

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE ABDEL HAMID IBN  
BADIS  
MOSTAGANEM  
Faculté Des Sciences Economiques  
Commerciales et Des Sciences De  
Gestion  
Département des Sciences de Gestion

الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE  
DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE



وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
جامعة عبد الحميد بن  
باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علم التسيير

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

عنوان المذكرة:

مدى مساهمة نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية  
للمؤسسة  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - سيدي لخضر -

من إعداد الطالب(ة)

- حموم رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة

- أ/ حجار أسيا.....أستاذة مساعدة "أ" جامعة مستغانم..... رئيسا

- أ/ بن حليلة خيرة.....أستاذة مساعدة "أ" جامعة مستغانم..... مقرر

- أ/ برواين شهرزاد.....أستاذة مساعدة "أ" جامعة مستغانم.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

## الإهداء

إلى بهجة القلب والنجمة التي تلمع في ليل همي.....الملاك الساهر التي تحنو علي  
بأنفاس العبير ويقف علي باب فردوسي.....التي علمتني فلسفة الدنيا تبني علي  
التضحيات والفداء.....نبع الحنان والمحبة و العطاء .....الكلمة  
الأولى.....أمي الحنونة.

إلى النبراس المضيء وسندي الحنون.....الشمعة التي تحترق لتضيء لتتير لنا  
الطريق.....أبي الحنون.

إلى كل من إخوتي :لحضر, عبد القادر, محمد, حكيم.

إلى كل من أخواتي :زهرة، فضيلة, حورية, غنية. وأبن أختي أحمد.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل الصديقات وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

## كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب و وفقنا إلى إنجاز هذا العمل نتوجه بجزيل اشكر و العرفان إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة السيدة: **بن حليلة خيرة** التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث.

الشكر الكبير إلى أعضاء اللجنة المناقشة الأساتذة: **حجار آسيا، برواين شهرزاد اللواتي** قبلن مناقشة هذه المذكرة

والشكر الجزيل موظفي مؤسسة بنك بدر بسيدي الخضر.

و إلى كل من ساعدنا في مذكرتنا من قريب أو من بعيد.

## فهرس محتوى الدراسة

الصفحة	الموضوع
	<u>الإهداء</u>
<u>3</u>	<u>كلمة شكر</u>
<u>3</u>	<u>فهرس محتوى الدراسة</u>
<u>3</u>	<u>قائمة الجداول</u>
<u>3</u>	<u>قائمة الأشكال</u>
<u>1</u>	<u>المقدمة العامة</u>
	<u>الفصل الاول: نظام المعلومات المالى والميزة التنافسية</u>
<u>01</u>	<u>مقدمة الفصل</u>
<u>01</u>	<u>المبحث الاول: نظام المعلومات المالى.</u>
<u>02</u>	<u>المطلب الاول: ماهية نظام المعلومات المالى واهميته.</u>
<u>03</u>	<u>الفرع الاول: تعريف نظام المعلومات</u>
<u>02</u>	<u>الفرع الثانى: تعريف نظام المعلومات المالى</u>
<u>05</u>	<u>الفرع الثالث: اهمية نظام المعلومات المالى</u>
<u>05</u>	<u>المطلب الثانى: المدير المالى والتوازن المالى</u>
<u>11</u>	<u>الفرع الاول: تعريف المدير المالى.</u>
<u>11</u>	<u>الفرع الثانى: سلطات وصلاحيات المدير المالى</u>
<u>13</u>	<u>الفرع الثالث: التوازن المالى واهميته</u>
<u>15</u>	<u>المبحث الثانى: الميزة التنافسية</u>
<u>17</u>	<u>ماهية الميزة التنافسية والابعاد التى تقوم عليها وعوامل ظهورها</u>
<u>19</u>	<u>الفرع الاول: مفهوم الميزة التنافسية</u>
<u>19</u>	<u>الفرع الثانى: ابعاد الميزة التنافسية</u>
<u>20</u>	<u>الفرع الثالث: عوامل ظهور الميزة التنافسية.</u>
<u>24</u>	<u>المطلب الثانى: انواع الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة لها والية تطويرها</u>
<u>26</u>	<u>الفرع الاول: انواع الميزة التنافسية</u>
<u>26</u>	<u>المطلب الثانى: الية تطوير الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة لها.</u>
<u>28</u>	<u>الفرع الاول: الية تطوير وتنمية الميزة التنافسية.</u>
<u>28</u>	<u>الفرع الثانى: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية</u>
<u>29</u>	

33	<u>الفرع الثالث: علاقة نظام المعلومات المالي بتحقيق الميزة التنافسية.</u>
35	<u>خلاصة الفصل الاول</u>
	<u>الفصل الثاني: دراسته تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية</u>
36	<u>مقدمة الفصل:</u>
36	<u>المبحث الاول: تقديم عام للبنك.</u>
37	<u>المطلب الاول: نشأة وتعريف وهيكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.</u>
37	<u>الفرع الاول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.</u>
38	<u>الفرع الثاني: تعريف بنك بدر سيدي لخضر.</u>
38	<u>الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية</u>
40	<u>المطلب الثاني: مصالح ومهام واهداف البنك.</u>
40	<u>الفرع الاول: مصالح البنك</u>
41	<u>الفرع الثاني: مهام البنك.</u>
42	<u>الفرع الثالث: اهداف البنك.</u>
44	<u>المبحث الثاني: دور واهمية نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بدر.</u>
44	<u>المطلب الاول: نظام المعلومات المالي والميزة التنافسية.</u>
44	<u>الفرع الاول: نظام المعلومات المالي في بنك بدر.</u>
44	<u>تمهيد</u>
44	<u>الفرع الثاني: الميزة التنافسية في البنك</u>
46	<u>المطلب الثاني: دور واهمية نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك</u>
46	<u>الفرع الاول: دور نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك</u>
47	<u>الفرع الثاني: اهمية نظام المعلومات المالي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:</u>
49	<u>خلاصة الفصل الثاني</u>
50	<u>خاتمة عامة</u>
54	<u>قائمة المراجع</u>

## قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>الفصل-الشكل</u>
04	<u>نموذج مفصل لنظام المعلومات</u>	1-1
09	<u>تكامل نظام المعلومات المالي مع الأنظمة الوظيفية الأخرى.</u>	2-1
12	<u>الهيكل التنظيمي لإحدى المنظمات (موقع الوظيفة المالية و المدير المالي).</u>	3-1
24	<u>عوامل ظهور الميزة التنافسية</u>	4-1
27	<u>انواع الميزة التنافسية</u>	5-1
31	<u>الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.</u>	6-1
38	<u>التنظيمى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).</u>	7-2

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الفصل-الجدول
08	<u>الفرق بين النظام المالي و النظام المحاسبي</u>	1-1
23	<u>وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسيه</u>	2-1

## مقدمة عامة:

يعد التغيير أمرا حتميا و ضروريا في أية منظمة إذ أنه عملية مستدامة متجددة ولذا من المنطق قبول التغيير كونه أحد مظاهر الحياة الإنسانية وتتطلب عملية التغيير أسلوب تفكير جديد مكنها من اختيار استراتيجيات التغيير الملائمة و المتنوعة نتيجة لتعدد بيئة المنظمات بما يؤثر على بقائها و استدامتها وكذلك العمل على زيادة حد التنافس على مستوى الدولي والمحلي .

أصبحت المعلومات تعد من المصادر والموارد الاستراتيجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال والمحافظة على ديمومتها حتى أصبحت تسمى بذلك (الدورة الدموية للتنظيم) كما تفيد المعلومات ونظام المعلومات بشكل كبير في كل المستويات الإدارية ,لذا يلزم على أي إدارة كانت تصميم نظام معلوماتي يستطيع استيعاب قدر كاف من المعلومات التي تتعامل بها حتى يسهل تخزينها ومعالجتها وإيصال تلك المعلومات إلى المعنيين بالأمر.

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئات شديدة التنافسية حيث تسعى كل منها للبحث عن سبل النجاح والتميز، وهناك العديد من السبل التي تنتجها المنظمات لهذا الهدف، ولعل أحد هذه السبل وأهمها الاهتمام بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها ، لم يعد الاهتمام بمستوى الخدمات مقصورا على القطاع الخاص فقط بل في مختلف المنظمات والشركات على أنواعها ولاشك أن نظم المعلومات قد تطورت تطورا ملحوظا حيث أصبح استخدام هذه الأنظمة أمرا حتميا في كافة المجالات والقطاعات ومن الجدير بالذكر أنه لم يقتصر استخدام هذه الأنظمة في المؤسسات على المستوى التقني فقط بل تعداه إلى المستوى الإداري الوظيفي وكذا نظام المعلومات المالي الذي يلعب دورا هاما في تحديد وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة لكي يتم ضمان وبقاء واستمرار هذه المؤسسات في ظل بيئة متغيرة ومعقدة ومليئة بالتحديات.

## الإشكالية :

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التي يعالجها هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟.

## فرضيات البحث:

### الفرضية الأولى :

يعتبر نظام المعلومات المالي له دور وعلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

### الفرضية الثانية:

يساهم إدخال التكنولوجيا الجديدة والإبداع التكنولوجي على نظام المعلومات المالي في تطوير الميزة التنافسية.

## هيكل البحث :

تم تقسيم البحث إلى فصلين: الأول نظري والثاني تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة و الخاتمة.

يتناول الفصل الأول: نظام المعلومات المالي و بالميزة التنافسية .

أما الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.

## هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور النظام المالي للبنك وإبراز أهميته في تحقيق الميزة التنافسية له وتبيان دور المدير المالي والمهام التي يقوم بها والمسؤوليات الملقاة على عاتقه وتوضيح علاقة الميزة التنافسية بالنظام المعلوماتي المالي.

## مبررات اختيار موضوع الدراسة:

اختيار هذا الموضوع كان لاعتبارات مهمة تتمثل في:

-أهمية النظام المالي في اكتساب المؤسسة الخدماتية الجزائرية ومنها البنوك وقدرتها على التنافس والنمو والتميز لأن وضع البنوك حاليا لا يسمح لها بالصمود طويلا أمام المنافسة الحادة.

-نظرا لحدثة هذا الموضوع وأهميته في التسويق.

## المنهج المتبع:

إن المنهج المتبع من أجل الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة هو المنهج الوصفي التحليلي عبر تناول مختلف المصادر العربية من خلال الاعتماد على الكتب والمذكرات التي تناولت موضوع النظام المالي والميزة التنافسية في إطار المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية منها.

## أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في سبيل وضع ومعرفة دور الذي يلعبه نظام المعلومات المالي ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التجارية.

يكتسب أهميته في إطار عملي يربط أبعاد نظام المعلومات المالي بالميزة التنافسية.

أن يكون إضافة جديدة ومساهمة في إثراء المكتبة وتبصير القارئ بما أحدثه نظام المعلومات المالي وعلاقته بالميزة التنافسية في عالم الأعمال.

### صعوبة البحث:

تتمحور صعوبة البحث بشكل عام:

- قلة المراجع المتخصصة في موضوع نظام المعلومات المالي .

- صعوبة الحصول على أي معلومات متعلقة بموضوع البحث من جهات الرسمية والمتمثلة أساسا في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببلدية سيدي لخضر.

## مقدمة الفصل:

إن نظام المعلومات المالي يقوم في مجمله على دراسة المعطيات و البيانات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، حيث يتم تحديد الوضعية المالية عن طريق دراسة شاملة و معقمة لهذه الوثائق خاصة الميزانية المحاسبية حيث تعتبر نتائجها هي معطيات لنظام المعلومات المالي.

وحتى يستطيع المدير المالي والعمال الآخرون أداء مسؤولياتهم ومهامهم بنجاح مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة ولا بد للقيام بذلك أن يتوفر نظام معلومات مالي يمكنهم من التعامل مع هذه المهام و المسؤوليات وصنع القرارات المختلفة في الوقت المناسب ,حيث أنه أي قرار في أي منظمة أي كان موقعه وأي كان صانعه له أبعاد مالية.

شهدت البيئة العالمية في العقدین الآخريين تغيرات وتطورات عديدة نتيجة لتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال, وارتفاع حدة التنافس وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات ومن ثم الدول هو الطريق الأمثل في زيادة قدرتها التنافسية والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً لمفاهيم حول الميزة التنافسية ونظام المعلومات المالي والذي محواه مقسم إلى:

المبحث الأول: نظام المعلومات المالي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: نظام المعلومات المالي.

تمهيد:

أصبح النظام المالي يعتمد على كافة البيانات والنتيجة المحاسبية والمعلومات المالية في التخطيط المستقبلي, ومن ثم أولت المؤسسات والمنظمات أهمية بالغة للنظام المعلوماتي المالي, كما أوصت بتوظيف هذا الأخير في إدارتها وسميت بالوظيفة المالية والمسؤول عنها (المسير لها) هو المدير المالي للحصول على النتيجة المراد تحقيقها.

**تعريف النظام:** هو عبارة عن مجموعة من العناصر أو النظم الفرعية المتداخلة والمتجانسة تتفاعل وتتكامل وفق

ديناميكية معينة داخل حيز محدد من أجل تأدية وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف

**تعريف المعلومة:** تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية مورد لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال والعمل حيث لا

يمكن تخيل نظام دون معلومات وهذه الأخيرة تعتبر عمدة النظام وأساساً قياسية ووجوده.<sup>1</sup>

---

د. عماد الصباغ - نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2000-ص13. <sup>1</sup>

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات المالي وأهميته.

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات:

إن المعلومات سواء كانت للفرد أو المنظمة وفي إطار مدخل المستخدم في إدارة المنشآت المعاصرة ارتبطت هذه النظم المعلومة فكونت ما اتفق عليه ب(نظم المعلومات).<sup>1</sup>

لقد تعددت واختلفت تعاريف نظم المعلومات باختلاف خلفيات معرفيها ومنهم .

**التعريف الأول:** حسب **loucas** نظام المعلومات هو مجموع الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير المعلومات التي تستخدم لدعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة.

**التعريف الثاني:** حسب **Grossman** النظام المعلوماتي هو الذي يزود بالمعلومات التي تحتاجها أي منشأة في إدارة نشاطها.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** حسب **kennevan** نظام المعلومات هو عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي تساعد في التنبؤ وخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية لمساعدة المنشأة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات.

**التعريف الرابع:** حسب **Melese** نظام المعلومات هو مجموعة متصلة ومرتبطة مع بعضها، لكل ما هو حامل

---

علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية مبادئ و تطبيق مركز التنمية الإدارية، 2005 ص 16<sup>1</sup>

رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر 2001 ص 23<sup>2</sup>

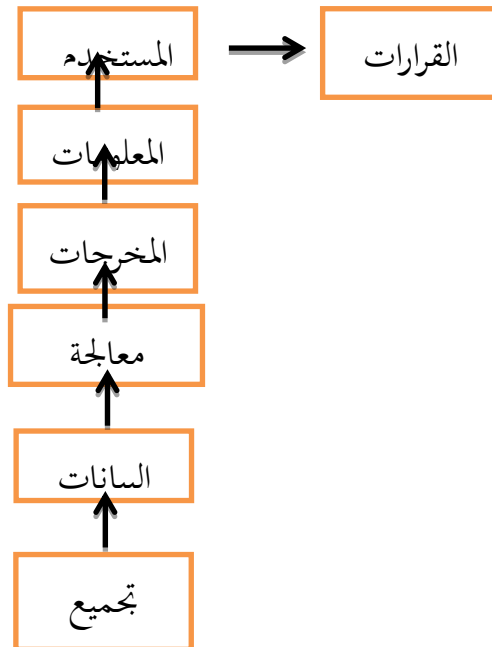
للمعنى و للمعرفة بالنسبة للمؤسسة المنظمة.<sup>1</sup>

**التعريف الخامس:** حسب Reix نظام المعلومات هو مجموعة موارد المنظمة من جراء تعاملهم مع المنظمة من وسائل وبرامج وموظفين ومعطيات وإجراءات, تسمح بجمع وتخزين وإيصال المعلومات على شكل معطيات أو نصوص أو صور.....إلخ.<sup>2</sup>

وبالتالي يمكن إعطاء تعريف شامل على أن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع و تشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة الغرض منها هو تحسين عمليات صنع القرار.

الشكل التالي: يوضع نموذج مفصل لنظام المعلومات.

الشكل رقم 1: نموذج مفصل لنظام المعلومات.



علي عبد الهادي مسلم مرجع سابق الذكر ص16

<sup>1</sup> Peaucell J-1) « les systèmes D'informations; la représentation » p11.

<sup>2</sup> Reix R « systèmes D'informations et Management des organisations » Edition vuibert,1995 ,P73

## الفرع الثاني: تعريف نظام المعلومات المالي.

يعرف نظام المعلومات المالي على أنه "نظام فرعي من نظام نظم المعلومات الوظيفية في المنظمة يعتمد على الحاسب الآلي والعنصر البشري يختص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة المالية للمنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها للحصول على المعلومات وتوفيرها إلى مراكز صنع القرارات المالية والاستشارية وفقا للاحتياجات في الوقت المناسب".<sup>1</sup>

ويتبين من خلال هذا التعريف أن نظام المعلومات المالي يحتوي على العناصر التالية:

- جمع المعطيات والبيانات المتصلة بالنشاط المالي .
- معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات
- الحصول على المعلومات وتوفيرها إلى مراكز صنع القرارات المالية و الاستثمارية وفق احتياجات في الوقت المناسب.

## الفرع الثالث: أهمية نظام المعلومات المالي.

تزايدت أهمية نظام المعلومات المالي منذ خمسين سنة أو أكثر عندما نجح العاملون في مجال الأعمال في استخدام البطاقات الإلكترونية في وظيفة التمويل ولكن في واقع الأمر كان استخدامها مقتصرًا على معالجة البيانات المحاسبية مع تجاهل احتياجات المدير للمعلومات بما فيها مديري التمويل ، وفي الستينيات من القرن الماضي وعندما توسع استخدام أجهزة الحاسوب بدأ نظام المعلومات المالي في الاستخدام بمجالات أهم من مجرد أداء المهام المحاسبية

---

عبد الحلیم كراجه و آخروج (الإدارة والتحليل المالي-الطبعة الأولى ،دار الصفاء للنشر والتوزيع-الأردن ص76،75<sup>1</sup>

وتتمثل في خمسة مهام أساسية لنظام المالي:

1- التنبؤ بالاحتياجات المالية وتحميلها.

2- تقييم مصادر الأموال.

3- الرقابة على استخدامات الأموال.

4- توفير مجموعة ضخمة من المعلومات الدولية والاستثنائية عن مختلف الأنشطة المالية في المنظمة وهذا يساعد

الإدارة في تحديد بالسياسات وإشراق المستقبل.<sup>1</sup>

5- يعطي رؤية شمولية عن الوضع المالي في المنظمة من خلال كونه نظاما محوريا متكاملا مع الأنظمة الوظيفية

الأخرى.<sup>2</sup>

وفي هذا السياق يظن الكثيرون أن الإدارة المالية والمحاسبية يؤديان إلى نفس الوظائف وهذا الأمر غير

صحيح, إلا أنه هناك علاقة وطيدة بين الإدارة المالية والمحاسبية حيث أن المخرجات المحاسبية هي المدخلات مهمة

و رئيسية لوظيفة الإدارة المالية .

وهناك اختلافات واضحة بين الإدارتين فيما يتعلق بإدارة الأموال وصنع القرارات وهذه الاختلافات تتمثل في:

أ- إدارة الأموال: إن الوظيفة الرئيسية للمحاسب هي توفير البيانات اللازمة لقياس أداء المنظمة وتقييم مركزها

المالي, وتحديد الضرائب المستحقة عليها, وهو يختلف في نظريته إلى أموال المنظمة عن المدير المالي, فالمحاسب

يستخدم المعايير النمطية المتفق عليها في إعداد القوائم المالية وذلك استنادا إلى قاعدة أساسية وهي: أنه يتم

---

د. إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي - أساسيات نظم المعلومات المحاسبية دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية الأردن عمان 2009 ص 30<sup>1</sup>

. عبد الحلیم كراجه و آخرج مرجع سابق الذكر ص 75،76<sup>2</sup>

تسجيل الإيرادات الناجمة عند تحقيق البيع وتسجيل المصروفات عند استحقاقها وتظهر الإيرادات الناجحة عن البيع الأجل في حساب العملاء أو الذمم في صورة أصول مؤقتة, وتعالج المصروفات بصورة مشابهة حيث يتم إنشاء حساب التزامات أصول أو خصوم معينة لتعبر عن السلع و الخدمات التي تم استلامها ولكن لم يدفع ثمنها نقدا وتظهر هذه الحسابات في الميزانية العمومية في صورة حساب دائنين, أما المدير المالي فيعمل على توفير التدفقات النقدية اللازمة للمنظمة والمحافظة على السيولة المالية.

**ب- صنع القرار:** تختلف واجبات المدير المالي عن واجبات المحاسب حيث أن المحاسب يقضي معظم وقته بتجميع البيانات أو عرضها أما المدير المالي فيقوم بتقويم القوائم المالية التي يعدها المحاسب, كما أنه يعد بيانات إضافية و يقوم بصنع القرارات المالية المبنية على دراسة ومعالجة البيانات.

ولابد أن نشير إلى أن المنظمات على اختلاف أنواعها تحتاج إلى تطبيقات نظامي المعلومات المالي والمحاسبي لتنفيذ العديد من الوظائف مثل:

إعداد التقارير المالية التي تساهم في تقييم المركز المالي و التنبؤ بالاحتياجات المالية للمنظمة, ويرى الباحث بأنه لا يمكن الفصل بين الإدارة المالية والمحاسبية لوجود علاقة وطيدة بينهما, فالمحاسب يقوم بعمله حسب أسس وقواعد ونماذج متعارف عليها ويقوم بإنتاج أرقام, فيقوم المدير المالي بتحويل هذه الأرقام إلى خطط وقرارات لها الأثر على المنظمة.<sup>1</sup>

---

حسين بلعجور - نظام المعلومات المحاسبي ودوره في إتخاذ القرار مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع طبعة 2009 ص 204<sup>1</sup>

وهذا الجدول الموالي يوضح الفرق بين نظام المعلومات المالي ونظام المعلومات المحاسبي:

**الجدول رقم 01: الفرق بين النظام المالي و النظام المحاسبي.**

معيار المقارنة	نظام المعلومات المالي	نظام المعلومات المحاسبي
الفترة الزمنية	يقدم بيانات تتعلق بالماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل.	يقدم بيانات تاريخية تعبر عن الماضي
الموضوعية	يخضع للحكم الشخصي لوجود عنصر التقدير و التنبؤ فيه.	يركز على الموضوعية في إعداد البيانات
طريقة جمع المعلومات	خلق بيانات جديدة أو تعديل البيانات و اقتراح حلول للمشاكل التي تقابلها	يتم تسجيل البيانات في دفاتر عرفية (اليومية-الأستاذ) وعليه لا يتم أي إجراء
وحدة القياس	رياضية و إحصائية لذلك تكون أرقامها تقريبية	النقود
إعداد التقارير	تعد في أي فترة زمنية أو حسب احتياجات الإدارة	تعد في نهاية كل سنة مالية أو كل فترة (ربع سنة أو شهرية) ماضية
المستخدمون	يهتمون بتوفير معلومات مالية التي تحتاجها الإدارة لتساعد على التخطيط و التنبؤ وصنع القرارات	يهتمون بتوفير المعلومات المحاسبية للأفراد والمؤسسات الحكومية ومخرجات نظام المعلومات المحاسبي هي مدخلات نظام المعلومات المالي.

**المصدر:** نبيل عبد السلام شاكر- الأساليب الحديثة في التحليل المالي وكتابة التقارير المالية-القاهرة الطبعة 1998 ص26.

ج) تكامل نظام المعلومات المالي مع الأنظمة الوظيفية الأخرى: يعد التكامل بين نظم المعلومات المعتمدة

على الحاسب الآلي مطلباً أساسياً لماله من فوائد عظيمة وما يوفره من معلومات تسهم في عملية صنع القرارات.

ويقصد بتكامل نظم المعلومات: تكامل أجهزة وبرامج جميع الأنظمة مع بعضها البعض وقد يكون هذا التكامل

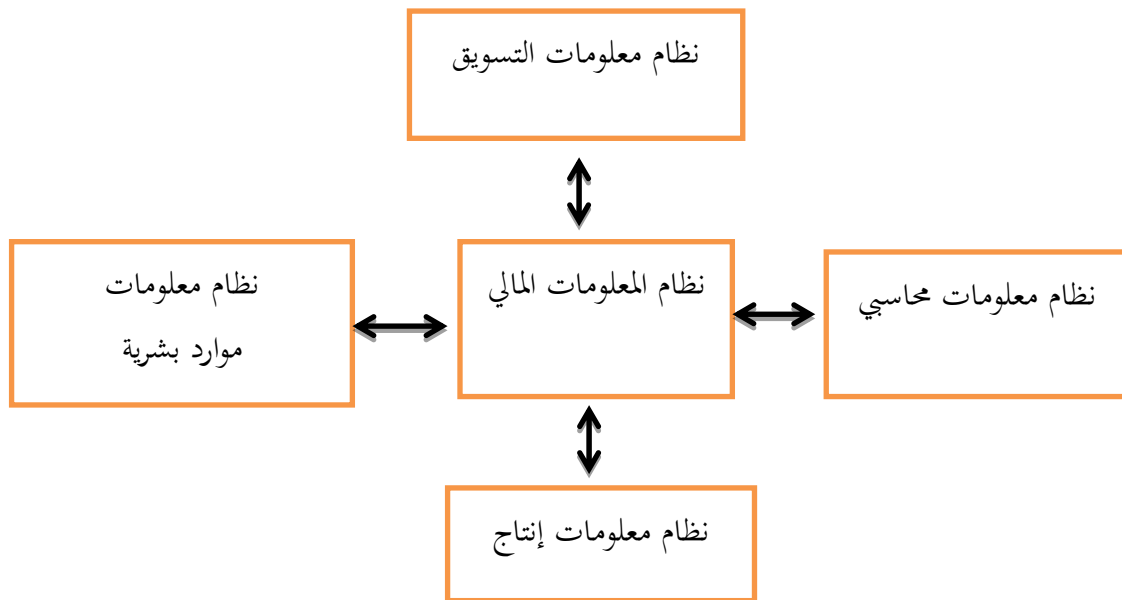
على المستوى التطبيقي أو على مستوى أدوات التصميم أو تطوير النظم, ويوجد جانبان من التكامل هما:

1) تكامل وظيفي: ويقصد به تكامل النظم معا في دعم عدة وظائف وتحقيق مجموعة من الأهداف المجتمعة معا

مع احتفاظ كل نظام بكيانه المستقل ومثال ذلك تكامل نظام المعلومات المالي مع الأنظمة الوظيفية الأخرى

(التسويق, الإنتاج, المحاسبة) وللتوضيح يمكن ملاحظة الشكل التالي:

الشكل رقم 02: تكامل نظام المعلومات المالي مع الأنظمة الوظيفية الأخرى.



المصدر: د. عدنان بابيه النعمي - ياسين كاسب الخرشنة - أساسيات في الإدارة المالية - الطبعة الأولى 1428، 2007، دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطبع ص 34

ومن هذا الشكل يمكن ملاحظة أن هناك تكامل وارتباط وثيق بين نظام المعلومات المالي ونظم المعلومات الوظيفية الأخرى، لدرجة أن مخرجات نظام المعلومات المالي تمثل مدخلات لنظم المعلومات الوظيفية (التسويق، إدارة الموارد البشرية، إنتاج) و العكس صحيح بالإضافة إلى أن أي وظيفة من الوظائف السابقة لا تستطيع القيام بمهامها دون تمويل .

**(2) تكامل مادي:** ويقصد به الدمج أو الربط بين أجهزة وبرامج عدة أنظمة معا لتصل إلى نظام متكامل ماديا يأخذ هيكلًا موحدًا وشكلًا مختلفًا عن كل نظام على حدة وذلك من أجل إنجاز التكامل الوظيفي .

ويتم تحقيق التكامل بين النظم من خلال إتباع أحد المدخلين التاليين:

**(أ) مدخل الربط بين الأنظمة :** في ظل هذا المدخل يظل كل نظام محتفظ بكيانه المستقل ويتم

التكامل من خلال الربط بين مكونات الأنظمة والتوصيل فيما بينها من أجل إنجاز أو تحقيق الهدف الذي من أجله يتم إجراء التكامل ويتوقف شكل توصيل نظام بآخر حسب المواصفات الفنية للأجهزة المتاحة.<sup>1</sup>

**(ب) مدخل دمج النظام:** في ظل هذا المدخل يتم دمج نظم المعلومات في نظام واحد متكامل

ذو مواصفات خاصة ومكونات أكثر شمولًا لتحقيق أهداف التكامل، ونرى بأن مدخل الربط بين الأنظمة أفضل من مدخل الدمج لسهولة الاستخدام ولانخفاض تكاليف التكامل بالإضافة إلى أن مدخل الدمج هو أكثر تعقيدًا لأنه يتطلب النظم بشكل دائم.<sup>2</sup>

---

عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة مكتبة ومطبعة الإشعار الإسكندرية 1997. <sup>1</sup>

معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية التجارة سنة 2008 <sup>2</sup>

## المطلب الثاني: المدير المالي والتوازن المالي :

### الفرع الأول: تعريف المدير المالي.

**المدير المالي:** كان دور المدير المالي بسيطاً حيث كان يقتصر على تعبئة الموارد المالية اللازمة و المعدات والآلات أما الآن فإن القرارات تتطلب التنسيق والتناغم بين العمال والمشاركين في اتخاذ القرار ويقع على عاتق المدير المالي مسؤولية الرقابة والمتابعة المالية.

ترتبط أنشطة التمويل في المنظمات والمؤسسات والشركات الكبيرة بإحدى القيادات الإدارية العليا مثل نائب الرئيس للتمويل بمساعدة عدد من المديرين في المستويات الأخرى، ويقع على عاتق المدير المالي مسؤولية إدارة التدفقات النقدية واتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي أو الاستثماري ووضع الخطط المالية، ونعتقد أن أهم وظيفة للمدير المالي هي خلق قيمة عالية للمؤسسة أو الشركة من خلال أنشطة الإنفاق الاستثماري والتمويل.<sup>1</sup>

ويكون المدير المالي رئيساً لكل من المراقب المالي وأمين الخزينة ويكون مسؤولاً أمام المدير العام وأمام مجلس الإدارة، ودوره في اتخاذ القرارات المالية يعتمد على قدرته العلمية والعملية ونوعية ملكية المشروع .

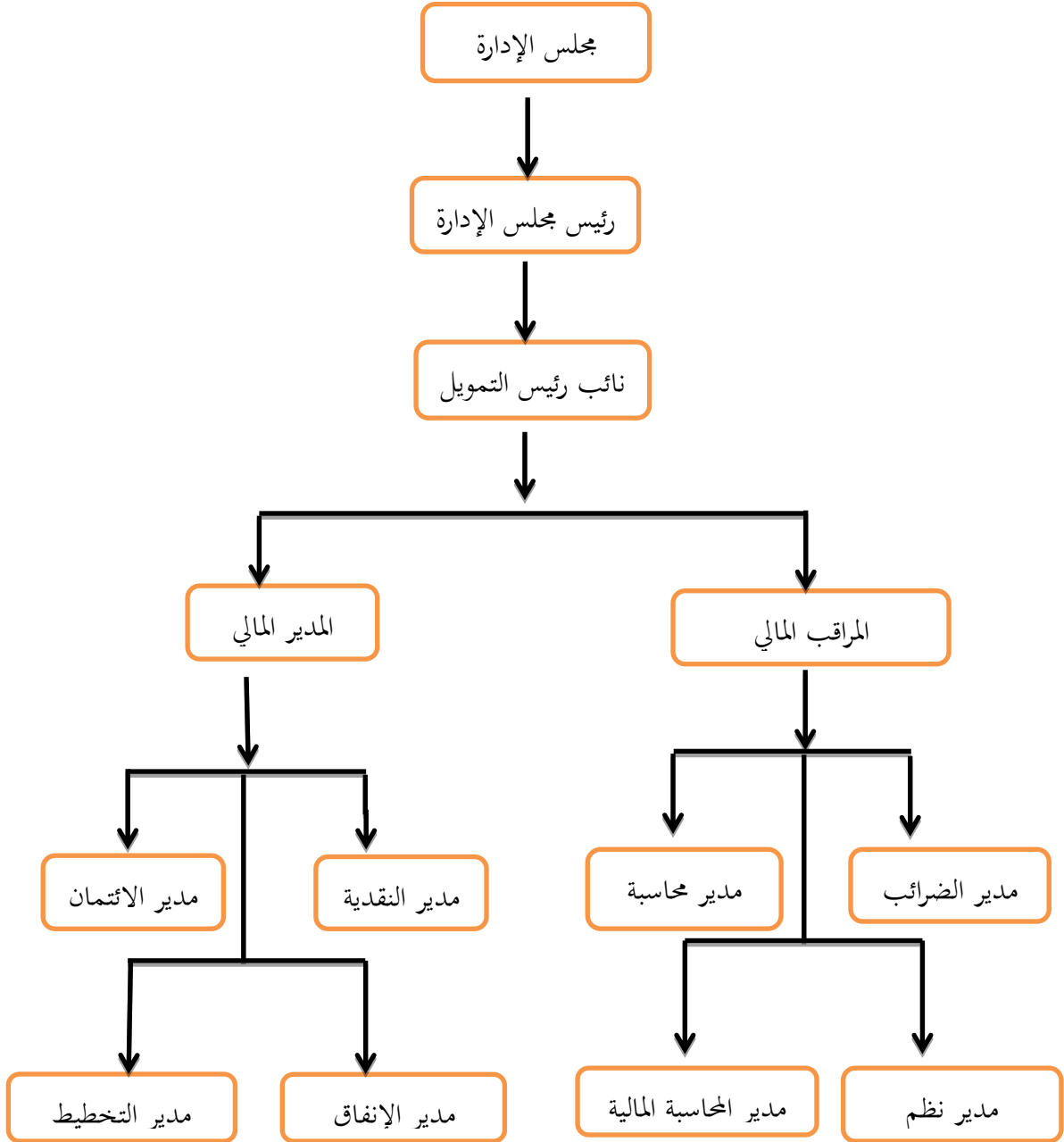
أما في المنشآت الكبيرة الحجم يكون المسؤول المالي مديراً تنفيذياً في الإدارة العليا نائباً لرئيس الشؤون المالية ويحمل اسماً رئيسياً ويكون مسؤولاً أمام مجلس الإدارة والمدير العام ويشترك في اتخاذ القرارات الهامة مثل: التوزيع الأرباح، أو استبقائها واحتجازها وشراء الأصول وإصدار الأسهم أو سندات جديدة.<sup>2</sup>

د.محمد صالح الحناوي -تحال فريد مصطفى -رسمية ذكرى قرياقص (أساسيات الإدارة المالية) جامعة الإسكندرية 2001، ص28<sup>1</sup>

د.عدنان بايه النعيمي مرجع سابق الذكرص32.<sup>2</sup>

يظهر الشكل التالي الهيكل التنظيمي لإحدى المنشآت حيث يظهر موقع الوظيفة المالية والمدير المالي:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لإحدى المنظمات (موقع الوظيفة المالية و المدير المالي).



المصدر: د. محمد صالح الحناوي، مرجع سابق الذكر ص 28

الفرع الثاني: سلطات وصلاحيات المدير المالي: إن سلطات وصلاحيات المدير المالي تتعلق بمهامه الأساسية

من تخطيط ورقابة وتدبير للأموال وهي بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي:

1. تقييم البدائل المختلفة للاستثمارات لاختيار أفضلها.
2. تقدير الأموال المطلوبة للاستثمار .
3. إنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.
4. تنسيق العلاقات مع الأسواق المالية و متعهدي الاصدار.
5. المفاضلة بين مصادر التمويل طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
6. تحديد تكاليف مصادر التمويل.
7. تحديد الهيكل المالي الأمثل.
8. اتخاذ الإجراءات المناسبة لإصدار الأسهم والسندات وتأثيرها في سعر الأسهم في السوق.
9. إدارة رأس مال العامل من خلال رأس مال سياسة الاستثمار في الأصول المتداولة وسياسة تمويلها.
10. الإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.
11. دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية لاستفادة الإدارة منها في التعرف على النواحي الإيجابية والسلبية في أنشطة الأقسام والدوائر أي تحديد نقاط القوة والضعف.
12. مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية في الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع حسب الحال شهريا وسنوياً.
13. مواجهة مشكلات خاصة ك: إعادة التنظيم.<sup>1</sup>

---

د.عدنان بايه النعيمي سابق الذكرص33-34<sup>1</sup>

من ما سابق صلاحيات يتمتع بها المدير المالي ويمكن تحديد السلطات والمسؤوليات المالية للمدير المالي :

- 1) السلطة التنفيذية: ويمارسها على العاملين في دائرته.
- 2) السلطة الوظيفية: ويمارسها على العاملين في الدوائر الأخرى بالمنظمة وهم يقومون بمهام لها علاقة بالوظيفة المالية والسلطة الاستثمارية وهي تلك السلطة التي يخول لها تقديم النصح و المشورة للمستويات التنظيمية المختلفة فيما يتعلق بالجوانب المالية.<sup>1</sup>

**مسؤوليات المدير المالي:** تقع على عاتق المدير المالي المسؤوليات التالية :

- تحديد استخدامات الأموال وتحديد مصادرها من اقتراض وملكية وأرباح محتجزة والإدارة النقدية.
- كما يقع على عاتقه أن يتولى القيام بوظائف المدير التقليدية من تحليل وتخطيط و رقابة.
- تحديد هيكل الأصول طويلة الأجل من خلال نشاط الإنفاق الاستثماري.
- تحديد هيكل رأس المال والذي يتكون من مصادر الاقتراض طويلة الأجل وقصيرة الأجل إلى جانب حقوق الملكية.
- التنسيق بين التدفقات النقدية الخارجة والداخلة خلال فترة التشغيل من حيث الحجم والتوقيت وذلك بغرض الحفاظ على مستوى السيولة المناسبة .
- التنبؤ بالاحتياجات المالية.
- صنع القرارات الاستثمارية .
- الرقابة على استخدامات الأموال و التخطيط المالي.
- تخصيص الموارد المالية.<sup>2</sup>

محمد حسين الوادي علي الفلاح الرعي مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية المجلة العربية ، العدد 8:2011ص79. <sup>1</sup>  
د. محمد صالح الحناوي مرجع سابق الذكر ص28 <sup>2</sup>

كما أن واجبات المدير المالي تختلف عن واجبات المحاسب من حيث أن هذا الأخير يقضي معظم وقته لتجميع البيانات أو عرضها أما المدير المالي فإنه يقوم بتقييم القوائم المالية التي يعدها المحاسب , كما أنه ينمي بيانات إضافية ويقوم باتخاذ القرارات المبنية على تحليل ودراسة البيانات , ويقوم المحاسب بتوفير البيانات المناسبة والتي يمكن تفسيرها بسهولة عن ماضي وحاضر وأحيانا مستقبل المنظمات, ويستخدم المدير هذه البيانات إما في صورتها الخام أو بعد تعديلها وتنقيحها عن طريق إجراء التحليل لها فهي تعتبر كمدخلات أساسية في عملية اتخاذ القرارات المالية والواقع أن ذلك لا يعني أن المحاسب لا يتخذ قرارات بالمرة وأن المدير المالي لا يجمع بيانات<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: التوازن المالي و أهميته:

**1-تعريف التوازن المالي:** تسعى أي مؤسسة على اختلاف نشاطها لتحقيق نوع من التوازن المالي كهدف مبدئي لأن هذا يمكنها من مواجهة الالتزامات المالية عند مواعيد استحقاقها , ويتم ذلك بتمويل موجوداتها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة, وبتتمويل موجوداتها المتداولة عن طريق الديون القصيرة الأجل , وبالتالي تجنب عدم التسديد أو عدم الملائمة ويمكننا أن نعرف التوازن المالي كما يلي :

–التوازن المالي :

يتمثل التوازن المالي في توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة بأحسن وأدنى تكلفة واستخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي، لتحقيق المؤسسة توازنا ماليا جيدا يضمن لها إمكانية تسديد التزاماتها العامة وديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها وتجنبنا لوقوعها في عسر مالي الذي قد يؤدي إلى الإفلاس وخروجها من دائرة الأعمال.<sup>2</sup>

د. كنجو عبديو كنجو وإبراهيم وهي فهدء :الإدارة التحليلية دار المشيئة للنشر والتوزيع والطباعة 1997،ص69<sup>1</sup>

عبد الحفيظ الأرقم, التحليل المالي دروس وتطبيقات, مطبوعات جامعية سنة 1999<sup>2</sup>

ويوجد حسب المختصون نوعين من التوازنات المالية وهي:

### 1) التوازن المالي في المدى الطويل والمتوسط:

ويعتبر مؤشر رأس المال العامل مقياسا له.

### 2) التوازن المالي في المدى القصير :

ونتعرف عليه من خلال وضعية الخزينة كما ينطوي تحليل التوازن المالي كذلك على دراسة شروط التمويل التي تعكس سياسة المؤسسة في مجال الاستدانة ومدى اعتمادها على أموال الغير في تغطية الاحتياجات الغير المتاحة وكذا درجة تحكمها في استخدام تلك الموارد.<sup>1</sup>

### أهمية التوازن المالي:

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق التوازن المالي بين السيولة والربحية -المردودية - وأن تحافظ على التوازن باستمرار حيث أن المؤسسة بصفة عامة تجبذ أن تتوفر لديها سيولة كبيرة للقيام بمصاريفها من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تعمل جاهدة على تحقيق مردودية عالية اعتمادا على استثمار أكبر قدر ممكن من أموالها , كما أن أي مؤسسة تتجنب قدر الإمكان تمويل استثماراتها اعتمادا على الديون القصيرة الأجل تجنبنا لأخطار عدم القدرة على سداد الديون في مواعيدها وبالتالي تكمن أهمية التوازن المالي في:

1- التنبؤ بالنتائج المستقبلية للخزينة العامة للمؤسسة وتقييم المخاطر المرتبطة بها.

2- تقدير العائدات من فرص الاستثمار المتاحة.

---

عبد الحفيظ الأرقم مرجع سابق الذكر 1999<sup>1</sup>

3- يستعمل لفرض الرقابة الداخلية على تدفقات الأموال الداخلية والخارجية من حيث مجالات حسنت استعمالها.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:

تشير فلسفة الميزة التنافسية عن عناصر القدرة وعن فوائد الرغبة وحسن اختيار الطريق و فوق كل هذا حالة من الرضا ,عن الرقي الحضاري ومن هذا فإن فلسفة الميزة التنافسية وإن كانت تعبر عن بلوغ درجة عليا من درجات الإدراك فإنها أيضا تعبر وترمز إلى المكانة والاعتبار في المجتمع الدولي والعالمي.

### 1- تعريف المنافسة:

لقد كان مفهوم المنافسة في البداية يعني الخصام والعداء ثم اتسع مفهومه ليشمل كل المجالات التي يقصدها المنافسون مهما كان عددهم ومجال نشاطهم.

### 2- المنافسة:

يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين لكسب العمل بالاعتماد على الأساليب المختلفة ك: الأسعار-جودة المواصفات -توقيت البيع-الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها.

كما تعد من إحدى الأسس التي يعتمد عليها الاقتصاد الحر، أي أن الوحدات الاقتصادية ضمن هذا النظام تتنافس فيها بينها على مستوى العرض والطلب أي التنافس في إطار قانون العرض والطلب.<sup>2</sup>

أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية مركز البحوث عرفة التجارة والصناعة دبي 2004. <sup>1</sup>

فريد النجار - المنافسة والتوزيع التطبيقي جامعة الإسكندرية مصر 2000، ص20. <sup>2</sup>

## 2- التنافسية:

تعتبر التنافسية إحدى إفرزات العولمة. فالتنافسية على صعيد المنشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي كما تعرف على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاح مستمر لهذه الشركة على الصعيد العالمي ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل أي عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا).<sup>1</sup>

**المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية والأبعاد التي تقوم عليها وعوامل ظهورها.**

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثروة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ذلك لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر عن منافسيها.<sup>2</sup>

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتعرف الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة تظهر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية للدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع مصر 2000، ص 79

<sup>2</sup> P48:http //www.dr.alataibi.com/myantnafsyant.nm.22/02/2013

<sup>3</sup> علي سلمى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص 104

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>1</sup>

ويقصد بها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.<sup>2</sup>

وتعرف الميزة التنافسية أيضاً بأن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

---

د. عمار بوشناق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها تطويرها رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2002، ص 16<sup>1</sup>

نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998 ص 37.<sup>2</sup>

كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة دار وائل للنشر عمان الأردن الطبعة الأولى 2004 ص 136.<sup>3</sup>

## البعد الأول: القيم المدركة لدى العميل.

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إن أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها, وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إعادة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توفير الكفاءات التي تمكنها, الوفاء بتلك الاحتياجات.<sup>1</sup>

## 2.2) البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة التي لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز. من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية, فبالنسبة للموارد المالية يمكن لمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين, وفيما يتعلق بالموارد التي تتضمن المعدات والتكنولوجية بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات لعملية الإنتاج, وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية, فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية, أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير

---

مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية 2007 ص 13، 14<sup>1</sup>

إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودون من أجل مقابلة احتياجات عملائها, وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة أن التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب, إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

كما تطرق بعض الاقتصاديين إلى إعطاء عدة تعاريف للميزة التنافسية والتي نوجز بعضها في:

الميزة التنافسية حسب **M.PORTER**: أنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين, حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

ويوضح **HEIZER AND RENDER**: بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين, أي أنها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد **MACMILLAN AND TAMPO** بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة والحفاظ عليها, ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافسيها على الآخرين .

كما أشار **LIU** إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة, ويعني ذلك بأن الميزة تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

عرف **JEAN JACKS LAMBIN**: الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة, والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.<sup>1</sup>

---

مصطفى مرجع سابق الذكر ص 15. <sup>1</sup>

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر وجهات مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

### الجدول رقم 02: وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHAY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها نم وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم متفوقة للزبون .	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPO	هي الوسيلة التي يمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

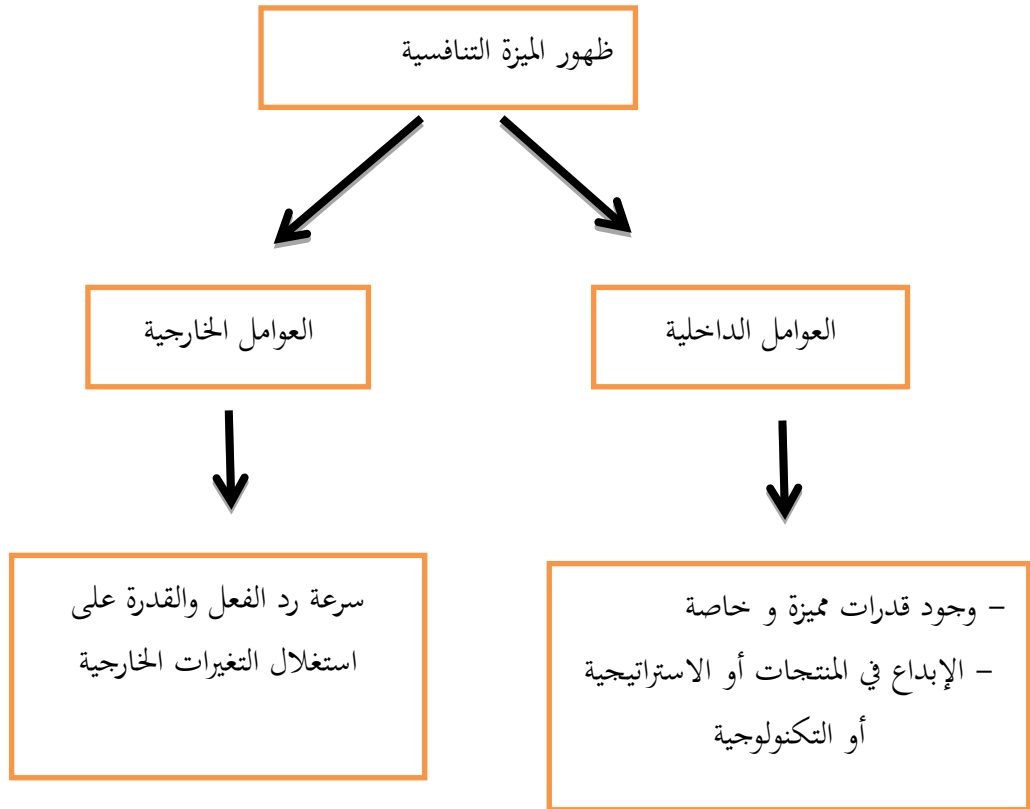
**المصدر:** النجار دجلة محمود مهدي، أثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة

المستنصرية

### الفرع الثالث: عوامل ظهور الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ،فما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية ؟ الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية.<sup>1</sup> وهذا كما يبينه الشكل التالي :

### الشكل رقم 04: عوامل ظهور الميزة التنافسية.



المصدر: د.مايكل بوتنر ترجمة عمر سعيد الأيوبي ،الاستراتيجية التنافسية ،دار الكتاب ،الأردن ،2000 ص 67.

كازم نزار الركابي مرجع سابق الذكر ص136<sup>1</sup>

## 1-العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العميل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الثقافية أو القانونية قد تخلق تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات, والتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على التكنولوجيا واحتياجات السوق. ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

## 2-العوامل الداخلية

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين, فمثلا: المطعم الذي ينتج أيس كريم بطعم مميز ومحجب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الأيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الأيس كريم, الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.<sup>1</sup>

---

إسماعيل محمد السيد الإدارة مرجع سابق الذكر ص94.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة لها وآلية تطويرها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية: و نميز نوعين منها:

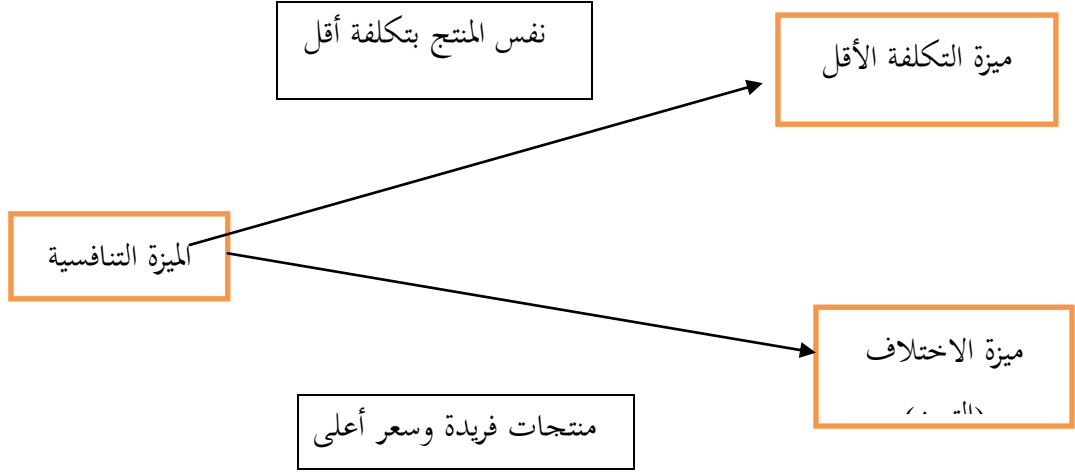
1.1-ميزة التكلفة الأقل :يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين ,وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف , حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ,ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء ,لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب ,بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفایات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة ,فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ,وليتم ذلك يسند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

2.1) ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ,بحيث يتم الحيازة على هذه الميزة ويستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد ,والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خصية التفرد لنشاط معين ,عندما يمارس التعلم بصفة جديدة ,فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ,ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفييل بأن يؤدي إلى تميز

متواصل.<sup>1</sup>

ثابت عبد الرحمان إدريس البن مرسي: الإدارة الاستراتيجية، ونماذج تطبيقية جامعة المنوفية -الدار الجامعية الإسكندرية 2003 ص150. <sup>1</sup>

## الشكل رقم 05 : أنواع الميزة التنافسية



المصدر:

Soure:science de management 25/06/2006. www.ae.gladius.com op-cite

المطلب الثاني: آلية تطوير الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة لها.

الفرع الأول: آلية تطوير وتنمية الميزة التنافسية.

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية جديدة وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك من جهة واكتشافها لسبل أفضل من المنافسين من جهة أخرى.

ومنه نلاحظ أن هناك أسباب تجعل المؤسسة تطور من ميزتها وهناك شروط يجب أن يتحقق، ومن بين

الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها وتنميتها نذكر منها:

أ) ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة ك: تصميم المنتج

باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت، أو ما يسمى "بالتسويق الإلكتروني".

ب) ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغييرها: عندما يقوم العملاء بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغييرها أولويات الحاجات، في هذه الحالة يحدث التعديل إلى ميزة تنافسية جديدة.

ج) تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيرات جوهرية في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات...إلخ.

د) التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه المتغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى السوق<sup>1</sup>.

### شروط فعالية الميزة التنافسية :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- ممكن الدفاع عنها: خصوما من تقليد المنافسين لها.

- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث نجد أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع، ويمكن للمؤسسة تحقيق الاستمرارية لميزتها التنافسية إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

د.عمار بوشناق مرجع سابق الذكر ص60.<sup>1</sup>

د.محفلي أمين: المشاركة في المنتدى العلمي الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطار المحروقات في الدول العربية يومي 10/09 نوفمبر 2010 جامعة مستغانم.<sup>2</sup>

لا توجد استراتيجية واحدة فقط تتضمن النجاح التام للمؤسسة بل هناك عدة استراتيجيات وهي التي حددها بوتر (porter) فالمنظمات تسعى إلى تحسين وضعها التنافسي ومركزها في الأسواق فتحتاج إلى استراتيجيات ملائمة مع ظروف المؤسسة والبيئة المحيطة بها وتمثل هذه الاستراتيجيات في ما يلي:

- استراتيجية التركيز (الريادة من خلال التخصص).

- استراتيجية التمايز (الريادة من خلال التفرد).

- استراتيجية الترشيد (الريادة من خلال التكلفة والمنافسة السعرية).

- استراتيجية التحالف.

- استراتيجية التجديد و الابتكار و التطور.

- استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

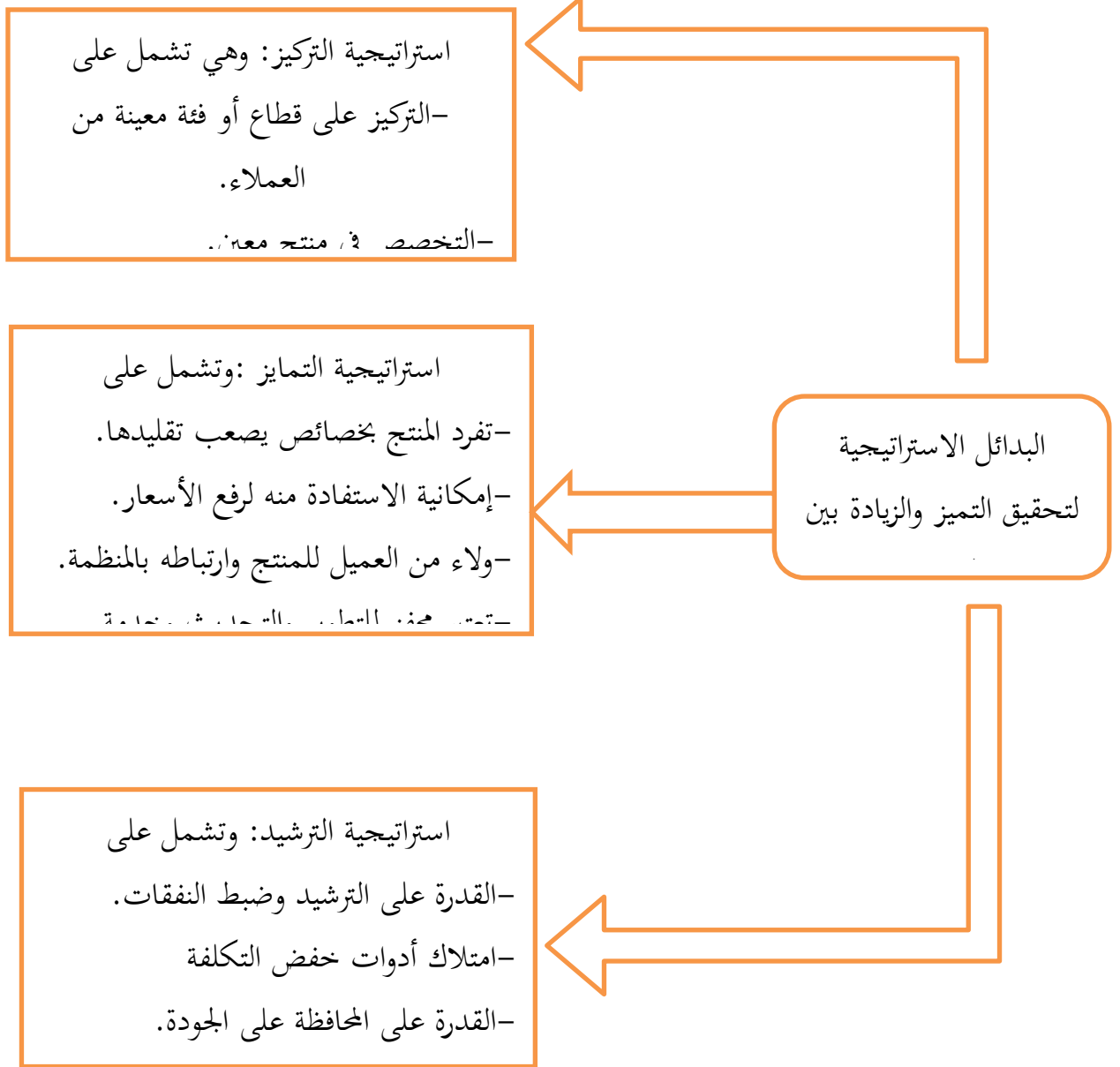
- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

والاستراتيجيات الثلاثة الأولى هي الأكثر شيوعا وهي التي سيتم التفصيل ومعرفة مضمون كل إستراتيجية وهي كما يلي:

1- استراتيجية التركيز.

2- استراتيجية التمايز.

الشكل رقم 06: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.



المصدر: د. أحمد محمد أبو بكر مكايي - أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك - أطروحة دكتوراه غير منشورة أكاديمية السادات مصر 2001  
مضمون استراتيجية التركيز:

د. مايكل بوتتر ترجمة عمر سعيد الأيوبي مرجع سابق الذكر 67 <sup>1</sup>

نتيجة المنظمة إلى إشباع استراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكوين أكثر كفاءة وقدرة المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق.

**مضمون استراتيجية التمايز: (الزيادة من خلال التفرد بخصائص معينة)**

تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجية التمايز والمنافسة من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من أجل أن يدرك العملاء وكذلك المنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً متميزاً. يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وما يرتبط به من اسم تجاري أو علامة تجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك سلوك العميل.

**مضمون استراتيجية الترشيد في التكلفة والمنافسة السعرية.**

تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجية المنافسة السعرية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاً أو خدمة بسعر أقل من المنافسين مع قدرة المحافظة على المواصفات أو العودة المتوقعة من العملاء.<sup>1</sup>

**الفرع الثالث: علاقة نظام المعلومات المالي بتحقيق الميزة التنافسية.**

للنظام المالي والمصلحة المالية والتكنولوجية المتقدمة التي تدخل على هذا النظام علاقة وطيدة بتطوير وتحقيق الميزة التنافسية ويتجلى ذلك من خلال ضبط ومراقبة حركة الأموال فيتم تدوين مختلف العمليات المصرفية ويعمل المدير المالي على توفير التدفقات المالية اللازمة للمنظمة والمحافظة على السيولة إلى المالية.

---

مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق الذكر، سنة 2004-2003<sup>1</sup>

يعتبر نظام المعلومات المالي فرع أساسي وضروري لاتخاذ القرارات المالية وتوسيع الاستثمارات من طرف المدير المالي (المسير المالي) للمؤسسة كما يجب إعطاء حطم للتسيير المالي و الإطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية والإنتاجية والتوزيعية للمؤسسة .

كما يعمل النظام المالي على التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية وأيضا يجب إعطاء حكم على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة وعلى المردودية التي تعود لها .

وكما أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء على قيد الحياة من خلال قدرتها على التكيف (المرونة) باستمرار حيث أنها تتأقلم مع متغيرات ومتطلبات السوق و هذا عامل من عوامل النجاح يسمح للمؤسسة بالريادة والتميز عن منافسيها وتكون لهذه المؤسسة طريقة خاصة في كيفية جلب الزبائن وإقناعهم بالتعامل معها.

ولنظام المعلومات المالي أهداف تتمثل في ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي، كما يتم تقييم النتائج المالية وتقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض.<sup>1</sup>

فكل مؤسسة خدمتية كانت أو إنتاجية تهدف إلى أن تكون لها ميزة تنافسية خاصة لتكتسب الريادة والتميز عن باقي المنافسين في نفس مجال النشاط الاستراتيجي.

وكما أن أي مؤسسة كانت على اختلاف نشاطها تسعى لتحقيق نوع من التوازن المالي (توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة بأحسن وأدنى تكلفة واستخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي ملائم) كهدف مبدئ لأن هذا يمكنها من مواجهة الالتزامات المالية عند مواعيد استحقاقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق الذكر، 2003-2004

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق الذكر، 2003-2004

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم تقدمه عن النظام المالي المعلوماتي فإنه تم التوصل إلى أن النظام المعلومات المالي أصبح يعتمد على كافة البيانات والمعلومات المحاسبية والمالية أو نتائج الميزانية المحاسبية التي تعتبر مدخلات للنظام المعلوماتي المالي وما يقدمه المدير المالي من البحث عن التوازن المالي وقياس مردودية الأموال المستثمرة.

النظام المالي المعلوماتي يعتبر وسيلة لدراسة الوضعية المالية للمؤسسة بصورة تفصيلية وهو أداة من أدوات التسيير المالي وضرورة حتمية للتخطيط المالي وتشخيص الحالة المالية للمؤسسة .

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل عن الميزة التنافسية يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها، ومن أجل ذلك لابد على صانع القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع محددات وعوامل الظهور واستراتيجيات الميزة وذلك حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والمدى الطويل والأهداف الاستراتيجية حيث أن الميزة التنافسية تتركز على عدة مقومات مادية ومالية وأبرزها العنصر البشري.

## الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة

والتنمية الريفية

## مقدمة الفصل:

إن البنوك مهما كانت طبيعة عملها فهي تحاول دائما المحافظة على بقائها، واستمرار نشاطها، ولضمان نشاط المؤسسة لا بد من وضع سياسة بنكية ملائمة ولنجاح هذه السياسة يجب وجود ضمانات وذلك للتأكد من صحة المشروع أو المؤسسة من الناحية المالية من جهة ولتفادي الوقوع في المخاطر البنكية من جهة أخرى، لذلك يتوجب على البنك البحث عن أنجح الوسائل للمحافظة على المؤسسة والمتعاملين معها.

وفي هذا الصدد سنحاول دراسة دور نظام المعلومات المالي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة البنكية وذلك بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام للبنك.

المبحث الثاني: دور نظام المعلومات المالي في البنك وعلاقته بالميزة التنافسية.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية المبحث الأول: تقديم عام للبنك.

### تمهيد:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك ذات الأهمية الكبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في تنمية القطاع الفلاحي وتحسين المستوى الريفي وفي هذا السياق سنقوم بتخصيص الحديث عن هذا البنك.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف وهيكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسية الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82-108 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك لتنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية .

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية للقطاع الاشتراكي ومزارع الدولة والمجموعات التعاونية وكذلك المستفيدين الفردين للثروة الزراعية ومزارع القطاع الخاص، تعاونايات الخدمات، الدواوين الفلاحية و المؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة عام 1988 ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ولكن بصدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك، وألغى خلاله نظام التخصيص .

أصبح الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها ودون فائدة، والمساهمة في التنمية مع وضع قواعد

تحمي وتجعل معاملاته مع زبائنه أقل مخاطرة ,ولتحقيق أهداف وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

**الفرع الثاني: تعريف بنك بدر سيدي لخضر.**

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم التنفيذي 82-106 بتاريخ 1982/03/13، فهو مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي والمتخصصة في تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بقصد تطوير الريف و الإنتاج الغذائي الزراعي والحيواني على الصعيد الوطني، وقد توسعت دائرة هذا الاختصاص بدخول نظام اقتصاد السوق وتضاعف نشاطه فبعدها كان يتكون من 140 وكالة أصبح يضم 280 وكالة وهو عبارة عن شركة مساهمة برأس مالية قدره 33 مليار دينار .

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل رقم 06: التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).



المصدر: من وثائق بنك BADR لوكالة سيدي لخضر.

المطب الثاني: مصالح ومهام وأهداف البنك.

الفرع الأول: مصالح البنك.

1-المديرية: مسيرة من طرف مدير يختار نظرا لكفاءة وخبرته في الميدان ,ولا يلحقه ضرر بجياتهم المهنية ،ما عدا حالة ارتكابهم خطأ مهنيا والمدير هو الذي يتولى تسيير برامج عمل البنك ،وتنفيذ القرارات وهو يسعى دائما لتحقيق الربح للبنك.

2- نيابة المديرية: نائب المدير هذا أيضا هو السلطة الثانية ،بعد المدير العام بسبب تغييه، أو حصول مانع على دراسة التدابير، والعمليات الازمة لتسيير هياكل بدر ووسائله وأعماله سيرا عاديا.

3- الأمانة: مسيرة من متخصص في الأمانة ،تسجيل البريد الوارد والصادر ،وتسجيل الملاحظات عن البريد، وتحويلها لدى المديرية العامة مع إشهار بالاستلام، حيث أن المدير العام، يكون علم بكل بريد صادر أو وارد في البنك.

4- مصلحة المعاملات الخارجية: أي عملية تجارية خارجية لتمويل على مستوى الوكالة تكون درايتها من طرف الوكالة المركزية، فهذه المصلحة مختصة بتدخل البنك على المستوى الخارجي.

5-مصلحة الصندوق:

أ- فرع الشيك: يسيرها الشباكي الذي يقوم بعمليات الشيك، حيث يدفع للساحب بطلب من هذا الأخير أو الطرف الآخر، وهذا طبعا مع افتراض وجود رصيد موجب للساحب.

ب- فرع التمويل: يتم نقل مبلغ من حساب لآخر وهو تمويل مباشر.

ج-غرفة المقاصة: في حالة تحويل غير مباشرة أي بنكان مختلفات يتم عن طريق البنك المركزي في حين أن بالزبون يقضي خدمته، وغرفة المقاصة المركزية تشرف على عدد من الغرف المماثلة في إقليم معين.

6- **مصلحة الحسابات:** تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الإدارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية والوكالات

الفرعية، والشؤون المحاسبية أي متابعة حسابات البنك الداخلية من ميزانية التسيير والتجهيز.

7- **مصلحة القروض:** مسيرة من طرف مهندس، تتكفل باستعمال الزبائن لطلب قرض فلاحى أو تجارى،

والموافقة طبعا تتم بعد أخذ إجراءات بنكية.

8- **مصلحة الاستشارة القانونية و المنازعات:** هذه المصلحة تتخصص في متابعة قانون النظام الداخلي

للبنك، وهي المكلفة عن المنازعات القضائية أو الخارجية، وهي من طرف خبير في المحاكم، ومن أهم

وظائفها:

- تمثيل البنك أمام الجهات القضائية و الإدارية و الأمنية.

- تقديم التوجيهات والاستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.

- الإشراف على فتح وغلق الحسابات.

- دراسة الملفات القانونية للأشخاص المعنوية و الطبيعية وتسيير حساباتهم.

- توقيع جميع عقود الرهن الحيازي، والعقاري باسم والحساب البنك.

- متابعة القروض المصدرة وإيجاد الحلول المطمئنة لاسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.

9- **مصلحة الاستغلال:** تسمى أيضا مصلحة التنفيذ، وتقوم بتحويل النشاطات الفلاحية وغير الفلاحية أي

(فتح الحساب واكتتاب السندات، ايداع المبالغ المالية).

10- **مصلحة المراقبة والميزانية:** هذه المصلحة يسيرها مختصون والمراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك، وهي

مسيرة من طرف المديرية العامة، وهي غير مقيدة بوقت لمراقبة الوكالة في القروض والأجور والاعتمادات

والعمال، أما الميزانية فتقوم بإعداد الأجور للعمال وتقديم الميزانيات والنهائية للوكالة المركزية والوكالات الفرعية.

## الفرع الثاني: مهام البنك.

تتمثل مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ما يلي:

- تشجيع القطاعات الفلاحية وترقية العالم الريفي ،بمنح القروض بمختلف أشكالها.
- يعمل على تحقيق التوازن في الاقتصاد الوطني وتجنبيه في كل مرة ظاهرة التضخم.
- تشجيع الاستثمارات.
- تمويل بعض النشاطات التجارية ذات الأهمية البارزة .
- يقبل الودائع الجارية أو الأجل.
- محاربة البطالة من خلال عملية منح القروض إضافة إلى أنه يقوم بتقديم إعانات للشباب وذلك في إطار عملية تشغيل الشباب.
- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض ،الصرف والصندوق.
- فتح حسابات للأشخاص الطالبي لها و استقبال الودائع.
- المشاركة في تجميع الادخارات.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترتيبات الخاصة بالنشاطات الفلاحية و ما يتعلق بها.
- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.
- مسايرة التطور الحاصل في عالم النشاط البنكي وتقنياته.
- الاستعمال الذكي للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.

## الفرع الثالث: أهداف البنك.

تتمثل أهداف البنك في:

- الزيادة في الموارد بأقل التكاليف وأكبر ربحية بواسطة القروض الإنتاجية والمتنوعة في إطار احترام القواعد.
- الإدارة الصارمة لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية.
- ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي يليها.
- توسيع إعادة تطوير شبكته .
- رضا العملاء وهذا من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاتهم.
- تكيف إدارة ديناميكية .
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق وإدخال منتجات جديدة.
- تطوير و تعميم استعمال الإعلام الآلي .
- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن.
- تحسين نوعية الخدمات والصورة المميزة.
- عصرنة وتجديد ثروته.

المبحث الثاني: دور وأهمية نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك بدر.

المطلب الأول: نظام المعلومات المالي والميزة التنافسية.

الفرع الأول: نظام المعلومات المالي في بنك بدر.

تمهيد:

يعد نظام المعلومات المالي المصدر الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار الإداري

الرشيد حيث يساهم نظام المعلومات المالي في زيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط والسياسات الصحيحة

وتحقيق التميز والتفرد.

تعتبر البنوك والمصارف والمؤسسات مرآة للحركة المالية والأوضاع الاقتصادية الاجتماعية وبالتالي تمثل مصادر

غنية بالمعطيات الأساسية اللازمة لتوجيه وتخطيط السياسات الاقتصادية والاجتماعية والمالية، وتتجلى أهمية

نظم المعلومات المالي في تسيير المعاملات المالية وتطوير ومعالجة العمليات المصرفية الاقتصادية الاجتماعية

واعتبار قطاع المعلومات المالية والمصرفية بالقطاع ذي النفع العام، فالمعلومات المالية مصدر ومورد مهم

المنظمات الإدارية بسبب الحاجة لها خاصة في العمليات الإدارية والمالية، إذ أن توفرها بصورة صحيحة يساعد

على اتخاذ القرارات الصائبة والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية.

كما يقوم نظام المعلومات المالي بتسجيل وتلخيص وتقرير الأحداث الناتجة عن تفاعل المؤسسة مع

البيئة المحيطة بها ، ويساهم كذلك بمتابعة أداء النشاط الائتماني حيث أن تجمع المعلومات يمكن من دراسة

مدى تحقيق أهداف الأنشطة .

الفرع الثاني: الميزة التنافسية في البنك.

يمكن توضيح الميزة التنافسية في البنوك من الخدمات المقدمة ويتمثل ذلك في:

-اكتشاف المعرفة سواء كانت صريحة أو ضمنية في عقول وتصرفات العاملين أو الزبائن.

- التقاط واصطياد المعرفة حيث يجب توثيق المعرفة المهمة وجعلها مقروءة للجميع.
- وتكمن كذلك الميزة التنافسية لهذا البنك في الاهتمام بعمال المعرفة والمصادر الداخلية.
- كشف الرصيد عن طريق الأنترنت وطلب الصكوك وأمر بالتحويلات المالية.
- وتظهر الميزة التنافسية للبنك كذلك في تحصيل الديون بشكل كبير وسريع ونوعية المنتج المقدم ،قيمة الفائدة، الارتباط مع الزبائن وكيفية جلبهم والاحتفاظ بهم وتحقيق النتائج الجيدة للمؤسسة.
- المطلب الثاني: دور وأهمية نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك.**
- الفرع الأول: دور نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك.**
- تلعب نظم المعلومات المالية دورا هاما في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية بها.
- تكمن ميزة الوحدة الاقتصادية في محاولة اقتناء الزبون وكيفية جذب العملاء للتعامل مع هذه المؤسسة .
- على غرار المؤسسات الأخرى المنافسة لها العاملة في مجال نفس النشاط ومحاولة جلب القروض والزبائن فمثلا يكلف كل عامل بجلب 5 زبائن وفتح 10 حسابات ويكون هذا بمقابل يتفق عليه المسير مع العمال في المؤسسة في بداية السنة أو الشهر وذلك مقابل الاستفادة من سلم ومنح النقاط الإضافية وتوزيع الأرباح حسب نوعية العمل ،ماذا حقق وإلى ماذا وصل وكذلك أجور العمال تكون حسب تعاملات العامل مع المؤسسة (اتقان العمل- الانضباط-الغيابات-السلوك داخل المؤسسة).
- وهناك في المؤسسة مصلحة خاصة بالتحويلات المالية يقوم فيها بدفع وسحب الأموال وعلى العمال في هذه المؤسسة وخاصة مصلحة نظام المعلومات المالي ومن يسير ذلك من أجل أن تكون للمؤسسة توازن مالي يخدم مصالحها وكيفية قيام المدير المالي بواجباته اتجاه المؤسسة فيما يخص التعاملات المالية.
- كما أن المصرف يدرك أن رأي المال الفكري هو أحد عوامل تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن للبنك ميزة تميزه عن باقي المصارف المنافسة الأخرى وكذلك الأفراد العاملين به لديهم دور في تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

ويحدد المصرف سعر أقل لخدماته الإلكترونية مقارنة بالمصارف المنافسة وذلك بغية جذب زبائن جدد وبقيام البنك بدراسة السوق المصرفية وجمع المنافسة القائمة والسياسات التي يتبعها المنافس في إرضاء زبائنه ويقوم المصرف بخدمات إلكترونية متميزة لتدعيم مركزه التنافسي.

وتتمثل الميزة التي يقوم بها المصرف في كشف الرصيد عن طريق الأنترنت وطلب الصكوك والأمر بالتحويلات المالية.

ويستطيع العامل في المؤسسة كسب ميزة تنافسية عن طريق الخبرة وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة الزبائن. وكما يقوم هذا البنك بتقديم خدمات لزبائنه بأساليب حديثة ومتطورة بالدقة والسرعة والوقت المناسب وهذا يحقق ميزة تنافسية له ويكون ذلك حسب عامل الوقت فهو مهم بالنسبة للزبائن والأساليب الحديثة المتوفرة في هذا البنك مقارنة بالبنوك الأخرى.

### الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات المالي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

تتمثل أهمية نظم المعلومات المالية في دعم الأهداف الاستراتيجية وتشمل هذه الأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات والمقابلات التنافسية عبر السوق المحلي والخارجي.

جميع المصالح والأقسام في المؤسسة مرتبطة بنظام مالي موحد فنظام المعلومات المالي تابع للمصلحة المعلوماتية ومصلحة الاستغلال (نيابة المديرية الجهوية) .

فلنظام المعلومات المالي دور أساسي ومهم في تحقيق الميزة التنافسية وتنميتها وعليه فإن إدخال التكنولوجيا الجديدة على هذا النظام وبفضل التقدم الحاصل والإبداع التكنولوجي له دور في زيادة الاستثمارات وتطوير الميزة التنافسية وكذلك تعاون المحقق بين أعضاء المؤسسة والعمل الجماعي يساهم في ذلك.

يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تحقيق التوازن المالي فهو عامل من عوامل تحقيق الميزة التنافسية ، كما يهتم البنك بالمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية وهذا يساعد على الظهور والتميز والتفرد وجلب السمعة الحسنة للمؤسسة ، وحتى تتوفر له الميزة الخاصة المنفردة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها .

القرارات المتخذة للمؤسسة والترقيات التحفيزات المقدمة للموظفين تساهم هي الأخرى في ظهور التميز وتحقيق الميزة التنافسية و تطويرها وكذلك العنصر البشري دور مهم في ذلك .

كما هو معلوم فإن كل مؤسسة والمنظمة هدفها البقاء والاستمرارية والتوسع والريادة والمتوقع في السوق فلكل مؤسسة ميزة تنافسية خاصة تميزها وتنفرد بها عن منافسيها حيث تكون هذه الميزة منفردة يصعب على المنافس تقليدها ومحاكاتها ويجب أن تكون هذه الميزة مرنة وقابلة لإحلال وفقا للمتغيرات في معطيات البيئة الخارجية حيث يسهل تعديلها .

وتتميز هذه المؤسسة بروح المغامرة ويكون لها ابتكار مستمر وتنسيق جيد وعلاقات جيدة مع الموزعين والاعتراف بهذه المؤسسة وقبول اسمها وتكون لها سمعة طيبة ورؤية مستقبلية أهداف إستراتيجية وتتميز كذلك بنوعية المنتج أو الخدمة المقدمة وقيمة الفائدة والارتباط مع الزبائن وطريقة جلب الزبائن والبحث السريع عنه وذلك من خلال إدخال المعلومات الخاصة به وتحصيل الديون بشكل كبير وسريع كما تتمثل في تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة .

وتتمثل أهمية نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كون أننا في عصر العولمة وعالمية التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي ، وعليه فإن الميزة التنافسية انتقلت من المجالات المحدودة والمتعلقة إلى المجالات الاقتصادية المفتوحة .

ويقوم البنك بتحديد سعر أقل لخدماته الإلكترونية مقارنة بالمؤسسات المنافسة بغية جذب الزبائن الجدد ويقدم خدمات إلكترونية متميزة لتدعيم مركزه التنافسي ويتمثل ذلك في كشف الرصيد عن طريق الانترنت وطلب الصكوك أو الأمر بالتحويلات المالية بالنسبة للمؤسسات ويكتسب ذلك بالخبرة وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة الزبائن ويقوم المصرف كذلك بتحديد سعر أقل لخدماته مقارنة مع البنوك المنافسة بغية جذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بهم و يتبع في ذلك إستراتيجية السعر المنخفض .

ويقوم البنك بتقديم خدمات لزيائنه أساليب حديثة ومتطورة بالدقة والسرعة والوقت المناسب وهذا يكسبه ميزة تنافسية لان عامل الوقت مهم بالنسبة للزيائن وكذلك البطاقات الإلكترونية (السحب والدفع) المقدمة لتلبية حاجياتهم بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة ويقوم كذلك بدراسة السوق المصرفية وجمع المنافسة القائمة والسياسات التي يتبعها المنافس في إرضاء زبائنه.

### خلاصة الفصل الثاني:

من الواقع الدراسة التطبيقية التي عرضت يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بدراسة السوق المصرفية وجمع المنافسة القائمة وسياسات التي يتبعها المنافس في إرضاء زبائنه، كما يقوم بإتباع استراتيجية السعر المنخفض لاحتفاظ وجذب الزبائن.

وللأفراد دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وخاصة العمل الجماعي المقدم والتعاون بين موظفي المؤسسة، فالبنك يقدم الخدمات لزيائنه بأساليب حديثة ومتطورة بسرعة وفي الوقت المناسب لأنه يدرك أن عامل الوقت مهم بالنسبة لزيائنه وهذا يكسبه ميزة تنافسية خاصة حيث يتم تحفيز العنصر البشري من أجل إعطاء الأكثر وتطبيق العمل المكلف به بأفضل صورة ممكنة وبلوغ الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

## خاتمة عامة

إن ظهور العديد من المتغيرات في بيئة المؤسسات من عوامة الانفتاح على الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية السريعة.

والتقدم التكنولوجي في شتى المجالات بالإضافة إلى التناقص الفجوة بين المنتج والمستهلك أدت إلى احتدام (اشتداد) المنافسة بين المؤسسات والتي صارت تسعى إلى البحث عن احتياجات الزبائن ورغباتهم ومحاولة إشباعها .

إن تحديد المؤسسة لمتغيرات بيئتها بدقة وتبينها لنظام المعلومات المالي وتحديد نوع الميزة التنافسية التي تحقق لها التفرد والزيادة و السمعة الطيبة وخلق لها تنافسية أفضل مقارنة بالمنافسين وهذا مما يضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية والتوسع والمتوقع في السوق .

لقد حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها التطرق إلى العناصر ذات الصلة بنظام المعلومات المالي وعلاقته بالميزة التنافسية المحققة وكيفية تنميتها و تطويرها.

وللإجابة عن إشكالية البحث ، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين خلصنا في الفصل الأول أن نظام المعلومات المالي يختص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة المالية للمنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها للحصول على المعلومات وتوفيرها إلى مراكز صنع القرارات المالية وفقا لاحتياجات المؤسسة في الوقت المناسب ويقوم بذلك المدير المالي (المسير لها).

وقمنا كذلك في هذا الفصل بتقديم مفهوم الميزة التنافسية التي تعتبر ثروة حقيقية في مجال إدارة الأعمال فهي تساعد على تحقيق التميز و التفوق المستمر منافسيها, ووضع الأبعاد التي تقوم عليها والإستراتيجيات الخاصة بها وآلية تطويرها وتنميتها. أما بالنسبة للفصل الثاني حاولنا من خلاله إسقاط أهم النقاط التي تم التطرق إليها في

الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية وتوصلنا فيه إلى أهمية نظام المعلومات المالي وبإدخال التكنولوجيا الجديدة عليه والإبداع التكنولوجي الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها

و تحقيق التوازن المالي ورأي المال الفكري للمؤسسة يعتبران عاملان من عوامل تحقيق الميزة التنافسية.

وفي نهاية البحث وضمن هذه الخاتمة سنحاول التطرق إلى نتائج البحث وذلك كخلاصة لدراسة إشكالية مدى مساهمة نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والتأكد من مدى صحة الفرضيات المقترحة لنخرج في ما بعد إلى بعض النتائج.

#### اختبار صحة الفرضيات:

1- نظام المعلومات المالي له دور وعلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

ويتم ذلك من خلال إعداد البيانات والمعلومات المالية و اختبار صحتها ودقتها والقرارات المالية المتخذة وفقا للمبادئ المالية بغرض تحقيق رضا الزبائن والاحتفاظ بهم وظهور التميز والتفرد الذي يميزها عن باقي المنافسين الآخرين الذين يقومون بالعمل في مجال نفس النشاط حيث تظهر الميزة التنافسية للبنك في نوعية الخدمة المقدمة والارتباط مع الزبائن وتحصيل الديون بشكل كبير وسريع وتحقيق كل ما هو جيد للمؤسسة.

2- لإدخال التكنولوجيا الجديدة والإبداع التكنولوجي على نظام المعلومات المالي يساهم في تطوير الميزة التنافسية.

يساهم نظام المعلومات المالي والتكنولوجيا المتقدمة في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة الإبداع والابتكار في أداء الخدمات في العمل البنكي وهذا يزيد من أداء البنك وإعطاء ما هو أفضل وأمثل وتقديم العمل المتميز والخاص عن المنافس ويتم كذلك إعطاء الصورة الطيبة والسمعة الحسنة للمؤسسة ويكون لهذا الأخير دور في

التميز والتفرد وكون أننا في عصر العولمة وعالمية التكنولوجيا فإن الميزة التنافسية للمؤسسة انتقلت من المجالات المحدودة والمنغلقة إلى مجالات الاقتصادية المفتوحة.

## أولاً: نتائج البحث.

1- يساهم نظام المعلومات المالي في تحقيق الميزة التنافسية وتنميتها وذلك من خلال القدرة على مواجهة الصعوبات والرؤية المستقبلية والتفوق على المنافسين واكتساب الزيادة والسمعة الطيبة.

2- يمكن دور المدير المالي في دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية لاستفادة الإدارة منها ومعرفة السيولة المالية للمؤسسة.

3- تكمن أهمية الحاجة إلى نظام المعلومات المالي في إمكانية إيجاد علاقة التنسيق والتبادل والترابط بين كل من النظام المعلومات المالي ونظم المعلومات الإدارية والوظيفية.

4- تقوم الميزة التنافسية على بعدين أساسيين هما:

• القيم المدركة لدى العميل.

• التميز.

5- وتتمثل الإستراتيجية الأساسية للميزة التنافسية في:

• إستراتيجية التركيز (الزيادة من خلال التخصص).

• إستراتيجية التمايز ( الزيادة من خلال التفرد)

• إستراتيجية الترشيد (الزيادة من خلال التكلفة الأقل والمنافسة السعرية).

هناك العديد من المزايا التي تجعل المؤسسة محل الدراسة تتميز وتحتل مكانة أفضل وسمعة طيبة في السوق ك: جودة

الخدمات والتفوق الفني والإدارة الجيدة و إن أهم العوامل التي تساعد في بناء هذه المزايا هي:

استغلال على لطاقات المتاحة والعمل المقدم بصورة فعالة وكفاءة عالية

التركيز على مبادئ الخدمة المقدمة والتطورات التكنولوجية والإبداع التكنولوجي.

استخدام الطرق المثلى في كيفية جلب الزبائن الجدد و الاحتفاظ بهم.

الأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية والمهارات التسويقية العالمية.

## قائمة المراجع

- 1- إبراهيم الجزراوي ، عامر الجنابي-أساسيات نظم المعلومات المحاسبية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية الأردن عمان 2009 ص30
- 2- أحمد سيد مصطفى :إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية مركز البحوث عرفة التجارة والصناعة دبي 2004
- 3- إسماعيل محمد السيد الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع مصر 2000، ص79
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس الين مرسى: الإدارة الإستراتيجية ،ونماذج تطبيقية جامعة المنوفية -الدار الجامعية الإسكندرية 2003 ص150
- 5- حسين بلعجور -نظام المعلومات المحاسبي ودوره في إتخاذ القرار مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع طبعة 2009 ص204
- 6- رياض حامد الدباع ,تقنيات المعلومات الإدارية , دار وائل للنشر 2001 ص23 .
- 7- عبد الحفيظ الأرقم, التحليل المالي دروس وتطبيقات , مطبوعات جامعة سنة 1999
- 8- عبد الحلیم كراجه و آخروج (الإدارة والتحليل المالي-الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع-الأردن ص76،75
- 9- عبد السلام أبو قحف ،التنافسية وتغيير قواعد اللعبة مكتبة ومطبعة الإشعار الإسكندرية 1997.
- 10- عدنان بابه النعمي -ياسين كاسب الخرشنة-أساسيات في الإدارة المالية -الطبعة الأولى1428،2007 دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطبع ص34
- 11- علي سلمى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،ص104
- 12- علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية مبادئ و تطبيق مركز التنمية الإدارية،2005 ص16.
- 13- عماد الصباغ -نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2000-ص13.
- 14- فريد النجار - المنافسة والتوزيع التطبيقي جامعة الإسكندرية مصر 2000،ص20 .
- 15- كاظم نزار الركابي :الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة دار وائل للنشر عمان الأردن الطبعة الأولى 2004 ص136
- 16- كنجو عبديو كنجو وإبراهيم وهي فهدي :الإدارة التحليلية دار المشيئة للنشر والتوزيع والطباعة 1997،ص69

- 17- مايكل بوتر ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الإستراتيجية التنافسية، دار الكتاب، الأردن، 2000 ص 67
- 18- محمد صالح الحناوي - نihal فريد مصطفى - رسمية ذكرى قرياقص (أساسيات الإدارة المالية) جامعة الإسكندرية 2001، ص 28
- 19- مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية 2007 ص 13، 14
- 20- معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية التجارة سنة 2008.
- 21- نبيل عبد السلام شاكر- الأساليب الحديثة في التحليل المالي وكتابة التقارير المالية- القاهرة الطبعة 1998 ص 26
- 22- نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998 ص 37

الكتب باللغة الأجنبية:

Peaucell J-1) « les systèmes D'informations; la représentation» p11

Reix R « systèmes D'informations et Management des organisations » Edition vuibert, 1995 ,P73

المجلات:

محمد حسين الوادي علي الفلاح الزعبي مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية المجلة العربية، العدد 2011، 8 ص 79.

مذكرات:

- 1- أحمد محمد أبو بكر مكاوي - أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك - أطروحة دكتوراه، أكاديمية السادات مصر 2001
- 2- عمار بوشناق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها تطويرها رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2002، ص 16
- 3- النجار دجلة محمود مهدي، أثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية

## الملتقيات:

د. محلفي أمين: المشاركة في الملتقى العلمي الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطار المحروقات في الدول العربية يومي 10/09 نوفمبر 2010 جامعة مستغانم.

## المواقع:

Soure:science de management 25/06/2006. [www.ae.gladatus.com](http://www.ae.gladatus.com) op-cite

P48:[http //www.dr.alataibi.com/myantnafsyantnm.22/02/2013](http://www.dr.alataibi.com/myantnafsyantnm.22/02/2013)