

اثر نظم المعلومات المحاسبية على الميزة التنافسية الغير قابله للتقليد والاستراتيجية البنكية النجاعة

## *The Effect of Accounting Information Systems On Uncompromising Competitive Advantage and Efficient Banking Strategy*

تيسير علي خلف المومني<sup>1\*</sup>، قدرى سليمان مصطفى الشكري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة عجلون الوطنية (الاردن).

<sup>2</sup> جامعة عجلون الوطنية (الاردن).

تاريخ النشر: 2019/09/30

تاريخ القبول: 2019/07/10

تاريخ الاستلام: 2019/05/13

### ملخص:

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، وبالذات نظم المعلومات المحاسبية، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة، بالرغم من أن البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها، ومن هنا تصنف نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية (بيئة - ميزة) باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

الكلمات المفتاح: نظم المعلومات، الميزة التنافسية، الاستراتيجية، البنوك، الأسواق، التميز، الإدارة

تصنيف JEL : G21 ؛ G14.

### Abstract:

The competitive advantage is considered one of the most important challenges that institutions face today, and that the degree of competition in the market is one of the factors that determine the institution's ability to withstand its competitors and ensure its continuity. The intensity of competition in the market in which the organization is active has pushed the application of the latest management methods to meet this competition. In particular, accounting information systems, as the latter is based on the principle of environmental analysis, although the competitive environment continues to put pressure on the organization, but the latter always seeks to search for the acquisition of a competitive advantage or advantages through multiple strategies, where this concept depends on An essential point is that the most determining factor for the success of the institution is its competitive position, and from here it categorizes its activities first and precedence over its competitors secondly, and this is caused by the processes of attraction and push between the two (environment - advantage) as the environment pays to create the advantage, and the latter in turn adds elements New to the environment, increasing its complexity and increasing the intensity of its competitive forces.

**Keywords:** Information systems, competitive advantage, strategy, banking, markets, excellence, management.

**Jel Classification Codes :** G21 ؛ G14.

إن ما يعيشه العالم المعاصر اليوم من تحديات شملت مختلف القطاعات والمجالات الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية ، والثقافية بحيث وجدت المنظمات نفسها في عالم تغير كثير عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين ، حيث إن المؤسسات اليوم تعيش في ظل بيئة ديناميكية معقدة ومتغيرة باستمرار ، فما هو اثر نظم المعلومات الحاسوبية على ذلك ، وأين أصبح البقاء والنمو والإستمرار مرهونة بامتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة في ظل تعدد المنافسين والتغير المستمر لأذواق المستهلكين ووجود منتجات بديلة . ولكي تحتل المؤسسة مكانة في السوق يتطلب أن تكون يقظة لتمكينها من الإستمرار وذلك من خلال اكتسابها مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد تميزها عن باقي منافسيها لضمان بقائها واستمرارها .

#### - مشكلة الدراسة :

ما مدى نجاعة إستعمال سياسات واستراتيجيات مصرفية مختلفة في ظل بيئة متقلبة ومعقدة من خلال نظام معلومات باعتبار ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين ؟

وينطوي عن هذا التساؤل الجوهري على عدة تساؤلات فرعية هي :

- ما المقصود بالبيئة والميزة التنافسية؟
- ما هو اثر نظم المعلومات الحاسوبية في هذا المجال .
- هل يمكن إعتبار نظام المعلومات كميزة تنافسية إنطلاقا من أنه يسمح بتقديم معلومات تمكن المؤسسة المصرفية من الترصّد واليقظة في السوق؟.
- ما هي الإستراتيجيات والسياسات المتبعة من طرف المنظمات والمؤسسات الخدمية (الصرفية ) لتدعيم الميزة التنافسية من خلال إرضاء عملائها وتحقيق النمو؟

#### - فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة لهذه التساؤلات يقوم بحثنا على مجموعة من الفرضيات التي سنعمل من خلال هذا البحث على إختيار صحتها من عدمها، أو تأكيدها من نفيها :

- تعيش المنظمة في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار والبقاء فيها أصبح مرهونا بامتلاك ميزة أو مزايا تنافسية .
- تركز المنظمة على الدور المحاسبي فيها من اجل ضبط عملياتها المالية ومساعدتها على التميز في القدرة على المنافسة.
- تعتبر المعلومة المادة الخام والأساسية في تصميم نظام المعلومات المحاسبي باعتباره العنصر الأساسي للمؤسسة ، حيث أنه يتلقى المعلومة ليعالجها ، ويتم توزيعها على جميع المستويات الإدارية في مجال إتخاذ القرار.
- إن إستخدام الإستراتيجيات يضمن تحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي ، وذلك لإثارة وجذب إنتباه العملاء.
- إن إشباع حاجات ورغبات العميل هو الهدف الأساسي للمصرف.

- سبب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر منها:

- نوع التخصص الذي ننتمي إليه وهذا الموضوع له علاقة متينة بفرع البنوك بصفة عامة .
  - رغبتنا في الإستطلاع في موضوع دراسة البنوك (الدراسة المصرفية) نظرا لكونه ظاهرة عصرية جديدة تطلعيهويبيان مدى الدور المحاسبي في نجاعة الميزة التنافسية لدى المؤسسة.
  - التقدم السريع في الإقتصاد الخدمي في ظل ثورة المعلومات وزيادة الإهتمام بالخدمات المصرفية لكونها تمثل جزء كبيرا من الإقتصاد الكلي لأي مجتمع .
  - إن سر نجاح كل مؤسسة مصرفية مصدره نظام معلومتها ، ومدى إتباعها لسياسات إدارة أعمالها وإتباع مر احل إستراتيجيتها المتمثلة في التخطيط ، التوجيه ، الرقابة والتسيير...إلخ.
  - تزويد المكتبة بمرجع إضافي يساهم مساهمة بسيطة في سد حاجات الطلب في هذا الموضوع.
- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية دراستنا للموضوع في :

- البنوك تعد من أهم المصادر الإستراتيجية لتمويل نشاط منظمات الأعمال ، أيضا لتمويل تنمية إقتصادية في الدول النامية .
  - توفر هذه الدراسة لكل من الدارس والممارس وصانع القرار على حد سواء مصدرا للمعلومات لا يتضمن المفاهيم العلمية فحسب ، وإنما يمتد إلى ما يمكن أن تنطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين يمكن تطبيقها على الواقع.
  - إنطلاقا من أهمية نظام المعلومات في دفع عجلة التنافسية للمؤسسة المصرفية ، وبالتالي فهو موضوع جدير بالبحث .
- أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- التعرف على العوامل والمؤثرات التي تحكم السلوك الإستهلاكي للعملاء من أجل تصنيفهم بغية رسم سياسات واستراتيجيات تسويقية تتماشى وأنواع هؤلاء العملاء .
- محاولة إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسبها موضوع إكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، ونظام معلومات ولاسيما في ظل المعطيات الراهنة (ثورة المعلومات ، عصر التحول إلى مجتمعات المعلومات ، العولمة الإقتصادية...).
- محاولة إستخلاص أهم الحلول وذلك بتقديم مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة أعمال البنوك التي ترفع من القدرات التنافسية.
- بيان مدى أهمية الدور المحاسبي في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة للتوصل الى الميزة التنافسية .
- المساهمة بكل تواضع في إثراء المكتبة الجامعية بالمدية بمحتويات هذا العمل فيما يتعلق في إكتساب ميزة تنافسية عن طريق إستراتيجيات بنكية في إطار عملي.

- منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها إختارنا المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهدف إلى جمع الحقائق أو البيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والإقتراحات.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم إستخدام الأدوات التالية :

- كتب في التنافسية والميزة التنافسية .
- كتب في المعلومات ونظم المعلومات.
- مذكرات ورسائل ماجيستر تتعلق بالموضوع.

**1- التحول من المنافسة إلى الميزة التنافسية:**

لقد اهتم الباحثون بالبيئة وحاولوا فهم علاقتها مع المؤسسة بحيث **تعتبر** نظاما يتفاعل مع باقي الأنظمة الإجتماعية ، إذ لا يمكن تصور مؤسسات في فراغ حيث أنما نظام فرعي لنظام أشمل هو البيئة. لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة مختلف المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة وتؤثر فيها من خلال التطرق إلى عناصر البيئة الخارجية بما فيها العامة والخاصة، بالإضافة إلى البيئة الداخلية ، ثم نتطرق إلى مختلف المراحل التي مرت بها المنافسة ، وفي الأخير نتعرض إلى مختلف المفاهيم الموجهة لها.(الحنفي 2000، ص 72).

**1-1 بيئة المؤسسة**

في الماضي كان ينظر إلى بيئة المؤسسة من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية ،أما الآن فقد أصبح ينظر إليها من الجانب الإجتماعي والإنساني والإقتصادي إضافة إلى الجوانب السابقة بالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للبيئة، إلا أن الباحثين في هذا الميدان عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة هما :

- البيئة الخارجية .
- البيئة الداخلية.

ويلاحظ أن هذه البيئة تمخض عنها العديد من الفرص والمخاطر والقيود ونادرا ما تستطيع المؤسسة ممارسة التأثير بشكل ملموس وفيما يلي عرض موجز لمكونات البيئة العامة:(علي عبد الله 2006، ص ص 2-6)

**1-2 العوامل والمتغيرات الإقتصادية :** هي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية ،معدل النمو الإقتصادي ، معدل الدخل القومي والنتاج القومي الإجمالي ، والميزان التجاري ، ميزان المدفوعات ، هيكل الإستثمارات المحلية والأجنبية، أسعار المواد الأولية المصدرة والطاقة بالنسبة للدول النفطية... إلخ.

أما المجموعة الثانية تتكون من العوامل و المتغيرات الإقتصادية التي لا تتصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية للإقتصاد وتتمثل في السياسات الإقتصادية العامة وبالذات السياسة المالية والنقدية الدولية، إدارة النقد الأجنبي ، فوائد الإقتراض والإدخار، بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.(منير 1999، ص ص 44-47)

### 1-3- العوامل والمتغيرات الإجتماعية والثقافية :

وتتمثل فيما يلي :

• **العوامل الإجتماعية :** أي القيم الإجتماعية السائدة ومنها التقاليد والأعراف ، مشاكل التغير الإجتماعي (دوافع وحوافز السلوك الإجتماعي).

• **العوامل الديموغرافية:** يشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس ، الأعمار ، التوزيع السكاني في

الأقاليم ،درجة النمو السكاني ومعدل الولادات والوفيات...إلخ.(سعد غالب،1998،ص63)

1-4- **العوامل الثقافية والعلمية:** من أهمها مستوى الأمية ، نظام التعليم الرسمي ، أجهزة التدريب الخارجية ، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات.

• **العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية:** تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية ، وخططها الإستثمارية ، والأهم من هذا هو توجهات الدولة العامة وإيديولوجية نظامها السياسي ، وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة ، فالعامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية ، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توفر الإستقرار السياسي القانوني والتشريعي للدولة والمجتمع ، ذلك لأن عدم الإستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الإستراتيجيات ويضع قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الإستثمار في ظل مخاطرة كبيرة قد تؤدي بها إلى الفشل والزوال.(علي عبدالله 2006، ص 103) .

1-5- **العوامل والمتغيرات التكنولوجية:** من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفتية ، والتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة في الإعتماد على الحسبات الآلية والإنترنت ، وتأثير التكنولوجيا على نشاط المؤسسات المصرفية ، حيث يؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض الأوراق المالية .(نحاسيه ،2003، ص 25).

وهنا يرى الباحثان بانه لا بد من متابعة البيئة الخارجية باعتبارها تتسم بالحركة وعدم الإستقرار نتيجة كثرة المتغيرات وتغيرها المستمر والمعقد ؛لذا فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة، فهناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية

## 2- التطور التاريخي للمنافسة :

يعتبر مفهوم المنافسة أحد المفاهيم المميزة لاقتصاد السوق أين يتزايد الحديث عن التنافسية باعتبارها إحدى سمات البيئة الاقتصادية الجديدة التي تتسم بوجود عدد كبير من المؤسسات وتعدد واختلاف منتجاتها الأمر الذي أدى إلى زيادة العرض حيث أصبح أمام المستهلك مجموعة من الخيارات، وفي المقابل اختلاف الأذواق ، وبهذا بدأ التنافس بين المؤسسات على كسب أكبر حصة سوقية بعدما كانت المنافسة في بدايتها تعني حرية الدخول والخروج من وإلى السوق في ظل الأنظمة المغلقة وتجاهل التأثيرات البيئية .

واستند مفهوم المنافسة تاريخيا على مبدأ الميزة أو التكاليف المطلقة ثم تحول إلى الميزة النسبية ، وبعد التغيرات الجذرية الحاصلة في مجال الأعمال أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية.(الحنفي ، 2000، ص 10).  
ويقوم مبدأ المنافسة عند "آدم سميث" على عاملين هما :

التخصص الدولي ، والتقسيم الدولي للعمل ، حيث يتخصص كل بلد في إنتاج وتصدير المنتجات التي له في ميزة مطلقة عن البلدان الأخرى أما البلد غير المتميز يضعف المنتجات في جميع النشاطات فيكون مجبرا على الإستيراد وفي هذا تكون المبادلات الدولية محددة ، وهكذا أظهرت الحاجة إلى نظرية النفقات النسبية اللازمة التي جاءت على "دافيد ريكاردو" (.فان، 2005 ، ص 21 )

## 2-1-1 تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما ، وتطبيقها على السوق ،ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أوناتج الابتكار (innovation) ، ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطورات في هذا المجال(نييل ،1998، ص 98).

ومن هنا يرى الباحثان أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ،إذن فما هي ماهية الميزة التنافسية ؟ ،

## 2-1-1-1- ماهية الميزة التنافسية :

تعتمد المؤسسات وبمختلف نشاطاتها سواء خدماتية ،صناعية أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو والبقاء و التوسع وذلك بتطوير وتحديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح ، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية، ثم إلى محددات الميزة التنافسية وفي الأخير نرى مصادر وشروط فعاليتها.(علي السلمي 1998، ص 105).

## 2-1-1-2 حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل الشركة المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاوله التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقليد تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز

المنتج ، ومن هنا تبدأ الشركة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر للعميل .(نبيل ، 1998 ، ص 85،86).

### 2-1-3- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعتبر النطاق عن مدى أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة ، وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومتراطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.(صونيا 2001 ، ص88)

### 2-1-4- إستراتيجية التنافس

2-1-4-1- تعرف استراتيجية التنافس ( competitive strategy ) على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين كما هو موضح في الشكل (4) حيث أن استراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي :

2-2-4-1- طريقة التنافس : وتشمل إستراتيجية المنتج ، إستراتيجية الموقع ، إستراتيجية السعر، إستراتيجية التوزيع ، وإستراتيجية التصنيع... إلخ. (نبيل، 1998، ص 111).

### 2-3-4-1-2- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق .

أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل ..(نبيل ، 1998 ، ص83).

ويرى الباحثان تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تميزها الشركة يعبر الأصل عن شيء ما تحوزه الشركة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ، ويتصف بالتميز عن المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية ، والفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول :

- التمييز على أساس التفوق الفني.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية؟ (نبيل ، 1998 ، ص 118 ، 120).

كقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها :

✓ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

✓ تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

✓ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز .

## 2-2- الإتجاهات الرئيسية في تحليل المنافسة

إن التحليل الفعال للمنافسين يجب أن ينطوي على عملية فهم متعمقة للوضع التنافسي لكل مصرف ومجالات المنافسة واتجاهاتها ونقاط القوة والضعف لكل مصرف ، ولهذا فإن تحليل المنافسين يجب أن يعتمد على الإتجاهات الرئيسية التالية:

○ تخطيط الإستراتيجية المناسبة لتحديد نقاط القوة لدى كل مصرف المنافسة كلما كان ذلك ممكنا ، وفي هذا الصدد فإن إدارة المصارف يجب أن تؤكد على الخدمات المصرفية التي تتمتع في تقديمها بمزايا ملحوظة كأن تختار تلك الخدمات التي يكون فرص نجاح المصرف فيها عالية.

○ التعرف على الأسباب والدوافع التي تجعل العملاء يختارون التعامل مع المصرف دون سواه من المصارف الأخرى.

○ مساعدة العملاء وتمكينهم من تطوير معايير حقيقية يستطيعون من خلالها تقييم الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف إيجابيا بالمقارنة مع تلك الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة الأخرى.

○ التعرف بشكل دقيق على نقاط الضعف ونقاط القوة في موقف المصرف بالنسبة لكل خدمة مصرفية يقدمها ، بالمقارنة مع تلك الموجودة في خدمات المصارف المنافسة . (زاهي 2006، صص 54-56)

○ يجب أن يكون الهدف الرئيسي لإدارة المصرف العمل على جعل المصرف واحدا من بين تلك المصارف التي يرغب العملاء ( أفراد أو مؤسسات) في التعامل فيها.

○ العمل على أن تكون أية خسارة لأي مصرف من المصارف المنافسة هي مكسب للمصرف ، وبالتالي تحويل سلبياتها إلى إيجابيات في الموقف التنافسي للمصرف.

○ تقديم الخدمات المصرفية التي يكون للمصرف فيها ميزة نسبية بالمقارنة مع تلك المقدمة من قبل المصارف المنافسة الأخرى مع استبعاد تلك الخدمات المصرفية المتعثرة، لأن الأخيرة ستكون نقاط الضعف التي سيختارها المنافسون لتوجيه ضرباتهم إليها ، ويقتضي ذلك من إدارة المصرف معرفة هياكل التكاليف في المصرف وفي المصارف المنافسة الأخرى.

○ دراسة الجدوى الإقتصادية الخاصة لكل حساب من حسابات العملاء ، والتعرف على التكلفة والعائد المرتبطة به ومقارنتها بتلك الخاصة بنفس الحسابات لدى المصارف المنافسة.(فايزه.2005،ص33)

## 2-3- خطوات تحليل المنافسين:

تكمن الضمانات الأساسية للوصول إلى الأهداف الأساسية لتحليل الوضع التنافسي للمصارف الأخرى في قدرة إدارة المصرف على إتباع مجموعة من الخطوات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف وفيما يلي عرض موجز لهذه الخطوات.

## 2-3-1 مصادر المعلومات السرية الخاصة بالمنافسين:

إن جمع معلومات تفصيلية عن المصارف المنافسة يعتبر مهمة سهلة إذا ما استطاعت إدارة المصرف أن تتعامل مع هذه المهمة بطريقة منتظمة وأن تتعرف بدقة على المصادر التي يمكن بواسطتها الحصول على المعلومات ، وعليه فإن المصادر الرئيسية للمعلومات الخاصة بالمنافسين هي :

- التقارير السنوية ، ففي مثل هذه التقارير معلومات مالية وإدارية عديدة ، بالإضافة إلى ما تحتوي عليه هذه التقارير من عرض لإنجازات كل مصرف واتجاهاته الإستثمارية، والتوقعات الإدارية المستقبلية .
- الصحف والمجلات والنشرات الداخلية التي يصدرها المصرف ، فهذه تعتبر مصدرا غنيا للمعلومات المتعلقة بإنجاز المصرف ، والتعيينات والترقيات الوظيفية الجديدة ، بالإضافة إلى العديد من الأخبار والمقالات التي تعكس تصورات واتجاهات أفراد الإدارة على كافة المستويات.(علي عبدالله.2006،ص122)
- الأنظمة الداخلية والمجلات التاريخية للمصرف ، حيث تعتبر كل هذه مصادر لمعلومات مفيدة لفهم مختلف الجوانب التنظيمية في المصارف المنافسة والفلسفة الأساسية التي تكمن وراء إنشائها .
- الإعلانات بمختلف أنواعها ووسائلها تعتبر مصدرا هاما للمعلومات عن المصارف المعلنة ، حيث تتضمن الرسائل التي تنقلها هذه الإعلانات للعديد من الأفكار والإنجازات ومجالات التميز التي يتمتع بها المصرف المعلن والإدارة الفعالة للمصرف ، حيث يجب أن توجد وحدات إدارية متخصصة تتولى البحث عن هذه الإعلانات وتحليل محتواها وما تنطوي عليه من مضامين ، وكذلك تشمل المعلومات التي يمكن جمعها ، وحجم ما تخصصه المصارف المنافسة من ميزانيات ومخصصات ، والوسائل الإعلامية التي يستخدمها في نقل إعلاناتها. (ناجي معلا مرجع سابق ، ص 117 ، 120).
- الأدلة والفهارس المتخصصة بالمصارف ، وتعتبر مصدرا غنيا بالمعلومات عن المصارف وأوضاعها المالية وحصصها السوقية الحالية والمحتملة .
- المطبوعات والمجلات المتخصصة بالنشاط المصرفي ، فالنشرات والمجلات التي تصدرها الهيئات والجمعيات المتخصصة كجمعية البنوك ، وإتحادات المصارف والنقابات تمثل مصادر هامة للمعلومات التي تهم إدارة المصارف .
- الدورات والندوات العلمية والمؤتمرات حيث تقدم فيها من الأبحاث وأوراق العمل التي تتضمن الكثير من المعلومات والأخبار عن المصارف المنافسة ولهذا فإن مشاركة المصرف بممثلين عنه في مثل هذه المحافل يعتبر مدخلا فعالا للوصول إلى قاعدة من المعلومات الهامة ، وما يليقه مشاركو المصارف المنافسة من خطب ومحاضرات تشكل مصدرا لكثير من المعلومات الهامة .
- العملاء : فيعتبرون مصدرا رئيسا للمعلومات عن المصارف المنافسة ، فاتصال عملاء المصرف مع غيرهم من عملاء المصارف الأخرى يمكنهم من التعرف على ما تقدمه تلك المصارف من خدمات وما تطبقه من طرق وأساليب عمل ، ويستطيع عملاء المصرف نقل كل هذه المعلومات من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وأفكار .
- الموردون: كثير من الموردين يرتبطون بعلاقات عمل مع مصارف أخرى ، ويعتبر هؤلاء مصدرا لمعلومات عن تلك المصارف وأنشطتها وما تنوي تطبيقه من خطط وبرامج مستقبلية

- المستشارون المهنيون ، حيث فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي ونظم الرقابة المتقدمة وأساليبها والتي يمكن تطبيقها من قبل المصرف ومن شأنها تعزيز قدرات المصرف التنافسية وتدعيم موقفه في السوق. ((علي عبدالله، 2006، ص93)

### 2-3-2- التنافس باستخدام نظام المعلومات

إن تزايد التنافس بين مختلف المؤسسات سواء الخدماتية أو الإنتاجية على المكانة المرموقة والجيدة في السوق ، بحيث هذا الأخير لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والقوية والتي تكتسب أساليب وطرق جديدة مركزة من أجل مواجهة الخطر أو التطوير من خدماتها ، وهي تستخدم في ذلك مجموعة من الأفراد والإجراءات التي تسهل لها الحصول على ما تطلب. (جميل ، 1999 ، ص 38).

### 3-التخطيط الإستراتيجي:

#### 3-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، ينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى إختيار الأسلوب الأنسب. (الحداد ، 1999 ، ص 73).

وتأخذ عملية التخطيط المصرفي بعدا إستراتيجيا عندما تكون الموارد والإمكانات المتاحة للمصرف محدودة ، في الوقت الذي تفرض فيه البيئة التي يعمل فيها المصرف كثيرا من المتغيرات التي لا يكون بمقدور إدارة المصرف التحكم فيها ؛ وفي هذه الحالة فإن مهمة إدارة المصرف تتركز في محاولة توظيف موارد المصرف في المجالات وأوجه النشاط التي يستطيع فيها تعظيم عوائده وإيراداته من هذه الأنشطة ، وبالطبع فإن ذلك يتطلب من الإدارة المصرفية ضرورة تبني المنهجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكل ما يحتاج إليه ذلك من تنظيم وتنسيق بين كافة الجهود المبذولة في هذا الإتجاه ، وتفعيل الإمكانيات والطاقات الذهنية والجسمانية الموجودة لدى المصرف. (ناجي معلا ، مرجع سابق، ص 13، 11).

وهنا يرى الباحثان إن منطق التخطيط يعتمد على التفكير الإبداعي والديناميكية المتجددة ، وخاصة إذا ما أدركنا الطبيعة المتغيرة للقوى الفاعلة في مجريات الأحداث في البيئة التي يعمل فيها المصرف ، وهذا يؤكد حقيقة أن تبني الإدارة المصرفية للتخطيط كمنهجية عمل لا يعني بالضرورة أن إتباع أسلوب التصرف يمكن أن يكون هو الطريق إلى النجاح دائما وفي كافة الأوضاع ، فما يصلح لوضع لا يعني أن يكون كذلك بالنسبة لأوضاع أخرى ، وهو ما يقتضي من إدارة المصرف درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع كل وضع على حدى ، حتى تستطيع الإستجابة لمقتضياته والرد عليه.

وهنا يرى الباحثان إن من شأن ذلك أن يقود إلى حلول منطقية لمشاكل معينة ، ولهذا فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل بالنسبة لإدارة المصرف ، الأداة التي تستطيع بواسطتها مواجهة مقتضيات التغير في البيئة المحيطة بالمصرف والتكيف معها وصولا إلى البقاء والإستمرارية . من هذا المنطق يعتبر التخطيط أحد المدخلات الإستراتيجية التي تساعد إدارة المصرف في توظيف وتوجيه موارد المصرف بأقصى مستوى الكفاية.

### 3-2- السياسة الإقراضية:

تعتبر القروض من أهم أوجه استثمار الموارد المالية ، إذ تمثل الجانب الأكبر من الأصول كما تمثل العائد المتولد عنها الجانب الأكبر من الإيرادات ، لذا يصبح من المنطقي أن يولي المسؤولين في البنك عناية خاصة بهذا النوع من الأصول ، ويتم ذلك بوضع سياسة إستراتيجية للإقراض ملائمة ، التي تضمن سلامة إدارتها ، ومما يحقق الأغراض التالية:

- توفير عامل الثقة لدى الموظفين والإدارة التنفيذية .

- سرعة التصرف واتخاذ القرارات اللازمة .

- تعزيز المركز الإستراتيجي والتنافسي للبنك في السوق المالي والمصرفي .

وهذه السياسات تضعها الإدارة العليا من أجل أن تتهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع برامج وإجراءات الإقراض ، ويسترشد بهذه السياسة متخذي القرارات عند البدء في طلبات الإقراض ، ويلزم بها المنفذون عند بحث تلك الطلبات وبعد إتخاذ القرارات بشأنها.(الحنفي ،2000،ص41)

وتتعلق هذه السياسة بمسائل هامة مثل:

**3-2-1- حجم الأموال المتاحة للإقراض:** تنص عادة سياسات الإقراض على أن لا تزيد قيمة الإقراض عند نسبة معينة من الموارد المالية المتاحة والتي تتمثل في الودائع ورأس المال.

**3-2-2- تشكيلة القروض:** إن تشكيلة القروض التي تتكون منها محفظة القروض هي التي تتميز بإستراتيجية التنوع ، ويكون هذا التنوع وفق تاريخ الإستحقاق ، حيث توجد قروض قصيرة الأجل وقروض متوسطة الأجل وقروض طويلة الأجل، وأيضاً هناك تنوع على أساس الموقع الجغرافي للنشاط الذي يوجه إليه القرض والتنوع وفق قطاعات النشاط حيث توجد القروض التي توجه إلى القطاع الزراعي والقطاع الصناعي ، وقطاع الخدمات ، وأخيراً هناك التنوع على أساس طبيعة نشاط العمل داخل كل قطاع.

**3-2-3- مستويات إتخاذ القرار:** ينبغي أن تحدد سياسات الإقراض المستويات الإدارية التي تقع على عاتقها البث في طلبات الإقراض بما يضمن عدم ضياع وقت الإدارة العليا في بحث عن قروض روتينية ، وبما يضمن سرعة إتخاذ القرارات خاصة عندما يكون العميل بحاجة ماسة إلى الأموال العاجلة.(مصالي ،2002،ص78)

■ **شروط التعاضد:** تتوفر على عدة شروط حيث يتمكن البنك من تقديم القروض للعميل وهي كالتالي:

- قيمة القرض لا تفوق الحد الأقصى المنصوص عليه والذي عادة ما يتمثل في نسبة مئوية معينة من رأس مال البنك.

- حد أقصى لتاريخ إستحقاق القروض التي تقدمها البنوك.

- عادة ما يشترط من العميل تقديم رهانات لضمان القرض.

■ **متابعة القروض:** تنص سياسة الإقراض على ضرورة متابعة القروض التي تم تقديمها وذلك من أجل إكتشاف أي صعوبات محتملة في

السداد

■ **ملفات القرض:** يشترط عند تقديم أي قرض تخصيص ملف لكل قرض يتضمن طلب الإقتراض للقوائم المالية على السنة الحالية ،وعن سنوات سابقة ؛ ويتضمن الملف أيضا سجل تاريخي عن مدى إلتزام العميل بالإتفاق مع البنك والأرباح التي حققها البنك من القروض.(الهندي، 1999،ص101)

ويرى الباحثان انه يجب ان تضمن هذه السياسات سلامة الأموال المستثمرة وتحقيق عائد يتلاءم مع المخاطر التي ينطوي عليها قرار الإقراض وبما يتناسب مع المسائل المتعلقة بهذه السياسة .

### **3-3 سياسة الإستثمار في الأوراق المالية:**

تستخدم موارد البنك إما في الإقراض أو في الإستثمار وما يهمنا هنا هو التوظيف الإستثماري ، ونجد أن الإستثمار له أهمية سواء للبنك أو المساهمين أو عند المجتمع ككل.(ناديه، 2001، ص 56 )

حيث أن طبيعة موارد البنك الإستثمارية تتأثر بعدة عوامل تتمثل في:

- نوعية وحجم الودائع التي يتكون منها جانب الخصوم ، سواء كانت ودائع جارية أو ودائع غير جارية .
- تتضمن محفظة البنك سيولة كافية لمقابلة المتطلبات النقدية التي يحتاجها المودعين .
- المحافظة على السير والسيولة من أجل أن يقدم خدمات لمودعيه ويغطي نفقاته ، ويقدم أرباحا لمساهمييه.
- البنوك تعد من أهم المصادر الإستراتيجية لتمويل نشاط منظمات الأعمال ، وأيضا لتمويل (سويلم ، 1993، ص200)

### **الخاتمة والنتائج :**

من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن دراسة وتحليل كل إستراتيجية من الإستراتيجيات المعمول بها من قبل المصرف تعد ذات أهمية ، حيث تعتبر نقط بداية في عملية التخطيط ، كما لا بد من التأكد من إمكانيات تعديل الهيكل التنظيمي للمصرف ، هذا ما يساعد على إستيعاب التغيرات المحتملة التي يستلزم تنفيذ الخطط المرسومة

- استخلص في دراستي لإستراتيجية المصرف ، أن غرضها هو تحقيق الأهداف المسطرة له (البنك) وللعلماء ، وذلك من خلال إتخاذ قرار صائب وراشد وعقلاني ، وإتباع سياسات هادفة لتسيير العمليات التي يقوم بها من أجل الوصول إلى تحقيق جميع الأهداف .
- استخلاص أهمية البيئة في حياة المؤسسة ، فقد تم إستخلاص وجود وبقاء أي منها يؤثر ويتأثر بالأخرى ،
- وقد بينت مراحل المنافسة وتطورها عند كل من آدم سميث ودافيد ريكاردو إلى أن وصلت بمبدأ الميزة التنافسية في المدخل الحديث الذي بواسطتها يمكننا الوصول بالربحية إلى الحد الأقصى والدخول إلى الأسواق بقوة .
- المنافسة تسعى دائما إلى إيجاد منافع للعملاء مما يقدمه المنافسون من خلال التقنيات والمهارات الموجودة في المؤسسة ، ومن بين هذه التقنيات الهامة نجد نظام المعلومات الذي يؤدي دوره في تحقيق الميزة التنافسية الذي سوف سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني تحت عنوان الميزة التنافسية في السوق البنكي ويضم تطوير نظام المعلومات في البنوك.

**التوصيات :**

- اوصي باتباع إستراتيجية تقليل التكلفة: مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة .
- اوصي باتباع إستراتيجية التمييز: بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد.
- اوصي باتباع إستراتيجية التركيز: على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم فرصة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الإئتين معا.
- اوصي باختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيه مع تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

### قائمة المراجع :

1. الحداد عوض بدير، الخدمات المصرفية ، جامعة الإسكندرية، 1999.
2. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال "مدخل وظيفي" ، جامعة الإسكندرية ، 1999.
3. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ،دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 1998.
4. سعد غالب ياسين ، نظام المعلومات الإدارية دار اليازوري ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1998.
5. صونيا محمد البكري ،نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2001.
6. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 1998.
7. عبد الغفار الحنفي ، عبد السلام أبو قحف ، تنظيم وإدارة البنوك ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2000.
8. علي عبد الله ، محاضرات إدارة الأعمال الإستراتيجية ،المركز الجامعي ، المدية ، 2006/2005.
9. محمد سويلم ، إدارة البنوك والبورصات ، جامعة المنصورة ،الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993.
10. مصالي فهمي حيدر ،نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2002.
11. منير إبراهيم الهندي ،إدارة الأسواق والمنشآت المالية ،توزيع منشأة المعارف،الإسكندرية،1999.
- 12.نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية الألفية الثالثة ،الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية، 2001/2000.
13. نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإسكندرية ، 1998.
14. نبيل محمد مرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي) قسم إدارة الأعمال كلية التجارة،الإسكندرية،2002.
15. ناجي معلا ، إستراتيجيات التسويق والمؤسسات المالية ، الجامعة الأردنية ، 1995.