيد من قدرتها التنافسية وبلوغ أهدافها وذلك على المديين القصير والطويل في ظل المنافسة المصرفية.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا التحقق منها في الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث

إطار تطبيقي لدور نظم المعلومات في تعزيز

القدرة التنافسية

## تمهيد

تناولنا في الفصول السابقة المكونة للجانب النظري دراسة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظام و المعلومات ، و نظم المعلومات ، والقدرة التنافسية و خلصنا إلى أن نظم المعلومات تعد أداة أساسية لدعم و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، و سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما رأيناه في الجانب النظري على أرض الواقع ، من خلال الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة جامعة- التي تعتبر من المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الحصول على أكبر حصة سوقية وإرضاء عملائها من خلال بناء ميزة تنافسية تؤدي بها لتكوين قدرة تنافسية.

ومن أجل ذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث و هي:

- المبحث الأول: القطاع البنكي الجزائري
- المبحث الثاني: لمحة عامة عن البنك وهيكله التنظيمي
- المبحث الثالث: القدرة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- المبحث الرابع: واقع نظام المعلومات ي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## المبحث الأول: القطاع البنكي الجزائري

تتنافس البنوك فيما بينها أساسا على جلب أكبر عدد من العملاء المودعين والمقترضين وبالتالي الزيادة في حجم الودائع المجمعة والقروض الممنوحة، كما تتنافس أيضا على زيادة الانتشار الجغرافي لوحداها وفروعها من أجل إيصال منتجاتها إلى أكبر عدد من العملاء، وسنعرض فيما يلي بعض المعطيات والمؤشرات عن تطور عدد قنوات التوزيع البنكية بين البنوك، و حجم النشاط البنكي وكيفية توزيعه بين البنوك العاملة على مستوى القطاع البنكي الجزائري.

## المطلب الأول: بنية القطاع البنكي الجزائري

## أولا: بنك الجزائر

وهو البنك المركزي للدولة الجزائرية، و "يعتبر البنك المركزي أول مؤسسة نقدية يتم تأسيسها في الجزائر المستقلة، و قد كان ذلك في 13 ديسمبر 1963 بموجب القانون رقم 144/62".<sup>1</sup>

و يعرف على أنه: "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و استقلال المالي، ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير ، ويحكمه التشريع التجاري، و يتبع قواعد المحاسبة التجارية و لا يخضع لإجراءات المحاسبة العمومية و مراقبة مجلس المحاسبة، وتمتلك الدولة رأسمال بنك الجزائر كلية".<sup>2</sup>

وهو حسب قانون تأسيسي بنك البنوك وبنك الحكومة، فهو المسؤول عن السياسة النقدية و المالية للدولة، و يجعله ذلك يقوم بإصدار النقود، وتنظيم التداول النقدي، ومراقبة تنظيم سوق الصرف، والتدخل فيه، وتسيير منح الائتمان والمديونية الخارجية.

ثانيا: البنوك<sup>3</sup>

بلغ عدد البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2 جانفي 2017، حسب بنك الجزائر 29 من بينها 6 بنوك عمومية و14 بنوك خاصة برأسمال مختلط و 9 مؤسسات مالية.

وحسبما تضمنه المقرر المنشور في الجريدة الرسمية الموقع من طرف محافظ البنك المركزي محمد لوكال، فإن الأمر يتعلق في جانب البنوك المعتمدة بالنسبة للقطاع العمومي:

للبنك الخارجي الجزائري (BEA)

للبنك الوطني الجزائري (BNA)

للقرض الشعبي الجزائري (CPA)

للبنك التنموية المحلية (BDL)

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2005، ص 186.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52 المؤرخ في 27 أوت 2003، أمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 يتعلق بالنقد و القرض.

<sup>3</sup> [www.algerianbanks.com](http://www.algerianbanks.com)، قرار رقم 18-01 من 14 ربيع الثاني 1439 الموافق 2 يناير 2018 بنشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر.



للبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

في القطاع الخاص الأجنبي بامتياز فضلا عن:

للبنك البركة الجزائري AL BARAKA

للبنك سيتي بنك - الجزائر CITIBANK

للمؤسسة العربية البنكية (ABC) ARAB BANKING CORPORATION

لنتيكسيس - الجزائر (NATIXIS ALGERIE)

لسوسيتي جنيرال (SOSIETE GENERALE)

للبنك العربي (ARAB BANK)

لبي ان بي باريبا (BNP PARIBAS)

لترست بنك (TRUST BANK)

للبنك الإسكان للتجارة والتمويل (HOUSING BANK)

للبنك الخليج (GULF BANK ALGERIA)

لفرنسا بنك (FRANSABANK)

لكيردي اغريكول Crédit Agricole

لأتش اس بي سي HSBC

لمصرف السلام EL SALAM BANK

### ثالثا: المؤسسات المالية<sup>1</sup>

أما بالنسبة للمؤسسات المالية فإن قائمتها تتضمن :

للشركة إعادة التمويل الرهني (SRH) Societe De Refinancement Hypothecaire

للشركة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف

Société Financier D'investissement, De Participation Et De Placement - Sofinance

للشركة العربية للإيجار المالي (ALC) Arab Leasing Corporation

للمغربية للايجار المالي (MLA) Maghreb Leasing Algeria

لسيتيلام الجزائر CETELEM

لصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية (CNMA) Caisse Nationale De Mutualite Agricole

للشركة الوطنية للايجار المالي SNL

لإيجار ليزينغ الجزائر Ijar Leasing Algeria

<sup>1</sup> [www.algerianbanks.com](http://www.algerianbanks.com)، قرار رقم 18-01 من 14 ربيع الثاني 1439 الموافق 2 يناير 2018 بنشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر.

للجزائر - إيجاز El Djazair Idjar

ويضاف إلى العناصر السابقة للجهاز البنكي الجزائري:

- شركة البنوك و المؤسسات المالية (ABEF)

Association Professionnelle Des Banques Et Des Etablissements Financiers

- مؤسستان عموميتان ذات طابع مالي هما: الخزينة العمومية، و مراكز الصكوك البريدية

المطلب الثاني: مراحل تطور القطاع البنكي الجزائري

مر الجهاز البنكي الجزائري بعدة مراحل منذ الاستقلال، كانت بدايتها مرحلة إرساء قواعد الجهاز البنكي، وقد تخللت تلك المراحل مجموعة من الإصلاحات البنكية التي تهدف تنظيم سير المنظومة البنكية، وكذلك زيادة القدرة التمويلية للجهاز البنكي الجزائري من أجل تفعيل وتيرة التنمية الاقتصادية. وبصفة عامة يمكن حصر مراحل تطور هذا الجهاز فيما يلي:

الفرع الأول: المرحلة الأولى (1962-1970)

ورثت الجزائر عقب استقلالها جهازا مصرفيا قائما على التبعية للاقتصاد الفرنسي ذو التوجه الليبرالي لها عكس التوجه الاشتراكي الذي تبنته الجزائر عقب استقلا حيث افتقرت الدولة الجزائرية لأدنى شروط التنمية فقد كانت جل التعاملات تتم مع المتعاملين الفرنسيين فضلا عن عرقلة النشاطات الاقتصادية بسبب عدم حصولها على مصادر تمويلية، وهذا ما دفع بالسلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة إلى بذل جهد كبير بهدف التخلص من التبعية للاقتصاد الفرنسي وكذلك استرجاع حقها في إصدار النقد وإنشاء عملة وطني ومن بين أهم الإجراءات التي اتخذتها السلطات بهدف ترسيخ السيادة الوطنية للدولة الجزائرية نذكر ما يلي:

1- إنشاء البنك المركزي الجزائري (BCA): والذي يعتبر أول مؤسسة نقدية تم تأسيسها في الجزائر المستقلة في 01 جانفي

1963 بموجب القانون رقم 62-441 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962، والمتعلق بإنشاء البنك المركزي وتحديد قانونه الأساسي.<sup>1</sup>

2- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية (CAD): والذي تأسس في 07 ماي 1963 بموجب القانون رقم 63-165، وبعد التغيير

الذي طرأ على النظام الأساسي لهذا الصندوق تغير اسمه ليصبح البنك الجزائري للتنمية (BAD) والذي وضع مباشرة تحت وصاية وزارة المالية، وهو مكلف بتمويل الاستثمارات المنتجة في إطار البرامج والمخططات الخاصة بالاستثمارات. وتغطي قطاعات نشاطه جزءا كبيرا من الاقتصاد الوطني وتشمل الصناعة بما فيها قطاع الطاقة والمناجم وقطاع السياحة والنقل والتجارة والتوزيع والمناطق الصناعية والدواوين الزراعية وقطاع الصيد ومؤسسات الانجاز.<sup>2</sup>

3- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP): والذي تأسس في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 64-227 وقد

<sup>1</sup> محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 125.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 129-130.

أسندت إليه مهمة جمع المدخرات الصغيرة للعائلات والأفراد أما في مجال القرض فإن الصندوق مدعو لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات هي تمويل البناء والجمعيات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية. وفي إطار العمليات الأخيرة، فإن الصندوق بإمكانه القيام بشراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية. وابتداء من سنة 1971 وبقرار من وزارة المالية تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن مما أعطاه دفعا قويا نتيجة زيادة موارده المالية الناجمة عن زيادة مدخرات العائلات الراغبة في الحصول على سكن في إطار برامج الصندوق وقد شملت السياسة الاقراضية لهذا الصندوق منح القروض إما لبناء سكن أو شراء سكن جديد أو تمويل مشاركة المقترض في تعاونية عقارية.<sup>1</sup>

وقد شهدت سنتي 1966 و 1967 تأميم الكثير من المؤسسات المالية والبنكية العاملة في الجزائر، والذي نتج عنه البنوك التجارية العمومية الثلاثة والمتمثلة في:

**1- البنك الوطني الجزائري (BNA) :** والذي أنشئ في 13 جوان 1966 ليكون أداة للتخطيط المالي ودعمته للفكر الاشتراكي والزراعي بموجب الأمر رقم 66-178 المؤرخ في 13 جوان 1966. وقد ضم هذا البنك بعد ذلك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة له والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

- بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي في شهر جويلية 1966.
- بنك التسليف الصناعي والتجاري في شهر جويلية 1967.
- بنك باريس الوطني في شهر جانفي 1968.
- بنك باريس والبلاد المنخفضة في شهر جوان 1968.

ومن أهم أنشطة البنك الوطني الجزائري تمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أو زراعيا، إلى جانب العمليات البنكية التقليدية الخاصة ببنوك الإيداع.

**2- القرض الشعبي الجزائري (CPA) :** والذي أنشئ في 29 ديسمبر 1966 بموجب المرسوم رقم 66-36 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966 المعدل والمتمم بالأمر رقم 67-75 المؤرخ في 11 ماي 1967 ليخلف البنوك الشعبية العديدة التي كانت متواجدة في الجزائر قبل هذا التاريخ، وهذه البنوك هي: البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني، البنك التجاري والصناعي للجزائر، البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة والبنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري. وقد تم دمج جميع هذه البنوك وأنشئ على إثرها القرض الشعبي الجزائري الذي تم تدعيمه بعد ذلك بضم البنك الجزائري المصري في أول جانفي 1968 ، وضم الشركة المارسييلية للبنوك في 30 جوان 1968 ، والشركة الفرنسية للتسليف والبنك في سنة 1971. ويمارس هذا البنك جميع العمليات البنكية التقليدية، بالإضافة إلى تمويل القطاع العمومي وخاصة السياحة والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري كما أنه يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم الصناعة المحلية والتقليدية والمهنة الحرة.

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص. 188.

<sup>2</sup> محمود حميدات، مرجع سابق، ص- ص 130-132.

**3- البنك الخارجي الجزائري (BEA):** والذي أنشئ في 01 أكتوبر، 1967 حيث امتلك بنك كريدي الليوني في 12 أكتوبر 1967، والذي كان بدوره قد ضم البنك الفرنسي للتجارة الخارجية. وفي سنة 1968 تملك البنك الخارجي الجزائري الشركة العامة وبنك باركلين والبنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط وبنك تسليف الشمال، وقد تخصص هذا البنك عند إنشائه في العمليات مع الخارج كما أنه يمارس جميع العمليات البنكية التقليدية كأى بنك جزائري آخر.

ويمكن القول بأن هذه المرحلة هي بمثابة مرحلة التأسيس الفعلي لنظام مصرفي وطني تسيطر عليه الدولة من خلال تكريس البنوك الوطنية التي قامت على أنقاض البنوك الأجنبية لخدمة أغراض التنمية الوطنية، حيث تم تطبيق فكرة التخصص القطاعي لتلك البنوك من خلال تكفل كل بنك بتمويل قطاع اقتصادي معين.

### الفرع الثاني: المرحلة الثانية (1971- 1985)

والتي تميزت بإصلاحات سنة 1971 الهادفة إلى إعطاء دور بارز للوساطة المالية وذلك لوجود عدد من النقائص نذكر من أهمها: <sup>1</sup>

❖ تدخل الخزينة العمومية بصفة مباشرة في عمليات التمويل خاصة تمويل عمليات الاستثمار وحصر نشاط البنوك في منح قروض الاستغلال فقط.

❖ عدم ظهور أي قانون موحد ينظم الوساطة المالية، ولكن كانت هناك قوانين مبعثرة.

❖ وجود نزاعات على مستويين، أولهما يقع على مستوى السلطات النقدية حيث كان هناك تداخل وتناقض في المهام والأوامر

المتخذة من طرف كل من البنك المركزي ووزارة المالية. وأما ثانيهما يقع على مستوى البنوك حيث لم تحترم هذه الأخيرة مبدأ التخصص وكان بعضها يتدخل في تمويل قطاعات ليست من اختصاصه.

وعلى هذا الأساس جاء الإصلاح المالي لسنة 1971 متضمنا رؤية جديدة لعلاقات التمويل كما حدد طرق تمويل الاستثمارات العمومية وفق العديد من الأسس والمبادئ، ومن بين تلك الطرق نذكر: <sup>2</sup>

❖ قروض بنكية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.

❖ قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية.

وتتمثل مصادر هذه القروض في الإيرادات الجبائية وموارد الادخار المعبأة من طرف الخزينة العمومية، والتي منح أمر تسييرها إلى هذه المؤسسات المالية المتخصصة.

❖ التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتتبه من طرف الخزينة العمومية والبنوك الأولية والمؤسسات.

<sup>1</sup> فؤاد رحال، طارق خاطر، قوى التغيير الإستراتيجية في المجال البنكي وأثرها على أعمال البنوك -دراسة حالة الجزائر -مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2005/ 2006، الجزائر، ص126.

<sup>2</sup> الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص- ص181-182.

أما بالنسبة للمبادئ التي حكمت السياسة التمويلية في هذه المرحلة فتتمثل في:<sup>1</sup>  
 أ- مبدأ مركزية الموارد المالية: حيث على أساسه يتم حصر الموارد المالية في الخزينة العمومية والبنوك التجارية بغرض استغلالها بشكل أمثل.

ب- التوزيع المخطط للائتمان: حيث أسندت عملية الوساطة المالية إلى البنوك وقسمت الاستثمارات إلى:

▪ استثمارات المشاريع العامة: تمول مباشرة من طرف الخزينة العمومية.

▪ استثمارات منتجة طويلة الأجل: يتم تمويلها على حساب موارد الخزينة العمومية.

▪ استثمارات منتجة متوسطة وقصيرة الأجل: تمول بواسطة البنوك.

ج- مبدأ مراقبة استعمال الموارد المالية: حيث تقوم البنوك بوظيفة المراقبة كونها الوسيط الذي تمر عبره الأموال الممنوحة للمؤسسات مع

التزامها بتقديم محاضر ووثائق للبنك المركزي ووزارة المالية تتضمن كيفية استعمال المؤسسات للأموال.

د- التوطين البنكي الموحد: حيث تلتزم كل مؤسسة بالتعامل مع بنك واحد، وبالتالي تركز حساباتها وعملياتها في بنك واحد وهذا بغرض

تدعيم مبدأ مراقبة استعمال الموارد المالية.

هـ- منع التمويل الذاتي: حيث لا يمكن للمؤسسات تمويل استثماراتها من مواردها الذاتية فهي مجبرة على طلب التمويل من البنوك.

و- تخصص البنوك: حيث يتخصص كل بنك في تمويل قطاعات معينة أو مؤسسات تعمل في نفس القطاع وتجدر الإشارة إلى أنه قد

شهدت الفترة (1982-1985) إصلاحات هيكلية تزامنت مع المخطط الخماسي الأول (1980-1984) كان من نتائجها إعادة

هيكلية كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري اللذين نتج عنها بنكيين جديدين هما:<sup>2</sup>

1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): والذي أنشئ في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم 82-106 المؤرخ في 13 مارس

1982 ، وقد اضطلع هذا البنك بالوظائف التالية:

☞ تمويل الهياكل والأنشطة ذات الصلة بالإنتاج الفلاحي.

☞ تمويل الهياكل والأنشطة الصناعية والفلاحية.

☞ تمويل الهياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف الريفية.

بالإضافة إلى قيامه بجميع العمليات البنكية التقليدية .

2- بنك التنمية المحلية (BDL) : والذي أنشئ في 30 أبريل 1985 بموجب المرسوم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985 وقد اضطلع هذا

البنك بالإضافة إلى القيام بجميع العمليات البنكية التقليدية بمهمتي تمويل عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية

<sup>1</sup> صالح مفتاح، الإصلاحات البنكية في الجزائر (1970-2003) ، المؤتمر العالمي الوطني حول القطاع البنكي والإصلاح الاقتصادي جامعة جيجل، الجزائر، أيام 2-4 ماي

2005، ص3.

<sup>2</sup> محمود حميدات، مرجع سابق، ص135، 134.

وتمويل عمليات الرهن.

ويمكن القول بأن هذه المرحلة تميزت بعدة نقائص من أهمها:<sup>1</sup>

- ☞ انحصار قرار السلطة النقدية في وزارتي التخطيط والمالية.
- ☞ احتكار الخزينة العمومية لعملية تمويل الاقتصاد الوطني وهيمنتها على أوجه النشاط المالي والبنكي.
- ☞ وجود نظام مصرفي ذو مستوى واحد يتداخل فيه دور البنوك التجارية والبنك المركزي في تمويل النشاط الاقتصادي.
- ☞ قصور كبير يميز دور الجهاز البنكي لكون هذا الجهاز كان مجرد وسيط إداري لنقل التدفقات المالية من الخزينة العمومية إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية. وهذا ما استدعى السلطات النقدية لإجراء إصلاحات مصرفية عميقة تجسدت في إصلاحات سنة 1986.

### الفرع الثالث: المرحلة الثالثة ( 1986-1989 )

تميزت هذه المرحلة بالإصلاحات البنكية التالية:

**1- الإصلاح البنكي في سنة 1986:** حيث تم إصدار القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والذي تضمن الإجراءات التالية:<sup>2</sup>

- تعريف وتنظيم صلاحيات النظام البنكي.
  - امتياز إصدار النقود التابعة للدولة والمخولة بصفة استثنائية إلى البنك المركزي.
  - المخطط الوطني للقرض ونظام القرض.
  - إجراءات خاصة تتعلق بضمانات والامتيازات التي تتمتع بها هيئات القرض فيما يخص جلب رؤوس الأموال وعمولات أيام الدين لدى العملاء.
- كما كانت أهم الأفكار التي تضمنها القانون تتجسد في النقاط التالية:<sup>3</sup>
- استعادة البنك المركزي لدوره كبنك للبنوك.
  - وضع نظام مصرفي على مستويين حيث تم الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية.
  - استعادة مؤسسات التمويل دورها داخل نظام التمويل من خلال تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض وأصبح بعد هذا القانون بوسع البنوك أن تتسلم الودائع وتمنح القروض مهما كان الشكل والمدة كما استعادت حق متابعة القرض ورده.

<sup>1</sup> طارق خاطر، تأثير تحرير تجارة الخدمات البنكية على تنافسية البنوك وأثرها على القطاع البنكي الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، الجزائر 2005/2006، ص 120.

<sup>2</sup> محمد نور الدين محمادي، الجهاز البنكي وإصلاحات نظام التمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص 49.

<sup>3</sup> الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص، ص 195، 194.

-تقليل دور الخزينة العمومية في نظام التمويل وتغييب مركزية الموارد المالية.

-إنشاء هيئات رقابة على الجهاز البنكي وهيئات استشارية أخرى.

**2-قانون سنة 1988 وتكثيف الإصلاح:** حيث يهدف هذا القانون للتوافق مع المستجدات التي طرأت على مستوى التنظيم الجديد للاقتصاد بحيث يسمح للبنوك كمؤسسات بالانسجام مع القانون 88-01 الصادر في 12 جانفي 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية. وفي هذا الإطار بالذات جاء القانون 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 86-12 السالف الذكر. ومضمون قانون سنة 1988 هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات كما يمكن استنتاج جملة من العناصر الأساسية التي جاء بها هذا القانون والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

-اعتبار البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المالي.

-يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كما يمكن لمؤسسات القرض الاقتراض من الجمهور على المدى الطويل أو الاقتراض الخارجي. وعلى المستوى الكلي تم دعم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.

وعموما تميزت هذه المرحلة بما يلي:<sup>2</sup>

☞ ضعف الجهاز البنكي من خلال عدم إمكانية تعبئة الادخار والموارد اللازمة لتمويل الاقتصاد الوطني.

☞ نقص السيولة لدى البنوك من أجل القيام بعمليات التمويل.

☞ عرف الدينار الجزائري تخفيضات متتالية خلال هذه الفترة.

☞ إلغاء التوطين الإلزامي الوحيد كما تخلت الخزينة العمومية عن تمويل المؤسسات العمومية الاقتصادية ليسند ذلك إلى الجهاز البنكي.

☞ وتوضيح النقطتين الأولى والثانية وجود بعض الإختلالات على مستوى الجهاز البنكي والسياسات التمويلية وهذا ما استدعى القيام بإصلاحات أخرى تتجسد أساسا في إصلاحات سنة 1990.

### الفرع الرابع: المرحلة الرابعة ما بعد سنة 1990

عرف الجهاز البنكي تطورا ملحوظا منذ سنة 1990 والذي كان نتيجة المصادقة على قانون رقم 90-10 الصادر في 14 أبريل 1990، هذا الأخير يعد أهم قانون تم المصادقة عليه منذ الاستقلال بشهادة المختصين فهو لا يبدع فقط مقارنة مع الوضعية السابقة ولكنه يقترح نموذج جديد لا يلبق إلا باقتصاد متطور كل شيء موجود فيه، الشكل القانونية للبنوك (شركة ذات أسهم) مجال النشاطات (بنوك شاملة مؤسسات مالية مختلفة، مراقبة البنوك (القواعد الاحترازية وهيئات المراقبة المختصة)، معايير التسيير (إجراءات الحصول على الاعتماد، اختيار كفاءة المسيرين، كيفية المشاركة...) توسيع السلطة الممنوحة للهيئة النقدية في ميدان النقد والقرض...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 195.

<sup>2</sup> تقرير عادل، تحديث الجهاز البنكي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008، ص 131.

<sup>3</sup> تقرير عادل، تحديث الجهاز البنكي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة، مرجع سابق ص 131.

ويهدف القانون 90-10 إلى تنظيم الجهاز البنكي من خلال تبني المبادئ التالية:<sup>1</sup>

1- **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:** حيث قبل هذا القانون كان النظام قائم على التخطيط المركزي للاقتصاد أين يتم اتخاذ القرارات النقدية تبعاً للقرارات الحقيقية، أي تلك القرارات التي تتخذ على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط وتبعاً لذلك لم تكن هناك أهداف نقدية بحتة بل إن الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة غير أن هذا الوضع ألغي بعد ما تم إسناد اتخاذ القرارات النقدية للسلطة النقدية على أساس الأهداف النقدية التي تحددها. ويهدف هذا المبدأ إلى:

- استعادة البنك المركزي لدوره في قمة الجهاز البنكي.
- استعادة الدينار الجزائري لوظائفه التقليدية وتوحيد استعمالاته داخلياً بين المؤسسات العمومية والخاصة.
- تحريك السوق النقدية وتنشيطها وأخذ السياسة النقدية لمكانها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي.
- إيجاد الوضع الملائم لمنح القروض، والذي يقوم على شروط تمييزية على حساب المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة.
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك.

2- **الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:** حيث وفقاً لهذا المبدأ فإن الخزينة حرة في تمويل عجزها

عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي، ويهدف هذا المبدأ إلى تحقيق ما يلي:

- استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضد للخزينة العمومية.
- تقليص ديون الخزينة العمومية اتجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
- تهيئة الظروف الملائمة كي تؤدي السياسة النقدية دورها بشكل فعال.
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

3- **الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:** حيث لم تصبح الخزينة المسؤولة عن منح القروض لتمويل الاستثمارات العمومية

باستثناء تلك الاستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة وأصبح الجهاز البنكي هو المسؤول عن منح القروض وهذا لتحقيق ما يلي:

- استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها المالية التقليدية والتي على رأسها منح القروض.
- تقليص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.

- أصبح توزيع القروض لا يخضع إلى قواعد إدارية بل يرتكز أساساً على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

4- **إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:** حيث كانت السلطة النقدية ممثلة في عدة مستويات على مستوى البنك المركزي وعلى مستوى

كل من وزارة المالية والخزينة فألغى قانون النقد والقرض هذا التعدد بإنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة سميت مجلس النقد والقرض بهدف ضمان تحقيق ما يلي:

- انسجام السياسة النقدية.
- تنفيذ السياسة النقدية من أجل تحقيق الأهداف النقدية.

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص- ص196-198.



-التحكم في تسيير النقد وتفاذي التعارض بين الأهداف النقدية.

5-وضع نظام بنكي على مستويين: حيث يعني هذا المبدأ التمييز بين البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض، وهكذا يتسنى للبنك المركزي القيام بوظائفه بوصفه بنك البنوك.

6-إصلاح السياسة النقدية: حيث لا يمكن الحديث عن سياسة نقدية في الجزائر قبل صدور القانون رقم 90-10، لكونها اشتملت على تناقضات منها:

-تداول نقدي كبير خارج الجهاز البنكي.

-ضعف في تعبئة الادخار.

-عجز هيكلي في سيولة الجهاز البنكي.

-عدم قابلية تحويل الدينار الجزائري.

وبذلك أسس القانون 90-10 الإطار القانوني للسياسة النقدية في الجزائر حيث تم تطبيق سياسة الاحتياطي القانوني الإجمالي لأول مرة سنة 1994، ثم تطبيق سياسة السوق المفتوحة في نهاية سنة 1996، بالإضافة إلى تحرير أسعار الفائدة على ودائع البنوك. وعلى صعيد آخر، اتخذت جملة من الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار النقدي لإيقاف عجز الميزانية كتخفيض العملة الوطنية، وتحقيق التسبيقات التي يمنحها البنك المركزي للدولة ثم تعديل معدل صرف الدينار الجزائري.

وقد دفعت الأزمات البنكية التي شهدتها الجزائر، والتي أفضت إلى إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، السلطات العمومية إلى إصدار أوامر وتنظيمات معدلة للقانون 90-10 والتي تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

✓ الأمر 01-01 المتمم والمكمل لأحكام القانون 90-10 والصادر في 27 فيفري 2001 والمتعلق بالقوانين الإدارية والرقابية لبنك الجزائر.

✓ التنظيم رقم 02-03 الصادر في 14 نوفمبر 2002 والمتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية وقد جاء هذا التنظيم على خلفية ما تعرض له النظام البنكي نتيجة قضيتي الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري.

✓ الأمر 03-11 المعدل للقانون 90-10 والصادر في 26 أوت 2003 ومن بين بنوده نذكر:

-الفصل بين إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض.

-السماح لبنك الجزائر بممارسة أوسع لمهامه.

-حصر السلطة النقدية في هيئتي وزارة المالية وبنك الجزائر.

✓ القانون 04-01 الصادر في 04 مارس 2004 والمتعلق بشروط تكوين الاحتياطي الإجمالي لدى بنك الجزائر.

✓ القانون 04-02 الصادر في 04 مارس 2004 والمتعلق بنظام ضمان الودائع البنكية حيث تقوم البنوك بإيداع علاوة نسبية تقدر بـ 1% من إجمالي الودائع لدى صندوق ضمان الودائع بهدف تعويض المودعين في حالة عدم حصولهم على ودائعهم.

<sup>1</sup> تقرير عادل، تحديث الجهاز البنكي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة، مرجع سابق ص 133.

المطلب الثالث: المنافسة على مستوى القطاع البنكي الجزائري

بالنظر إلى عدد البنوك التجارية التي تنتمي إلى القطاع البنكي الجزائري، نلاحظ بأن عدد البنوك الخاصة ارتفع بشكل ملحوظ، فهو يعادل ضعف عدد البنوك الموجودة.

ولكن رغم هذا التفوق العددي للبنوك الخاصة، بقي النشاط البنكي مسيطرًا عليه من قبل البنوك العمومية، وهذا ما سيتضح لنا من خلال بعض المؤشرات والإحصائيات التي تتعلق ب :

✓ شبكة التوزيع البنكي.

✓ حجم النشاط البنك.

الفرع الأول: شبكة التوزيع البنكي<sup>1</sup>

يعرف القطاع البنكي الجزائري سيطرة واضحة للبنوك العمومية على معظم النشاط البنكي، ورغم تحرير السوق البنكي الذي أدى إلى تزايد عدد البنوك الخاصة منذ إصلاحات قانون النقد والقرض ليصل إلى 14 بنكا حتى سنة 2014، إلا أن مساهمة هذه البنوك في النشاط البنكي ما تزال ضعيفة، رغم التطور الملحوظ في نشاطها.

شهد نشاط البنوك الخاصة في الجزائر تطورا ملحوظا وسريعا، ويتجسد ذلك في النمو المتواصل في حجم أصولها وحصصها السوقية، وارتفاع عدد الوكالات التابعة لها إضافة إلى التحسن المستمر في أدائها، فقد ارتفع عدد وكالات البنوك الخاصة من 214 وكالة إلى 315 وكالة خلال 4 سنوات وهو موضح في الجدول (06) ، ويعبر ذلك عن رغبة هذه البنوك في التوسع في نشاطها والانتشار السريع عبر التراب الوطني.

وبالنسبة لحجم الأصول يوضح الجدول رقم (07) تطور الحصة السوقية من الأصول لدى البنوك الخاصة والعمومية، ويمكن ملاحظة أن حصة البنوك الخاصة في ارتفاع مستمر بحيث انتقلت هذه النسبة من 7.2% سنة 2003 إلى 14.1% سنة 2013 أي بنسبة زيادة 96% في ظرف 10 سنوات.

الجدول رقم (06) : تطور عدد الوكالات التابعة للبنوك الخاصة والبنوك العمومية<sup>2</sup>

السنوات	2010	2011	2012	2013
بنوك العمومية	1077	1083	1091	1094
بنوك الخاصة	214	274	301	315

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر للسنوات 2011، 2012، 2013.

<sup>1</sup> Banque d'Algérie Rapport 2014 p73

<sup>2</sup> سهام بوحلالة، محمد الجموعي قريشي، تطور مؤشرات التركيز السوقي وأثره على المنافسة البنكية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، مجلة الباحث، عدد 16/2016، 47.

الجدول رقم (07) : تطور الحصة السوقية من الأصول للبنوك الخاصة والعمومية.<sup>1</sup>

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
نوع البنوك										
البنوك العمومية	%92.1	%91.4	%91.8	%92.2	%90.8	%89	%89	%88	%86.4	85.9%
البنوك الخاصة	%7.9	%8.6	%8.2	%7.8	%9.2	%11	%11	%12	%13.6	%14.1

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر

تعرّز النظام البنكي، في 2016 بـ 20 وكالة جديدة، ليرتفع عدد وكالات الشبكة البنكية من 1 557 وكالة في 2015 إلى 1 577 وكالة في 2016 هذا، ولا تزال الشبكة العمومية مهيمنة إلى حد كبير، بواقع 1 151 وكالة؛ بينما تضم الشبكة الخاصة 426 وكالة. في 2017، تعرّزت الشبكة البنكية باعتماد 35 وكالة جديدة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: حجم النشاط البنكي :

ارتفع حجم الأصول البنكية نهاية سنة 2014 بنسبة 16.3% مقابل 6.8% سنة 2013<sup>3</sup>، في حين ارتفعت هذه الأصول بنسبة أقل سنة 2015، حيث بلغت نسبة الزيادة في هذه السنة 4.4% فقط<sup>4</sup>، ويعود ذلك إلى الأزمة المالية التي شهدتها الاقتصاد الوطني والتي نتج عنها انخفاض حجم الودائع تحت الطلب لدى البنوك بنسبة 12.4% سنة 2015 بسبب انخفاض ودائع قطاع المحروقات بنسبة 41.09% في السنة نفسها<sup>5</sup>، ويوضح الجدول التالي تطور حجم الأصول البنكية لدى البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2010-2015.

<sup>1</sup> سهام بوخلالة، محمد الجموعي قرشي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2016، ص 6.

<sup>3</sup> Banque d'Algérie **Rapport 2014 (Evolution économique et monétaire en Algérie)** Juillet 2015 p75

<sup>4</sup> استنادا إلى النشرة الإحصائية الثلاثية لبنك الجزائر، رقم 33 مارس 2016، ص 9.

<sup>5</sup> Banque d'Algérie **Tendances monétaire et financière au 4<sup>eme</sup> trimestre de 2015 sous l'effet du choc externe** juin 2015 p7.

الجدول رقم (08): تطور حجم أصول البنوك على مستوى القطاعات البنكي الجزائري ما بين 2010 و2017.

الوحدة: مليار دج.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
إجمالي الأصول البنكية	7988.7	9002.4	9654.4	10320	11976.4	12508.7	12881.0	13897.3

المصدر: بنك الجزائر، النشرة الإحصائية الثلاثية، رقم ديسمبر 2017 ص 9.

تسيطر البنوك العمومية على ما نسبته 86.8% من إجمال الأصول البنكية حتى نهاية 2014 ، مقابل 13.2% للبنوك الخاصة، إلا أن الأصول عرفت ارتفاعا مستمرا منذ سنة 2003 ، بحيث انتقلت هذه الحصة من 7.2% سنة 2003 إلى 14.1 % سنة 2013 أي بنسبة زيادة 96% في ظرف 10 سنوات.

يتمثل النشاط الرئيسي للبنوك التجارية في تجميع الموارد وتوظيفها في شكل قروض، وفيما يلي نعرض بعض الإحصائيات التي توضح لنا كيفية توزيع هذين النشاطين ما بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة.

1) حجم الموارد المجمعة<sup>1</sup>: من أهم النشاطات التي تتنافس عليها البنوك التجارية عليها عملية تعبئة المدخرات والموارد، انخفض حجم الموارد المجمعة لدى القطاع البنكي الجزائري سنة 2015 بنسبة 4%، في حين كان حجم هذه الموارد قد ارتفع بنسبة 17.2 % سنة 2014، مقابل 7.6 % سنة 2013، ويوضح الجدول التالي تطور حجم وهيكل الودائع البنكية ما بين سنة 2011 و2015.

الجدول رقم (09): هيكل وودائع البنوك على مستوى القطاع البنكي ما بين سنة 2011 و2015

السنة	2011	2012	2013	2014
طبيعة الودائع				
- الودائع تحت الطلب:	1121.8	2527.5	2256.1	2195.8
* البنوك العمومية.	3712.1	2942.2	2823.3	3095.8
* البنوك الخاصة	722.7	595.3	533.1	400

<sup>1</sup> استنادا إلى النشرة الإحصائية الثلاثية لبنك الجزائر، رقم 33، مارس، 2016، ص 14.

3787.5	2222.6	2694.7	1082.7	-الودائع لأجل:
2552.3	3053.6	3380.4	3793.6	*البنوك العمومية.
235.2	280	311.3	290.1	*البنوك الخاصة
449.7	548	558.2	599	-ودائع الضمانات المرتبطة بالتعهدات (الاعتماد المستندي، خطابات الضمان...)
351.7	426.2	419.4	494.4	*البنوك العمومية.
98	121.8	138.8	104.6	*البنوك الخاصة.
6733	7238	7787.4	9117.5	مجموع الموارد الجمعة
%89.1	%87.1	%86.6	%87.7	*حصة البنوك العمومية.
%10.9	%12.9	%13.4	%12.3	*حصة البنوك الخاصة.

source : Banque d'Algerie, **Rapport d'activité 2014**, P76.

يبدو جليا من خلال الجدول أعلاه بأن حصة البنوك الخاصة أضعف بكثير من تلك الخاصة بالبنوك العمومية التي ما تزال تحتكر جزء كبير من الموارد البنكية ، إلا أن نسبة الزيادة في الموارد الجمعة لدى البنوك الخاصة تعرف نموا ملحوظا، فمثلا بلغت هذه النسبة 29.1٪ سنة 2011مقابل 19.7٪ سنة 2010، مقارنة بنسبة نمو أقل لدى البنوك العمومية قدرت ب 15.2٪ سنة 2011 و 13.5٪ سنة 2011<sup>1</sup>، كما يوضح الجدول رقم (09) أن نسبة الزيادة في الموارد الجمعة بلغت لدى البنوك الخاصة 30٪ سنة 2012مقابل 5٪ لدى البنوك العمومية، 9٪ سنة 2013 مقابل انخفاض بنسبة 7 لدى البنوك العمومية و 6 سنة 2014مقابل 18.6٪ لدى البنوك العمومية.

(2) حجم القروض الموزعة: ارتفع حجم القروض بنسبة 11.8 سنة 2015، مقابل 26.3 % سنة 2014، 20.3 % سنة 2013 و 16.8 % سنة 2012، ويوضح الجدول التالي حصص كل من البنوك العمومية و الخاصة، في عمليات تمويل الاقتصاد الوطني من سنة 2011 إلى سنة 2014.

<sup>1</sup> Banque d'Algerie, **Rapport d'activité 2014**, p77.

## الجدول رقم (10): تطور حجم القروض على مستوى القطاع البنكي ما بين 2011 و2015

الوحدة : مليار دينار جزائري

السنة	2011	2012	2013	2014
طبيعة القروض				
-قروض للقطاع العام:	3382.9	2434.3	2040.7	1742.3
*البنوك العمومية.	3382.9	2434.3	2040.7	1742.3
*البنوك الخاصة.	9.5	00	00	00
-قروض للقطاع الخاص:	3120	2702.2	2444.9	1982.4
*البنوك العمومية.	2338.7	2023.2	1675.4	1451.7
*البنوك الخاصة.	781.3	697	569.5	530.7
-مجموع القروض الموزعة:	6502.9	5154.5	4285.6	3724.7
*البنوك العمومية.	%87.8	%86.5	%86.7	%85.5
*البنوك الخاصة.	%12.2	%13.5	%13.3	%14.2

source : Banque d'Algerie, Rapport d'activité 2014 ,p 79.

يتضح من خلال هذا الجدول ، الاحتكار الكامل للبنوك العمومية في مجال تمويل مؤسسات القطاع العام ، فيما عدا سنة 2014 التي نسجل فيها مساهمة البنوك الخاصة في هذا المجال ، ولكن بنسبة جد ضعيفة ، أما فيما يتعلق بتمويل القطاع الخاص فقد بلغت حصة البنوك في تمويل هذا القطاع %26.8 سنة 2010 ، %24.4 سنة 2011 ، %25.8 ، سنة 2012 و %25 سنة 2014 ، وبشكل عام تسيطر البنوك العمومية على أكثر من 85 % من إجمالي القروض الممنوحة للاقتصاد حتى سنة 2014.

## المبحث الثاني: لمحة عامة عن البنك و هيكله التنظيمي

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر و التي تحاول الوصول إلى خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة في عمله و الاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات البنكية. وفي هذا المبحث سيتم التعرف على نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، تعريفه، أهدافه و مهامه، منتجاته وخدماته و هيكله.

## المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

عرفت المنظومة البنكية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات و ميلاد البنوك ، كان لها دور في تفعيل المهنة البنكية، منها بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 106/82 الصادر في 11 جمادى الأول 1402 هـ الموافق لـ 13 مارس 1982 وكانت الانطلاقة الفعلية لهذا البنك في 1982/11/02 ، حيث اعتبر آنذاك وسيلة من الوسائل الرامية الى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي و ترقية الريف.

حيث قدر رأس مالها في تاريخ الإنشاء 1200.000.000 دج ، كما يعتبر بنك تجاري يمكنه جمع الودائع و هو مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها الحالي إلى 54.000.000.000 مليار دج و مقرها الاجتماعي هو 17 شارع العقيد عميروش في الجزائر العاصمة، ويتكون من 300 وكالة و 39 مديرية جهوية.

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية حسب التقرير الذي نشرته مجلة قاموس البنوك طبعة 2001، وذلك من حيث توزيع و كثافة شبكته، ويحتل البنك كذلك حسب نفس المجلة المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك من مختلف الجنسيات.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: ماهية بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة جامعة –

بعد التعرف على نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية –الجزائر- نتوجه إلى التعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة جامعة

## الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة جامعة –

دخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيز الخدمة في 1984، حيث يقع هذا الأخير وسط المدينة و يضم حاليا 14 عاملا و تقدر مساحته بـ 70200 كلم<sup>2</sup>، ويبدل هذا البنك جهودا معتبرة لتمويل بعض المشاريع الاستثمارية و تسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق الربح و توسيع الخدمات.

<sup>1</sup><http://ecomedit.blogspot.com/2014/04/agriculture-and-rural-development-bank-badr-algeria> 17:43 2018/05/12

و وكالة جامعة تابعة للمديرية الجهوية فرع بسكرة حيث تضم هذه الأخيرة الوكالات التالية : وهي وكالة بسكرة ، طولقة ، سيدي عقبة ، أولاد جلال، جامعة ، المغير ، قمار ، الدبيلة ، الوادي .

### الفرع الثاني: مهام وأهداف البنك

تم إنشاء البنك للرد على المتطلبات الاقتصادية و التي خلقتها الإرادة السياسية اللازمة لإعادة هيكلة النظام الزراعي، ضمان الاستقلال الاقتصادي للبلاد و رفع مستويات المعيشة لسكان الريف.

### 1- مهام BADR:

أدى توسيع فروع بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى توسيع وظائفه و مهامه و يمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- معالجة كل عمليات الائتمان. النقد الأجنبي و الخزينة.
- فتح حسابات بنكية لكل شخص قام بالطلب
- استلام الودائع
- المشاركة في جمع الادخار
- المساهمة في التنمية الزراعية
- ضمان و تشجيع الزراعة و تصنيع المواد الغذائية، الزراعية، الصناعية و الحرفية.
- المراقبة بالتعاون مع السلطات التنظيمية للحركات المالية للمؤسسات.

### 2- أهداف BADR:

- الزيادة في الموارد بأقل التكاليف و أكبر ربحية بواسطة القروض الإنتاجية و المتنوعة في احترام القواعد.
- الإدارة الصارمة لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية.
- ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي يليها.
- توسيع و إعادة تطوير شبكته.
- رضا العملاء و هذا من خلال توفير المنتجات و الخدمات التي تلي احتياجاتهم.
- تكييف إدارة ديناميكية.
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق و إدراج منتجات جديدة.

### الفرع الثالث: منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقدم البنك عدة خدمات و منتجات تقليدية و حديثة و هذا لتحقيق رضا الزبائن بكل مستوياتهم و باختلاف حاجاتهم و رغباتهم.

### 1- منتجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

تتمثل أهم هذه المنتجات في:



- **الحساب الجاري**: يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون ، مؤسسات تجارية ، فلاحون ،... الخ) . هذا المنتج البنكي بدون فائدة.
  - **حساب الصكوك (الشيكات)**: تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري ( جمعيات، إدارة، .... الخ) و ذوي الأجر الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.
  - **دفتر التوفير Livret épargne BADR**: هو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين ، و باستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع و سحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك و بذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل و صعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.
  - **دفتر توفير الشباب Livret épargne Junior**: مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمدرس و التدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية. هذا الدفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد الدفع الأولي ب 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة. كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.
  - **بطاقة بدر Carte BADR**: هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.
  - **سندات الصندوق Les bons de caisse**: عبارة عن تفويض لأجل و بعائد موجه للأشخاص الطبيعيين و المعنويين.
  - **الإيداعات لأجل Les dépôts à termes**: و هي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين و المعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.
  - **حساب بالعملة الصعبة Les comptes devises**: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك.
- كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن إضافة إلى الاعتمادات و القروض التي يمنحها البنك لزبائنه التي تكون وفق دراسات و شروط مسبقة.

## 2- خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

تظهر أهم هذه الخدمات في:

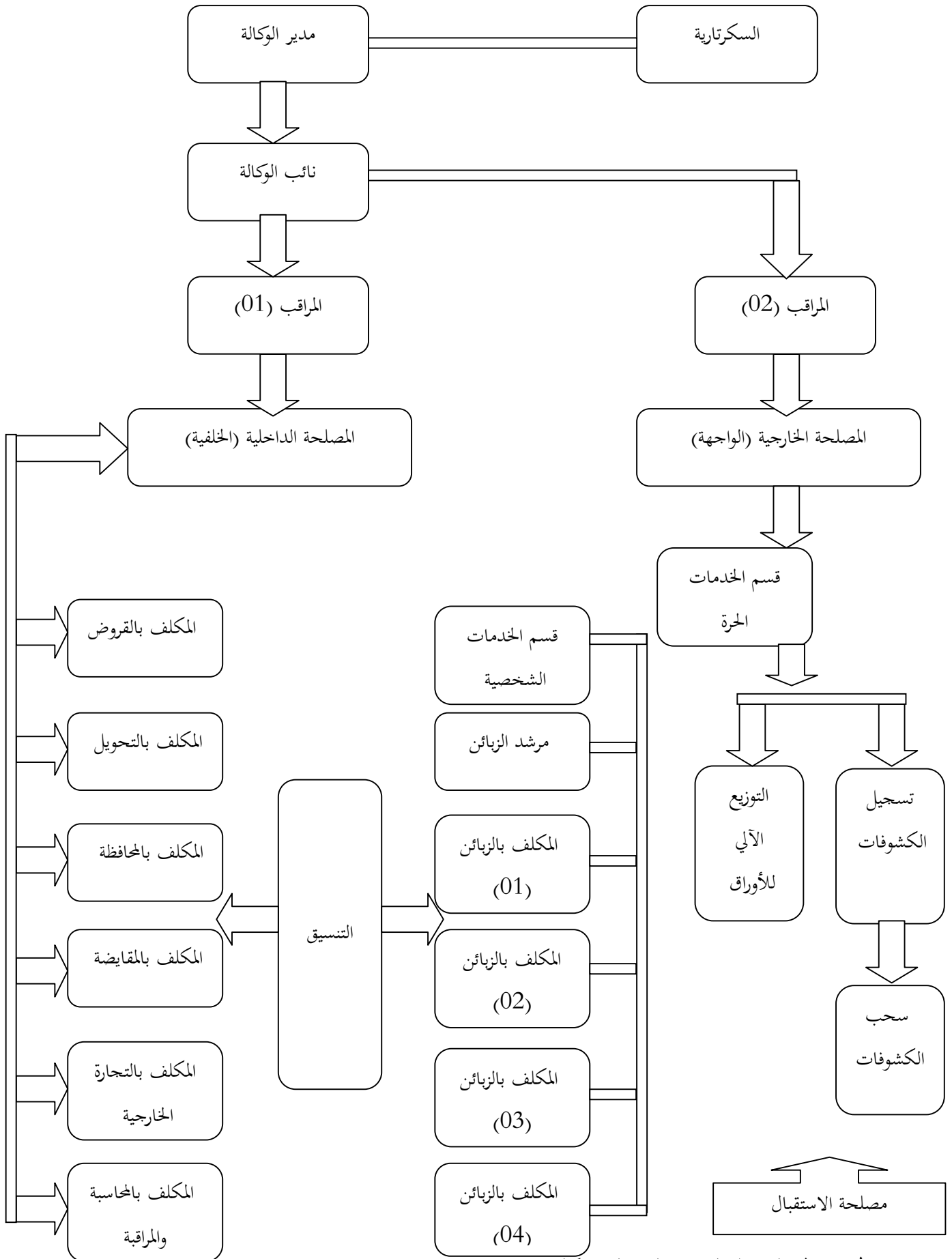
- فتح مختلف الحسابات للزبائن و تخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين.

- التحويلات البنكية.
- الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- خدمات البنك للمعاينة BADR consulte التي تمكن الزبائن من معاينة و مراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة
- خدمات الفحص السلبي télétraitement التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية البنكية في الوقت الحقيقي.

و يعتمد بنك BADR في توزيع خدماته البنكية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني و التي تتعدى 300 وكالة بهدف الوصول على أكبر عدد من الزبائن أيضا وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني و ذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB أو عن طريق الشبايك الآلية للأوراق النقدية GAB كما يوفر أيضا خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا.

المطلب الثالث: هيكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة جامعة –

الشكل (20) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة جامعة-



المصدر: وثائق لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة جامعة -

- 1- المدير : هو أعلى هيئة في الوكالة باعتباره مصدر كل القرارات و ينسق و يسير جميع المصالح.
  - 2- السكرتارية: استقبال و إرسال البريد ، تسجيل و تنظيم المراسلات الداخلية و الخارجية و القيام ببعض الخدمات الخاصة بالمدير.
  - 3- نائب المدير: يساعد المدير و ينوب عنه عند غيابه.
  - 4- المراقب (1): يحتوي على:
    - المصلحة الداخلية ( الخلفية ) و هو قسم داخلي للبنك تتجمع فيه الإمكانيات التقنية و البشرية، و تتكون هذه المصلحة من:
      - المكلف بالقروض: أي يخص بالدراسة المالية للتحليل المالي للملف و أخطار قيمة القروض و تقدير نسبة الربح و المتابعة المستمرة من أجل تقدير المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف البنك و تحضير تقرير مفصل عن النشاط التدريجي.
      - المكلف بالتمويل: خاصة بالتمويل من حساب إلى حساب آخر.
      - المكلف بالمحافظة: الخاص بالشبكات و السفنجة للأموال.
      - المكلف بالتجارة الخارجية: كصرف العملة الصعبة.
      - المكلف بالحاسبة و المراقبة: أي المراقبة اليومية و المقيدة و القوانين و يحفظ الحسابات.
      - المكلف بالمقايضة: في السابق كانت آلية في البنك المركزي و الآن أصبحت الكترونية.
  - 5- المراقب (2): و يحتوي على:
    - المصلحة الخارجية ( الواجبة ) و تتكون من:
      - فحص الحسابات و تكون المراقبة يومية شهرية ، إذا كان هناك خلل تقني تقوم بالتحقيق .
      - قسم الخدمات الحرة : و يضم سحب الكشوفات و التوزيع الآلي للأوراق.
      - قسم الخدمات الشخصية : و يضم مرشد الزبائن المكلف بالزبائن و ينوع عددهم حسب الخدمات الموجودة داخل البنك و يتراوح بين 4 أو أكثر.
- و يتم الربط بين القسمين عن طريق منسق.

#### المطلب الرابع: المصالح داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة جامعة -

##### أولاً: مصلحة الصندوق

##### I- الحسابات:

تتوفر وكالة جامعة على كل من الحسابات:

حساب الصك ، حساب العملة الصعبة ، حساب التاجر و حساب الدفتر .

حيث أهمها يتمحور في عملية الفتح أو الغلق للحسابات ، و أهم الإجراءات لفتح حساب بالوكالة :

1- يقدم الزبون طلب فتح حساب لعمال الشباك بمصلحة الصندوق.

- 2- يقوم العامل بتقديم الطلب إلى مدير الوكالة للمصادقة عليه.
  - 3- بعدها يقوم الزبون بتكوين ملف فتح الحساب بعد حصوله على الموافقة و يقدمه لعامل الشباك.
  - 4- يقدم هذا الملف إلى مصلحة الشؤون القانونية للتحقق من الوثائق و التأكد من أختام المصالح لهذه الوثائق.
  - 5- بعد ذلك يوجه مسؤول الشؤون القانونية الملف إلى مسؤول مصلحة الصندوق لمعاينته.
  - 6- يصادق المسؤول عليه بختم المصلحة ومن ثم تسجيله في سجل الحسابات ، و كذلك يسجل آليا و يقوم الزبون في الأخير بالإمضاء على بطاقة فتح حساب.
- و يختلف هذا الملف حسب نوع الحساب و حسب طبيعة الشخص.

## II- الودائع:

الودائع هي أهم مصادر تمويل البنوك التجارية حيث يسعى كل بنك إلى الزيادة في رصيدها و يتم تنميتها عن طريق الوعي البنكي لدى المتصرفين داخل البنك من المدير إلى العمال الذين هم في نفس الوقت أمناء و مؤتمنين عليها و هذا لأجل معين و بفائدة معينة.

## III- عمليات الشباك في بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة جامعة - :

تتمثل عمليات الشباك في: عمليات الصرف ، التحويل ، الدفع و السحب.

### 1- عمليات الصرف: تقوم عمليات الصرف داخل الوكالة من الدينار إلى العملة الصعبة ومن العملة الصعبة إلى الدينار و هذا حسب

القواعد المعمول بها داخل كل وكالة من وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و لإتمام عملية الصرف يطلب من الزبون تقديم:

- جواز السفر أو بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة.

- المبلغ المراد صرفه.

و في حالة بيع العملة يطلب من الزبون:

جواز السفر و المبلغ بالدينار ، إذ على موظف الشباك في هذه الحالة التأكد من أن الزبون لم يصرف خلال السنة الجارية و هذا للسماح بعملية واحدة خلال السنة حسب القانون الداخلي لبنك الفلاحة ، و يتم هنا التأكد عن طريق ختم البنك في آخر جواز السفر للزبون.

### 2- عمليات التحويل:

و هنا يتم التحويل إما من حساب إلى حساب آخر في بنكين مختلفين ، أو التحويل من حساب إلى حساب آخر في نفس البنك، أو مراقبة الزبون لحسابه.

### أ- التحويل من حساب لحساب آخر بنفس البنك:

تقديم وثيقة طلب و تملأ من طرف الزبون الذي يريد تحويل مبلغ لحساب شخص آخر له حساب داخل هذا البنك و هذا عن طريق حوالات لدى موظف مصلحة الصندوق و يقوم بعملية التحويل بعد المراقبة لهذه الحوالات و لكل طلب إضافة إلى المبلغ المراد تحويله.

ب- التحويل من حساب لآخر في بنكين مختلفين : و هذا وفقا لما يلي:

- تقدم للزبون وثيقة من طرف البنك بمجرد طلبه و تملأ بعدها جميع المعلومات مع ذكر البنك الذي به حساب المستفيد و بياناته الخاصة.

- يتم بعدها التحقق من رصيد الزبون ما إذا كان يغطي المبلغ المحول و حينها يتم التحويل و إذا لوحظ عكس ذلك يرفض التحويل.

ت- مراقبة الزبون لحسابه: و هي كثيرة الاستعمال و هذا بعد طلب الزبون و تكون كذلك هذه المراقبة في حالة السحب حتى لا يقع في أخطاء مالية و إدارية.

3- عمليات السحب و الدفع: و هي من أهم الأنشطة التي يقوم بها بنك الفلاحة و يمكن شرح سير تنفيذ كل عملية حسب شرح موظف الشباك:

أ- السحب: تتم عملية السحب داخل الوكالة على حساب الشيك أو دفتر التوفير كما يلي:

- يقدم الشيك أو دفتر التوفير من طرف الزبون إلى موظف الشباك مصحوبا ببطاقة التعريف الوطنية.

- يقوم موظف الشباك بمعاينته على جهاز الحاسوب لمعرفة تغطية الرصيد للمبلغ المراد سحبه، ثم يقوم بملاء وثيقة السحب و يقدمها لمسؤول الصندوق.

- بعدها يقوم مسؤول الصندوق و بعد التأكد البيانات لصاحب الحساب من تسديد المبلغ المسحوب مع وثيقة الاستلام.

- يقدم مسؤول الصندوق يوميا سجل يومي خاص بالمبالغ المسحوبة للمسؤول المحاسب للأقفال اليومي للحسابات.

و يمكن أن يتم السحب عن طريق شخص مفوض من طرف صاحب الحساب عن طريق وكالة تحرر عند الموثق.

ب- الدفع: و تتم عملية الدفع وفقا لما يلي:

- يقدم الزبون طلب إلى موظف الشباك لقيامه بعملية دفع مالية.

- يقوم موظف الشباك بملاء وصل إيراد يحتوي على الاسم و اللقب لصاحب الحساب أو دفتر الاحتياط ، تاريخ الدفع ، إمضاء الزبون و ختم مصلحة الصندوق.

- تقدم نسخة من وصل الإيراد لمسؤول الصندوق.

- يقدم الزبون المبلغ لمسؤول الصندوق و يتم بعد ذلك تسجيل هذا المبلغ في السجل.

- يدخل موظف الشباك المبلغ المقبوض في الحاسوب لحساب الزبون بعد أن يستلم الوصل الممضي من مسؤول الصندوق.

- بعد ذلك يستلم الزبون وصل بالمبلغ الإجمالي لرصيده في الحساب أو الدفتر.

ثانيا: عمليات الأوراق المالية و التجارية بالوكالة

I- عمليات الأوراق المالية:

إن عمليات الأوراق المالية سواء كانت سندات أو أسهم تتم غالبا بين الشركات الكبرى و المساهمة في أوراق البورصة و ذلك

كما يلي:

1- الأسهم: و يتم الشراء و البيع كما يلي:

- حالة الشراء:

- ملء طلب شراء للأسهم مقدم من طرف البنك يضم نسبة التعامل ، حصة البنك ، الكمية المراد شراؤها بالقيمة و الكمية، نسبة الضريبة.

- إرسال هذه الطلبات إلى بنك الجزائر الخارجي (BEA) لدراسة الطلبات و الوثائق المشكلة لهذه الطلبات.

- بعدها ترسل الطلبات المقبولة إلى هيئة Intermédiaire en opération Bourse (IOB) و التي هي وسيط عمليات البورصة.

- حالة البيع:

- يقدم الزبون طلب محرر من طرف محافظ الصندوق بعد بيع أسهم ، حيث يحتوي هذا الطلب على كل المعلومات الخاصة سواء بالزبون أو عن حجم الأسهم المقدمة للبيع و السعر المحدد أسبوعيا في البورصة.

- ترسل هذه الطلبات إلى بنك الجزائر الخارجي الذي يقوم بدراسة كل طلبات البيع و بعدها يعث ما قبل منها إلى هيئة IOB و تعود المرفوضة إلى البنك المرسل.

- بعدها تقوم هيئة IOB بدور الوساطة المالية في البورصة حيث تقوم بتسجيل كل عمليات البيع و الشراء و تطبيقها بصورة فعلية.

2- السندات:

تم عمليات الشراء و البيع للسندات بنفس طريقة شراء و بيع الأسهم و يتم شراؤها كما يلي:

- يقدم الزبون طلب شراء السند لبنك الفلاحة و التنمية الريفية مع تحديد نوع السند (وهذا حسب سعر السند).

- يرسل هذا الطلب إلى بنك الجزائر الخارجي و يتم مراقبة طلبات للزبائن.

- ترسل هذه الملفات إلى هيئة IOB أين يتم تحديد الملفات المقبولة من المرفوضة.

- و في حالة شراء أو بيع السندات بين الزبائن فيما بينها هنا يدخل البنك وسيطا بينهم لتسهيل العملية حيث يتم تقديم طلب للشراء أو البيع و هذا حسب سعر السند المباع أو المشتري و كذلك نسبة الفائدة و ذلك بمراعاة القيمة الاسمية للسند.

II- عمليات الأوراق التجارية:

الأوراق التجارية المتعامل بها داخل الوكالة هي الكمبيالة و الشيك و السند لأمر، وهذا بواسطة عمليتي الخصم و التحصيل.

1- الخصم: حسب شرح عامل الحافظة للوكالة فان عملية الخصم تكون شكلية في البنك و هذا حسب معدل الخصم المحدد

بالإدارة العامة بالجزائر العاصمة و كل ما يتم داخل الوكالة يتم إرساله في شكل تقرير للإدارة العامة و بطريقة آلية و هذا في أجل لا يتجاوز أسبوع.

أ- يتم خصم الكمبيالة وفقا لما يلي:

- يقدم الزبون الكمبيالة لعامل حافظة الصندوق بالوكالة.

- يقوم هذا الأخير بمعاينة المعلومات الخاصة بالزبون و مراقبة ما إذا كان من ضمن المتعاملين مع البنك.

- يقوم عامل الحافظة بعملية الخصم حيث يسجل رقمها و رقم حساب المستفيد و المعلومات الخاصة به ، زيادة إلى المبلغ المخصوم.
- بعد ذلك يتم للزبون سحب المبلغ و ذلك بعد الانتهاء من تسجيل كل بياناته و تسجيل العملية في سجل الخصومات.
- عند جمع كل عمليات الخصم في اجل لا يتعدى أسبوع لتقوم مديرية الوكالة بإرسالها إلى الإدارة العامة بالجزائر العاصمة.

#### ب- يتم خصم الشيك حسب الخطوات التالية:

- يقدم الشيك إلى عامل حافظة الصندوق.
- يعين العامل بيانات الزبون بسجل المتعاملين مع الوكالة.
- يتم خصم الشيك و يسجل رقم العملية و رقم حساب المستفيد و المبلغ المخصوم.
- يقوم الزبون بسحب المبلغ بعد انتهاء إجراءات التسجيل.
- ترسل عمليات الخصم على شكل تقرير يرسل للإدارة العامة.

#### 2- التحصيل: طبقا للمعلومات المقدمة من طرف عامل حافظة الصندوق يتم التحصيل داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية تبعا

للإجراءات التالية:

- تقديم الكمبيالة من طرف الزبون إلى عامل حافظة الصندوق قصد التحصيل.
- معاينة عامل الحافظة لبيانات الكمبيالة من مبلغ و تاريخ استحقاق و كذا المعلومات الخاصة بالزبون في سجل المتعاملين مع البنك.

- يقوم بعد ذلك بتحويل مبلغ الكمبيالة لحساب المستفيد مع اقتطاع البنك لعمولته ( TOA ).

#### ثالثا: مصلحة المنازعات

و هي الجهة القانونية داخل الوكالة حيث يتم من خلالها أو بواسطتها الحفاظ على حقوق البنك لدى الغير ، و كذلك يتم عن طريقها التقاضي في المحكمة مع المتعاملين سواء من حيث عدم التسديد أو غيرها.

#### رابعا: مصلحة التأمينات

هو ما يقصد به التأمين البنكي و يكون عادة في مجال القروض إذ يتم التأمين عن الأراضي و ذلك بعد رهنها للبنك أو التأمين للسلع كالبيوت البلاستيكية و غيرها، و المعدات و الآلات، و يكون الرهن (تعهد و التزام) و التأمين عند منح القرض لأن أي تأخير أو تماطل يكون في حد ذاته خطر.

#### خامسا: مصلحة القروض

بما أن المؤسسة ذات طابع تجاري فهي تعمل على تشغيل الأموال المودعة لديها و ذلك من خلال تحويل هذه الأخيرة إلى قروض ، و هذه السياسة طبعا تخضع لشروط يضعها بنك الجزائر ، حيث لا بد من مراعاة التوازن بين الإيداعات و القروض عند منح القروض.

#### I- السياسة المتبعة في منح القروض: حيث تتم وفق شروط و هي كالتالي:



- يتم تحديد حجم الأموال الممكن إقراضها حيث لا تتعدى 2000.000.00 دج لكل وكالة و 4000.000.00 دج لكل مديرية جهوية.
- اتخاذ قرار الإقراض على الوكالة مادام لا يتعدى سقف الإقراض أما إذا كان عكس ذلك فيتم اتخاذ القرار على مستوى المديرية الجهوية و التي هي بسكرة.
- تحديد شكل الإقراض استغلال ( قصير ) استثمار ( طويل، متوسط ) من خلال الطلب الخاص بالإقراض.
- تتم المتابعة الميدانية للقرض من طرف البنك بواسطة ممثل عنه.
- ضرورة الإيفاء بالضمانات المعادلة لحجم القرض كالعقارات أو الممتلكات الشخصية أو المشروع...
- لا يسمح بمنح القروض إذا كان المشروع لا يحقق فائدة متبادلة بين البنك و صاحب القرض.

## II- أنواع القروض الممنوحة:

فيما يخص ابرز القروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة جامعة - ما يلي:

- 1- قروض استثمار: و هي القروض الممنوحة لتمويل المشاريع طويلة المدى معظمها موجهة لاستصلاح الأراضي ، حفر الآبار تجهيز العتاد الفلاحي... الخ، و هي متمثلة في قروض التحدي ( ANSEJ، ANGEM،CNAC ) بين 05 و 07 سنوات.
  - 2- قروض استغلال: و هي القروض الموجهة لتمويل الدورة الاستغلالية غالبا ما تكون لتمويل الأشغال العمومية و الأسواق و هي متمثلة في القرض الرفيق لمدة سنة عادة.
- ✦ إضافة إلى هذه القروض هناك قروض تمنح لدعم الشباب إذ يشترط من طالب القرض تقديم شهادة التأهيل للاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و سنه بين 19 و 35 سنة ، شهادة بطالة زيادة على شهادة تأدية أو الإعفاء من الخدمة الوطنية، حيث تكون هنا مساهمة البنك المقدمة له من إجمالي القرض هي 70 % و النسبة الباقية ( 30% ) تقسم إلى مساهمة المقترض و مساهمة الدولة إضافة إلى ذلك تقديم الملف التقني الاقتصادي الذي يوضح أبعاد المشروع، أهدافه و مراحل له للبنك.

## المبحث الثالث: القدرة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة جامعة

يسعى البنك للحفاظ على مركزه التنافسي وذلك من خلال الحصول على المزايا التنافسية و السعي لتطويرها، من اجل تنمية قدرته التنافسية في مواجهة منافسيه من البنوك المتواجدة في السوق البنكية، هذا وفي ظل التطورات التي تشهدها المنظومة الاقتصادية و الساحة البنكية بالأخص بغية تطوير و تحسين القطاع البنكي وذلك للحاق بركب الدول المتطورة و تنشيط القطاع الاقتصادي.

## المطلب الأول: الوضعية الاقتصادية للبنك

يمكن تلخيص الوضعية الاقتصادية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية على أنها قدرته على تعبئة الموارد المالية والتي من أهمها الموارد التي يكون مصدرها من خارج البنك و تشمل الودائع التي يضعها الجمهور لدى البنك، ومن جهة أخرى مدى قدرة البنك على تخصيص الأموال القابلة للإقراض وفق أفضل الصيغ الممكنة، وهو ما سنتطرق له.

## الفرع الأول: موارد البنك

تتمثل موارد بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR حسب قانونه التأسيسي من:<sup>1</sup>

- 1) رأسماله الأساسي و احتياطياته.
  - 2) الودائع الفورية و المحددة الأجل التي يتلقاها من الجمهور.
  - 3) الأموال المتوفرة التي تأتمن عليها الهيئات العمومية التابعة للهيكل و الأعمال الفلاحية و الحرفية و الزراعية و الصناعية.
  - 4) القروض التي يمكنه أن يتعاقد برهنها في حافظته الخاصة بالمستندات المالية و غيرها من السفجات.
  - 5) التسبيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية .
  - 6) الاعتمادات المالية المخصصة للصندوق و الخصم التي يمكنه الحصول عليها من المؤسسات البنكية الأخرى لاسيما بنك الجزائر المركزي.
  - 7) جميع الحصائل و الوسائل المالية الأخرى الناتجة عن أعماله.
- و تتمثل موارد البنك بشكل خاص من الودائع فهي تزيد أو تنقص حسب الجهد الذي يبذله البنك في تحفيز الجمهور على الإيداع و يتم الحصول على الودائع من خلال ثلاث قطاعات أساسية وهي:

<sup>1</sup> المادة 25 من المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتضمن إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية

1. موارد البنك من القطاع الخاص غير الفلاحي:

الجدول (11): تطور موارد البنك من القطاع الخاص غير الفلاحي

(الوحدة: ألف دينار جزائري)

سنة 2017		سنة 2016		سنة 2015		سنة 2014		سنة 2013		
نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور(*)	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	
15.35%	18687525	31.58%	220786.5	%82.63	322710.5	-1.01%	185799	-	183940.75	حسابات تحت الطلب
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	%00	00	حسابات لأجل
%00	833.5	%-3.76	833.5	%-8.03	803.25	%-11.01	743.5	-	669.75	حسابات الخاصة
%15.35	18688358.5	%27.82	221620	%74.6	323513.75	%-12.02	186542.5	-	184610.5	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف المجموعة الجهوية للاستغلال

أ. **الودائع تحت الطلب:** شهدت سنة 2014 انخفاض قدر بـ %1.01- في حين عرفت سنة 2016، 2015 و 2017 زيادة مضطربة.

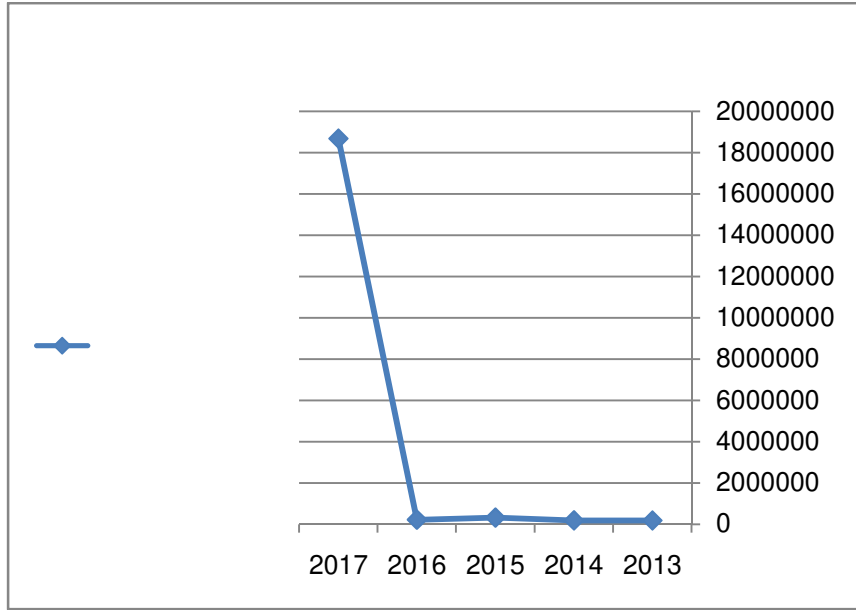
ب. **ودائع لأجل:** يلاحظ أن الحسابات لأجل لم تسجل أي إيداع.

ج. **حسابات الخاصة:** شهدت سنة 2014 انخفاض حيث قدر معدل الانخفاض بـ %11.01- لتواصل في الانخفاض في السنوات الموالية.

يلاحظ أن أكبر نسبة تسيطر على موارد البنك في القطاع الخاص غير الفلاحي هي الودائع تحت الطلب، و أن الودائع لأجل منعدمة في حين نلاحظ أن الحسابات الخاصة تمثل اقل نسبة مما يؤثر على قدرة البنك في التوسع في منح القروض.

(\*) نسبة التطور = (المبلغ لسنة 2013 - المبلغ لسنة الحالية) / المبلغ لسنة 2013 \* 100

الشكل (21): تطور موارد البنك من القطاع الخاص غير الفلاحي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك زيادة طفيفة طيلة أربع سنوات الأولى من ثم تكون زيادة سنة 2017 تقدر بـ 18688358.5 ألف دينار جزائري و يعود ذلك لتوسع القطاع الخاص.

الجدول (12): تطور موارد البنك من القطاع الفلاحي

(الوحدة: ألف دينار جزائري)

سنة 2017		سنة 2016		سنة 2015		سنة 2014		سنة 2013		
نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور (*)	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	
%15.35	523250.7	%31.58	618202.2	%-73.68	903589.4	%-1.01	520237.2	-	515034.1	حسابات تحت الطلب
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	حسابات لأجل
%00	2333.8	%-3.76	2333.8	%-8.03	2249.1	%-11.01	2081.8	-	1875.3	حسابات الخاصة
%15.35	525584.5	%27.82	620536	%-81.71	905838.5	-12.02	522319	-	516909.4	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف المجموعة الجهوية للاستغلال

(\*) نسبة التطور = (المبلغ لسنة 2013 - المبلغ لسنة الحالية) / المبلغ لسنة 2013 \* 100

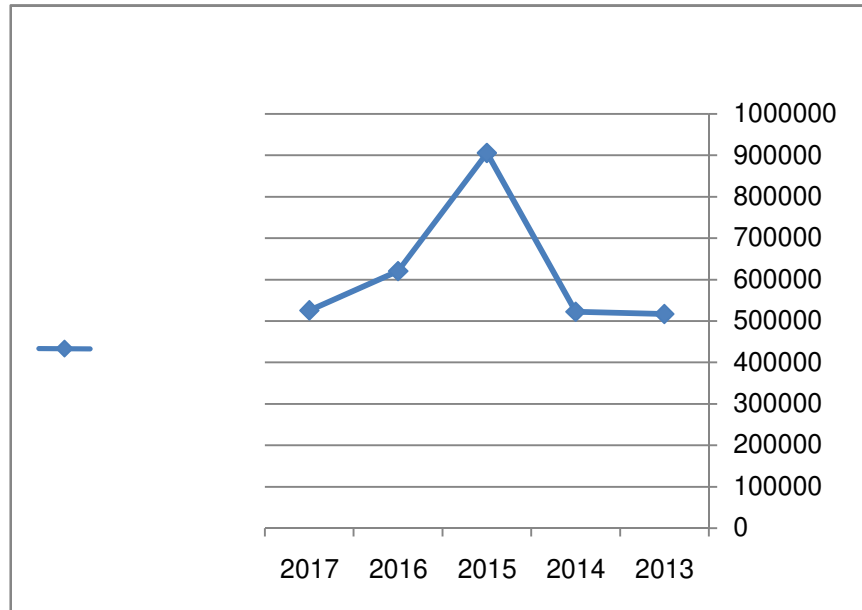
أ. **الودائع تحت الطلب:** سنة 2014، 2015 لاحظنا انخفاض في وديائع البنك بنسبة %1.01- و %73.68- على التوالي ، وفي سنة 2016 و2017 حدث نموا طفيفا.

ب. **ودائع لأجل:** لم تسجل الودائع لأجل أي إيداع.

ج. **حسابات الخاصة:** سجلت الحسابات الخاصة انخفاض في السنوات الخمس ولكن كان أكبرها سنة 2014 بنسبة %11.01-.

ويلاحظ أن حسابات تحت الطلب في القطاع الفلاحي كانت في انخفاض خلال السنوات 3 الأولى وذلك راجع لنقص الوعي لدى فئة الفلاحين الذين هم من غالبية المتعاملين مع البنك، ولكن في سنة 2016 و2017 تحسن وضع موارد البنك، أما الحسابات لأجل فهي معدومة وذلك راجع لعدم الثقة و تفضيل مع البنك المتعامل ادخار الأموال لديهم، أما الحسابات الخاصة فهي تسجل فتح حسابات من القطاع الفلاحي ولكن بمعدل ضئيل وهذا ما يجعل وضع البنك حرج لأن اغلب موارد البنك من صنف وديائع تحت الطلب و حسابات خاصة أما الحسابات لأجل فهي معدومة.

الشكل(22): تطور موارد البنك من القطاع الفلاحي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال المخطط أن إجمالي موارد البنك شهدت تذبذب، وذلك راجع لسبب أن موارد البنك اغلبها من القطاع الفلاحي وهي موارد تحت الطلب بمعنى تسحب في أي وقت مما يضع البنك في موقف يتميز بقلة الموارد الثابتة.

الجدول (13): تطور موارد البنك من القطاع العمومي

(الوحدة: ألف دينار جزائري)

سنة 2017		سنة 2016		سنة 2015		سنة 2014		سنة 2013		
المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور (*)	المبلغ	نسبة التطور	
37375.05	15.35%	44157.3	31.58%	64542.1	-73.68%	37159.8	-1.01%	36788.15	-	حسابات تحت الطلب
00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	حسابات لأجل
166.7	00%	166.7	-3.76%	160.65	8.03%	148.7	-11.01%	133.95	-	حسابات الخاصة
37541.75	15.35%	44324	9.82%	64702.75	-65.65%	37308.5	-12.02%	36937.45	-	المجموع

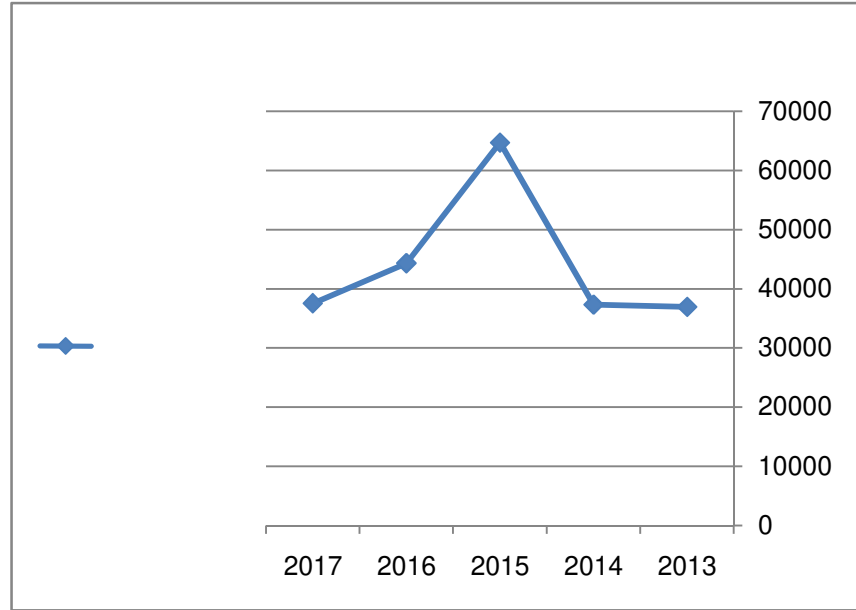
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف المجموعة الجهوية للاستغلال

- أ. حسابات تحت الطلب: سجلت الموارد تحت الطلب انخفاض سنة 2014 بنسبة 1.01% وأيضاً سنة 2015 بنسبة 73.68% و ذلك راجع لقلة المؤسسات العمومية، وفي سنتي 2016 و2017 عرفت تطور في ودائع تحت الطلب للقطاع العمومي.
- ب. ودائع لأجل: لم تسجل أي إيداع وذلك بسبب قلة الثقة بالبنك.
- ج. حسابات الخاصة: يلاحظ أن حسابات الخاصة في القطاع العمومي يشهد تذبذب فأعلى نسبة كانت سنة 2015 بـ 8.03%.

يلاحظ أن موارد البنك من القطاع العمومي تسيطر عليه الحسابات تحت الطلب يليها حسابات الخاصة.

(\*) نسبة التطور = (المبلغ لسنة 2013 - المبلغ لسنة الحالية) / المبلغ لسنة 2013 \* 100

الشكل (23): تطور إجمالي موارد البنك من القطاع العمومي

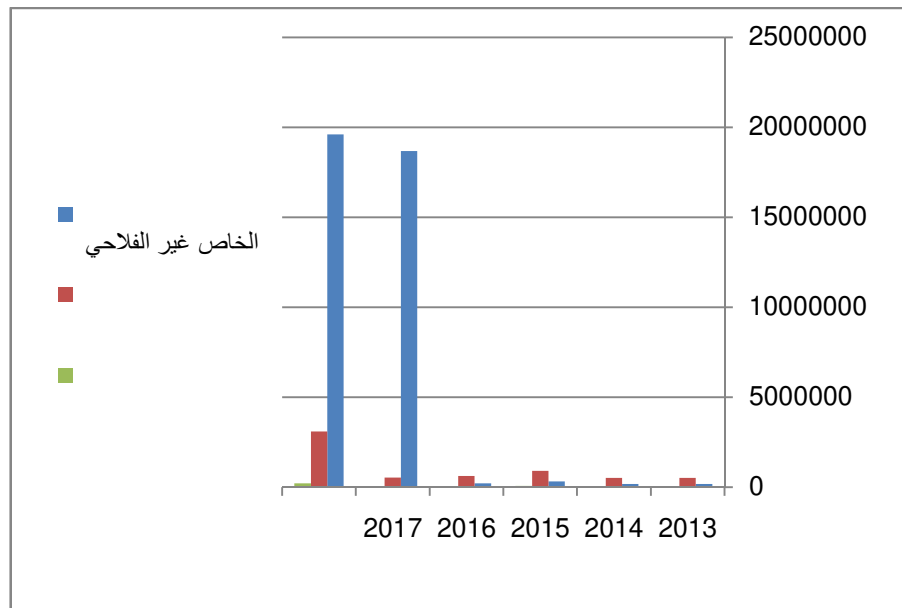


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال المخطط أن موارد البنك من القطاع العمومي عرفت تذبذب، وأعلى قيمة له حققت سنة 2015 بقيمة 64702.75 ألف دينار، ثم انخفض في السنوات التالية.

وإجمالاً نستخلص أن موارد البنك من القطاعات الثلاث تنحصر في الودائع تحت الطلب وهو ما يحقق مشكلة للبنك، وذلك في الحد من حريته في منح القروض ونقص السيولة نتيجة انعدام الودائع لأجل.

الشكل (24): تطور إجمالي موارد البنك من القطاعات الثلاثة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجداول السابقة.

من خلال الشكل نلاحظ أن أهم قطاع يمكن للبنك أن يجمع الموارد منه هو القطاع الخاص غير الفلاحي ثم القطاع الفلاحي وأخيرا القطاع العمومي، وهذا يوضح قدرة البنك في جلب الودائع من القطاع الخاص غير الفلاحي ، مما يؤكد مكانته وقدرته على المنافسة في السوق.

الفرع الثاني: استخدامات البنك

تتمثل استخدامات البنك في القروض بمختلف أنواعها وهي كالتالي:

1. قروض الاستثمار طويلة الأجل:

الجدول(14): تطور توزيع قروض الاستثمار طويلة الأجل حسب القطاعات

( الوحدة: ألف دينار جزائري )

2017		2016		2015		2014		2013	
نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	(*) نسبة التطور	المبلغ	المبلغ	
%87.75	5903	%99.96	48200	%39.43	3218	%110.83	5313	2520	قروض طويلة الأجل للقطاع الخاص غير الفلاحي
%14.32	4032	%120.31	4706	%99.99	2136	%-6905.3	92120	1315	قروض طويلة الأجل للقطاع الفلاحي
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00	قروض طويلة الأجل للقطاع العمومي
%102.07	9935	%220.27	52906	%139.42	5354	%-6794.4	97433	3835	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مصلحة القروض 2013، 2014، 2015، 2016، 2017.

أ. قروض استثمار طويلة الأجل للقطاع الخاص غير الفلاحي: يلاحظ من خلال الجدول أن من سنة 2013 إلى سنة 2017

هناك تذبذب في منح القروض ففي سنة 2013 كانت بمبلغ 2520 ومن ثم لوحظ تزايد في سنة 2014 ليسجل أعلى قيمة في سنة 2017 حيث قدرت بـ 5903 دينار أي بنسبة نمو 87.75%.

ب. قروض استثمار طويلة الأجل للقطاع الفلاحي: يلاحظ من خلال الجدول أن سنة 2013 منح القروض منخفض مقارنة

بالسنة 2014 التي سجلت فيها أعلى قيمة بنسبة نمو %6905.3- وذلك راجع لتشجيع القطاع الفلاحي ، وبالرغم من

التقارب في منح القروض بين القطاع الخاص غير الفلاحي و القطاع الفلاحي ويلاحظ أنفي سنة 2014 سيطر القطاع

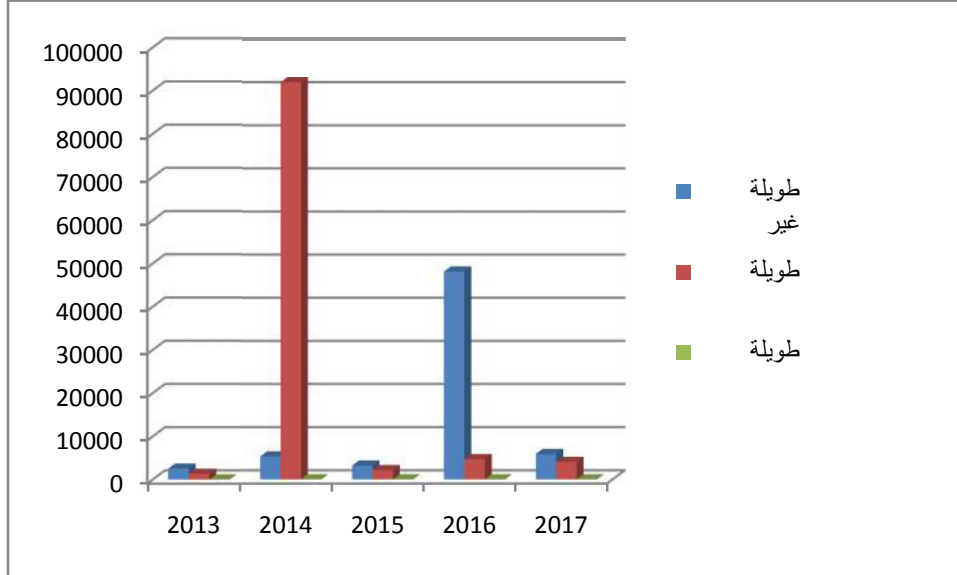
الفلاحي على القروض.

(\*) نسبة التطور = (المبلغ لسنة السابقة - المبلغ لسنة الحالية) / المبلغ لسنة السابقة \* 100



ج. قروض استثمار طويلة الأجل للقطاع العمومي: يلاحظ من خلال الجدول أن قروض القطاع العمومي منعدمة تماما وذلك راجع لخصوصية القطاع العمومي.

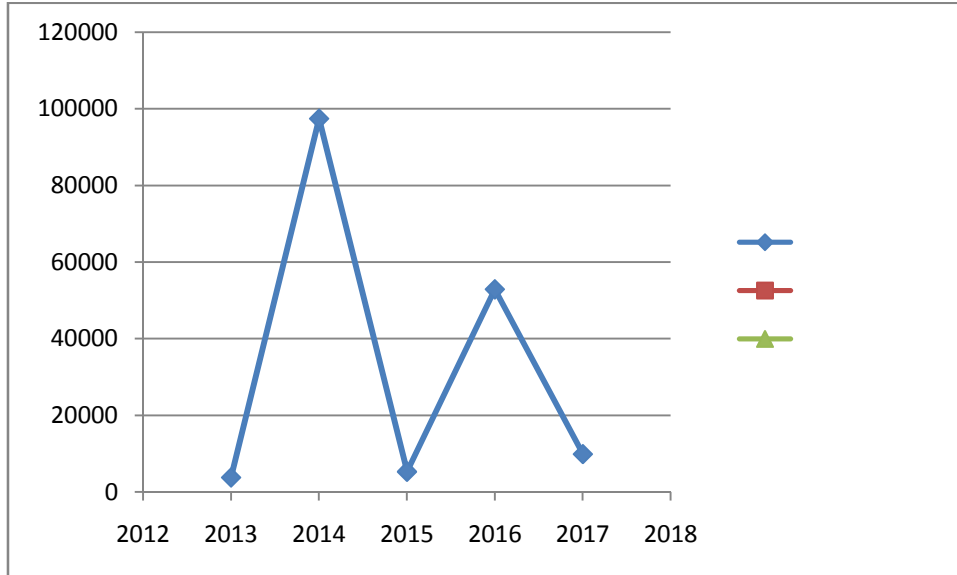
الشكل (25): مقارنة بين قروض استثمار طويلة الأجل حسب القطاعات



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول

مما يلاحظ أن القروض طويلة الأجل تعرف تطور تدريجي خاصة في القطاع الخاص غير الفلاحي و القطاع الفلاحي الذي يسيطر على أكبر نسبة من القروض و الذي سجل سنة 2014 أعلى قيمة له.

الشكل (26): تطور توزيع إجمالي قروض الاستثمار طويلة الأجل



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول

وإجمالاً يلاحظ أن شهدت سنة 2014 تطور في قيمة قروض الاستثمار طويلة الأجل، ولكن سرعان ما تدهور الوضع في سنة 2015 لتعود إلى الارتفاع في سنة 2016 ومن ثم تنخفض سنة 2017.

2. قروض الاستثمار متوسطة الأجل:

الجدول(15): تطور توزيع قروض الاستثمار متوسطة الأجل حسب القطاعات

( الوحدة: ألف دينار جزائري )

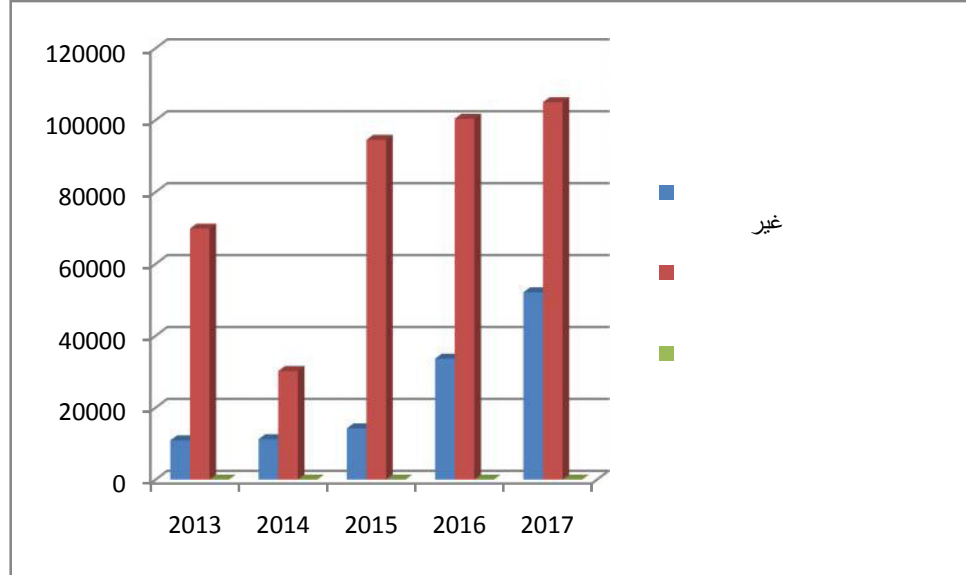
2017		2016		2015		2014		2013	
نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	(*) نسبة التطور	المبلغ	المبلغ	
%-54.90	52102	%-136.01	33635	%-26.82	14251	%-3.016	11237	10908	قروض متوسطة الأجل للقطاع الفلاحي
%-4.59	104988	%-6.20	100374	%-213.09	94511	%56.76	30186	69820	قروض متوسطة الأجل للقطاع الفلاحي
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00	قروض متوسطة الأجل للقطاع العمومي
%59.49	157090	%-142.21	134009	%-239.91	108762	%59.77	41423	80728	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مصلحة القروض 2017، 2016، 2015، 2014، 2013.

- أ. قروض متوسطة الأجل للقطاع الخاص غير الفلاحي: يلاحظ من خلال الجدول أن القروض متوسطة الأجل الممنوحة من طرف البنك في تزايد مستمر، حيث سجلت أعلى قيمة في سنة 2017 مقارنة مع باقي السنوات.
- ب. قروض متوسطة الأجل للقطاع الفلاحي: من خلال الجدول لاحظنا أن منح القروض المتوسطة للقطاع الفلاحي في تزايد مستمر و سجلت أعلى قيمة سنة 2017 وذلك راجع للاهتمام ودعم القطاع الفلاحي، ويلاحظ أيضا أن القطاع الفلاحي مسيطر على القروض مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- ج. قروض متوسطة الأجل للقطاع العمومي: يلاحظ أن البنك لم يمنح أي قروض للقطاع العمومي.

(\*) نسبة التطور = (المبلغ لسنة السابقة - المبلغ لسنة الحالية) / المبلغ لسنة السابقة \* 100

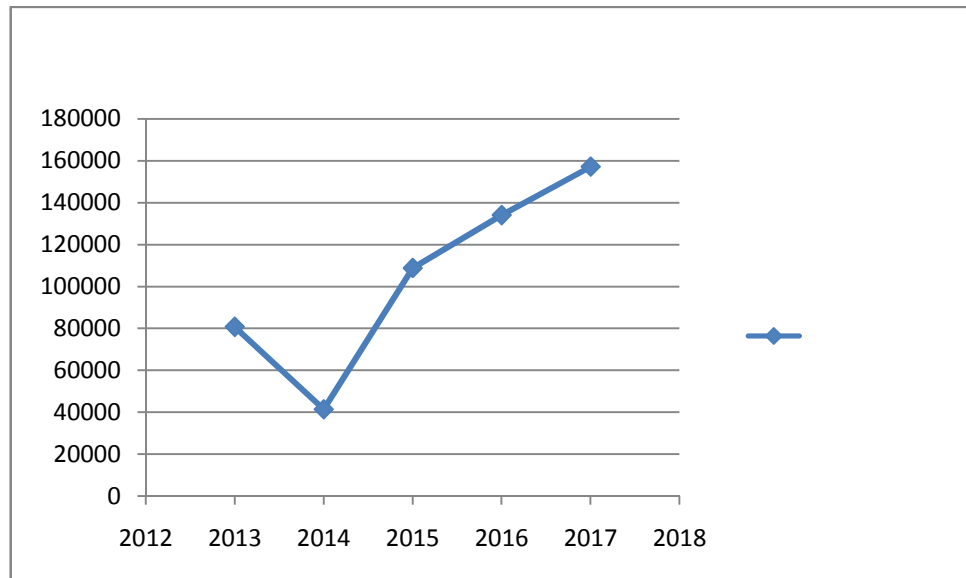
الشكل (27) : مقارنة بين قروض استثمار متوسطة الأجل حسب القطاعات



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول

يلاحظ أن القطاع الفلاحي مستحوذ على القروض متوسطة الأجل الممنوحة من طرف البنك وهذا لأن البنك متخصص في القطاع الفلاحي.

الشكل (28) : تطور توزيع إجمالي قروض الاستثمار متوسطة الأجل



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول

و إجمالاً حققت قروض الاستثمار متوسطة الأجل نمواً متزايداً من سنة إلى أخرى.

3. قروض الاستغلال:

الجدول (16): تطور توزيع قروض الاستغلال حسب القطاعات

( الوحدة: ألف دينار جزائري )

2017		2016		2015		2014		2013	
نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	نسبة التطور	المبلغ	(*) نسبة التطور	المبلغ	المبلغ	
%-29.299	45201	%21.265	63933	%13.51	81201	%-122.83	93886	42133	قروض الاستغلال للقطاع الفلاحي
%-76.008	88196	%43.78	50109	%2771.7	89138	%-79.008	3104	1734	قروض الاستغلال للقطاع الفلاحي
%-7.48	99808	%-39.19	92861	%-882.35	66712	%-592.25	6791	981	قروض الاستغلال للقطاع العمومي
%	233205	%-142.21	206903	%-239.91	237051	%59.77	103781	44848	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مصلحة القروض 2013، 2014، 2015، 2016، 2017.

أ. قروض الاستغلال للقطاع الخاص غير الفلاحي: من خلال الجدول نلاحظ أن خلال السنوات الخمس شهد تذبذب في منح

قروض الاستغلال للقطاع الخاص فأعلى قيمة سجلت سنة 2014.

ب. قروض الاستغلال للقطاع الفلاحي: سجلت قروض الاستغلال للقطاع الفلاحي زيادات متتالية ، حيث سجلت سنة

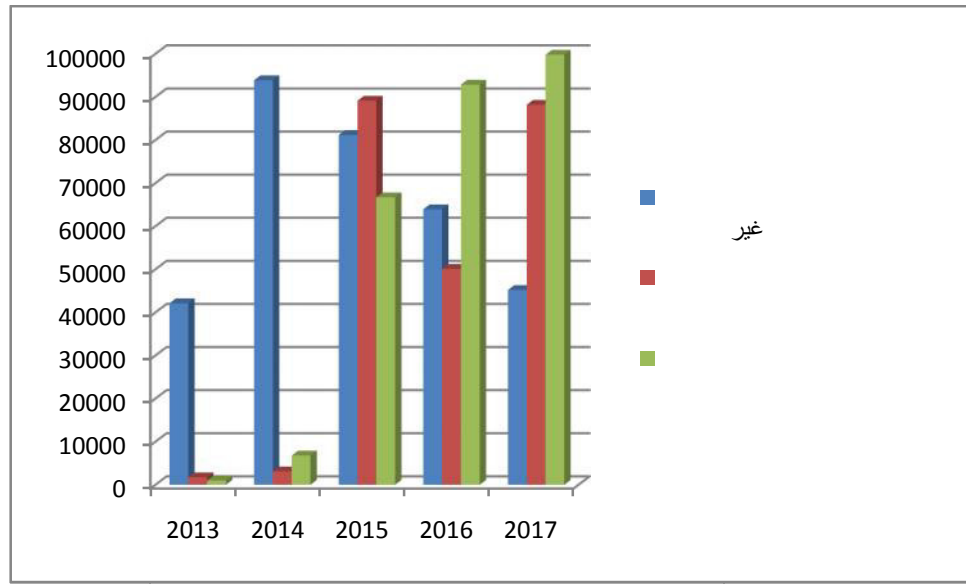
2016 أعلى قيمة بنسبة تطور % 2771.7.

قروض الاستغلال للقطاع العمومي: حققت السنوات الخمسة تزايدا مستمرا في منح قروض الاستغلال للقطاع العمومي فأعلى قيمة

سجلت سنة 2015.

(\*) نسبة التطور = (المبلغ لسنة السابقة - المبلغ لسنة الحالية) / المبلغ لسنة السابقة \* 100

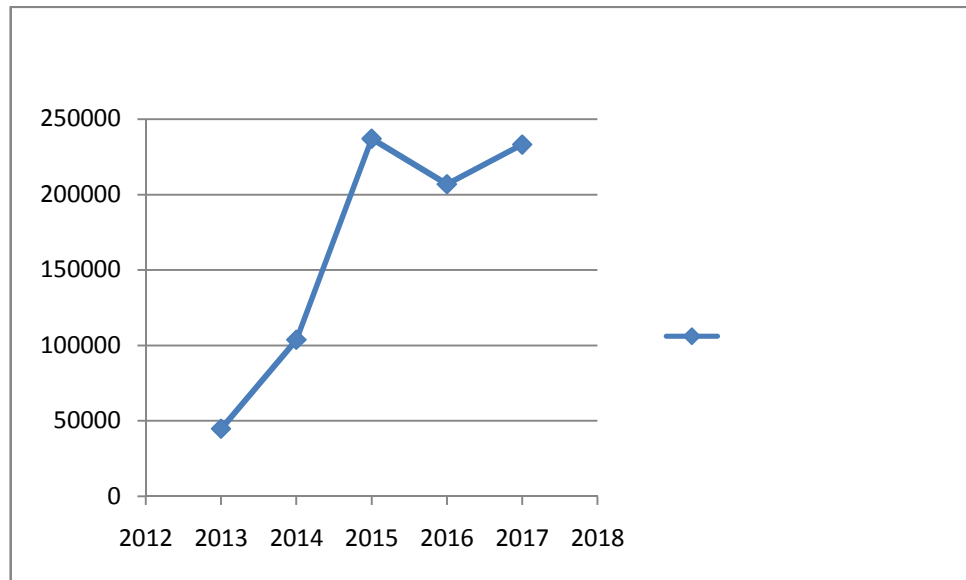
الشكل (29): مقارنة بين قروض الاستغلال حسب القطاعات



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول

يلاحظ أن قروض الاستغلال عرفت تطور مستمر خاصة في القطاع العمومي والقطاع الفلاحي على عكس القطاع الخاص الذي شهد تدهور.

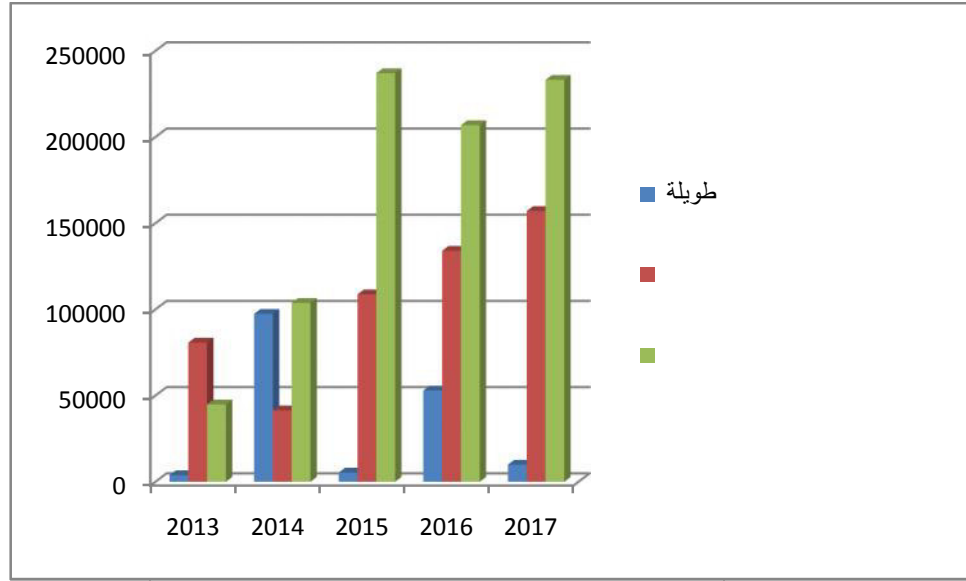
الشكل (30): تطور توزيع إجمالي قروض الاستغلال



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول

ونخلص في الأخير إلى أن البنك يمنح قروض متوسطة الأجل و قروض الاستغلال بأكبر حصة من القروض الطويلة الأجل، وذلك راجع لسياسة البنك في دعم القطاع الفلاحي بقروض متوسطة الأجل، و من ناحية أخرى فالقروض طويلة الأجل تتطلب مواصفات و شروط معقدة، مما يجبر البنك في حصر القروض في قروض متوسطة و قروض استغلال، وهو ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل (31) : تطور توزيع إجمالي قروض البنك



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول

الفرع الثالث: تطور رقم أعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة جامعة

الجدول (17): تطور رقم أعمال البنك

رمز الوكالة	2016	2017	نسبة التطور (*)
391	2420486636	318762658	%-31.69

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق من البنك

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن تم تحقيق رقم أعمال سنة 2017 ما يعادل 318762658 دج وهو ما يعني تراجع بنسبة %31.69- بالمقارنة مع سنة 2016 حيث قدر بـ 2420486636 وذلك راجع لسياسة البنك المتخصصة في القطاع الفلاحي.

\* نسبة التطور = (المبلغ لسنة السابقة - المبلغ لسنة الحالية) / المبلغ لسنة السابقة \* 100

المطلب الثاني: الوضعية التنافسية

يتواجد بنك الفلاحة و التنمية الريفية في بيئة تنافسية تتميز بما يأتي:

الفرع الأول: قوى التنافسية للبنك

1- حدة المنافسة في القطاع: حيث ترتبط المنافسة بين بنك BADR و البنوك المتواجدة حاليا في السوق بـ:

أ- يبلغ عدد منافسي البنك (06) منافسين وهي:

– CPA القرض الشعبي الجزائري.

– BNA البنك الوطني الجزائري.

– BEA البنك الخارجي الجزائري.

– BDL بنك التنمية المحلية.

– CNEP الصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط.

– CRMA الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

وهذه البنوك في العموم متقاربة من حيث الحجم، وتجدر الإشارة إلى أن الودائع التي يضعها المتعاملون في البنوك العمومية لم تأتي نتيجة إغراءات عوائد أكبر، بل نتيجة التزام المتعاملين الوطني (سيطرت فكرة الأولوية للقطاع العام).

ب- عودة البنوك إلى التخصص الأصلي (CNEP،BADR) و كان ذلك في سنة 2005 بعدما كانت منفتحة على القطاعات الأخرى حيث تمول مختلف أنواع مؤسسات .

ج- ازدياد جاذبية القطاع البنكي في السنوات الأخيرة بفضل إنشاء العديد من البنوك الخاصة و التسهيلات التي تمنحها الدولة لإنشائها، حيث من المتوقع دخول العديد من البنوك الخاصة المنافسة في السوق البنكية لمنطقة بسكرة.

د- معيارية الخدمات التي تقدمها البنوك و يعود ذلك إلى طبيعة القطاع حيث تقتصر الاختلافات في الخدمات في جانب التسويقي لها، وبعض الخدمات التكنولوجية الجديدة.

هـ- فتح رأسمال القرض الشعبي الجزائري ويتنافس على نسبة 51% من حصص البنك ستة بنوك، أربعة منها فرنسية، يضاف إليها "بي أن بي باريا" و "سي تي بنك الأمريكي، إلا أن الحكومة ألغت هذه الفكرة ولم تعد تطرح فكرة فتح رأسمال البنوك أو أي مشروع حوصصة.

و- تتمتع بنك BADR جامعة بثقة عملاءه و بسمعته الجيدة و يعود ذلك إلى كونه من أكبر البنوك انتشارا عبر الوطن بإضافة إلى خدماته الجيدة و المتفردة التي يقدمها مما يجعل تكاليف انتقال العميل إلى بنك آخر مرتفعة.

**2- تهديد الداخلون الجدد:** ظلت البنوك العمومية تمارس نوع من الاحتكار على جمع الموارد المالية و منح القروض لكن هذا الوضع قد تغير، حيث عرفت السنوات الأخيرة دخول العديد من البنوك الخاصة والأجنبية إلى السوق البنكية، غير أنها لازالت لا تشكل تهديد كبيراً على البنوك الموجودة في السوق، الذي مازال يعتمد على البنوك العمومية .

**3- القوة التفاوضية للزبائن:** يعتبر عملاء البنوك في موقف ضعف وذلك في ظل ما يلي:

- ◀ معيارية الخدمات البنكية : مما يزيد من القدرة التفاوضية للعملاء نظراً لأن التمييز هو مصدر قوة مقدم الخدمة.
- ◀ انخفاض تكاليف تحويل العملاء من بنك لآخر نظراً لتشابه الخدمات البنكية و قلة عدد البنوك ، مما يسمح للعملاء بعدم الالتزام بالارتباط بينك معين وهذا ما يزيد من القدرة التفاوضية للعملاء.
- ◀ الارتباط القوي بين خدمات البنوك و منتجات /خدمات العملاء (مؤسسات) إذ يعتبر رأس المال من أهم عوامل الإنتاج، فبدون أموال لا يمكن تقديم المنتجات و الخدمات، وهذا ما يقلل من القدرة التفاوضية للعملاء.
- ◀ عدم امتلاك العملاء المعلومات الكافية عن البنوك إذ لا يملك عملاء البنوك في الجزائر معلومات واضحة و دقيقة عن مجال البنوك و الخدمات التي تقدمها إلا ما ندر، حيث تعرف الجزائر ضعف في الثقافة البنكية، فالجزائريون يقتصر استعمالهم لخدمات البنكية على التقليدية منها كالقروض، الودائع،دفاتر الادخار ،الكفالات أما الخدمات الحديثة فهي مازالت محدودة الاستخدام كبطاقات الائتمان ، و هذا ما يقلل من القدرة التفاوضية للعملاء.
- ◀ عدم وجود منتجات وخدمات إحصائية لخدمات و منتجات البنوك مما يقلل من القدرة التفاوضية للعملاء.

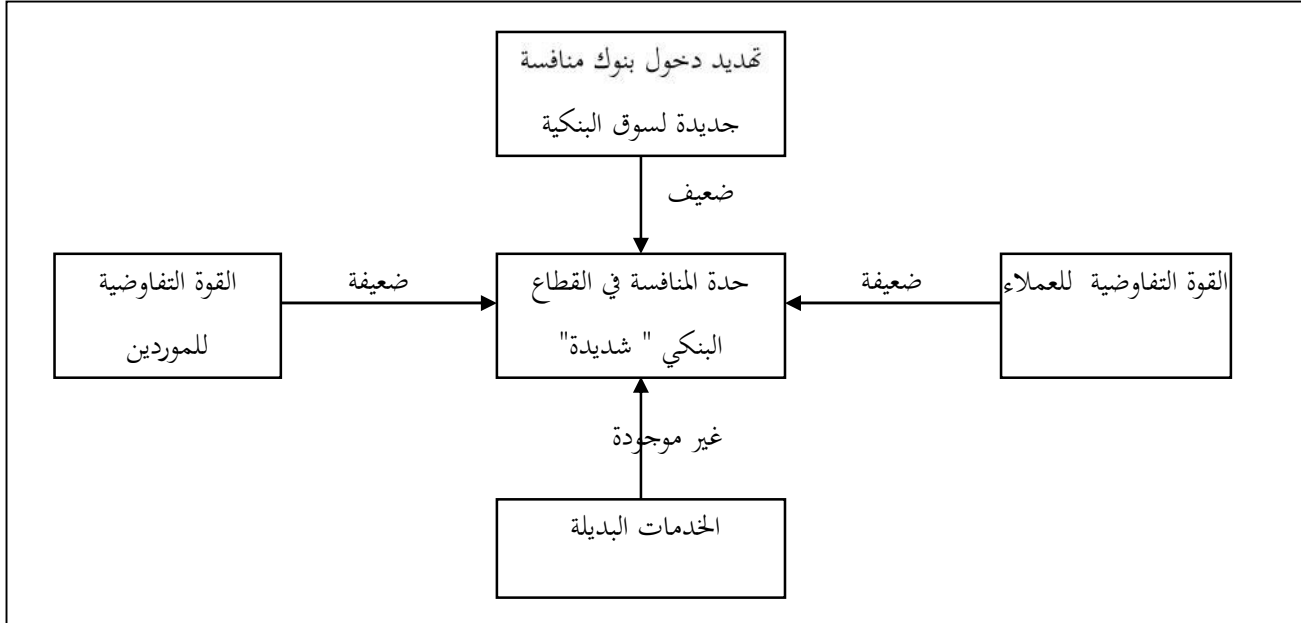
**4- القوة التفاوضية للموردين:** و هم الأفراد و المؤسسات التي توفر الموارد المالية للبنوك عن طريق الودائع و السندات و دفاتر الادخار... ، و تعتبر القوة التفاوضية للموردين ضعيفة نسبياً، ويعود ذلك إلى:

- ◀ عدد موردي البنوك الكبير و متنوع من حيث الحجم إذا ما قورن بعدد و أحجام البنوك، وهذا ما يضعف القدرة التفاوضية للموردين.
- ◀ عدم وجود خدمات بديلة للخدمات موردي البنوك مما يزيد من القدرة التفاوضية للموردين.
- ◀ أهمية قطاع البنوك بالنسبة للموردين وهذا ما يقلل من قدرتهم التفاوضية.
- ◀ أهمية أموال الموردين في العملية البنكية: حيث أن أموال الودائع و الادخار ... ، و التي يقدمها الموردين للبنوك مهمة جداً باعتبارها من المصادر الأساسية لاستخدامات البنك (القروض)، و هذا ما يزيد من القدرة التفاوضية للموردين.
- ◀ نمطية و معيارية الخدمات المقدمة من طرف الموردين و هذا ما يقلل القدرة التفاوضية للموردين.
- ◀ حماية السلطات العمومية للموردين : حيث تسعى الدولة إلى حماية موردي البنوك و ذلك من خلال إنشاء ما يعرف بصندوق ضمان الودائع(CGDB) الذي تساهم فيه البنوك بـ 1% من قيمة ودايعها كل سنة ، وهو يسمح بتعويض أقصى حد 60 مليون دينار جزائري للمتعاملين مع البنك في حالة إفلاسه ، و هذا ما يزيد من القدرة التفاوضية للموردين ، فضلاً عن القوانين الصارمة في الرقابة على البنوك.



و يمكن توضيح هذه القوى التنافسية المؤثرة على بنك BADR جامعة في الشكل التالي:

الشكل (32): القوى التنافسية المؤثرة على بنك BADR جامعة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

ولمواجهة هذه القوى التنافسية التي تؤثر على بنك الفلاحة والتنمية الريفية جامعة لابد من معرفة الاستراتيجيات التي ينتهجها البنك للتصدي لهذه القوى وذلك من خلال ما يلي:

### الفرع الثاني: استراتيجيات بنك BADR جامعة

يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية جامعة على عدة استراتيجيات هي:

**1- إستراتيجية التركيز:** حيث تسمح هذه الإستراتيجية بتحديد المزايا التنافسية التي يعتمد عليها البنك، كما تسمح بخلق ثقافة موحدة و قوية للبنك بإضافة إلى صورة خارجية واضحة.

و يعود سبب اعتماد هذه الإستراتيجية من قبل البنك إلى أن هذا الأخير أنشئ أساسا لدعم الفلاحة و التنمية الريفية، و كانت هذه هي مهمته الرئيسية عند نشأته و لسنوات عديدة بعد ذلك، فهو بذلك يركز معظم نشاطاته على هذا المجال غير أن هذا الأمر تغيير في التسعينات من القرن الماضي و بدايات القرن الحالي، و ذلك بصدر قانون النقد والقرض 10/90 فتوسع بذلك نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية ليشمل باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، غير أنه في ماي 2005 تقرر رجوع البنوك إلى تخصصها الأصلي فتقلص بذلك نشاط البنك ليقصر مجددا على القطاعات الإستراتيجية التالية:<sup>1</sup>

◆ قطاع الفلاحة بجزئيه الأمامي و الخلفي.

<sup>1</sup> Stratégie la banque، [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net) (15/04/2018)

- ✦ الموارد الصيدية و قطاع صيد الأسماك.
- ✦ تمويل برامج التنمية الريفية.

**2- إستراتيجية التمييز:** حيث يعمل البنك أيضا على تقديم خدمات متميزة عن منافسيه، فقد استحدثت مصلحة جديدة على مستوى المديرية الجهوية بسكرة و مختلف المديريات الجهوية عبر الوطن، وهي مصلحة التنشيط التجاري *service animation commercial*، حيث تعمل هذه المصلحة على تعريف العملاء بمنتجات و خدمات البنك الجديدة و تحديد احتياجات و رغبات العملاء و توصيلها إلى المديريات العامة للبنك، كما يقدم البنك خدمات ينفرد بها لوحده في السوق كالصندوق الآلي، نظام *sytrat* لتغطية الأرصد، خدمة البنك الجالس ...

وفي إطار هذه الإستراتيجيتين التنافسيين يتبنى البنك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تسمح بتطويره و تنميته وفي هذا الإطار نذكر:

**أ- الشراكة:** حيث أقام بنك *BADR* شراكة مع مجموعة دله البركة القابضة الدولية *Group Dallah AL* (السعودية) تم تأسيس بنك البركة الجزائري في 20 ماي 1991 في شكل شركة مساهمة معتمدة لدى بنك الجزائر في إطار قانون النقد و القرض رقم 104/90<sup>1</sup>.

وقد قام البنك برفع قيمة رأسماله سنة 2006 بمقدار أربعة أضعاف، أي ما يعادل 2.5 مليار دينار جزائري، والذي نتج عنه تغيير في توزيع حصص رأس المال على المساهمين حيث أصبحت نسبة مشاركة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مساوية إلى 44% ونسبة مشاركة دلة البركة القابضة مساوية لـ 56%<sup>2</sup>.

**ب- التعاون:** كما عمد البنك إلى إجراء اتفاقيات تعاون (تبادل مصالح) مع شركات أخرى كشركة الجزائرية للتأمين "SAA" في 20 أبريل 2008، ويهدف البنك من خلال هذه الاتفاقية إلى التأمين على الموظفين و العملاء البنك بل وضد كل الأخطار التي يمكن أن يتحملها البنك، وتشمل هذه الاتفاقية توزيع منتجات التأمين المتعلقة بالمخاطر الزراعية كاحتراق المحاصيل والبرد والزراعات الفتية، والأخطار المتعلقة بجني المحاصيل، كما تشمل أيضا توزيع منتجات التأمين على الأشخاص ومنتجات التأمين المتعلقة بالسكن، من خلال عقود تأمين تباع على مستوى شبائيك بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الموزعة عبر كامل التراب الوطني، حيث يستفيد من خلال هذه الاتفاقية بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مبالغ تقدمها الشركة الوطنية للتأمين كتعويض عن استعمال شبكته البنكية في توزيع منتجاتها، وتدفع على شكل عمولات محسوبة بنسب مئوية على الأقساط المحصلة.

كما عقد البنك اتفاقا مع *BRED Banque Populaire* في فرنسا الذي يختص بصرف رواتب التقاعد للجزائريين الذين كانوا يعملون في فرنسا حيث يحصل هؤلاء الذين يشكلون جزء من عملاء البنك على رواتبهم قبل عملاء البنوك الأخرى.

### الفرع الثالث: سلسلة القيمة

<sup>1</sup> التقرير السنوي لبنك البركة الجزائري (2003) [www.albaraka-bank.com](http://www.albaraka-bank.com)، ص 16

<sup>2</sup> صفاء حمادي، تقييم تجربة البنوك الخاصة في الجزائر (دراسة حالة بنك البركة الجزائري وكالة الوادي)، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014، ص 50.

لتحليل إمكانيات البنك و الكشف عن مصادر الميزة التنافسية لديه لابد من تحديد الأنشطة المساهمة في خلق القيمة لخدمات البنك، و التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (33): سلسلة القيمة الخاصة بالبنك



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من البنك.

فمن خلال تحليل هذه السلسلة يتم تحديد وزن كل نشاط من هذه الأنشطة في تكوين الميزة التنافسية وبالتالي القدرة على مواجهة المنافسين، و يستخدم تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات وبالتالي تضيف القيمة.

المبحث الرابع: واقع نظام المعلومات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة جامعة.

تسعى البنوك الجزائرية للحصول على نظم المعلومات المتطورة من أجل خدمة أهدافها المسطرة و للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات بكفاءة عالية والوصول إلى مكانة تنافسية، إلا أن نظام المعلومات الفعال يحتاج إلى موارد مادية وبشرية وتكنولوجية كافية، واستخدام نظام المعلومات في دعم الأنشطة المنتجة للقيمة لديه.

المطلب الأول: نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك

شهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية عدة تحولات تهدف إلى عصريته و تطويره و جعله يواكب التطورات البنكية العالمية حيث انه في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة يجب على البنك القيام بالمزيد من الإصلاحات و التغييرات. كانت أول اهتمامات البنك هي إدخال تكنولوجيات الإعلام الآلي و التكنولوجيات الجديدة باعتبارها الخطوة الأولى في تعزيز البنية التحتية

الفرع الأول: التكنولوجيا المستخدمة في البنك

وهي تتكون من المكونات المادية و المكونات البرمجية:

أولاً: المكونات المادية (الأجهزة): وهي

أ- الخادم (Serveur): وهو عبارة عن حاسوب مركزي كبير متصل بجميع الحواسيب الموجودة في جميع الوكالات و المصالح و مكاتب من خلال شبكة ، حيث تتم من خلاله جميع العمليات البنكية في البنك ، وتمتلك كل مديرية جهوية Serveur خاص بها ، و هو متصل بالشبكة المركزية في المديرية العامة.

ب- وحدات الإدخال: وهي جميع الوحدات التي يتم من خلالها إدخال المعلومات من لوحة المفاتيح، الناسخ الضوئي scanner الخاص بمسح الضوئي لشيكات

ج- وحدات الإخراج: وتسمح هذه الوحدات بإخراج و إظهار المعلومات المعالجة من طرف جهاز الكمبيوتر بهدف تمكين المستعمل من عملية الإطلاع و المراقبة، وهي الشاشة، و الطابعات

د- وحدات المعالجة المركزية

هـ- وحدات التخزين الثانوية : وهي الأقراص بمختلف أنواعها الصلبة و اللينة .

و- المنغم Modem : و يستعمل في شبكة الانترنت الخاصة بالبنك .

ز- الصراف الآلي (GAB) Guichet Automatique de Banque: وهو جهاز معد لأداء العمليات البنكية

كالسحب و الإيداع آليا دون التعامل المباشر مع مقدم الخدمة البنكية، أي أن العمليات البنكية و الرقابة عليها تتم آليا

ح- الصندوق الآلي: هو جهاز يوجد لدى موظف شبك سحب وإيداع المبالغ، وهو معد لحساب مبالغ السحب و الإيداع آليا، مما يساعد مقدم الخدمة البنكية في حساب هذه المبالغ بدقة و سرعة، وهو مفيد خاصة في حالة الازدحام أمام شبائيك السحب و الإيداع في البنك.

ثانيا: المكونات البرمجية (البرامج): هناك نوعين من البرامج أو النظم:

للبرامج ونظم يتم تطويرها في المديرية العامة للبنك، ثم ترسل إلى المديرية الجهوية و الوكالات لتطبيقها.

للبرامج و نظم متخصصة يتم شراءها جاهزة، والتي يجب أن تكون متوافقة وطنيا وعالميا مثل نظام Télé

compensation، و نظام الصراف الآلي، ونظام المعلومات التشغيل والذي كان مستخدم في البنك هو Sybu و حاليا

يستخدم Barbarouss agence وتقوم مصلحة الإعلام الآلي بتثبيت هذه البرامج و النظم وصيانتها عند الحاجة.

3- الاتصالات: ترتبط جميع أجهزة الكمبيوتر في جميع مصالح و وكالات البنك عبر خطوط خاصة هي عبارة عن شبكة داخلية مغلقة (Internat)، حيث تعتمد هذه الشبكة على ربط أجهزة الكمبيوتر داخل البنك و ذلك باستخدام نوع من الخطوط (câbles) تصل مباشرة بين الشبكة و جهاز الكمبيوتر، ولكي تنتقل البيانات من جهاز إلى آخر على الشبكة يجب أن يكون لكل جهاز عنوانه الخاص به على هذه الشبكة، بإضافة إلى نظام Télé compensation وهو عبارة عن شبكة اتصالات تسمح بإرسال صورة الشيكات و سندات التجارية في أقل وقت ممكن.

كما يملك البنك خدمة أعمال البنكية الإلكترونية (E-banking) على موقعه الإلكتروني على الإنترنت و هي نظام يسمح للعميل بالتعامل مع حسابه و تفقد رصيده من أي مكان في الجزائر، و في 7 أيام/7 أيام، 24/سا، 24/سا، و إن كانت هذه الخدمة لازالت في بدايتها.

4- قواعد البيانات: يتم تخزين البيانات الواردة من جميع وكالات البنك BADR بطريقة مباشرة في الأقراص الصلبة و يتم استرجاعها عند الحاجة.

#### الفرع الثاني: نظم المعلومات المستخدمة في البنك

يستخدم بنك BADR جامعة العديد من نظم المعلومات سواء لتسيير الإداري للبنك أو لتسيير العمليات البنكية وهي كالتالي:

أولاً: نظم المعلومات للإدارة : وهي:

أ- نظم معالجة العمليات (TPS): وهي موجودة على مستوى الوكالات و التي تعتبر نواة البنك، وتملك وكالة جامعة نظم معالجة العمليات التالية:

للنظام Sybu : و هو مختص بالقيام بمختلف العمليات البنكية كتسيير القروض ، تسيير العمليات الصندوق ، تسيير الودائع ،

الفحص عن بعد لحسابات الزبائن فهو الركيزة الأساسية للعمل البنكي على مستوى البنك ، وقد بدأ تطبيقه في بنك

BADR جامعة منذ 1993، ويعمل هذا النظام بإدخال رمز العملية في النظام ، ثم إدخال بعض المعلومات للعملية كالمبلغ ، رقم الحساب، رقم الشيك ..، ليتم تنفيذ العملية في وقت سريع .

لنظام الصراف الآلي: وهو نظام يسمح لكل زبون يحمل بطاقة BADR من سحب النقود من الموزع الآلي حسب السقف الأسبوعي، كما يسمح هذا النظام للعميل من إجراء العديد من العمليات على حساباته من خلال جهاز الصراف الآلي.

يتم العمل بهذا النظام عن طريق منح العميل بطاقة بلاستيكية ممغنطة مرفقة برقم سري ، يقوم الزبون بإدخال البطاقة في المكان المخصص لها على جهاز الصراف الآلي ، ثم يسجل رقمه السري على لوحة الأرقام الخاصة بالجهاز ، فتظهر أمامه على شاشة الجهاز الخدمات المختلفة التي يقدمها النظام ، ويختار الزبون إحدى هذه الخدمات بالضغط على الزر المقابل لها ، فيتلقى ظرفاً ليودع فيه ما يشاء ، و إشعار لتسجيل المعلومات اللازمة رفقة البطاقة.

لنظام تغطية الأرصدة لشيكات BADR (Sytrat)\*: وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم يسمح بنقل سريع لمعطيات المعالجة الآليا لنظام sytrat ، بتقليص آجال و تكاليف تغطية شيكات و سندات التجارية ، و تقليص خطر خسارة أو اختلاس قيمتها<sup>1</sup>.

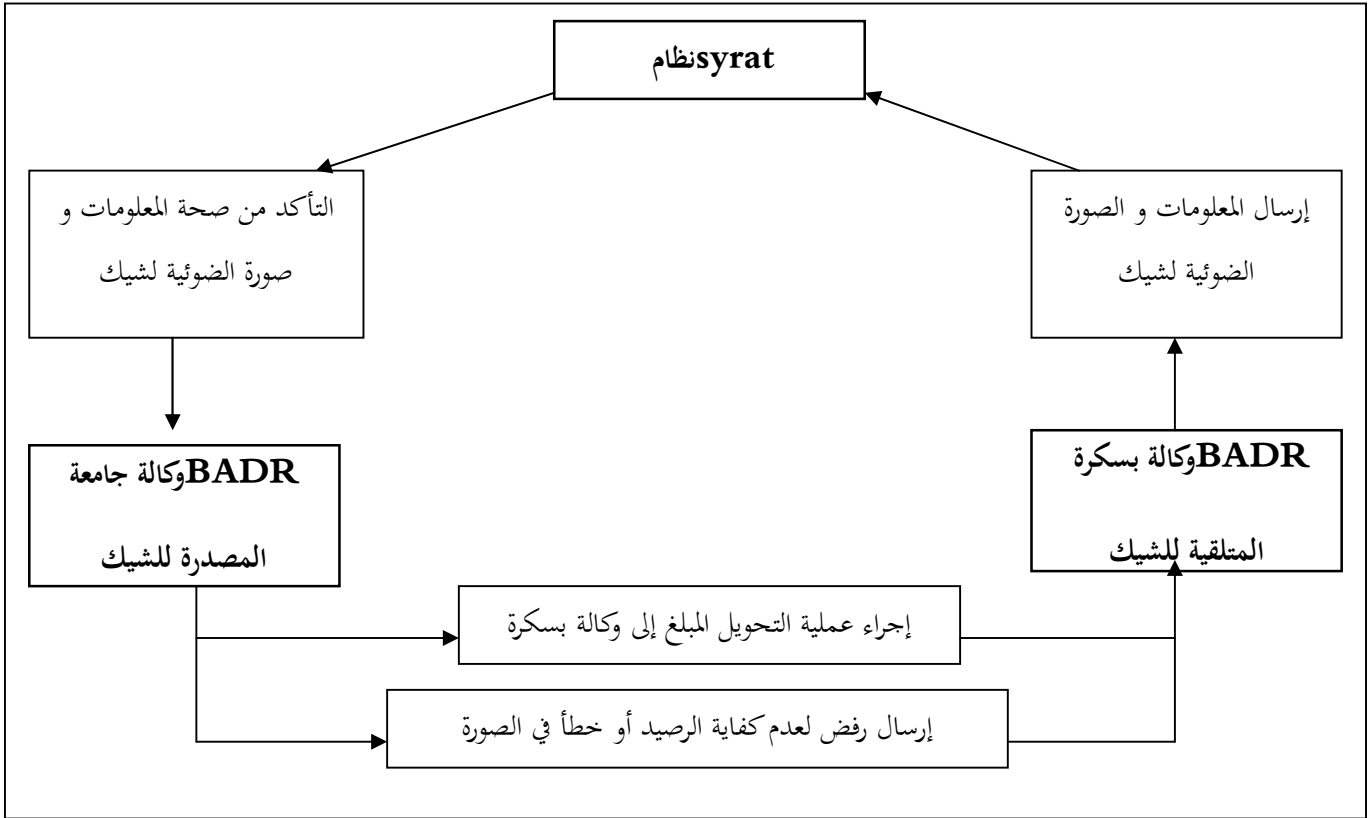
و يشترط للقيام بأي عملية في نظام Sytrat:

- أن يكون شيك موحد (normalisé) وهي شيكات جديدة أصدرها البنك، تحتوي في أسفلها على شريط أبيض يحتوي على رقم الحساب ( يجب عدم الكتابة عليه لأنه الجزء الذي سيمر على الناسخ الضوئي)
- أن يكون الشيك صادرا عن إحدى وكالات BADR (شيك BADR).

و يمكن توضيح طريقة عمل هذا النظام من خلال المخطط التوضيحي التالي:

\* Sytrat: Le Système De Recouvrement Des Appoints Par Télétraitement .

الشكل (34): نظام SYRAT



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المقدمة من طرف المكلف بالمقاصة.

فعندما يقدم عميل لوكالة بسكرة شيك BADR صادر عن وكالة جامعة يقوم المكلف بالمقاصة في الوكالة بإرسال معلومات عن شيك عن طريق serveur إلى وكالة جامعة و تتمثل هذه المعلومات في:

- مبلغ الشيك.
  - اسم الوكالة الصادر منها الشيك (وكالة جامعة مثلا).
  - اسم وكالة العميل المستفيد (وكالة بسكرة مثلا).
  - اسم العميل صاحب الشيك .
  - اسم العميل المستفيد من الشيك.
  - الرقم التسلسلي للشيك.
  - رقم السري للشيك.
  - رقم الحساب.
- هذا في حالة ما إذا كان مبلغ الشيك أقل من خمسة ملايين دينار، أما إذا فاق هذا المبلغ فلا بد من إرسال صورة ضوئية للشيك مع المعلومات السابقة.

في المقابل عندما تصل المعلومات و الصورة الضوئية للشيك لوكالة جامعة يقوم المكلف بالمقاصة بالتأكد من صحة الصورة الضوئية من حيث الرقم التسلسلي للشيك، رقم الحساب، المبلغ ...

في حين يقوم نظام syrat التأكيد من وجود المبلغ في حساب العميل الذي قدم الشيك لعميل وكالة بسكرة و بعد ذلك يعطي المكلف بالمقاصة الأمر بالقبول فيقوم النظام بالإجراء عملية التحويل ، أما في حالة عدم كفاية الرصيد أو رفض المسؤول صورة الشيك ، يتم إرسال إعلان بالرفض إلى الوكالة الصادر منها الشيك كما يسمح هذا النظام بالعودة إلى قاعدة بياناته و استخراج معلومات و الصورة الضوئية لأي شيك .

للـ نظام **inter agence**: هو نظام يشبه نظام Syrat حيث يختص هو كذلك في شيكات BADR أي أنه يكون بين وكالات BADR كما أنه أسرع من نظام syrat ، حيث تتم العملية في يوم واحد ، إلا أنه قليل الاستعمال لأنه يتطلب دقة كبيرة ، كما يصعب تطبيقه لأن إمكانية إدخال معلومات خاطئة فيه كبيرة ، على عكس نظام syrat الذي لا تتم فيه العملية إذا كانت المعلومات مدخلة الخاطئة .

للـ نظام **Télétraitement (الفحص السلبي)**: بدأ تطبيق هذا النظام في الوكالة سنة 1996 ، ولتوضيح طريقة عمل هذا النظام يمكن إعطاء المثال التالي:

عميل وكالة بسكرة يريد سحب مبلغ له من وكالة جامعة تقوم هذه الأخيرة بالسحب من حساب العميل في وكالة

بسكرة ، ويحول المبلغ له إلى وكالة جامعة ، بمعنى يمكن هذا النظام عميل BADR من سحب من حسابه من أي وكالة BADR عبر التراب الوطني .

للـ نظام **Télé compensation (المقاصة الآلية)**: بدأ تطبيق هذا النظام في وكالة جامعة في ماي 2005 ، وتستخدم المقاصة الآلية على:

- الشيكات و يشترط أن تكون normalisé و أن يصدر هذا شيك من بنك آخر غير BADR .
- تحويلات.
- كمبيالات.
- شيكات البريدية C.C.P.
- شيكات الخزينة.
- سندات.
- سحبوات.

و نظام المقاصة الآلية هو نظام فيما بين البنوك يقوم بالإشراف عليه فرع أنشأه بنك الجزائر في أوت 2004 يعرف ب Centre de

Pré-compensation Interbancaire ، ويساهم في هذا النظام كل من :

- بنك الجزائر.
- بنوك التجارية.
- الخزينة العامة.
- بريد الجزائر.



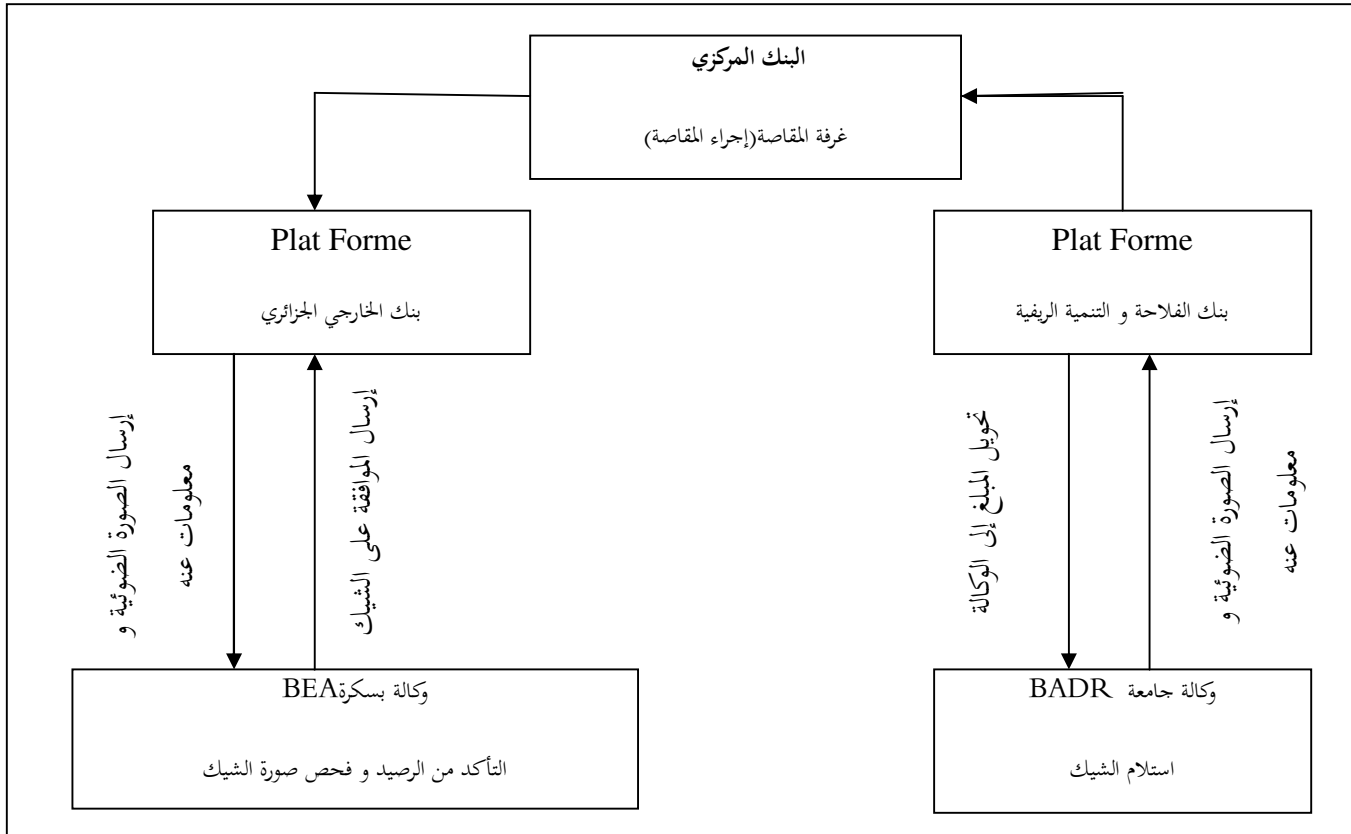
حيث لا يمكن استخدام هذا النظام إلا من طرف هؤلاء المساهمين الأربعة، ويسمح هذا النظام بـ :

- تخفيض تكاليف تبادلات فيما بين البنوك .
  - ضمان أمن التبادلات فيما بين البنوك و معالجتها .
  - تخفيض كبير لأجل تغطية فيما بين البنوك.
- و يشبه هذا النظام نظام syrat و inter agence إلا أنه يختلف عنهما كونه لا يقتصر على الشيكات، كما أنه خاص بالتبادلات الخارجية أي فيما بين البنوك على عكس نظامين السابقين الخاصين بالتبادلات الداخلية للبنك.

و يمكن توضيح طريقة عمل هذا النظام بإعطاء مثال عن الشيكات و الذي يوضحه الشكل التالي:

وليكن تغطية شيك لبنك BEA لصالح BADR

الشكل (35): نظام Télé compensation



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المقدمة من طرف مكلف بالمقاصة

حيث يتم فحص الشيك من طرف المكلف بالمقاصة، أما المبلغ فيتم أوتوماتيكيا من طرف النظام.

و يتم العمل في هذه الأنظمة بشكل مباشر حيث تم تعديل البيانات فيها بشكل مباشر من خلال serveur.

ب- نظم آلية المكاتب: يحتوي كل مكتب في المديرية الجهوية و الوكالة على جهاز كمبيوتر يؤمن للمكتب أنظمة معالجة الكلمات في الأعمال المكتبية و أنظمة اتصالات إلكترونية كالهواتف و الآلات الحاسبة...

ج- نظم الخبيرة: وأفضل مثال في البنك عن النظم الخبيرة هو نظام CANEVA crédit ، ويقوم هذا النظام بدراسة ملفات القروض حيث يتم إدخال معلومات عن ملف طلب القرض ، ويقوم النظام بإجراء دراسة عن مدى إمكانية الوفاء بالقرض ، ثم يعطى النتائج فيما إذا كان يمكن للبنك منح القرض أولاً، وقد تم الإعداد لتطبيق هذا النظام ، وتدريب العاملين عليه ، غير أنه لازال لم يدخل حيز التطبيق لحد الآن .

ثانياً: نظم المعلومات الوظيفية: يتوفر البنك BADR جامعة في هذا المجال على:

أ- نظم المعلومات المحاسبية: وهو نظام يهتم بكل العمليات الروتينية من مسك الحسابات ، والأحور وكل المعلومات المتعلقة بالموظفين و العملاء، حيث تتصف هذه الأنشطة بضخامة حجمها ، وطول الوقت المستغرق في إنجازها ، و قد بدأ تطبيق هذا النظام في بنك BADR جامعة سنة 1993، ويتميز هذا النظام ب:

- استقلالية التعديل و تصحيح معلومات النظام من طرف الوكالة حيث لا تستطيع المديرية الجهوية تعديل أي عملية في نظام الوكالة غير أنه يسمح لها بالإطلاع عليه لتأكد من صحة عمليات المحاسبة لوكالاتها.
  - استقلالية النظام فيما بين الوكالات حيث لا يمكن لوكالة ما الإطلاع على النظام المحاسبي لوكالة الأخرى
- يعتبر هذا النظام نظام مركزي كبير فهو يجمع للمديرية العامة و المديرية الجهوية و الوكالة أما عن طريقة عمله هذا النظام فيتم إدخال جميع المعلومات المحاسبية للنظام الذي يقوم بمعالجتها، تخزينها و استعمالها عند الطلب منه إجراء عملية من العمليات المحاسبية كاستخراج الحسابات، الميزانيات، الحسابات اليومية، جدول حسابات النتائج...و يتم ذلك عن طريق إدخال رمز العملية المحاسبية، وتحديد تاريخها فيقوم النظام بتنفيذ العملية و استخراج النتائج مثل ملخص حسابات الشهرية لإحدى الوكالات.

ب- نظام معلومات الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية أساس قوة البنك و قدرته التنافسية ، حيث تتطلب الإدارة الجيدة للموارد البشرية جمع البيانات المتعلقة بالعاملين في البنك ومعالجتها ، إذ يتوفر البنك على نظام يستخدم في إدارة الموارد البشرية ، و الذي يتوفر على مختلف أنواع البيانات المتعلقة بموظفي و موظفات البنك، غير أن هذا النظام يعتبر قاعدة بيانات أكثر منه نظام فهو مجرد وسيلة حفظ للبيانات الخاصة بالموارد البشرية ، فعلى المكلف بالموارد البشرية إدخال مختلف العمليات و تحديد النتائج ، فعلى سبيل المثال على الموظف أن يقوم بحساب العلاوة ثم وضعها في ملفه في النظام.

هذا و قد قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بشراء نظام معلومات جديد يمكنه من تسيير الموارد البشرية الخاصة بالبنك بصورة جيدة يسمى Axys نسبة للشركة المنتجة له، وهو عبارة عن حزمة من البرمجيات التي تسهل تسيير الموارد البشرية في البنك، ويقوم هذا النظام الجديد بكافة العمليات المتعلقة بشؤون الموظفين و التسيير المهني الخاص بكل موظف في البنك ، و إصدار مختلف التقارير حسب الحاجة أو طلب الإدارة مما يقلل من جهود و يسرع العمل و يحسن أداء مصلحة تسيير شؤون الموظفين ، و يسمح هذا النظام الجديد ب:

- بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف و موظفة في البنك توضع فيه كل البيانات الضرورية من حيث العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل ، نوع الوظيفة ، الأجر ، المكافآت ...
  - وضع جداول تفصيلية و إجمالية مثل جداول توضح متوسط العمر بنسبة للجنسين، معدل الشهادات، القدم الوظيفي التي يمتلكها البنك
  - تنظيم شؤون الموظفين الإدارية ، الإجازات العادية و المرضية ، الغيابات ، النقل ، الترقية ، التدريب
  - إعداد تقارير شهرية حول العمالة في البنك ترسل إلى المديرية العامة.
- المطلب الثاني: استخدام نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للبنك**

### أولاً : تأثير نظام المعلومات على قوى التنافس

تلعب نظم المعلومات دورا مهما في تحديد و تشكيل القوى التنافسية، والحد من أثرها على البنك، ويظهر ذلك في:

**1- شدة المنافسة في القطاع:** يلعب نظام و تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في التقليل من حدة المنافسة اتجاه البنك، حيث تساعد نظم و تكنولوجيا المعلومات البنك في:

- تنويع خدماته وتقديم خدمات جديدة ، وهذا رغم إن قطاع البنوك يتميز بتشابه لخدمات التي يقدمها حيث ساعدت نظم المعلومات البنك في ابتكار خدمات و منتجات جديدة كالبانك الجالس ،سرعة تغطية الأرصدة (SYRAT) ، أكبر شبكة توزيع وهذا ما يجعل البنك في مركز تنافسي أفضل .

- تحسين الكفاءة التشغيلية و تقليل التكاليف حيث أن أغلب النشاطات التي تتم في البنك تعتمد على الإعلام الآلي مما يساعد على القيام بالعمليات داخل البنك بأقل التكاليف الممكنة مع إعطاء أفضل أداء و نوعية ممكنة، هذا ما يجعل العملاء يفضلون خدمات بنك BADR على غيرها من خدمات المنافسين .

- تعاون فيما بين البنوك المتنافسة من خلال نظام télé compensation : وهذا ما يجعل البنك على إطلاع بتطورات و التغييرات التي تحدث لمنافسيه، وبالتالي القدرة على توقع رد فعلهم، و اتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على مركزه التنافسي.

**2- تهديد المنافسين الجدد:** تعمل نظم معلومات البنك في الحد من تهديد الداخلين الجدد من خلال:

- المساهمة في تنويع خدمات البنك مما يفرض على المنافسين الجدد بذل مجهودات تسويقية كبيرة

- امتلاك البنك أكبر شبكة توزيع عبر الوطن فولاية بسكرة و الوادي لوحدهما تتواجد بما 9 وكالات، وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه الشبكة الداخلية، ومختلف التقنيات التكنولوجية التي يملكها البنك، مما يحد من تأثير المنافسين الجدد في ظل لامتداد الكبير لشبكة استغلال البنك.

- رفع تكاليف الانتقال أو التحويل وذلك من خلال خدمات الإلكترونية و التكنولوجية التي يقدمها البنك كتنغطية الأرصدة لشيكات الخاصة بالبنك عن طريق الفحص السلبي، وهذا ما يجعل العملاء في وضع لا يسمح لهم بالتخلي عن البنك و أنظمتهم.

**3- القدرة التفاوضية للموردين:** تسمح النظم بالحد من القوة التفاوضية للموردين و ذلك من خلال:

- رفع تكاليف الانتقال ، وهذا بسبب الخدمات التكنولوجية التي يقدمها البنك لمورديه.

- قدرة البنك على تغطية احتياجات الموردين و أعدادهم إذا ما قورن بالبنوك المنافسة بسبب كبر حجمه و توسع شبكته.

**4- القدرة التفاوضية للعملاء:** تسمح النظم بالحد من القوة التفاوضية للعملاء و ذلك من خلال :

- رفع تكاليف الانتقال: فكما ذكرنا سابقا تعمل نظم المعلومات على رفع تكاليف الانتقال من خلال الخدمات التكنولوجية الجديدة.

- تميز منتجات البنك عن منتجات منافسيه مما يجعل العملاء يرتبطون بالبنك و الوفاء له، لأن الخدمات التي يقدمها لا توجد في البنوك الأخرى.

- قدرة البنك على استيعاب أكبر عدد من العملاء مقارنة مع منافسيه من البنوك الأخرى.

**ثانيا: تأثير نظام المعلومات على استراتيجيات البنك**

يساهم نظام المعلومات بنك BADR وكالة جامعة بدور كبير في تقديم خدمات جديدة وتنويعها ، وهذا ما يساعد البنك في تنفيذ إستراتيجية التمييز، فبفضل نظام المعلومات تمكن البنك من تقديم خدمات جديدة ومتميزة للعملاء ،و ذلك من خلال نظم التالية:

☞ E-Banking

☞ نظام syrat

☞ نظام الصراف الآلي.

☞ الشبكة الداخلية للبنك .

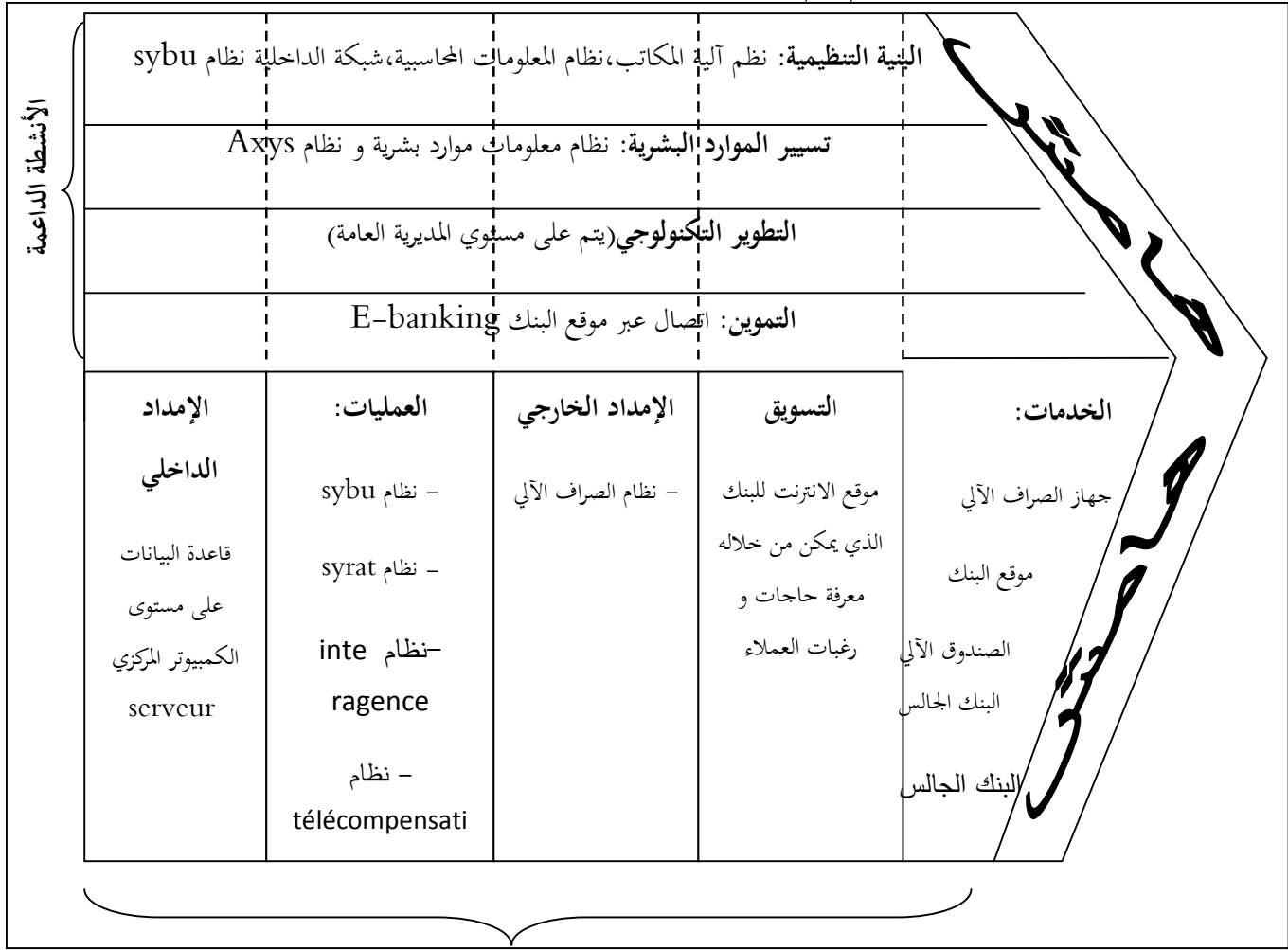
☞ النظام الجديد المستخدم حاليا Barbarouss Agence.

و غيرها من الخدمات

**ثالثا: تأثير نظام المعلومات على سلسلة القيمة الخاصة بالبنك**

تلعب نظم و تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تنفيذ الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتجات وخدمات البنك، وفي خلق تعاضد الداخلي (synergie) ، كما تقوم بنسج علاقات و ارتباطات بين البنك و أطراف أخرى ، حيث يظهر دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في الدعم المباشر الذي تقدمه للبنك في استخدام موارده و استثمار قدراته و تنفيذ عملياته بكفاءة و فعالية و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (36): دعم نظم وتكنولوجيا المعلومات لسلسلة القيمة الخاصة بالبنك



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من البنك

يلاحظ أن الدعم الذي تقدمه نظم و تكنولوجيا المعلومات للبنك يشمل كل من الأنشطة الرئيسية و الداعمة، فعلى مستوى البنية التنظيمية للبنك تقدم نظم آلية المكاتب ، نظام المعلومات الحاسوبية ، الشبكة الداخلية و نظام sybu الدعم لها ، أما تسيير الموارد البشرية فيقوم بدعمها نظام المعلومات الموارد البشرية و نظام axys ، أما فيما يخص نشاط تطوير التكنولوجيا في البنك فإن هذا النشاط يتم على مستوى نيابة المديرية العامة للاستغلال و تطوير الإعلام الآلي في المديرية العامة ، وكذلك يدعم نظام المعلومات نشاط التمويل من خلال الاتصال بموقع البنك E-banking .

و ينسحب هذا الدعم لوظائف البنك على الأنشطة الرئيسية ، فمن الملاحظ وجود أنماط مهمة من تقنيات نظم المعلومات التي تدعم نشاط الإمداد الداخلي كقاعدة البيانات على مستوى الكمبيوتر المركزي serveur ، ونشاط العمليات كنظم sybu ، نظام syrat ، نظام inter agence و نظام télé compensation ، إلى جانب دعم نظام المعلومات لنشاط الإمداد الخارجي كنظام الصراف الآلي ، بإضافة إلى نشاط التسويق الذي يدعمه موقع الإنترنت، أما فيما يخص نشاط الخدمات في البنك فهو يستند على نظام الصراف الآلي و موقع البنك و الصندوق الآلي.

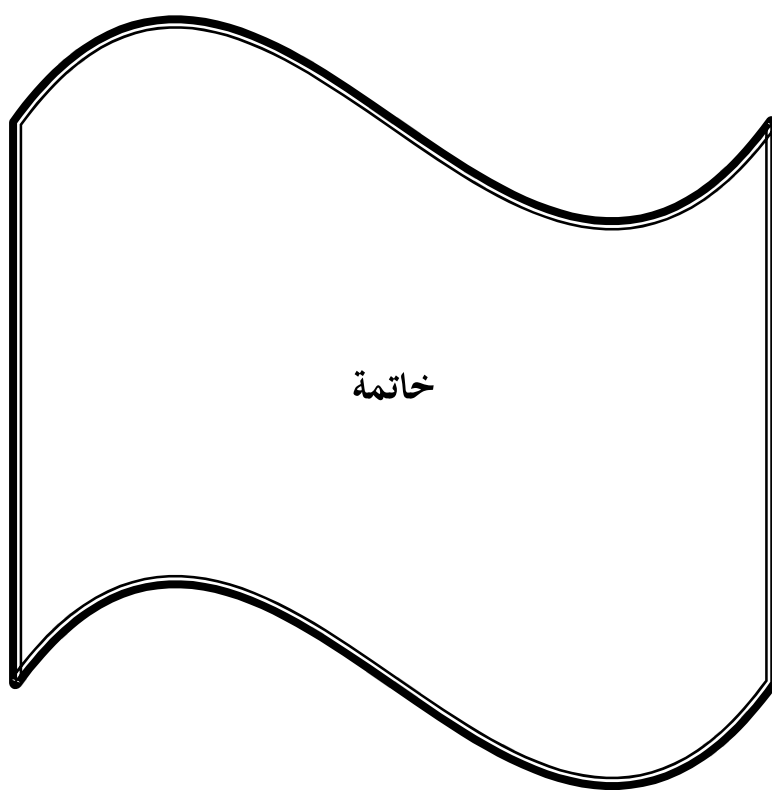
## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة جامعة من خلال التعرف في البداية على بنية القطاع البنكي الجزائري ، ثم نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية و التعريف بالوكالة محل الدراسة و التطرق إلى مهامها، أهدافها، منتجاتها وخدماتها، وتم أيضا دراسة نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية.

فضلا عن تناولنا لوضعياته الاقتصادية و التنافسية ، و أخيرا تطرقنا إلى واقع نظام المعلومات في البنك و استخدام هذا النظام في تعزيز القدرة التنافسية للبنك، و ذلك حسب ما توفر لدينا من معلومات من خلال لقاءاتنا مع إطارات البنك، خلصنا إلى أن البنك مدرك كل الإدراك للدور الذي تلعبه نظم و تكنولوجيا المعلومات من تطوير و تعزيز لتنافسيته، إذ يمكن القول بأن البنك يرقى إلى مستوى البنوك الحديثة

حيث تلعب نظم المعلومات دور مهما في البنك من خلال دعمها لسلسلة قيمته أي دعم الأنشطة المنتجة للقيمة في البنك، فمنها ما تتداخل مع الأنشطة و منها ما تدعم الأنشطة المنتجة للقيمة، فضلا عن دور نظام المعلومات في الحد من أثر القوى التنافسية على البنك، كما تساعد نظم و تكنولوجيا المعلومات هذا الأخير على تنفيذ استراتيجياته التنافسية و خياراته الإستراتيجية ، فهي تستخدم في تنفيذ و تفعيل إستراتيجية التميز على سبيل المثال من خلال ما تقدمه من خدمات و تسهيلات كبيرة تدفع بالعملاء إلى الولاء و الثقة في البنك محل الدراسة .

وبذلك يظهر الدور الكبير لنظم المعلومات و تكنولوجياها في تعزيز و الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، و بالأخص البنوك الجزائرية التي يتطلب نشاطها السرعة و الدقة في نفس الوقت و لا يتأتى ذلك إلا من خلال نظام معلومات فعال.



من خلال هذه الدراسة حاولنا دراسة دور نظم المعلومات في تدعيم القدرة التنافسية، وذلك في ظل التحولات المستمرة التي تفرض على المؤسسات التجديد المستمر في أساليب وأنظمة تسيير مواردها المادية والبشرية لمواجهة المنافسة، هذا التحول فرض الحاجة للحصول على المعلومة كمورد استراتيجي و رئيسي لخلق القيمة و بالتالي يجب استغلالها بشكل جيد و تسييرها استراتيجيا بشكل فعال لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، فالمعلومة أصبحت أمر إلزامي واقعي و ركيزة أساسية لتدعيم قدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقاءها لأن من يملك معلومات أكثر وأدق هو الأقوى والقابل للاستمرار والنمو وتحقيق الأهداف، مما تطلب ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات، والحصول على معلومات بأقل التكاليف في أسرع وقت ممكن، والذي فرض على المؤسسات في ظل المنافسة القيام بتحليل عوامل البيئة.

ينتج من هذا التحليل لمختلف المتغيرات مجموعة من البيانات والتي تشكل المادة الخام لمختلف أنظمة المعلومات الفرعية بالمؤسسة لمعالجتها وتحويلها إلى معلومات تساعد المسيرين في إعداد تقارير تتضمن نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، أما تنتج معلومات عن الفرص لاستغلالها، والتهديدات لتجنبها، فالاستغلال الأمثل لهذا المورد الاستراتيجي سيؤدي حتما إلى تحقيق قدرة تنافسية مستمرة تضمن للمؤسسة تعظيم حصتها السوقية مما يحقق لها الريادة في السوق.

#### أولاً: اختبار الفرضيات

- تعتبر المعلومة موردا رئيسيا استراتيجي فهي تعتبر سلعة اقتصادية و الاستثمار فيها سيؤدي دون أدنى شك إلى اكتساب المؤسسة للمزايا التنافسية و ديمومة هذه الأخيرة، مما يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار في السوق.
- يعتبر نظام المعلومات من الدعائم الأساسية لتطوير القدرة التنافسية، كما يلعب نظام المعلومات العديد من الأدوار الإستراتيجية التي تسمح بتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة و ضمان الاستمرارية من خلال تنمية المزايا التنافسية.
- نعم توجد فجوة كبيرة في المؤسسات الجزائرية بين تبني نظام المعلومات و استغلاله و تطبيقه من قبل المسيرين، وذلك من خلال اقتناء أنظمة حديثة دون العمل بها و بقاءها في الطرق التقليدية.
- تساهم نظم المعلومات في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وهذا لكي تستطيع المؤسسة التغلب على منافسيها وذلك من خلال مشاركة نظام المعلومات في خلق القيمة، واكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية و ضمان استمراريتها، على عكس المؤسسات التي تحمل نظام المعلومات و تتخلى عن تطبيقه ستتخلف عن منافسيها و ستخسر مزايا تنافسية.

#### ثانياً: النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري

- 1 النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة و المتداخلة والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام.
- 2 المعلومات هي بيانات (Data) تمت معالجتها، بوسائل ماهرة محكمة، لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً و مستقبلاً، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها.
- 3 إن الاستثمار في المعلومة كمورد استراتيجي سيؤدي حتماً إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن للمؤسسة البقاء والنمو.
- 4 نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات و المعلومات. وتعمل على معالجتها، تخزينها، وبثها وتوزيعها على المستخدمين.



- 5 الاهتمام بنظام المعلومات و تطويره، بشكل يسمح لها بالتجديد المستمر لحفاظة مزاياها التنافسية و بالتالي الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمرارها وقدرتها التنافسية.
- 6 أن القدرة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة الاقتصادية تتمكن من خلاله من التفوق على المنافسين.
- 7 لكي تستطيع المؤسسة مواجهة التطورات و التغيرات التي تعرفها بيئتها لابد لها من أن تبني قدرتها التنافسية و الاستمرار في تطويرها و ترميمها من خلال تنمية وإضافة مزايا تنافسية جديدة إلى حافظتها التنافسية.
- 8 يعتبر نظام المعلومات من الدعائم الأساسية لتطوير القدرة التنافسية، كما يلعب نظام المعلومات العديد من الأدوار الإستراتيجية التي تسمح بتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة.
- 9 يلعب نظام المعلومات دورا مهما في تعزيز و الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال المشاركة في خلق القيمة و إكساب المؤسسة المزايا التنافسية و ضمان استمرارية هذه المزايا من خلال تنميتها.
- 10 إن تحليل المنافسة وقوى التنافس ودراسة المتغيرات البيئية سيحدد الموقف التنافسي للمؤسسة، واستنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحليلها واستغلالها بهدف تحقيق ميزة تنافسية

#### النتائج المتوصل إليها من الجانب الميداني:

- 1 يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أكثر البنوك توسعا في الجزائر بسبب امتلاكه لأكبر شبكة توزيع في الوطن بالإضافة إلى تقديمه للعديد من الخدمات المتميزة مقارنة مع منافسيه.
- 2 تتركز ودائع البنك بشكل أساسي على 03 قطاعات رئيسية هي القطاع الخاص غير الفلاحي، القطاع الفلاحي ، القطاع العمومي.
- 3 معظم موارد البنك من الودائع عبارة عن ودائع تحت الطلب مما يجعل موارد البنك يغلب عليها طابع عدم الثبات و يحد من قدرة البنك على منح القروض المتوسطة و طويلة الأجل.
- 4 يعرف البنك مركزية في القرار على مستوى المديرية العامة والمديريات الجهوية ، فلا يمكن اتخاذ القرارات إلا بالرجوع إليها مع ترك المساحة صغيرة للوكالات في بعض الحالات ، وذلك لتمثيل الخدمات المقدمة في كل الوكالات .
- 5 يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية في بيئة تنافسية، لذلك فهو يعتمد في مواجهتها على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التميز، الشراكة ...، مما يخلق لديه تنوع في المزايا التنافسية.
- 6 يتعامل البنك مع المعلومات كمصدر استراتيجي مهم و تدعم الإدارة هذا التوجه، حيث يستخدم البنك كثيرا نظم و تكنولوجيا المعلومات في نشاطاته و في أغلب عملياته البنكية إذ تشكل نظم وتكنولوجيا المعلومات في البنك جوهر أنشطة سلسلة قيمته ، كما يسعى البنك إلى إدخال خدمات تكنولوجيا جديدة في جميع عملياته البنكية، مما أدى إلى الرفع من قيمة الخدمات التي يقدمها التي يقدمها إلى عملائه.
- 7 يعتبر بعض موظفي البنك خاصة منهم الموظفين القدامى أن نظم المعلومات هي مجرد جهاز الإعلام الآلي و لواحقه و تطبيقاته.

- 8 يوجد في البنك مصلحة للإعلام الآلي يقتصر دورها على تطبيق البرامج.
- 9 يستخدم البنك الكثير من نظم المعلومات التشغيلية و التي تدعم عملياته البنكية اليومية ، كما تستخدم نظم المعلومات على مستوى الإدارة.
- 10 تساهم نظم المعلومات في بنك بشكل كبير في تقديم خدمات جديدة و متميزة مقارنة بمنافسيه كنظام Syrat ، نظام inter Agence ، نظام Sybu ، نظام CANEVA Crédit ، خدمة البنك الجالس، و خدمة E-Banking. ،الصندوق الآلي، Barbarouss Agance.
- 11 عدم تفعيل نشاط مصلحة التنشيط التجاري و التي تعتبر عين البنك على محيطه.
- 12 عدم تطبيق العديد من نظم المعلومات المقتناة منذ فترة طويلة قد تصل إلى سنوات كنظام Axys و نظام Caneva crédit .

### الاقتراحات:

- 1 على البنك اهتمام أكثر بالموارد الثابتة لضمان توفر السيولة بشكل دائم للبنك مما يفتح له خيارات الإقراض.
- 2 على الجهات الوصية عدم ضبط البنك بحدود التخصص في قطاع معين، حيث أن حصته السوقية للبنك قبل سنة 2005(العودة إلى التخصص) كانت أكبر مما هي عليه فذلك يحد من قدرته التنافسية.
- 3 منح استقلالية أكبر و سلطات أوسع للمجموعات الجهوية للاستغلال و الوكالات، وفسح المجال لمبادرات الأفراد و منحهم حرية أكبر للإبداع و الابتكار.
- 4 يجب على البنك ألا يقتصر على توفير خدمات التكنولوجيا و نظم المعلومات لموظفيه بل عليه أيضا أن يخلق لديهم ثقافة أن نظام المعلومات ليس هو جهاز الكمبيوتر و تطبيقاته، فمن غير المعقول أن يتوفر البنك على هذا المستوى من نظم و تكنولوجيا المعلومات في ظل جهل بعض موظفيه بماهيتها ودورها .
- 5 إعطاء دور أكبر لمصلحة الإعلام الآلي لتطوير البرامج و نظم المعلومات أو تقديم اقتراحاتها و ذلك لأنها الأقرب إلى العملاء من المديرية العامة، كما على البنك إدراج مصلحة الإعلام الآلي كوظيفة محورية في هيكله التنظيمي على مستوى المجموعات الجهوية للاستغلال، و يترك للعاملين فيها فرصة للإبداع و تطوير أفكارهم ، مع ضرورة زيادة عدد الموظفين فيها بما يتناسب و حجم المهام الملقاة على عاتقها وعدد وحجم المصالح المرتبطة بها.
- 6 يجب على البنك ألا يتوقف عند هذا الحد من استخدام نظم و تكنولوجيا المعلومات فهذه الأخيرة سريعة التغير و التطور لذا عليه المثابرة على المحافظة عليها و تنميتها، و ذلك بإدخال نظم متطورة بشكل مستمر بما يسهل الوصول إلى خدمات البنك و جعل البنك ينتشر بطرق جديدة و متميزة.
- 7 التركيز على مقارنة التكنولوجيا الحالية في البنك مع التكنولوجيا المتوفرة في البنوك الأخرى، و ذلك لجعل التكنولوجيا تلعب دور أكبر في التأثير على اختيارات العملاء للبنوك.

- 8 على البنك الإسراع في تطبيق نظام axys و نظام CANEVA CREDIT و توسيع شبكة الصراف الآلي في الولاية، و العمل على إدخال نظم متطورة بشكل مستمر و ذلك لتسهيل وصول العملاء إلى خدمات البنك و جعل البنك ينتشر بطرق جديدة و متميزة.
- 9 استخدام نظم المعلومات للإدارة مثل نظم دعم القرار، نظم المعلومات الإدارية لتعزيز عملية اتخاذ القرار و تسير العملية الإدارية و دعم أنشطة سلسلة القيمة.
- 10 يجب على البنك تفعيل نشاط مصلحة التنشيط التجاري في أسرع وقت لكي يكون البنك على علم بكل ما يحيط به و بتفضيلات عملاءه للمحافظة عليهم و بالتالي على حصته في السوق و بقاءه و استمراره.
- 11 توطيد علاقة المؤسسة بالمحيط الأكاديمي و البحثي من أجل الاستفادة من الكفاءات الأكاديمية.
- و تأسيسا على ما سبق، فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعد ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني، إذ يحتل مركز تنافسيا مهما في السوق البنكية الجزائرية.

### صعوبات البحث:

من أهم النقاط التي صعبت السير الحسن للعمل في الموضوع ما يلي:

- ♦ طبيعة الموضوع ذاته، التي تنسم بقدر كبير من التعقيد، والتداخل مع مواضيع أخرى، هذا ما جعل الخروج بمعلومات تفيد الموضوع أمرا صعبا للغاية.
- ♦ الصعوبة الكبيرة التي واجهها الباحث أثناء الدراسة الميدانية، والتي تمثلت في نقص التعاون من طرف المدير، واتسمت البيانات المقدمة بالسطحية وعدم الدقة.

### آفاق البحث:

ولا ندعي كمالا لبحثنا ولا ننفي قصورا من جهدنا إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا ولو بشيء قليل في الإجابة على إشكالية موضوع بحثنا غير أننا نسجل على هذا الموضوع ونظرا لشساعته وتشعب أفكاره ما استطعنا أن نجيب على جميع الإشكالات والتي يمكن أن

تكون كل جزئية من نظام المعلومات محور بحث مستقل وفي هذا المقام يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية:

- ✍ نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في تدعيم الميزة التنافسية.
- ✍ نظام المعلومات المالي ودوره في تدعيم الميزة التنافسية.
- ✍ دور نظام المعلومات في بناء إستراتيجية المؤسسة.
- ✍ دور نظام المعلومات التسويقي لتدعيم الميزة التنافسية.
- ✍ دور نظام المعلومات في بقاء و نمو المؤسسة.
- ✍ دور رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية
- ✍ أثر نظم المعلومات الإدارية على تقييم أداء العاملين

## قائمة المراجع

أولا باللغة العربية:

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل نظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
2. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، الدار الجامعية، 2006
3. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي)، مصر، 2003
4. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006
5. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2004
6. تامر فكري النجار، الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية تجارب عالمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017
7. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002
8. حسن علي الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004
9. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000
10. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري-تكنولوجي)، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014
11. رابعوند مكليود، نظم المعلومات الإدارية. تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض
12. روبرت.أ.بيتس، ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008
13. سامي مصطفى محمد علي، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، منشورات المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان
14. سعد غالب ياسين و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999
15. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005
16. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري، 2007
17. سعد غالب ياسين، نظام المعلومات الإدارية، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1996
18. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
19. السيد عبد المقصود ديبان وآخرون، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
20. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001
21. طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، 2000
22. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2005
23. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2010

24. عدنان أبو عرفة وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
25. علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
26. علي فلاح الزغي، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوري، 2009، ص 188
27. علي فلاح الزغي، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوري، 2009
28. عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، قطر، الطبعة الأولى، 2004
29. كمال كاظم جواد الشمري وآخرون، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
30. مجاني باديس، طول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً)، ألفا للوثائق نشر توزيع، الجزائر، 2017
31. مجاني باديس، طول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً)، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017
32. محمد إبراهيم محمد بدر، تقنية نظم المعلومات، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2012
33. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005
34. محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
35. مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
36. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
37. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية-الأدوات-التطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية
38. نبيل محمد مرسي خليل، نظم المعلومات الإدارية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2014
39. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999

ثانياً باللغة الأجنبية:

40. Humbert Lesca، Structure Et Système D'information Facteurs De Compétitivité De L'entreprise، 2<sup>ed</sup>، Masson Edition، Paris، 1986
41. James A.O'brien، Et D'autres، Les Système Déinformation De Gestion, La Prespective Du Gestionnaire Utilisateur، Edition، Du Renouvean، Pedagogique INC، 1995
42. Jaque André Bartoli، Et Jean Lewis Moigne، Organisation intelligent Et Système D'information Stratégique، Edition Economica، Paris
43. Jean- Jacques lambin، ruban chumpitaz، marketing stratégique et opérationnel، Dunod، 5<sup>ème</sup> édition، paris، 2002

- 44.M, Garibaldi, **L'Analyse Stratégique**, 3ème édition d'Organisation, 2 ème tirage, Paris, 2002
45. Marie-Hélène Delmond, Et d'autres, **Management Des Systéme D'information**, Dunod, Paris, 2003
46. Michael E. Porter, **Competitive Advantage (Creating And Sustaining Superior Peifonnance)**, The Free Press A Division Of Alacmillan, Inc. New York, 1985
47. Michael Porter, **l'Avantage concurrentiel**, dudon, édition, paris, 1999
48. Michael Porter, "**choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**", Traduction : Philippe delavergne, Economica , Paris, France, 2004
49. Philippe Baumard, Jean Benvenuti, **Compétitivité Et Systemes D'information**, Dunod, France, 1998
- 📖 الرسائل الجامعية:
50. آسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مذكرة دكتوراه، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014
51. جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012
52. حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004
53. حسن حميد عبد الله، دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012
54. زقير عادل، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008
55. ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002
56. صفاء حمادي، تقييم تجربة البنوك الخاصة في الجزائر (دراسة حالة بنك البركة الجزائري وكالة الوادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014
57. طارق خاطر، قوى التغيير الاستراتيجية في المجال المصرفي وأثرها على أعمال البنوك -دراسة حالة الجزائر - مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2006/2005، الجزائر
58. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة دكتوراه، فرع نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.



59. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2004/2003
60. علمي زهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006
61. غانم بن غزاي الروقي العتيبي، أمن المعلومات وعلاقته بمستويات الإبداع للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض، مذكرة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2013
62. غميص إيمان، أثر نظم المعلومات على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2017
63. فؤاد رحال، تأثير تحرير تجارة الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك وأثرها على القطاع المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، الجزائر 2005/2006
64. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2009
65. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009
66. محمد الطواب، تقنية نظم تحليل المعلومات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المركز الاستشاري للتعليم عن بعد، 2012
67. محمد الطواب، تقنية نظم تحليل المعلومات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي -المركز الاستشاري للتعليم عن بعد، 2012
68. محمد نور الدين محمادي، الجهاز المصرفي واصلاحات نظام التمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2002/2001
69. مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار بوثلجي، الأغواط، 2004/2005
70. النعاس صديقي، أهمية أنظمة المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006

#### الملتقيات:

71. أمال عياري، رحم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 29-2002/10/30
72. بربري محمد أمين، كريفار مراد الطيب، الملتقى الثالث عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة" (الواقع والرهانات)، 14-15 نوفمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف

73. بلمقدم مصطفى و آخرون، نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 04/03 ماي 2005.
74. زيزري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أبريل، 2003 جامعة الجزائر
75. زينبات دراحي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول: "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أبريل 2002
76. صالح مفتاح، الإصلاحات المصرفية في الجزائر (1970-2003)، المؤتمر العالمي الوطني حول القطاع البنكي والإصلاح الاقتصادي جامعة جيجل، الجزائر، أيام 2-4 ماي، 2005
77. عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 05-06/05/2013
78. عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العالمية والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، القاهرة، يونيو، 2007
79. غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان، "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان، أبريل 2008
80. فادية محمد احمد عبد السلام، بعض مؤشرات القدرة التنافسية لقطاع الأعمال في مصر، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية"، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2010
81. كمال رزيق و مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 22-23/04/2003، ص 202.
82. كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 21-22/05/2002
83. كمال رزيق، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 22-23/04/2003
84. يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، الملتقى العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات"، جامعة سعد دحلب، البليدة، 08-09 ديسمبر، 2005
- المجلات
- أولا باللغة العربية:
85. أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009
86. احمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012،
87. حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 17، جوان 2015، جامعة بسكرة

88. سامر قاسم وآخرون، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للمصارف، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد، 36، العدد5، 2004
89. سبحي فتحي محمد الطائي، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6، العدد19، 2010
90. سهام بوخاللة، محمد الجموعي قريشي، تطور مؤشرات التركيز السوقي وأثره على المنافسة المصرفية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، مجلة الباحث، عدد16/2016
91. على عبد الله، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، عدد، 6 جامعة ورقلة، الجزائر، 2008
- ثانيا باللغة الأجنبية:

92. Predrag ranisavljević, tanja spasic, ivana mladenović - ranisavljevic  
**management information system and decision making process in enterprise** high business school of leskovac, university of nis, faculty of technology leskovac, serbia, number 3, 2012

الجرائد الرسمية 📰

93. الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد52 المؤرخ في 27 أوت 2003، أمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 يتعلق بالنقد و القرض.
94. المادة 25 من المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتضمن إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية
95. [www.algerianbanks.com](http://www.algerianbanks.com)، قرار رقم 01-18 من 14 ربيع الثاني 1439 الموافق 2 يناير 2018 بنشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر.

مواقع انترنت 🌐

أولا باللغة العربية:

96. استنادا إلى النشرة الإحصائية الثلاثية لبنك الجزائر، رقم 33 مارس 2016.
97. التقرير السنوي لبنك البركة الجزائري (2003) [www.albaraka-bank.com](http://www.albaraka-bank.com)
98. التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2016.
99. النشرة الإحصائية الثلاثية، رقم ديسمبر 2017.

100. Banque d'Algérie **Tendances monétaire et financière au 4eme trimestre de 2015 sous l'effet du choc externe**، juin 2015
101. Banque d'Algérie Rapport 2014, [www.bank-of-algerie.dz](http://www.bank-of-algerie.dz)
102. Banque d'Algérie **Rapport 2014(Evolution économique et monétaire en Algérie)**، Juliet 2015
103. <http://ecomedfot.blogspot.com/2014/04/agriculture- and rural-development-bank-badr-algeria>
104. Stratégie la banque، [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net)