

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة
المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية

أطروحة دكتوراه

تقدم بها الطالب: غسان عيسى العمري

إلى كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة/إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ الدكتور : عبد الستار العلي

2004

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وفوق كل ذي علم عليم﴾

القرآن الكريم: سورة يوسف : الآية 76

﴿يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولو الأبواب﴾

القرآن الكريم : سورة البقرة: الآية 269

الإهداء

إلى من أوصاني ربي بالدعاء لهما ..ربّ ارحمهما كما ربياني صغيرا...أمي وأبي
إلى زوجتي وأولادي محمد وبنان وإيمان ومحمود وإسراء ..رمز المحبة والدفء والحنان والأمل ..

إلى إخوتي وأخواتي تقديراً واحتراماً
إلى وطني الأردن خاصة والوطن العربي الكبير عامة .
إلى كل باحث عن المعرفة وتوطينها.
إلى أرواح الشهداء الأبرار الخالدين في عليين .

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وعرفان

أحمد الله بداية على ما منّ علي من علم متواضع وألهمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الدراسة وتنفيذها . وأتوجه بالشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذي الكبير الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي على ما أحاطني به من رعاية علمية خالصة وما قدمه لي من تشجيع ودعم وما علمني من أن البحث علم ودقة وصبر وتحمل وإرادة قوية وتواضع.

ويتطلب العرفان أن أقدم شكري واعتزازي لأساتذتي الأفاضل في جامعة عمان العربية للدراسات العليا وأخص منهم بالذكر من تتلمذت على أيديهم الأستاذ الدكتور فؤاد الشيخ سالم عميد الكلية والأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد والأستاذ الدكتور عبد الوهاب الأمين والأستاذ الدكتور عصام المصري والأستاذ الدكتور هاشم الصباغ والأستاذ الدكتور زهير الصباغ والأستاذ الدكتور شفيق العتوم والدكتورة نوال الياقوت والدكتور محمد علاء يونس والدكتور عادل هدّو . وممن شاركوا في نقاش مشروع الدراسة وأبدوا ملاحظات قيّمة ومنهم الأستاذ الدكتور كامل المغربي والدكتور علاء الجنابي والدكتور عامر قنديلجي.

كما يتطلب العرفان أن أقدم شكري لزملائي الأعضاء في جامعة جرش الأهلية وأخص منهم بالذكر زملائي في الكلية ومنهم الدكتور أيمن خريم والدكتور أكثم الصرايرة والدكتور أحمد الهزايمة والدكتور سامي الفياض والدكتور عبد الستار الصياح والدكتور صلاح الطالب والدكتور عدنان كريم والأستاذ محمود عقله على ما أبدوه من اهتمام وملاحظات أغنت الدراسة .

كما يتطلب العرفان أن أشكر الزملاء الأعضاء في جامعة الزيتونة ومنهم الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي والأستاذ الدكتور سعد زناد وفي جامعة فيلادلفيا الدكتور جمال الدباغ والدكتور محمود العبيدي على ما أبدوه من ملاحظات قيّمة عززت منهجية الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة والمحكمين للاستبانة وأتقدم بالعرفان إلى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وأشكرهم على تعاونهم في جمع البيانات.

وأنتقدم بالشكر والعرفان إلى الزملاء الأعزاء في مرحلة الدكتوراه ومنهم اياد أبو حلتهم وغازي أبو زيتون ومحمد القضاة وبلال العبادي والدكتور مصطفى دعاس والدكتور حمدالله المبارك والدكتور محمد الكساسبة.

وأنتقدم بالشكر والمحبة والتقدير للخال العزيز عيسى العمري ولأخي الفاضل علي خالد العمري والدكتور حسين خالد العمري ولشقيقتي أم مالك ولابن العم إبراهيم توفيق وابن الخال العزيز عاهد وللأخ العزيز مثقال محمد حسن الذي دقق الأطروحة لغوياً.

وختاماً أسجل شكري وتقديري واحترامي لكل من مد يد العون والمساعدة لي وأسدي المشورة الصادقة خلال إعدادي هذه الدراسة وإلى الجنود المجهولين الذين نسيت ذكرهم لكن الله يذكرهم جزاهم الله عني خير الجزاء .

فهرس المحتويات

ج	الإهداء.....
د	شكر وعرفان.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الملاحق.....
ك	العنوان.....
ل	الملخص.....
ن	Abstract.....
1	تمهيد :.....
3	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
4	1-1-1 مشكلة الدراسة وعناصرها.....
5	2-1-1 أهمية الدراسة.....
5	3-1-1 أهداف الدراسة.....
6	4-1-1 فرضيات الدراسة.....
16	1-3-1 مجتمع وعينة الدراسة.....
17	2-3-1 أساليب جمع البيانات وتحليلها.....
18	1-4-1 اختبارات الصدق والثبات.....
19	2-4-1 نبذة عن عينة الدراسة.....
19	ثانيا: ترتيب البنوك حسب حجم الموجودات.....
21	3-4-1 حدود الدراسة ومنهجها.....
21	4-4-1 توصيف محتويات فصول الدراسة.....
23	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
24	1-2 مكونات تكنولوجيا المعلومات.....
35	2-2 إدارة المعرفة Knowledge Management.....

37	2-2-2 مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها :
38	3-2-2 جذور إدارة المعرفة :
43	الشكل (2/4) نموذج شركة المعرفة.....
70	الفصل الثالث مراجعة الأدبيات السابقة.....
71	3 - 1 مجال تكنولوجيا المعلومات
83	3 - 2 مجال إدارة المعرفة.....
96	3 - 3 مجال القيمة العالية للأعمال
101	3 - 4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
102	الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات
103	1-4 خصائص أفراد العينة.....
107	2-4 عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات عينة المبحوثين
121	3-4 مستوى المتغيرات كافة
127	2-4-4 اختبارات التأثير بين المتغيرات.....
128	اختبار فرضيات التأثير.....
138	متغيرات القيمة العالية لأعمال البنوك
140	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
141	1-5 النتائج.....
141	توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-.....
144	2-5 التوصيات
145	3-5 اتجاهات البحث المستقبلية.....
146	قائمة المصادر والمراجع
184	الملاحق

قائمة الجداول

المتسلسل	رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	1/1	تصميم مقياس نموذج الدراسة	11
2	1/2	ترتيب البنوك حسب الموجودات	15
3	2/1	متغيرات أداء الأجهزة ومقاييسها	21
4	2/2	محددات فائدة البيانات ودور نظم المعلومات	28
5	4/1	خصائص عينة الدراسة	95
6	4/2	التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص تكنولوجيا المعلومات	99
7	4/3	التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص إدارة المعرفة	105
8	4/4	التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص القيمة العالية للأعمال	110
9	4/5	الأوساط الحسابية العامة والانحرافات المعيارية العامة ومعاملات الاختلاف العامة والأوساط المعيارية والانحرافات المعيارية العامة ومعاملات الاختلاف المعيارية ومستوى المتغيرات كافة	115

118	اختبار التوزيع الطبيعي	4/6	10
119	قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل وقيم (f) المحسوبة والجدولية بين جميع المتغيرات	4/7	11
120	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري HBV/IT ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل وقيمة (f,t) المحسوبة والجدولية	4/8	12
121	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري HBV/KM ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل وقيمة (t) المحسوبة والجدولية	4/9	13
122	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لكل المتغيرات	4/10	14
123	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لتكنولوجيا المعلومات	4/11	15
124	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة	4/12	16
125	نتيجة تحليل التباين الثنائي بين المتغيرات كلها	4/13	17
126	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متغيري HBV/IT	4/14	18
126	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متغيري HBV/KM	4/15	19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل	المتسلسل
7	نموذج الدراسة المقترح	1/1	1
22	برمجيات الحاسوب	2/1	2
32	جذور إدارة المعرفة	2/2	3
34	مصفوفة الثقافة الاستراتيجية	2/3	4
36	نموذج شركة المعرفة	2/4	5
38	إطار المعرفة الاستراتيجية	2/5	6
39	فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية	2/6	7
39	خريطة المعرفة	2/7	8
41	هرم مستويات البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء	2/8	9
42	دورة إدارة المعرفة	2/9	10
44	بناء شبكة المعرفة في شركة Glaxo Welcome	2/10	11
48	عملية توليد المعرفة نموذج SECT في شركة Nonaka	2/11	12
116	مستوى متغيرات الدراسة	5/1	13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق	المتسلسل
160	الاستبانة	1	1
165	المقابلات الشخصية	2	2
167	واقع البنوك الأردنية : لمحة وسمات	3	3
178	أنواع المعرفة	4	4
180	عمليات المعرفة	5	5
182	المحكّمون لأداة القياس	7	6

الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك
التجارية الأردنية

الملخص

الطالب: غسان عيسى العمري

المشرف أ.د عبد الستار العلي

شكلت مشكلة الدراسة المتمثلة في الفجوة بين ما تملكه البنوك من تكنولوجيا معلومات وإدارة معرفة من ناحية وما هي بحاجة لامتلاكه من تكنولوجيا معلومات وإدارة معرفة تساعدها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق قيمة عالية لأعمالها من ناحية أخرى، مرتكزاً ومنطلقاً أساسياً تصدت له الدراسة بالتحليل والتفسير من خلال منهجيتها العلمية وفصولها الخمسة التي كونت محتوياتها. هدفت الدراسة إلى تحليل الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، تم جمع البيانات من (116) مدير وخبير ومستشار يعملون في (16) بنكاً تجارياً أردنياً عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس النموذج. وباستخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف تم تحليل مستوى متغيرات الدراسة. وباستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي مثل معامل ارتباط بيرسون تم اختبار العلاقات وبالانحدار الخطي المتعدد والبسيط تم اختبار التأثير وتحليل التباين الثنائي بين أكثر من مجموعتين والتباين الأحادي بين مجموعتين تم اختبار الفروق.

بتحليل نتائج التطبيق العملي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل أهمها:

- 1- حققت نتائج علاقات الارتباط وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والقيمة العالية لأعمال البنوك إذ حققت نتيجة معامل الارتباط (86.9%) . وعلاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية للأعمال إذ حققت نتيجة معامل الارتباط (88.3%). وإن هناك علاقة قوية جداً بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية لأعمال البنوك التجارية بلغت (90.6%).

- 2- بينت نتائج اختبارات التأثير وضوح التأثير المباشر والطردي في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بواقع زيادة مقدارها (61.2%) نتيجة لتكنولوجيا المعلومات و (48.3%) نتيجة لإدارة المعرفة.
- 3- كما بينت نتيجة اختبار التأثير وجود تأثير معنوي مباشر وقوي في القيمة العالية لأعمال البنوك نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات إذ إن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في متغير تكنولوجيا المعلومات تؤثر في الزيادة بمقدار (1.03) وحدة في القيمة العالية للأعمال ومن جانب آخر فإن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المعرفة يزيد بمقدار (1.26) وحدة في القيمة العالية للأعمال.
- 4- توصلت نتيجة اختبارات الفروق إلى وجود فروق ذات دلالات معنوية وبدرجات كبيرة بين البنوك فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

كما أوصت الدراسة البنوك التجارية بعدد من التوصيات لعل أهمها:

- 1- ضرورة الاستفادة من الشبكة العالمية (الإنترنت) في تقديم خدماتها وتعزيز القيمة المضافة.
- 2- استخدام نظم دعم القرار والنظم الخبيرة في عملها نظرا لما تحققه من قيمة عالية لأعمالها وقراراتها وحل مشكلاتها.
- 3- زيادة الاهتمام بالدافعية وتحقيق رضا العاملين ودعم إنجازات المتميزين منهم.
- 4- استحداث إدارة المعرفة في كل بنك لتتشارك مع إدارات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق القيمة العالية لأعمالها .

Using the Partnering of Information Technology with Knowledge Management to Achieve High Business Value at Jordanian Commercial Banks

Abstract

Prepared by: Ghassan Al Omari

Supervised by: Professor: Abdulsattar Al-Ali

The problem of the study represented in the gap between What banks possess of Information Technology and Knowledge Management and what they need to help them in decision making and problem solving and achieving High Business Value. It formed a focus and fundamental point for this study in its analysis and interpretation. This was done by a scientific methodology and five chapters.

The study aimed at analysing the use of partnering Information Technology with Knowledge Management to achieve High Business Value at commercial banks in Jordan. Data were collected from 116 managers, experts, and advisors working for 16 Jordanian banks through a questionnaire designed as a tool to measure the model. The variables levels of the study were analyzed by using descriptive statistics (means, standard deviations, and coefficient variance)

The relations were tested by inferential statistics such as Pearson's correlation, and impact was tested by using simple and multiple regression linear. Then ANOVA Two-way analysis among more two groups, and on an interval dependent variable and one way ANOVA between two variable were used to test the differences.

Through analysis of practical applications the study concluded a number of findings, the most important were:

The correlation's investigation showed a strong and -1 significant relation between Knowledge and High Business Value of banks business. The resulted correlation was (86.9%). Another strong relation coefficient was found between Information Technology and High Business Value (88.3%). There was also a very strong relation between the shared use of Knowledge Management and Information Technology and the High Business Value for the commercial banks (90.6%).

2-The test results on the impact showed a clear direct and positive impact in the obtained increment of the banks Business Value as a result of the combined use of Information Technology and Knowledge management reached 61.2% for Information Technology and 48.3% for Knowledge management

3- The impact test results also showed a strong significant and direct impact in Business Value resulted from employment of Information Technology. The increase in one unit in one Information Technology variable affected the increase in High Business Value by (1.03) unit. On the other hand the increase in one unit in Knowledge Management affected the High Business Value by (1.26) rise.

4-The test of differences concluded significant differences between the banks in relation to their High Business Value and employment of Information Technology and Knowledge Management.

The study also concluded a number of recommendations, the most important were:

1- It's necessary to utilize the world web (Internet) in rendering services and enhancing the value added.

2- It's recommended using Decisions Support Systems and Expert Systems in business as they realize High Business Value and help in decision making and problem solving.

3- More attention should be paid to motivation and workers satisfaction and to enhance the achievements of the outstanding workers.

4- Creating Knowledge Management unit in each bank to share Information Technology systems in realizing the High Business Value.

تمهيد :

يشهد القرن الحادي والعشرون تحديات كبيرة تواجه المنظمات كماً ونوعاً ومن هذه التحديات التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانفتاح الأسواق العالمية وتحررها وتعاضم دور الاقتصاد المعرفي وازدياد المنافسة وحركة الاندماج والمشاريع المشتركة بين المنظمات .

هذه التحديات تحتم على المنظمات عموماً وعلى البنوك بشكل خاص الاستجابة لها برؤية واضحة تمكنها من استشرف المستقبل لاكتشاف الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر وتجنبها، ولن يتم ذلك إلا إذا أحسنت إدارة مواردها وعززت من قدراتها وقوتها وذلك من خلال إضافتها قيمة عالية لأعمالها تجعلها في المقدمة وتحقق الفوز دوماً.

ومن هذه الفرص تبلورت في أواخر القرن العشرين فكرة التركيز على المورد المعرفي المتمثل في الموجودات المعرفية غير الملموسة كمورد استراتيجي ينبغي إيلاؤه الأهمية التي يستحقها بالقدر الذي لا يقل عن اهتمامها بالموجودات الملموسة؛ وقد ورد ذلك في العديد من كتابات علماء الإدارة ومنهم (Drucker,1999:79) حيث أكد على دور المنظمات ذات القاعدة المعرفية وأهمية عمال المعرفة كمورد أساسي في تكوين الثروة. في حين أوضح (Wilkenes,et al.,1997:55) أهمية المعرفة كمورد يتميز بأنه لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنه لا يعاني من مشكلة الندرة فالمعرفة مورد تراكمي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة دون تكاليف إضافية تذكر، وأكد (توفلر، 1992: 311) على أن المعرفة تساهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج وأنها أداة لصنع الثروة والقوة معا ، من هنا برز الاهتمام بإدارة المعرفة في العديد من مؤلفات العلماء الغربيين في الإدارة حيث ذهب بعضهم إلى شرح مفهومها والتفريق بين أنواعها المختلفة وتصدي آخرون لوضع مقاييس تمكن من قياس بعض جوانبها.

أما عن الاهتمام بالقيمة العالية للأعمال: فتتمثل في التأكيد على حرص المنظمات عموماً والبنوك بشكل خاص على إضافة قيمة عالية لأعمالها من خلال تحقيق خفض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن وسرعة الحركة نحو التكنولوجيا الجديدة وتشجيع المخاطرة المحسوبة ورفع مستويات الخبرة ويكون ذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة معا. أما عن تميز الأعمال وإبداعها فإنه يأتي من خلال المشاركة في المعرفة واستخدامها وتطويرها.

في ضوء ما تقدم ونظرا للدور الهام الذي تقوم به البنوك * التجارية في مجال أعمالها: الإيداع والائتمان وما تقوم به من أنشطة مالية متعددة مثل قبول الودائع ومنح الائتمان وإصدار أدوات الدفع والتعامل بأدوات السوق النقدي وسوق رأس المال وغيرها، فإنه بات من الضروري إدراك ماهية الاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات والمعرفة في تحقيق قيمة عالية (High Business Value) لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، باعتبارها من الشركات التي ترفد الاقتصاد بالمال والخبرات الاستشارية وأنها من أكثر المنظمات إندفاعاً نحو التطور في مواكبة حركة التطور الاقتصادي وخاصة في عصر التحول للاقتصاد المعرفي العالمي وتأثيراته المختلفة على بيئة الأعمال.

-
- قانون البنوك في الأردن رقم 28 لسنة 2000؛ المنشور في الجريدة الرسمية ، العدد/1448 ، تاريخ . 3/ 2000، المادتان (2) ، 7، ص ص 2952 ، 2964 .
 - إبراهيم مدكور وآخرون (1989) ، المعجم الوسيط، الجزء الأول ، دار الدعوة للنشر والتوزيع، استنبوا - تركيا ، ص 71 ورد في المعجم المذكور بأن البنك مؤسسة تقوم بعمليات الائتمان بالاقتراض والإعاض (مج).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1-1 مشكلة الدراسة وعناصرها
- 2-1-1 أهمية الدراسة
- 3-1-1 أهداف الدراسة
- 4-1-1 فرضيات الدراسة
- 1-2-1 نموذج الدراسة المقترح
- 2-2-1 التعريفات الإجرائية وكيفية قياسها
- 1-3-1 مجتمع وعينة الدراسة
- 2-3-1 أساليب جمع البيانات وتحليلها
- 1-4-1 اختبارات الصدق والثبات
- 2-4-1 نبذة عن عينة الدراسة
- 3-4-1 حدود الدراسة ومنهجها
- 4-4-1 توصيف محتويات فصول الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

1- المشكلة:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ما تملكه البنوك التجارية الأردنية من تكنولوجيا معلومات وإدارة معرفة من ناحية وبين ما هي بحاجة لامتلاكه من تكنولوجيا معلومات وإدارة معرفة تساعدها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق قيمة عالية لأعمالها من ناحية أخرى. ويشكل ذلك تحدياً ذا بعد نظري وعملي وهذا ما ستتصدى الدراسة لتوضيحه بالتحليل والتفسير من خلال منهجيتها العلمية والفصول الخمسة التي شكلت محتوياتها.

2- عناصر المشكلة:

وبعبارة أخرى يجدر القول بأن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات كنظام؟ وهل امتلاكها بالضرورة يساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية؟
- 2- ما الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال خريبتها وعملياتها ووظائفها في إضافة قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية؟
- 3- ما هي القيمة العالية للأعمال التي تسعى البنوك لبلوغها؟
- 4- ما مدى المشاركة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية؟
- 5- ما هو مستوى متغيرات الدراسة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال في البنوك التجارية الأردنية؟

6- هل توجد علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة والقيمة العالية لأعمال البنوك؟

7- هل توجد فروق معنوية بين البنوك التجارية الأردنية فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال؟

2-1-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية عينتها ومتغيراتها وما لها من دور بارز في الاقتصاد المعرفي بشكل عام وفي الاقتصاد الأردني بشكل خاص والتي يمكن تحديدها بالآتي :

1. الدور الريادي الذي تلعبه البنوك التجارية في بناء اقتصادات المعرفة .
2. دور إدارة المعرفة في تطوير أنظمة إدارة التعلم المنظمي ومعرفة - كيف للقيام بالأعمال (Know-How) أي المعرفة التكنولوجية.
3. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم وظائف وعمليات وقرارات البنوك .

4. دور القيمة العالية للأعمال في تميز البنوك وتفوقها والارتقاء بها إلى مصاف المنظمات المصنفة عالمياً (World Class Organizations (WCOs) .

ومن جانب آخر فإن هذه الدراسة وبحدود الاطلاع المتواضع للباحث تُعد من الدراسات الأردنية الأولى التي تناولت هذه المتغيرات معاً، كما أنها أول أطروحة دكتوراه تدرس المشاركة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية .

3-1-1 أهداف الدراسة

- من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة فإنها تسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:
- الهدف الرئيس: إجراء دراسة تحليلية لبيان مدى المشاركة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:
- 1- تحديد طبيعة علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وقيمة الأعمال العالية.

- 2- تحديد مدى التباين بين البنوك التجارية فيما يخص تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وقيمة الأعمال العالية.
- 3- تقديم توصيات لصانعي القرار في البنوك التجارية الأردنية في ضوء ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وتحديد اتجاهات البحث المستقبلية.
- 4- تحليل علاقات الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة يساعد في تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية.
- 5- تجسير الفجوة المتعلقة بمشكلة الدراسة.

4-1-1 فرضيات الدراسة

تعد فرضيات الدراسة إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة، وهي حلول متوقعة لمشكلة الدراسة وسيوضح من الجانب العملي إمكانية رفضها أو قبولها وتتنوع الفرضيات على محوري الارتباط والفروق وهي على النحو الآتي :

1- (H0) الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

ويتفرع عنها فرضيتان فرعيتان :

(Ho/a) الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وتكنولوجيا المعلومات .

(Ho/b) الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وإدارة المعرفة.

2 - (Ho) الفرضية الرئيسة الثانية :

لا تتأثر قيمة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في كل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

ويتفرع عنها فرضيتان فرعيتان:

(Ho/a) الفرضية الفرعية الثانية:

لا تتأثر قيمة الأعمال العالية في البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في تكنولوجيا المعلومات.

(Ho/b) الفرضية الفرعية الثانية البديلة:

لا تتأثر قيمة الأعمال العالية في البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في إدارة المعرفة.

3 - (Ho) الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية للأعمال في البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

ويتفرع عنها فرضيتان فرعيتان:

(Ho/a) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وتكنولوجيا المعلومات.

(Ho/b) الفرضية الفرعية الثالثة البديلة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وإدارة المعرفة.

1-2-1 نموذج الدراسة المقترح

استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وعطفاً على ما أفرزته مراجعة الأدبيات السابقة من نتائج واستنتاجات وتوصيات وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فقد قام الباحث بتطوير نموذج الحل انطلاقاً من فكرة مفادها بيان مدى إمكانية الربط المشترك فيما بين تكنولوجيا المعلومات من حيث مكوناتها وتفاعلاتها وتأثيراتها وبين إدارة المعرفة من حيث عملياتها ومدى تأثير الاستخدام المشترك لهما معاً في القيمة العالية للأعمال عموماً وإمكانية تطبيقها على البنوك التجارية الأردنية بشكل خاص وذلك وفق المرتكزات والمنطلقات الآتية:-

1- تناول العديد من العلماء والباحثين موضوع تكنولوجيا المعلومات من مناهير مختلفة ومن جهات نظر متعددة فاختلقت بعض جهات النظر حول عدد هذه المكونات واتفقت بعضها حول قواسم مشتركة شكلت البنية التحتية لأربعة مكونات هي الأجهزة والبرمجيات والشبكات والاتصالات والبيانات وممن هؤلاء (O'brien, 2002) و (Turban, et al, 2001) و (Williams & Sawyer, 2003) في حين أضاف فريق آخر الموارد البشرية أو الأفراد بحكم ما يتمتع به هؤلاء من معرفة تكنولوجية Know-How لا يمكن أن يعمل نظام تكنولوجيا المعلومات بدونها ومن هؤلاء (Oz, 2002) و (Seen, 1998) و (قدور وياسين، 2003) وما أشار إليه (الزعبي وآخرون ، 2004) .

وبناء على ذلك استحسن الباحث وجهة نظر الفريق الثاني فأضاف المكون الخامس ألا وهو الموارد البشرية مما ينسجم مع المتغير الثاني في الدراسة وهو إدارة المعرفة التي محورها الموارد البشرية .

2 - فيما يتعلق بإدارة المعرفة كان الاختلاف حول المدخل الذي يمكن اعتماده في الحل على منحنيين: المنحى الأول أن يتم البحث في إدارة المعرفة من حيث أنواع المعرفة كون المعرفة موجودة لدى الموارد البشرية في المنظمة ولكنها تختلف عن المعلومات والبيانات وهذا المنحى يشبه إلى حد كبير إدارة المعلومات . المنحى الثاني بأن يتم النظر إلى إدارة المعرفة كونها تتعامل مع كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وتطبيقها من خلال عمليات إدارة المعرفة لتوليد قيمة مضافة وهذا المنحى يركز على إدارة المعرفة من خلال عملياتها، هذا وقد رجح الباحث المنحى الثاني إذ بموجبه تبدو إدارة المعرفة مختلفة عن إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

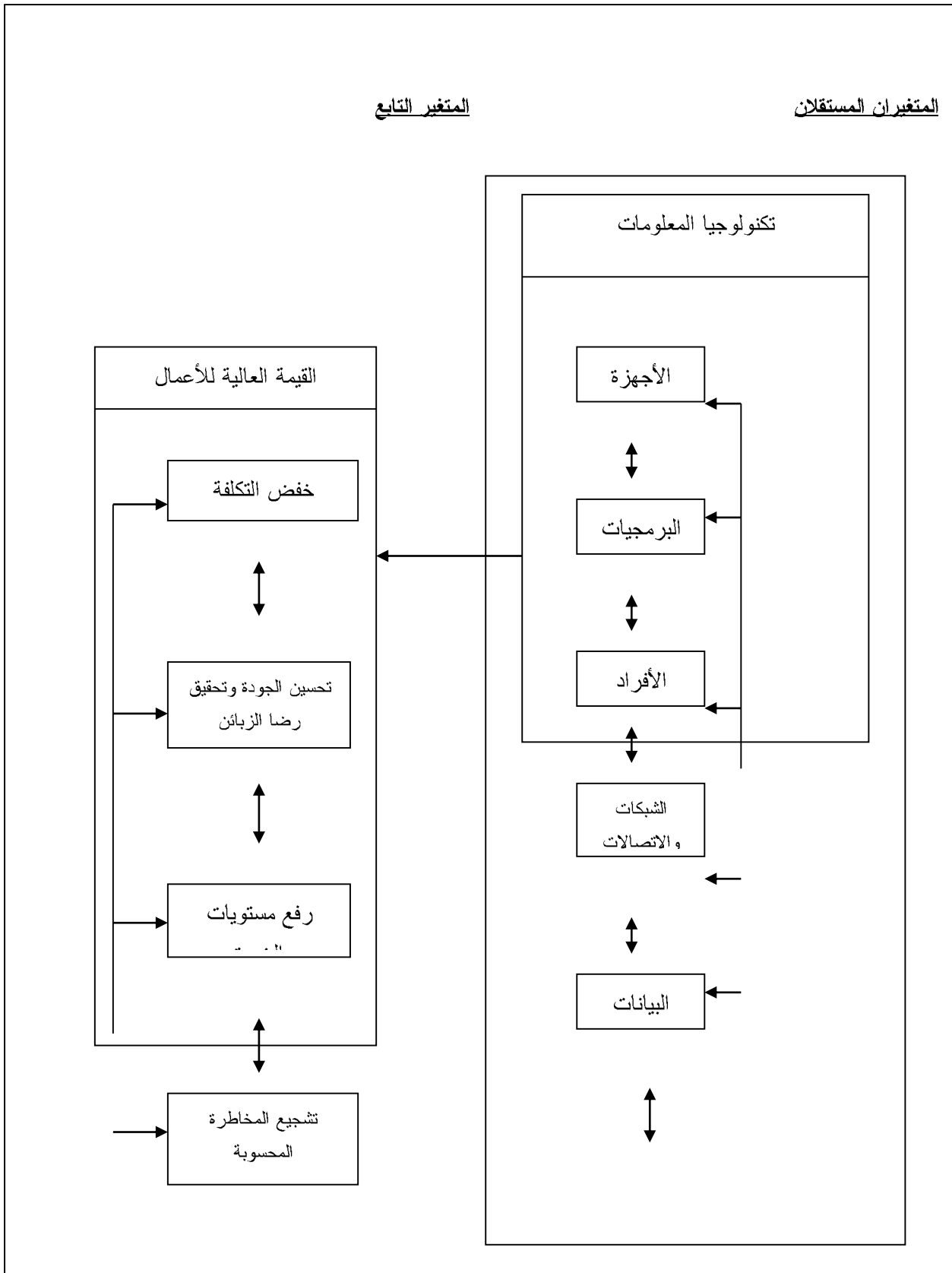
3 - برزت وفق المنحى الثاني لإدارة المعرفة (منظور العمليات) تعددية جهات النظر حول عدد هذه العمليات وترتيبها وحسما للموقف قام الباحث بإجراء بحث مسحي تناول فيه عمليات إدارة المعرفة المشار إليها عند عدد من الباحثين وأعد الجدول الموجود في الملحق (4) واستخلص منه ست عمليات كانت الأكثر تكرارا هي التشخيص والاكْتساب والتوليد والتخزين والتطوير والتوزيع والتطبيق .

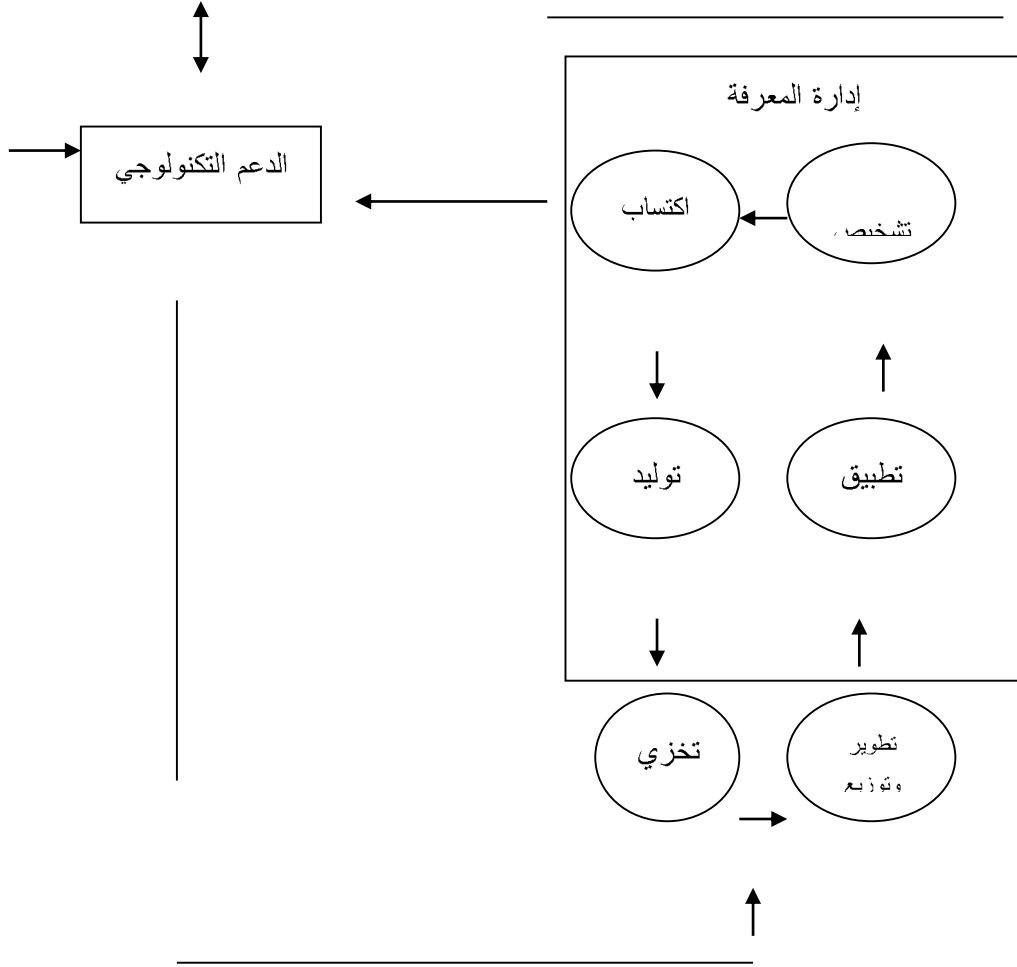
4- تمت مراجعة عدد من نماذج إدارة المعرفة عند كل من (Barnes, 2002) و(Kermally, 2002) و (Mertins, et al., 2001) و(Natarjian & Shekhar, 2000) و (Alavi & Leidner, 2001) و(Housel & Bell, 2001) وبناء على ما جاء في البندين الثالث والرابع تم ترتيب العمليات الستة لإدارة المعرفة في النموذج بشكل تبدو فيه أكثر منطقية .

5 - أشار العديد من الباحثين إلى القيمة العالية للأعمال والتي تنعكس من تأثير تطبيق إدارة المعرفة ومنهم (Hanley, 2002) و (Chauvel & Despress, 2002) و (Tissen, et al., 1998) و (Kermally, 2002) كما أشار آخرون إلى هذه القيمة المتأتمية من تطبيق تكنولوجيا المعلومات ومن هؤلاء (Gold, 2002) و (Fahey, et al., 2001) و ما ورد في تقرير نشرته مجلة (Information Week, 1997) .

وبناء على ذلك اختار الباحث خمسة متغيرات فرعية ليتم التطبيق عليها في هذا النموذج وهي: خفض التكلفة و(تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن) ورفع مستوى الخبرة وتشجيع المخاطرة المحسوبة والدعم التكنولوجي المتمثل في سرعة الحركة نحو تكنولوجيا جديدة.

6 - بناء على ما تقدم تم إعداد الرسم التوضيحي (1/1) لنموذج الدراسة المقترح والذي يبين المتغيرين المستقلين الرئيسيين والمتغير التابع وما تفرع عنها من متغيرات فرعية وذلك على النحو الآتي :





1-2-2-1 التعريفات الإجرائية وكيفية قياسها:

أولاً: المتغير المستقل الأول وهو تكنولوجيا المعلومات: نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة التي تعمل معا وهي الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات والبيانات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب . وتفرع عن هذا المتغير خمسة متغيرات فرعية هي: (Alter, 2002:6) و (O'brien, 2002:8)

1. الأجهزة: هي تلك المعدات المادية المستخدمة في عمليات الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين في نظام الحاسوب .

2. البرمجيات: هي البرامج المتعلقة بإدارة ودعم عمليات نظام الحاسوب وبرمجيات التطبيقات اللازمة لإنجاز مهام المستخدم النهائي.
3. الموارد البشرية: هي الموارد البشرية من المختصين والمهنيين والمبرمجين ومحلي النظم ومستخدميها ويطلق عليهم أحيانا اسم عمال المعرفة أو خبراءها أو صناعاتها ممن يمتلكون مهارات وقدرات ومعارف خاصة.
4. الشبكات والاتصالات: تركيبة من أجهزة الحاسوب والطرفيات التي يربط فيما بينها وسائط اتصالات بأنواعها المختلفة وتضبط من قبل برمجيات اتصالات.
5. البيانات: هي حقائق لها كينونة تعبر عن الناس أو الأشياء أو الصور أو الأصوات والأماكن والأرقام وتمثل المواد الخام في نظم المعلومات.

ثانيا: المتغير المستقل الثاني وهو إدارة المعرفة: إدارة المعرفة المصرفية الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة وتتم من خلال عملية منتظمة تبدأ بالتشخيص ثم الاكتساب ثم التوليد ثم التخزين ثم التطوير والتوزيع وأخيرا التطبيق . وتفرع عن هذا المتغير ست متغيرات فرعية هي : (Skyrme, 1998a:8)

1. التشخيص: عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على البنك معرفته. (Arora, 2002:41)
2. اكتساب المعرفة: الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية باستخدام القنوات الخاصة بذلك. (Lytras, et al., 2000:41)
3. توليد المعرفة: إبداع المعرفة المصرفية بأنواعها المختلفة (Mertins, et al., 2001:46)
4. تخزين المعرفة: الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة. (Miller, 2002:289)
5. التطوير والتوزيع: التحسين المستمر في قدرات ومهارات ومعارف عمال المعرفة ونقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهامهم الجوهرية. (Descouza, 2003:1)
6. التطبيق :الممارسة والاستخدام والاستفادة منها في الواقع العملي . (Survary, 1999:95)

ثالثاً: المتغير التابع وهو القيمة العالية للأعمال: هي القيمة التي يحققها البنك بمستويات مرتفعة من خلال الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وتتمثل في مساحات متنوعة منها خفض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن ورفع مستويات الخبرات وتشجيع المخاطرة المحسوبة والدعم التكنولوجي. وتفرع عن هذا المتغير خمسة متغيرات فرعية :

1. خفض التكلفة: انقاص التكلفة إلى أقل درجة وتشمل تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والمالية والخدمة المقدمة للزبون. (Rose, 2002:1)
2. تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن: يقصد بتحسين الجودة إجراء التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية بكل أبعادها كما يقصد بتحقيق رضا الزبائن شعور الأشخاص بالسعادة والبهجة والتعهد بالبقاء مع البنك . (Harvey & Brown, 2001:361)
3. رفع مستويات الخبرة: أي زيادة مستويات الخبرة المعرفية التجريبية ذات القيمة العالية الموجودة لدى عمال المعرفة. (Daft & Noe, 2001:422)
4. تشجيع المخاطرة المحسوبة: أي إتاحة المجال للعمال المعرفية لاتخاذ قرارات مستقبلية محسوبة إذ تبنى الكثير من فرص الأعمال من خلال المخاطرة المحسوبة والانفتاح في قبول النتائج لنزع الخوف من الفشل وتأكيد الثقة بالعاملين . (Harvey & Brown, 2001:396)
5. الدعم التكنولوجي : أي توفير الدعم اللازم لسرعة الحركة نحو تكنولوجيا جديدة والمبادأة في تبني هذه التكنولوجيا مثل الانترنت والصراف الآلي والبنك المتحرك . (Alter, 2002:6)

2-2-2-1-1 كيفية قياس المتغيرات

- 1- تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة تم تصميمها واحتوت على (69) عبارة: خصصت العبارات من (1-7) لتمثل البيانات التعريفية وتناولت العبارات من (8-69) متغيرات الدراسة وهي تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة كمتغيرين مستقلين والقيمة العالية لأعمال البنوك التجارية كمتغير تابع وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الفئوي (Sekaran, 2003).
 - 2- تم مراعاة أن يكون عدد المتغيرات الفرعية في مجموعها لتكون متقاربة إذ جاءت خمسة للمتغير الأول وستة للثاني المستقلين وخمسة للثالث التابع وتفرع عنها عبارات متقاربة أيضاً هي (21) للمتغير الأول و(20) للثاني و(21) للمتغير التابع. وذلك على النحو الآتي:-
 - أ - المتغير المستقل الأول وهو تكنولوجيا المعلومات تكوّن من خمسة متغيرات فرعية هي الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات والبيانات. وقد تم قياسها من خلال (21) عبارة بواقع (4) عبارات لكل منها باستثناء البرمجيات فكانت (5) عبارات وذلك بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع مثل (Alter,2002) وبعضها تم تطويرها بالاعتماد على أدبيات أخرى أو بالأخذ بمشورة بعض الأكاديميين والمختصين .
 - ب - تكون المتغير المستقل الثاني وهو إدارة المعرفة من ستة متغيرات فرعية تعلقت بإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها. وقد تم قياسها من خلال (20) عبارة توزعت بما معدله (3) عبارات لكل متغير باستثناء التطوير والتوزيع كونهما متغيراً واحداً فقد كانت عدد العبارات (5) عبارات.
- تم الاستعانة ببعض المقاييس الموجودة وتطوير أخرى لتناسب الدراسة وهنا كانت الصعوبة إذ إن المقاييس لإدارة المعرفة لا زالت قيد البحث والتطوير من قبل العديد من الباحثين والمختصين ومن هؤلاء (Housel & Bell,2001) و(Kermally,2002) وغيرهم.

ج - تفرع عن المتغير التابع وهو القيمة العالية لأعمال البنوك خمسة متغيرات هي خفض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن ورفع مستويات الخبرة وتشجيع المخاطرة المحسوبة والدعم التكنولوجي المتمثل في سرعة الحركة نحو التكنولوجيا الجديدة وقد تم قياسها من خلال (21) عبارة توزعت على المتغيرات الفرعية بما معدله 4 عبارات باستثناء تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن إذ اعتبرت متغيرا واحدا.

3 - تم إعداد الجدول (1/1) لبيان هذه المتغيرات الرئيسة والفرعية والعبارات المتعلقة بها وإشارة

إلى أصل المقياس أو ما تم تطويره من مقاييس .

الجدول (1/1)

تصميم مقياس نموذج الدراسة

المتغير	العبارات	أصل المقياس وما تم تطويره من الأصل
1-	المتغير المستقل الأول :-تكنولوجيا المعلومات	
	أ - الأجهزة	(Alter, 2002)
	ب - البرمجيات	(O'brien, 2002) (Loudon & Loudon, 2002)
	ج- الموارد البشرية	(Alter, 2002) (Daft & Noe, 2001)
	د - الشبكات والاتصالات	(O'brien, 2002) (Martin, et al., 2002)
	هـ- البيانات	(Alter, 2002)
2-	المتغير المستقل الثاني :- إدارة المعرفة	
	أ - تشخيص	(Housel & Bell, 2001) (Zack, 1999) (Skyrme, 1998a)
	ب - اكتساب	(Mertins, et al., 2001) (Lim, et al., 1999)
	ج- توليد	(Despress & Chauvel, 2000) (Kermally, 2002)
	د - تخزين	(Davis, 1998) (Barnes, 2002) (Miller, 2002)
	هـ - تطوير وتوزيع	(Tidd, 2000) (Alavi & Liedner, 2001) (Dinney, 2002)

(Survary, 1999) (Fielden, 2001)					65	24	و - تطبيق
3- المتغير التابع:-القيمة العالية للأعمال							
(Rose, 2002) (Tidd, 2000)		32	22	21	20	19	أ - خفض التكلفة
(Harvey & Brown, 2001) (Kermally, 2002) (Fahey, et al., 2002)	68	37	38	11	50	10	ب - تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن
(Daft & Noe, 2001) (Dash, 1998a)(Arora, 2002)				69	55	30	ج - رفع مستويات الخبرة
(Rose, 2002) (Daft & Noe, 2001) (Harvey & Brown,2001) (Lesser& Prusak,2001)			66	23	18	15	د - تشجيع المخاطرة المحسوبة
(Norma & Samson, 2002) (Mertins, et al., 2001) (Levine, 2001) (Goa, et al., 2002)				62	33	29	هـ - الدعم التكنولوجي (سرعة الحركة نحو تكنولوجيا جديدة)

1-3-1 مجتمع وعينة الدراسة

أولاً:- مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي والبالغ عددها (16) بنكاً.

المجتمع المستهدف : هو الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية ويقصد بها المدير العام ومن يرتبط به من النواب أو المساعدين ومن يرتبط بهم من مديري الإدارات الرئيسية أو الخبراء والمستشارين . أما وحدة التحليل فهم الأفراد العاملون في الإدارة العليا.

ثانياً:- عينة الدراسة

أ- بعد تعريف وتحديد المجتمع المستهدف (N=220) تم سحب عينة عشوائية بسيطة (n) مقدارها (n=140) فرداً وهي التي تقابل حجم (N=220) أي بنسبة (64%)

من حجم المجتمع وذلك بالاعتماد على الجدول رقم (11.3) المشار إليه عند (Sekaran, 2003:294) والذي اعتمد فيه على نموذج (Krejcie & Morgan,1970) ونموذج (Cohen, 1969) في قرار تحديد حجم العينة بناء على أسس علمية ومعادلات رياضية .

ب- تم توزيع (140) استبانة على البنوك التجارية ممثلة بالمديرين المعنيين في الإدارة العليا وذلك بعد تحديد العدد الذي يناسب كل بنك كنسبة تناسب عدد الإدارات العليا فيه إلى الحجم الكلي للعينة.

ج- بعد استرجاع الاستبانات الموزعة تبين أن الصالح منها (116) استبانة وهي تمثل 83% من العينة أي نسبة مقبولة لاعتمادها في التحليل.

1-3-2 أساليب جمع البيانات وتحليلها

أولاً:- مصادر جمع البيانات

- 1- المصادر الثانوية: اشتملت على : الكتب والمؤلفات والإحصاءات والدوريات العلمية والتقارير والبحوث وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
- 2- المصادر الأولية :

أ - المقابلة: تم إجراء عدة مقابلات وهي المشار إليها في الملحق (2) مع عدد من المديرين الذين يعملون في فروع مختلفة للبنوك عينة البحث ومع عدد آخر ممن يعملون في الإدارات العليا في البنوك للاستماع إلى آرائهم والانتفاع بخبراتهم حول النموذج المقترح. كما تم إجراء مقابلات أخرى مع عدد من الأساتذة الأكاديميين والمختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والسلوك التنظيمي والعلوم المالية والمصرفية لاستشارتهم والانتفاع بآرائهم وخبراتهم وإرشاداتهم حول متغيرات الدراسة ونموذجها المقترح.

ب - الاستبانة: تم تصميم الاستبانة المشار إليها في الملحق (1) كأداة لقياس متغيرات الدراسة .

ثانياً:- أدوات التحليل :

1-الأساليب الإحصائية وهي على نوعين :

أ-أساليب الإحصاء الوصفية: استخدم الباحث منها :

1-التوزيع التكراري والنسب المئوية للإجابات .

2-الوسط الحسابي لتحديد مستوى المتغيرات .

3-الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

4- معامل الاختلاف لقياس درجة تشتت القيم النسبي عن وسطها

الحسابي.

ب- اساليب الاحصاء الاستدلالي : استخدم الباحث منها :

1- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات .

2- الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Stepwise) لاختبار

فرضيات التأثير الرئيسة والانحدار الخطي البسيط لاختبار

التأثير للفرضيات الفرعية.

3- تحليل التباين الثنائي لاختبار الفروق.

ثالثاً:- اعتمد الباحث في استخراج النتائج على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) .

1-4-1 اختبارات الصدق والثبات

1-4-4-1 اختبار الصدق (Validity) :

صدق المقياس أنواع مختلفة منها صدق المحتوى والبناء والمواجهة وبالمجمل يقصد منها التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه ولذلك تم الاعتماد على قياس صدق المواجهة والمحتوى والبناء من خلال عرض المقياس على عدد من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص وهم المشار إليهم في الجدول (6) في الملحق .

وتم الأخذ بمعظم ملاحظاتهم من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة. إلى أن استقر المقياس على الشكل النهائي الذي يوضحه الملحق (1) كما تم توزيع العبارات بطريقة متباعدة وليست متسلسلة لكي تكون الإجابات عنها أكثر دقة وأقل تحيزاً.

2-4-4-1 اختبار الثبات (Reliability):

يشير مصطلح الثبات إلى أن مؤشرات الاستقرار والرسوخ في الأداة متوفرة لقياس المفهوم وأنها تساعد في تقدير جودة المقياس . (Sekaran,2003)

تستخدم عدة طرق لفحص الثبات وبناء عليها قام الباحث بتوزيع أداة القياس على عينة استطلاعية تكونت من (17) مبحوثاً من البنوك عينة البحث وتم إدخالها إلى الحاسب الآلي / برنامج SPSS وباستخدام معامل (Cronbach's Alpha) تبين أن ثبات المقياس = (0.9257) وهي درجة عالية من الموثوقية وبحسب رأي (Sekaran, 2003) فإنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس أفضل. وبذلك يكون النموذج قد تم اختباره والتحقق من مدى الموثوقية به وهو ما دفع الباحث نحو الخطوة اللاحقة وهي التطبيق العملي على البنوك التجارية.

2-4-1 نبذة عن عينة الدراسة

أولاً: نشأة البنوك في الأردن

تعود نشأة وتطور البنوك في الأردن إلى عام 1925 إذ تم حينذاك افتتاح أول فرع للبنك العثماني كوكيل عام للحكومة الأردنية بالإضافة لممارسته الأعمال المصرفية العادية ثم تلاه البنك العربي الذي افتتح أول فرع في عمان عام 1934 . وفي فترة الستينات تم تسجيل كل من بنكي الأردن والقاهرة عمان . وبعد عام 1964 باشر البنك المركزي الأردني أعماله بموجب القانون رقم 4 لسنة 1959 ليتولى تسيير السياسة النقدية بالإضافة إلى الإشراف على عمل البنوك التجارية وفق قانون البنوك رقم (5) لسنة 1959 والذي جاء كأول تشريع مصرفي أردني يصدر لتنظيم أعمال البنوك التجارية . شهدت فترة السبعينات نقلة كمية ونوعية متميزة وذلك من خلال تأسيس عدة بنوك تجارية أردنية وفتح فروع لعدة بنوك أجنبية في الأردن كما تم تأسيس العديد من المؤسسات المالية والبنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار وذلك من أجل تكامل السوق المالي الأردني (العمري، 2003: 32-36).

ثانياً: ترتيب البنوك حسب حجم الموجودات

يمكن ترتيب البنوك عينة الدراسة حسب حجم موجوداتها على النحو الذي يظهره الجدول (1/2) علماً بأن هذا الترتيب يتغير سنوياً.

الجدول (1/2)

ترتيب البنوك حسب حجم الموجودات

اسم البنك	الترتيب	الموجودات (بالمليون دينار)	النسبة إلى إجمالي البنوك	ترتيب العام السابق
1- البنك العربي	1	4018	%31.8	1
2- بنك الإسكان للتجارة والتمويل	2	1738	%13.7	2
3- البنك الأهلي الأردني	3	1135	%9.0	3
4- البنك الإسلامي الأردني	4	809	%6.4	4
5- بنك الأردن	5	684	%5.4	6
6- بنك القاهرة عمان	6	644	%5.1	5
7- البنك الأردني الكويتي	7	613	%4.8	7
8- بنك الاتحاد للائحة والاستثمار	9	363	%2.9	12
9- البنك الأردني للاستثمار والتمويل	10	353	%2.8	8
10- البنك العربي الإسلامي الدولي	11	315	%2.5	14
11- بنك الاستثمار العربي الأردني	12	308	%2.4	13
12- بنك المؤسسة العربية المصرفية/ الأردن	13	299	%2.4	10
13- بنك الصادرات والتمويل	14	273	%2.2	16
14- بنك سوستيه جنرال الشرق الأوسط للاستثمار سابقا	18	64	%0.5	20
15- بنك الأردن والخليج		غير متوفر		9
16- بنك فيلادلفيا للاستثمار		غير متوفر		18

المصدر: مجلة البنوك في الأردن، العدد 8، المجلد 22، أيلول 2003

ثالثاً: واقع البنوك التجارية الأردنية : لمحة وسمات

يشير الجدول (3) الموجود في الملحق إلى واقع البنوك الأردنية : لمحة وسمات متضمناً أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية لكل بنك وقد تم إعداده من قبل الباحث بالاستعانة بالتقارير السنوية الأخيرة الصادرة عن البنوك وباستكمال بعض المعلومات عن طريق المقابلة التي أجراها مع عدد من المسؤولين في البنوك أثناء توزيع وجمع الاستبانة لطفاً أنظر الجدول (3) .

3-4-1 حدود الدراسة ومنهجها

1. الحدود المكانية تمثلت في البنوك التجارية الأردنية حصراً.
2. الحدود الزمانية أن الدراسة أجريت في عامي (2003-2004) .
3. استخدمت الدراسة منهج البحث التطبيقي؛ ونوعه وصفي، واختبار فرضيات .

4-4-1 توصيف محتويات فصول الدراسة

وفق منهجية الدراسة فقد تضمنت خمسة فصول :

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي تضمن مشكلة الدراسة وعناصرها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها ونموذج الدراسة المقترح والمتغيرات ومقاييسها ومجتمع الدراسة والعينة وحدود الدراسة ومنهجها وأساليب جمع البيانات وتحليلها واختبارات الصدق والثبات .

وأفرد الفصل الثاني للإطار النظري للدراسة والذي احتوى على مكونات تكنولوجيا المعلومات والتي اشتملت على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات والبيانات وتناولت الدراسة تحديد مفاهيمها ووظائفها وأنواعها ومقاييسها كما احتوى الفصل على إدارة المعرفة من حيث مفاهيمها وجذورها وطريقة المعرفة وأنواع المعرفة وعمليات إدارة المعرفة واحتوى الفصل على القيمة العالية للأعمال التي اشتملت على خفض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن وتشجيع المخاطرة المحسوبة ورفع مستويات الخبرة والدعم التكنولوجي وتم أخيراً ربط هذه المحتويات معاً.

وخصص الفصل الثالث لمراجعة الأدبيات السابقة في مجالات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال من خلال الرجوع إلى عدد من أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير وأبرز البحوث المحلية والعربية والعالمية عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتم في نهاية الفصل بيان مدى تميز الدراسة الحالية عنها.

وتضمن الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات باستخدام أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي حيث تم عرض وتحليل خصائص أفراد العينة وعرض وتحليل ومتغيرات الدراسة وفق إجابات عينة المبحوثين وبيان مستوى متغيرات الدراسة واختبارات العلاقات والتأثير والفروق بين متغيرات الدراسة. وختم الفصل الخامس الدراسة بأهم النتائج والتوصيات وحدد اتجاهات البحث المستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1-2 مكونات تكنولوجيا المعلومات

2-2 إدارة المعرفة

3-2 القيمة العالية للأعمال

4-2 ربط تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1-2 مكونات تكنولوجيا المعلومات

التكنولوجيا Technology لغة هي : اللغة التقنية أو العلم التطبيقي وبعبارة أخرى هي طريقة فنية لتحقيق غرض عملي (البعليكي، 1993: 954) ويعرفها (قنديلي والسامرائي، 2002: 35) بأنها "التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية". ويعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق هدف عام. واستنادا إلى نظرية النظام المفتوح واسترشادا بمفهوم تكنولوجيا المعلومات عند عدد من المختصين منهم (Alter,2002:72) و (O'brien,2002:8) و (Seen,1998:7) و (الزعيبي وآخرون، 2004: 6) ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها "نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب. أما نظم المعلومات فيعرفها (Alter, 2002:6) بأنها "نوع خاص من أنظمة العمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات في التقاط ونقل وتخزين واسترجاع ومعالجة أو عرض المعلومات التي تدعم واحدا أو أكثر من أنظمة العمل".

أولا - الأجهزة

1 - مفهومها ووظيفتها

تعود الأجهزة إلى المعدات المادية المستخدمة في الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين في نظام الحاسوب ، وبالتالي فهي تحتوي على ستة عناصر رئيسية هي : وحدة المعالجة المركزية والذاكرة الرئيسية والثانوية وتكنولوجيا الإدخال وتكنولوجيا الإخراج وتكنولوجيا الاتصال (Turban, et al., 2001:162). وقد ميز (Alter,2002:312) بين الحاسوب كجهاز ينفذ الأوامر المخزنة سابقا أي البرامج، وبين نظام الحاسوب الذي يحتوي على أجهزة حاسوب وأجهزة أخرى تلتقط وترسل وتخزن وتسترجع وتعالج وتعرض البيانات من خلال تنفيذ البرامج .

وقد صُنّف الحاسوب إلى ثلاثة أصناف رئيسة وأضيف صنف رابع وهي الحاسوب الشخصي (الصغير) والمتوسط والكبير والعملاق (الفائق). وتختلف هذه الأصناف من حيث قدراتها وسرعاتها واستخداماتها وسعة تخزينها.

2- طرفيات الحاسوب :

الطرفيات Peripherals اسم له صفة عامة يطلق على كل أجهزة الإدخال والإخراج والتخزين الثانوية حيث تعتمد هذه الطرفيات على طريقة وصل وربط الشبكات بوحدة المعالجة المركزية وفيما يلي عرض موجز لها:-

أ - تكنولوجيا الإدخال : هي أجهزة متعددة ذات أغراض متنوعة مثل أجهزة التأشير ولوحة المفاتيح والمشييرة الإلكترونية وشاشات اللمس، وأجهزة التعرف على الأصوات، والمسح الضوئي الذي يقرأ السياق والرسومات، وتكنولوجيا الأشرطة الممغنطة التي تستخدم في الصراف الآلي والبطاقة الذكية المستخدمة في البنوك والكاميرات الرقمية المستخدمة لإدخال الصوت والصورة وغيرها.

ب - تكنولوجيا الإخراج : هي تلك الأجهزة التي تزود المستخدم بمعلومات بأشكال مختلفة، مثل أجهزة عرض الفيديو وشاشات عرض البلورات السائلة (Liquid Crystal Displays)، والتي تتجه لتكون أكثر تسطيحا ووضوحا ومنها أجهزة الطباعة بأنواعها المختلفة .

ج - تكنولوجيا التخزين وهي نوعان:

1- ذاكرة رئيسة ومنها أجهزة تخزين البيانات والمعلومات بصورة دائمة مثل Read Only Memory (ROM) وهي ذاكرة للقراءة فقط، و Random Access Memory (RAM) وهي ذاكرة الوصول العشوائية وتستخدم للقراءة والكتابة، والذاكرة الوماضة (Flash Memory) ومنها التخزين المباشر المتصل (Online-Storage) .

2- ذاكرة ثانوية ومنها الأشرطة الممغنطة والقرص الضوئي (CD-Rom) وأقراص الفيديو الرقمي (DVD) وغيرها.(O'brien,2002:82-98)

3 - متغيرات الأداء ووحدات القياس

لقد أشار (Turban,et al., 2001:89-90) إلى قضايا استراتيجية تتعلق بالميزة التنافسية مثل تأثير الأجهزة على الإنتاجية الفردية والتنظيمية

وقضية تغيير أساليب العمل ومكانه وتغيير المنتجات والخدمات الجديدة والتنبؤ بتطوير المنتج والبحث السوقي، وقضايا تحسن الاتصالات التي ترفد الأعمال بوسائط متعددة تفيد إدارة المعرفة وتجعل الأعمال منافسة في المجال العالمي ، أما فيما يتعلق بمتغيرات الأداء لتكنولوجيا الأجهزة ومقاييسها فسيتم توضيحها من خلال الجدول (2/1).

الجدول (2/1) متغيرات أداء الأجهزة ومقاييسها*

متغيرات أداء تكنولوجيا المعلومات / الأجهزة	
مجموعة متغيرات الأداء	قضايا نموذجية عند وصف مصطلح يصف تكنولوجيا محددة
1- القابليات والمحددات الوظيفية Functional Capabilities & Limitations السعة Capacity السرعة Speed الأداء-السعر Price-Performance الثقة (الاعتمادية) Reliability شروط التشغيل Operating Conditions	ما أنواع عمليات التكنولوجيا المقترحة للأداء وما قابليتها؟ كم مقدار المعلومات التي بإمكانك تخزينها أو إجراؤها كم سرعة العمليات أو الأوامر؟ كم دولاراً يكلف حجم المعلومات المراد تخزينها وكيف تحسب؟ كم يمكن أن تعمل بدون أخطاء أو تشويش؟ كم مقدار المسافة المأخوذة بالاعتبار، كم الوزن؟ درجة الحرارة ومقدار الكهرباء؟
2- سهولة الاستخدام Ease of use جودة مواجهة المستخدم سهولة أن يصبح الشخص ماهراً النقل Portability	كم هي سهولة عملية استخدام هذه التكنولوجيا؟ كم يدرك ويسهل التعلم كطريقة لإنجاز المهام؟ كم مقدار الجهود المبذولة ليصبح الشخص ماهراً في استخدامها؟ كم هي سهولة المستخدم لتحريكها في العمل؟
3- الملاءمة Compatibility التوافق مع المعايير القدرة على العمل المشترك Interoperability	كم هو سهل أن تحصل على تكنولوجيا تعمل مع تكنولوجيا مكتملة؟ إلى أي مدى تلائم التكنولوجيا معايير الصناعة؟ إلى أي مدى يمكن استخدامها مع تكنولوجيا أخرى؟
4- قابلية الصيانة Maintainability قابلية التخزين Modularity قابلية التوسع Scalability المرونة Flexibility	كم سهولة أن تحافظ على تشغيل التكنولوجيا طوال الوقت؟ هل يمكن تقسيمها إلى وحدات جزئية وهل يمكن استبدال ما يكافئها؟ هل ممكن زيادة أو إنقاص السعة بدون أعطال رئيسية؟ هل ممكن تغيير مظاهر عمليات مهمة بدون أعطال رئيسية؟

* المصدر : Alter,S. (2002) Information Systems : The Foundation of E-Business, Upper Saddle

River, NJ:Prentice Hall P.308. Figure 8.1

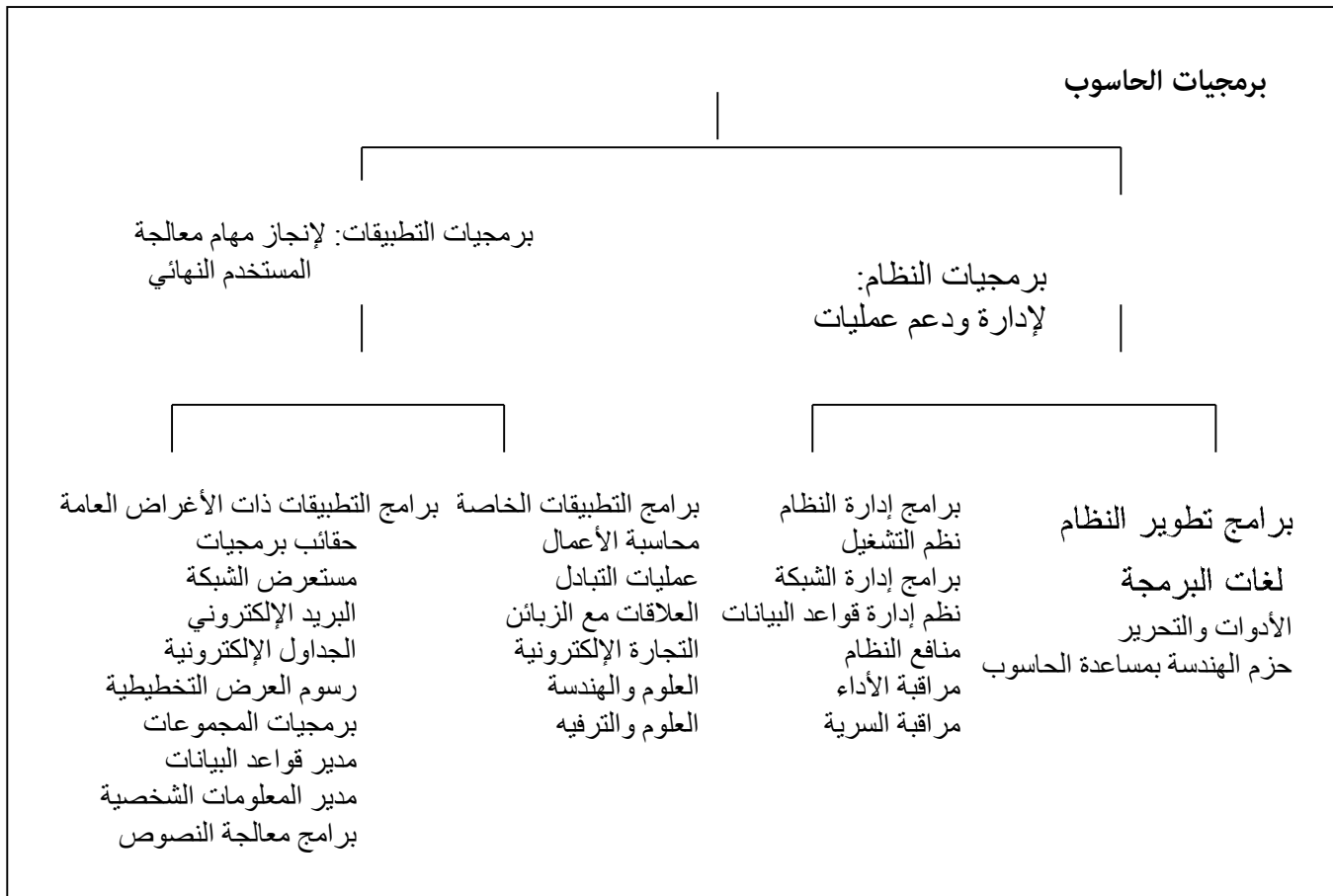
ثانيا: البرمجيات

1 - مفهوم البرمجيات ووظائفها : تعتبر البرمجيات تعليمات (أوامر) تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وهي تحقق ثلاث وظائف رئيسة هي : إدارة موارد الحاسوب في المنظمة وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة (Laudon & Laudon,2002:172).

2 - أنواع البرمجيات الرئيسية

تقسم برمجيات الحاسوب إلى نوعين رئيسين يتفرع عنهما عدة أنواع فرعية يوضحها الشكل (2/1).

الشكل (2/1) برمجيات الحاسوب



O'brien,J. (2002) Management Information Systems, Managing المصدر
information Technology in the E-Business Enterprise Irwin, Ny. McGraw-Hill,
Figure12.2, P.432

وفيما يلي شرح موجز عن هذه البرمجيات :

أ - برمجيات التطبيقات Application Software وتقسم هذه البرمجيات إلى قسمين :

- 1- برامج التطبيقات الخاصة: وهي البرامج المختلفة التي تدعم تطبيقات الأعمال والمستخدم النهائي مثل برامج الإدارة العليا والتبادلات وعلاقات الزبائن والتجارة الإلكترونية وغيرها. ومن هذه البرمجيات (Lotus Notes) التي تدعم إدارة المعرفة في عملياتها.
- 2- برامج التطبيقات ذات الأغراض العامة: وهي برامج تخص برمجية عمليات المعلومات العامة التي يستخدمها المستخدم النهائي مثل برنامج معالجة النصوص (Word) وبرامج الجداول الإلكترونية ومنها (Excel) وبرامج رسوم العرض التخطيطية ومنها (Power Point) وبرامج إدارة قواعد البيانات ومنها (Access) وغيرها.

ب - برمجيات النظام (System Software):

- تدير هذه البرمجيات وتدعم برمجيات النظام وأنشطة معالجة المعلومات وتقسم إلى قسمين:-
- 1- نظم التشغيل: وتعتبر من أهم نظم البرمجيات لأي حاسوب لأنها تدير عمليات المعالجة وتراقب المدخلات والمخرجات وموارد التخزين ونشاطات الحاسوب ومن أشهرها Windows بإصدارته المتلاحقة .
 - 2- برامج تطوير النظام ولغات البرمجة : هناك أربعة أجيال رئيسة من لغات البرمجة هي لغة الآلة ولغات التجميع ولغة الجيل الثالث العالية المستوى ولغات الجيل الرابع اللاإجرائية أي التي تسمح بالتساؤلات واسترجاع البيانات من قواعدها.

3- معايير اختيار وتقييم البرمجيات:- هناك عدة معايير يجب مراعاتها في تطوير البرمجيات أو استئجارها أو شرائها منها مراعاة التكلفة والملاءمة لطبيعة المهام المراد تنفيذها وكفاءة إنجازها لهذه المهام والتوافق مع أجهزة الشركة ونظم التشغيل وسهولة التعلم من قبل المستخدم النهائي وغيرها . (Laudon & Laudon, 2002:192-194)

ثالثا: الموارد البشرية

1 - أهمية الموارد البشرية

أكد العديد من المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية ونظرية المنظمة على الدور الحيوي الذي تقوم به الموارد البشرية في هذه المجالات وتقسم هذه الموارد البشرية إلى نوعين هما : المستخدمون النهائيون ويدعون (خبراء) عمال المعرفة Knowledge Workers والذين عرفهم (Daft & Noe, 2001:26) " بأنهم غالبا ما يكونون من الشباب الذين تتوافر فيهم صفات الذكاء والتعلم والإبداع ودراسات الحاسوب وممن يمتلكون معرفة خاصة قد لا يمتلكها المديرون بل يكونون بحاجة إليها فهم ليسوا من العمالة اليدوية التقليدية لذلك على المنظمة التركيز على تطويرهم وتمكينهم. وأما النوع الثاني فهو ما عرفه (Seen,1998:35) بالمحترفين أو المهنيين في مجال تكنولوجيا المعلومات " بأنهم أولئك الأشخاص المسؤولون عن اكتساب وتطوير وصيانة وتشغيل أجهزة الحاسوب مع شبكات الاتصال ومن هؤلاء : المبرمجون ومحللو النظام ومدير المشروع وغيرهم .

وأكد (Cupta 2000:354) على أنه مع تطور الأعمال والمجتمعات والتوجه نحو الرقمية فإنه أصبح من الضروري معرفة كيفية استخدام المعلومات لتمكين حياة الأشخاص والمهنيين من المعرفة وإدارتها، إذ إن العاملين هم أكثر الموارد قيمة لأي منظمة، وما على المنظمة إلا أن تستثمر فيهم، وفي رأس المال الفكري لإثراء المعرفة التي يستخدمها العاملون في حل المشكلات واتخاذ القرارات، إذ يبنى رأس المال هذا بتراكم الخبرات الحقيقية والحدس والحكم والإدراك .

2 - تصنيف المورد البشري وفقا للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات

اختلف الباحثون في هذا التصنيف ولكن ولغايات هذه الدراسة سيتم تصنيفهم إلى صنفين رئيسيين هما:-

أ - المختصون والمهنيون في مجال تكنولوجيا المعلومات: ومن هؤلاء محللو النظم ومديرو قاعدة البيانات، ومدير الاتصالات عن بعد ومسؤول الشبكة وضابط المعلومات والتكنولوجيا الرئيس وضابط المعرفة الرئيس، ومدير ضمان الجودة والمبرمجون ومهندسو الحاسوب ولكل من هؤلاء وظيفته الخاصة (Martin, et al., 2002:11-12) .

ب - المستخدمون النهائيون: وهم مجموعة من الأشخاص ممن يشاركون في نظام العمل وآخرون يسعى النظام لإسعادهم، ومن أبرز هؤلاء الزبائن والمشاركون في إنجاز عملية الأعمال والمشاركون في البنية التحتية مثل الشرطة والتعليم والصحة وأصحاب المصالح. (Alter,2002:45-46) .

3 - مقاييس أداء العاملين والزبائن

هناك عدة مقاييس ذكرها (Alter,2002:63) لقياس أداء العاملين منها المهارات والانهماك (Involvement) والالتزام والرضا الوظيفي. ومن المقاييس المتعلقة بالزبائن تحقيق رضا الزبائن.

رابعاً: الشبكات والاتصالات عن بعد

1 - المفهوم والأهمية

أوضح (Oz,2002:228) ان الشبكة Network عبارة عن تركيبة من الأجهزة تتكون على الأقل من جهازي حاسوب، يتصل كل منهما بالآخر من خلال قناة اتصال، يتم من خلالها تأمين خدمات إشارة الحاسوب الرئيسي Host Computer للطرفيات لتصبح لها قيمة على الحاسوب الصغير مباشرة. في حين رأى (O'brien, 2002:507) أن شبكات الاتصالات تتكون من نظام اتصال يربط بين أجهزة الحاسوب والطرفيات وقنوات الاتصال والأجهزة من خلال وسائط اتصالات وتضبط من قبل برمجيات اتصالات.

وفيما يتعلق مفهوم الاتصالات عن بعد Telecommunication فأوضح (Oz, 2002:212) أن كلمة (Tele) إغريقية تعني مسافة وهي جزء من كلمة Telephone وكلمة Telegraph وغيرها من التكنولوجيات التي تسمح بالإتصالات عبر المسافات (عن بعد) .

في حين بين (Martin, et al., 2002:99) أن هناك مصطلحات مرادفة للاتصالات عن بعد مثل اتصالات البيانات والعمليات والتشبيك (Networking)

لكن الأفضل هو استخدام مصطلح Telecommunication اي الاتصالات عن بعد، لأنها الأوسع نطاقا فهي تضم الهاتف واتصالات البيانات كالسياق والصورة، وأن الشبكات هي من متطلبات الربط للاتصالات عن بعد . أما (O'brien, 2002:500) فبين أن الاتصالات عن بعد تعني تبادل المعلومات بأي شكل سواء أكان صوتاً أو صورة أو سياقاً أو بيانات من مكان لآخر باستخدام شبكات معتمدة على الحاسوب.

مما تقدم يتضح أن الاتصالات عن بعد سواء أكانت سلكية أم لاسلكية تعنى بإرسال المعلومات بأي شكل من مكان لآخر باستخدام وسائط إلكترونية أو ضوئية، وإن الشبكات بمكوناتها متطلبات هامة لربط وإتمام الاتصالات عن بعد .

وفيما يتعلق بأهمية الشبكات فقد بين (Martin, et al., 2002:100) أن هناك أربعة أسباب رئيسة تكمن وراء أهمية الشبكات ومدى الحاجة لها هي : المشاركة في الموارد التكنولوجية، والمشاركة في البيانات، وعملية توزيع البيانات ونظام خدمة الزبون، وأخيرا تحسين الاتصالات مما يجعل الشركة تتميز بميزة تنافسية .

2 - أنواع الشبكات وتركيبها البنيوي

لا يوجد إتفاق بين المختصين في تصنيفهم لأنواع الشبكات فمنهم من حصرها بثلاثة أنواع رئيسة هي الشبكة الموسعة Wide Area Network (WAN) والشبكة الحضرية Metropolitan Area Network (MAN) وشبكة الإنترنت.

ومنهم من فرع عنها شبكات عديدة مثل الشبكات الخاصة الوهمية Virtual Private Networks (VPNs)، وشبكات الند للند Peer-to Peer Networks (P2P) ، (وشبكات المخدم / الضيف Client/Server Network ، وشبكات الاكسترنات (Extranets) والانترانت (Intranets) والانترنت (Internet) التي توصف بأنها أم الشبكات أو الشبكة العملاقة أو العالمية . (O'brien, 2002:190-193). وذكر (Martin, et al., 2001:109) إن الانترنت والاكسترنات من التكنولوجيا المستخدمة في بناء نظم إدارة المعرفة وتوزيعها خلال الشركة.

وفيما يتعلق بالتركيب البنيوي للشبكات Network Topologies فقد أشار (Martin, et al., 2002:153) إلى وجود شبكات على شكل نجمة وباص وحلقة وشبكة مشبكة Mesh networks وشبكة الشجرة، والشبكة الأكثر تعقيدا هي التي تجمع بين العديد من الشبكات السابقة. وبالتالي تساعد هذه الشبكات في تحقيق عمليات إدارة المعرفة المتعلقة بجمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة التي تحسن من الأداء التنظيمي.

خامسا: البيانات

1 - المفهوم والأهمية :

البيانات عبارة عن " حقائق أو صور أو أصوات ربما تكون وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة " ويمكن تصنيف البيانات في خمسة أشكال أساسية هي: البنود Items وتكون رقمية أو هجائية، ونصية Text على شكل رسائل أو سياق جمل تحمل معنى دالاً عليها، وصوراً بمختلف أنواعها، وصوتية، وفيديو تجمع بين الصوت والصورة، كما أن هناك بيانات أخرى تعتمد على اللمس والشم والذوق ما زالت الأبحاث مستمرة بشأن التعامل معها تكنولوجياً (Alter, 2002:69-71).

وفيما يتعلق بأهمية البيانات فعددها البعض أكثر من مواد أولية في نظام المعلومات، إذ اتسع مفهومها عند المديرين والمختصين لاعتبارها موردا قيما من موارد المنظمة، يتطلب الأمر إدارته بفعالية لتحقيق منافع للمستخدمين النهائيين في المنظمة وفي مجالات شتى منها استخبارات الأعمال ونظم دعم القرار وغيرها (O'brien, 2002:466).

2 - إدارة البيانات ومناهجها

تتلخص عملية إدارة البيانات في التخطيط لها لتكون مناسبة لوظائف المنظمة ثم القرارات المتعلقة بمصادرها سواء أكانت من الداخل أم الخارج، ومراعاة تكلفتها ونوعيتها ثم اكتسابها وصيانتها، وبعد ذلك تعريفها ووصفها وتنظيمها ورقابة جودتها وتكاملها، ثم حمايتها وتأمين السرية لها وحساب تكلفة استخدامها وتحديثها، وأخيرا التدريب على كفاءة استخدامها (Alter,2002:161) .

أما عن مناهج إدارة البيانات فقد أشار (Oz,2002:30) إلى وجود منهجين أحدهما هو المنهج التقليدي المتعلق بالملفات المستخدمة بطريقة يدوية

ولكنه واجه مشاكل منها تكرار البيانات وتعدد أماكن حفظها وعدم انسجامها وتطابقها وعدم السرية وعدم استقلاليتها عن التطبيقات . لذلك برزت المطالبة بوجود المنهج الثاني وهو إدارة قواعد البيانات الذي يحقق وظائف أربعاً رئيسية: هي تطوير قاعدة البيانات واستفهامها وصيانتها وتحديثها وتطوير التطبيقات، وأن هناك ثلاثة أنواع من قواعد البيانات هي: العملياتية والموزعة والخارجية ولكل منها وظيفتها.

وفيما يتعلق التقنيات المستخدمة فيها فتظهر في مستودعات البيانات ومناجمها كاستخدام أساسي يساعد المديرين في اتخاذ القرارات وإحداث تغييرات استراتيجية في عمليات الأعمال لكسب مزايا تنافسية في سوق العمل . وهي من تكنولوجيا إدارة المعرفة التي تناسب بعض عملياتها إذ بموجبها يمكن إجراء تحليل بيانات الأعمال بطريقة تزود نظم دعم القرار ونظم دعم الإدارة العليا ببيانات معيارية (Metadata) عن جهات مختلفة مثل الأسواق المالية، البيانات السكانية ، بيانات الطقس وهكذا. ولذلك فإنها تتطلب أجهزة وبرمجيات قادرة على التعامل مع هذا التحليل .

أما جهود إدارة المعرفة في المنظمة بهذا الخصوص فإنها تضع الإجراءات والتكنولوجيا اللازمة لاتباع الخطوات الآتية:-

- 1- نقل معرفة الفرد العامل لقواعد البيانات.
 - 2- تنقية وفصل المعرفة ذات العلاقة الأكبر .
 - 3- تنظيم المعرفة في قواعد البيانات وعلى النحو الآتي:
 - أ - السماح للعاملين الآخرين بسهولة الوصول إلى المعرفة .
 - ب - دفع المعرفة الخاصة للعاملين لمساعدتهم في متطلبات اختصاصاتهم.
- لكن المشكلة هنا تبرز في تجاهل المعرفة الضمنية لدى العاملين (Oz, 2002:30).

3 - تقييم البيانات كمورد

أوضح (Alter, 2002:162) أن فائدة البيانات تتحدد بعوامل تعود إلى البيانات نفسها من جهة، وإلى معرفة المستخدم بطريقة الوصول إليها وتقديمها والحفاظ على سريتها من جهة أخرى. يوضح الجدول (2/2) محددات فائدة البيانات ودور نظم المعلومات فيها.

الجدول (2/2) محددات فائدة البيانات ودور نظم المعلومات

محددات فائدة البيانات ودور نظم المعلومات		
الخصائص	التعريف	دور نظم المعلومات
<p>1 - جودة المعلومات</p> <ul style="list-style-type: none"> • صحتها Accuracy • دقتها Precision • اكتمالها Completeness • العمر Age • خط الزمن Timeliness • المصدر Source 	<p>إلى أي مدى تمثل البيانات ما يفترض تمثيله؟ دقة تفاصيل تصويرها بالرسم أو باللفظ. إلى أي مدى تتوفر المعلومات لتكون كافية للمهمة ؟ كم مدة الوقت التي مضت على إنتاجها؟ إلى أي مدى يناسب عمر المعلومات المهمة والمستخدم ؟ الشخص أو المنظمة المنتجة لها.</p>	<p>رقابة البيانات والتأكد من صحتها وتعديل الأخطاء . تزود المعلومات بالدقة الكافية تزود المستخدم بالاكتمال وتجنب الإفراط. تحديث المعلومات بشكل متكرر ونقلها للمستخدم تزود بالمعلومة بالسرعة الكافية والمفيدة التحقق من المصدر وتحليل التحيز.</p>
<p>2 - الوصول إلى المعلومات</p> <ul style="list-style-type: none"> • توفرها Availability • قبولها Admissibility 	<p>إلى أي مدى يوجد الضروري منها ويمكن وصوله عند الحاجة؟ شرعيتها ومناسبتها للثقافة .</p>	<p>تجعل المعلومات متوفرة بجهد قليل لا يوجد منهج أوتوماتيكي يفحص ذلك</p>
<p>3 - تقديم المعلومات (عرضها)</p> <ul style="list-style-type: none"> • مستوى التلخيص Level of summarization • الصيغة Format 	<p>مقارنة رقم بنود البيانات الأصلية بالمعروضة الصيغة التي تعرض بها للمستخدم</p>	<p>معالجة البيانات إلى المستوى المرغوب معالجة البيانات بالصيغة المرغوبة</p>

<p>استخدام كلمة المرور</p> <p>الترميز وفك الرموز للبيانات</p>	<p>إجراءات وتقنيات رقابة من له حق الوصول ومتى؟</p> <p>تحويل البيانات إلى رموز لا يستطيع فكها إلا المرخص له</p>	<p>4 - أمن المعلومات</p> <p>● تقييد الوصول Access restriction</p> <p>● التشفير Encryption</p>
---	--	---

*المصدر Alter,S. (2002) Information Systems: The Foundation of E-Business, Upper

Saddle River, NJ: Prentice-Hall, p.163, Table : 4.3

2-2 إدارة المعرفة Knowledge Management

1-2-2 مفهوم المعرفة وأهميتها

أوضح (مذكور وآخرون،1989:624) المعنى اللغوي للمعرفة " بأنها تقال للإدراك الجزئي أو البسيط ، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله دون علمته " . وفي (قاموس أكسفورد،2002:422) عرف المعرفة (Knowledge) بأنها " معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما ". أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.

كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها ما أوضحه (Barnes, 2002:3) بأنها " تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة، ما وهي إما أن تكون معرفة ضمنية Tacit أو واضحة Explicit " .وعدها (Awad & Ghaziri, 2004:33) بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة - كيف). وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المرشد) (Heuristic) .

أما (Survary,1999:95) فقد عرف المعرفة " بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات " وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها.

وأضاف (Kanikia & Mphahlele, 2002:1) أن " المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر إنها معرفة - كيف "

ولغايات هذه الدراسة فإنه سيتم تعريف المعرفة بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة - كيف .

أما عن أهمية المعرفة فقد وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد، ومن هذه الإشارات ما أكد عليها (Zack,1999 a:127) بأن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة .

في حين رأى (Wilkenes, et al., 1997:55) بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

وأضاف (Drucker, 1999:135) بأن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة Knowledge Workers وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة.

2-2-2 مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها :

أشار (Steve, 2002:3) إلى أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفا على الأقل. ومع ذلك فقد عرف إدارة المعرفة بأنها " تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".

وقد عرف (Cupta,2000:2) إدارة المعرفة بأنها " عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع". وقد عرفها (Koulopoulos & Frappaolo, 1999:38) بأنها " توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار".

في حين ركز (Kermally, 2002:79) على أن " إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون".

أما (Skyrme, 1998a:5) فقد عرف إدارة المعرفة بأنها " إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة". وقد عرفها (Awad & Ghaziri, 2004:2) بأنها "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".

ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة.

وفيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة فقد وردت فيما أشار به (Natarajan & Shekhar, 2000:6) في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي: أ- تتمثل في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الإلكترونية. ب- و كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة. ج- وأخيرا الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما ويجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholders) من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

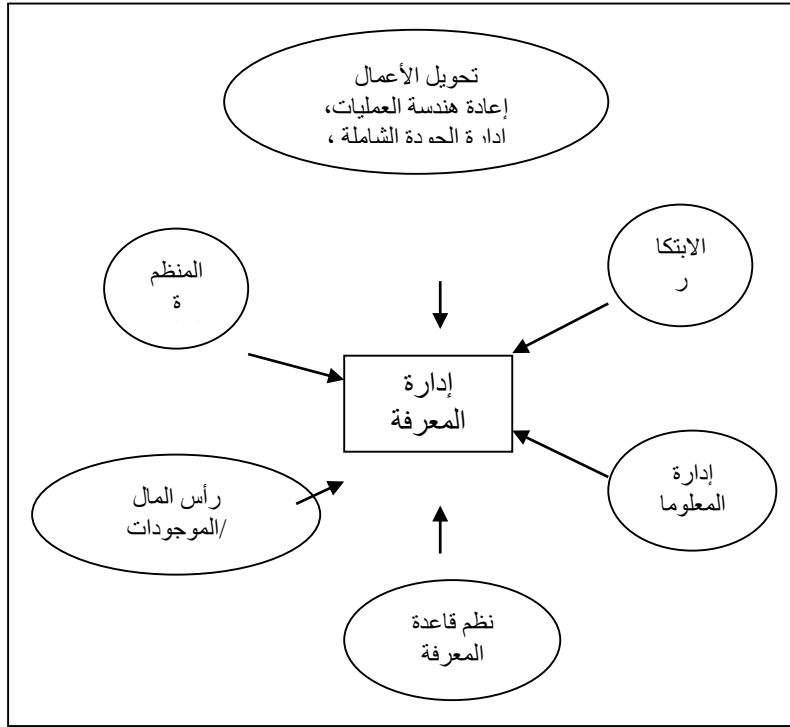
وقد أوضح (Housel & Bell,2001:49-50) بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

3-2-3 جذور إدارة المعرفة :

أوضح (Prusak, 2001:1002) أن هناك عدة علوم أسهمت في توضيح الملكية الفكرية منها علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الفلسفة ، إذ أسهم كل من هذه العلوم في توضيح مجالات ساهمت في إعطاء إدارة المعرفة نطاق ملكية فكرية ومادة جوهرية. وفي مجال الممارسات ساهمت إدارة المعلومات وحركة الجودة وحركة رأس المال البشري في تعزيز معظم سياق ومقدرة إدارة المعرفة.

وقد أوضح (Skyrme,1998a:4) جذور إدارة المعرفة من خلال الشكل (2/2)

الشكل (2/2) جذور إدارة المعرفة



*المصدر :Skyrme, (1998 a). “Knowledge Management :The State of Practice” :Roots of

Knowledge Management, PPT4. www.skyrme.com.

وفيما يلي شرح توضيحي مختصر لهذه الجذور :

1-3-2-2 تحويل الأعمال :

أشار (Harvey and Brown ,2001:2-3) إلى أن الثابت الوحيد في حياة المنظمات هو التغيير وأن منظمات القرن الحادي والعشرين تواجه بيئات مضطربة. وأن النجاح فيها يتطلب الإبداع المستدام والتغيير الفعال والتطوير الشامل لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز من حيث سرعة الاستجابة للإبداع والتغيير، وإدراك معنى الجودة والالتزام وانخراط العاملين للاستفادة من الموارد البشرية في إضافة القيمة، والتوجه نحو الزبائن لإيجاد الفرص السوقية، وأن من مداخل هذا التغيير التحويل التنظيمي والتطوير التنظيمي، ويعتبر الثاني أشمل وأكثر نجاحا على المدى الطويل .

أ - إعادة هندسة العملية الإدارية (BPR) Business Process Reengineering

عرف (Daft, 2000:224) إعادة هندسة العملية الإدارية (BPR) بأنها "إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف، وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وتمكين العاملين.

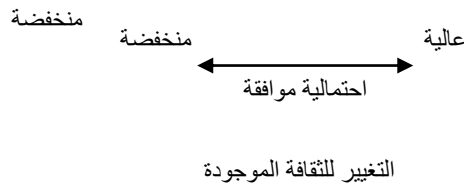
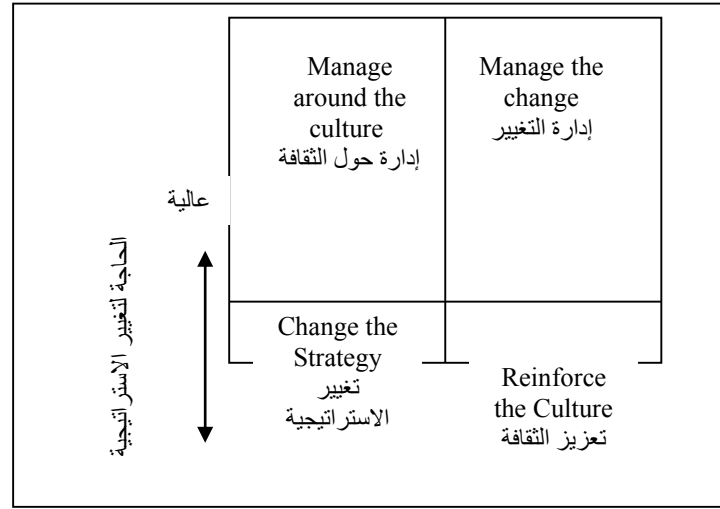
ب - إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

أشار (Harvey & Brown, 2001:366) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر "استراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية" وأن هدفها النهائي هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى.

ج - الثقافة Culture

تعد ثقافة الشركة "نظاماً من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء" (Harvey and Brown, 2001:70) وتتشكل الثقافة من جانبين أساسيين هما: الجانب الإداري ويشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية، والجانب التنظيمي ويشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا، وتساهم ثقافة الشركة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتستخدم في ذلك أدوات القوة الثلاث وهي المعلومات والدعم والموارد المختلفة. أما عن تغيير الثقافة التنظيمية فهي عملية صعبة لكنها ممكنة وتتم باستخدام الاستراتيجية المناسبة للتغيير ويوضح الشكل (2/3) مصفوفة الثقافة - الاستراتيجية.

الشكل (2/3) مصفوفة الثقافة - الاستراتيجية



المصدر* Harvey and Brown, (2001), An Experiential Approach to Organization Development 6th.ed, Upper Saddle River , Nj, Prentice-Hall, P. 463, figure 15.4.

2-3-2-2 الابتكار Innovation

بالرجوع إلى قواميس اللغة (الوافي و Easylingo والمورد واكسفورد وقاموس الاقتصاد والتجارة) لتوضيح الفرق بين كلمة (Innovation) وكلمة (Creative) تبين بأن الأولى تعني (ابتكاراً أو ابتداءً أو تجديداً) أما الثانية فتعني (إبداعاً) وفي مقالة لـ (Skyrme,1999:1-4) بعنوان " الإبداع ليس ابتكاراً" أوضح أن الابتكار هو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه.

وأشار (Daft, & Noe, 2001:116) إلى أن الإبداع هو " القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد (Generate) أفكاراً جديدة "،

وبعبارة أخرى هو " توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المنظمة وأنه يعتبر الخطوة الأولى للابتكار "، وأنه يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار، من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد التقنيات المستخدمة في جمع أعضاء من جماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية ودون انتقاد. وعد (Tidd, 2000:17) الابتكار بأنه تحويل القدرات إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة . وقد أكد (دركر، 2000: 106) على وجود نوعين من الابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج أو الخدمة، وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدهما.

ولغايات الدراسة الحالية يمكن تعريف الابتكار بأنه تجديد في المنتج أو الخدمة أو تقديم أفكار وسلوكيات جديدة تختلف عن القديمة لتقدمها للسوق على شكل سلع وخدمات، وأما الإبداع فإنه الخطوة الأولى للابتكار ويعني جلب شيء جديد إلى أرض الوجود.

2-2-3-3 إدارة المعلومات :

بين (Natrarajan & Shekhar, 2000:61) إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها، لإضافة قيم منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة .

2-2-3-4 نظم قاعدة المعرفة :

أوضح (Laudon & Laudon, 2002:373) أنه لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها نظم المكاتب ونظم عمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الصناعي، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي وتخزين الذاكرة التنظيمية واكتساب المعرفة والمشاركة فيها وتوليدها وتوزيعها.

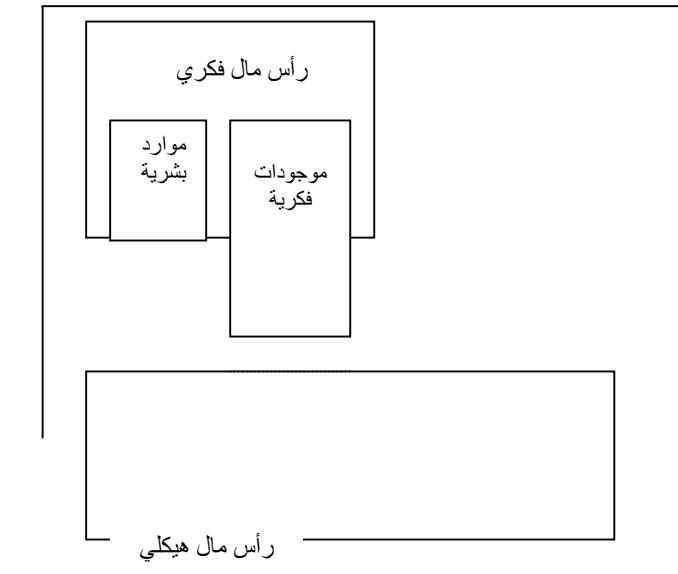
وأضاف (Tissen, et al., 1998:36-39) بأنه حتى تصبح الشركة معتمدة على قاعدة المعرفة ولكي تتمكن من النجاح في اقتصاد المعرفة، لا بد لها من تعزيز قدراتها في إضافة القيمة في ست قدرات أساسية: هي القدرة على الإنتاج باستخدام المعرفة والاستجابة السريعة للسوق والتوقع والإبداع والتعلم والاستمرارية.

2-2-3-5 رأس المال الفكري والموجودات الفكرية

عرف (Sullivan,1999:4-24) رأس المال الفكري بأنه " مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصاميم ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة وببساطة اكثر، كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح". وقد فضلت المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والاستراتيجية استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بدلا من الفكري، وعرفته بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري (قابليات الأفراد لحل مشكلات الزبائن)، ورأس مال الزبائن (عمق واتساع وارتباط علاقات الزبائن مع الشركة)، ورأس المال الهيكلي (القابليات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق).

أما الموجودات الفكرية فتوجد حيثما وضع رأس المال البشري في أوساط أي جزء من المعرفة : معرفة - كيف والتعلم ويشمل الخطط والإجراءات والرسومات والمخططات وبرامج الحاسوب، وأي منها يحمى قانونياً يسمى ملكية فكرية، وتشمل براءة الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية وأسرار التجارة، ومما تجدر الإشارة إليه أن الشركة لا تملك رأس المال البشري، لأن العاملين ليسوا ملكا لها وربما يتكونها أو يغيبون عنها أو تقطع صلتهم بها، لكن الشركة تملك الموجودات الفكرية ولكن ملكيتها لها لا تكفي لنجاحها إلا إذا تم تكملتها برأس المال الهيكلي (المباني والآلات وغيرها..). وهو ما يوضحه الشكل رقم (2/4).

الشكل (2/4) نموذج شركة المعرفة



*المصدر Sullivan ,P. (1999). Profiting From Intellectual Capital, Ny, John. Wiley & Sons P6, Exhibit 1.2

Sons P6, Exhibit 1.2

6-3-2-2 المنظمة التعليمية :-

لقد عرف (Daft, 2000:40) المنظمة التعليمية بأنها " تلك المنظمة التي يكون فيها كل شخص مشغولاً بتعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر، مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار وبذلك تزداد جدارتها". وتتكون هذه المنظمة من عناصر متداخلة تشكل شبكة من التفاعلات فيما بينها، وأنها تتخذ من التغيير منهجا لها ويكون ذلك في مساحات متعددة تشمل عناصرها الستة : القيادة والهيكل المعتمد على فرق العمل والاستراتيجية والثقافة القوية المتكيفة وتمكين العاملين وانفتاح المعلومات.

وتتبنى هذه المنظمة منهج التغيير الشامل والدائم في التحول من الهيكل العمودي إلى الأفقي، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى التعاون، وأخيرا من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود وتشجع على المخاطرة والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل (Daft& Noe, 2001:643).

4-2-2 خريطة المعرفة Knowledge Map*

تعرف خريطة المعرفة بأنها " تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها ومع من وأين يمكن أن نجدها؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط ثم ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفة توجد فيها قيمة الأعمال" (Tissen, et al., 1998:11).

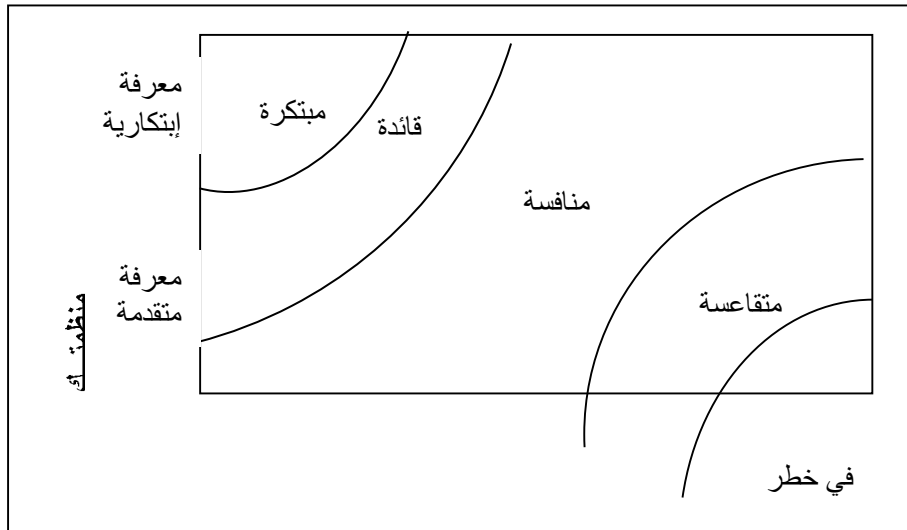
وبين (Housel & Bell, 2001:7) أن خريطة المعرفة توضح الفجوات في الأداء والتخطيط لمستقبل المنتجات والخدمات، وأنه ملء الفراغ بين الفجوات الحالية والمستقبلية المستهدفة فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها.

* العلي عبد الستار والعمري غسان (2004) خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الفترة 6/8 - 1 - 2004 .

وتعد خريطة المعرفة أداة القوة التي يستخدمها المدير التنفيذي في تنفيذ إدارة المعرفة في منظمته إذ بموجبها يتم تقليل الفجوة بين كل من الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين وعلى ضوء ذلك تعتبر خريطة المعرفة أداة حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة اللاحقة (Vail III, 1999:1).

وتجدر الإشارة إلى وجود عدة نماذج وأشكال توضيحية لخريطة المعرفة منها ما أشار إليه (Zack,1999a:134) في أن تقييم موقف معرفي لشركة ما يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها وذلك بإيجاد خريطة المعرفة التي تبين أنواع المعرفة وعلاقتها وربط ذلك بالاستراتيجية والعكس ، وذلك لردم الفجوة الاستراتيجية والمعرفية للشركة مقابل المنافس والشكل (2/5) يوضح ذلك .

الشكل (2/5) إطار المعرفة الاستراتيجية



معرفة إبتكارية
معرفة متقدمة
معرفة جوهرية
معرفة جوهرية
المنافسون

*المصدر : Zack, M. (1999a). Developing A Knowledge Strategy, California

Management Review, Vol.42, No.3, P134 ,Figure 2

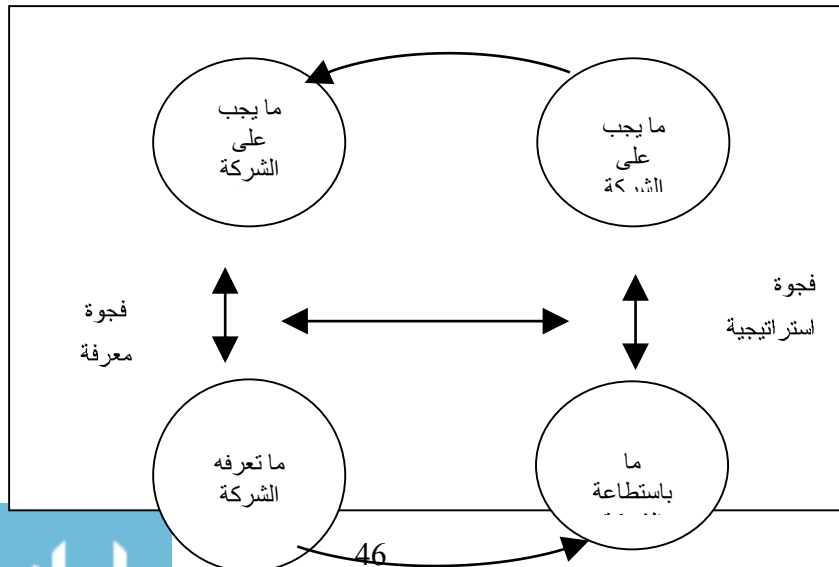
وفيما يلي توضيح لما ورد في إطار المعرفة الاستراتيجية الوارد في الشكل (2/5) :

- 1- المعرفة الجوهرية Core Knowledge : وهي أقل حجماً ومستوى من المعرفة ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
- 2- المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge : وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.
- 3- المعرفة الابتكارية Innovation Knowledge : وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع ، وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحاً مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوماً فما يصنف اليوم من معرفة ابتكارية قد يكون غداً معرفة جوهرية، لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة ، لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية .

كما يوضح الشكل (2/6) تحليل الفجوة التي رسمتها خريطة المعرفة الاستراتيجية للموقف المعرفي التنافسي للشركة، بحيث تسير الفجوة الاستراتيجية التي (تبين الفرق بين ما يجب على الشركة عمله مقابل ما باستطاعتها عمله) بمحاذاة فجوة المعرفة التي تبين (ما يجب على الشركة معرفته مقابل ما تعرفه). وعلى ضوء التقييم الاستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات الشركة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تُطور أو تُكتسب .

الشكل (2/6) فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية



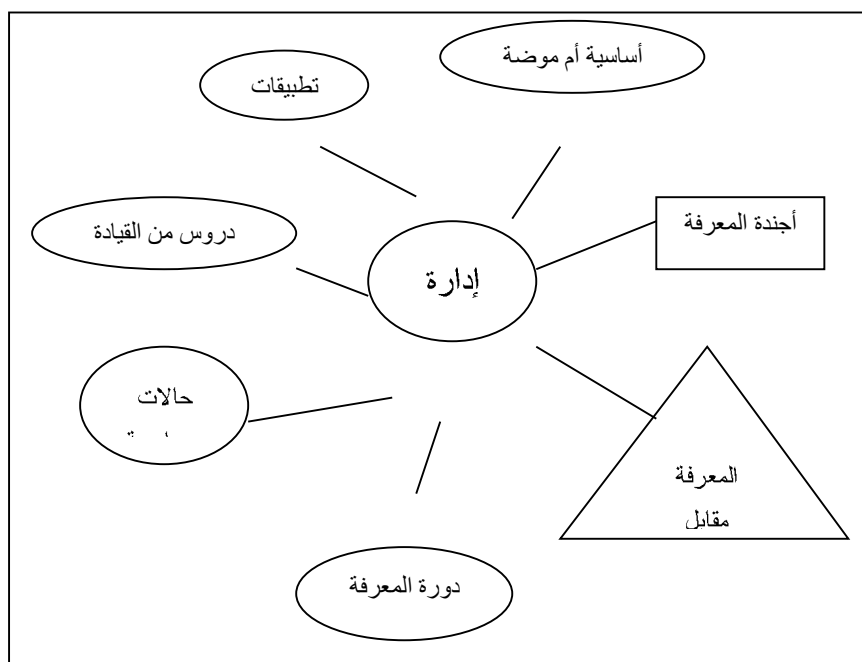
المصدر : Zack, M. (1999a). Developing a Knowledge Strategy, California

Management Review, Vol.41, No.3 P:136 ,Figure 3

أما (2:2) (Skyrme,1998 a) فأورد شكلا آخر لخريطة المعرفة بين من خلاله عناصر إدارة المعرفة على

النحو الذي يظهره الشكل (2/7) .

الشكل (2/7) خريطة المعرفة



المصدر: Skyrme, (1998a), Knowledge Management :The State Of Practice: Presentation

Knowledge Map,PPT:2, www.skeyrme.com.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر :-

1- أساسية أم موضة Fundamental or fad : حول الإجابة عن التساؤل هل إدارة المعرفة أساسية أم أنها موضة وما هو سبب الاهتمام بها الآن ؟ أجاب العديد من الخبراء في مجال المعرفة ومنهم (Kermally,2002:2) بأن إدارة المعرفة أساسية وليست موضة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المنظمة، وتزداد منتجات وخدمات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى.

أما سبب الاهتمام الآن بإدارة المعرفة فأجاب عنه (Skyrme,1998b:2) بأنه كان ينظر إلى إدارة المعرفة كموضة حتى أواخر التسعينيات، وبعد طريق طويل أدت إلى الاهتمام بها ومعاملتها كأساس مقدس ثابت Holy Grail يجب التعامل معها من قبل الجميع وفهمها باعتبارها ضرورة لنجاح المنظمة في كل وظائفها ونشاطاتها وتوجهاتها المستقبلية العشرة، والتي أبرزها يتمثل في التحول من إدارة المعرفة إلى ابتكار المعرفة، باعتبار إدارة المعرفة مرحلة انتقالية تحث سير الخطى لما بعدها من ابتكارات وإبداعات، تلبى حاجات الزبائن العالميين وحاجات التغيير وإيلاء المنتج (المنتج حسب الطلب) Customization والجودة وخدمات الأسواق العالمية والمنتجات الذكية .

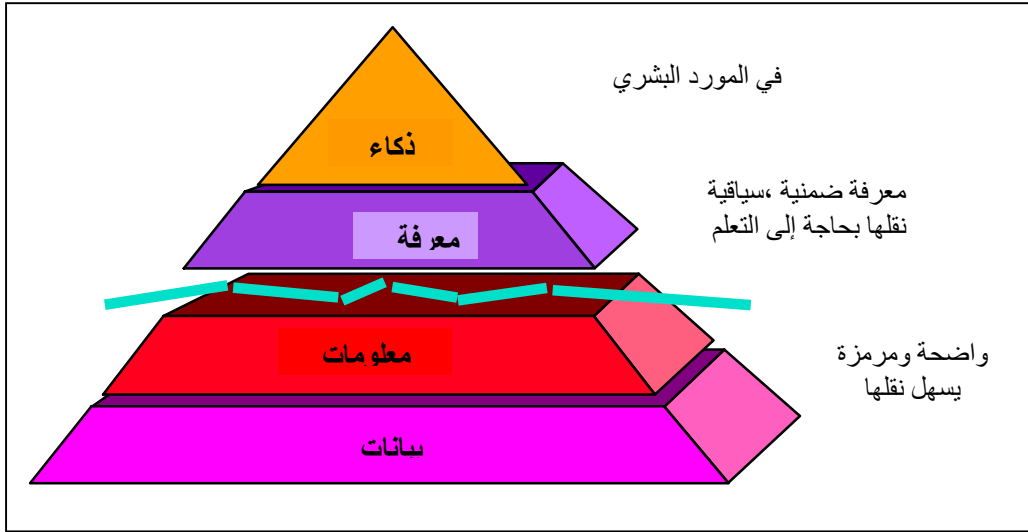
2- أجندة المعرفة:

تتكون أجندة المعرفة من فرق المعرفة وقواعدها مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها، والأدوات التصويرية التي تخدم الأسواق المالية، وأدوات التعاون والمؤتمرات الفيديوية وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل تحديث مكتبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج، والاشتراك مع بنوك المعرفة العالمية والمنظمة المتعلمة التي تقوم بمأسسة ثقافة التعلم التنظيمي والنمو وجماعات الممارسة، وهي مجموعة من الأفراد ممن يتشاركون في الاهتمام ويواجهون مشاكل يستهويهم حلها، وأخيراً خطة عمل توضح مكان المنظمة الآن والطريق الموصل لمستقبلها المنظور (Barnes , 2002:99).

3 - المعرفة مقابل المعلومات :

للتفريق بين المعرفة والمعلومات لا بد من البدء بحجر الأساس وهو البيانات التي هي عبارة عن "حقائق وتصورات أو أصوات وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة " (Alter,2002:70). أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخداماً خاصاً، ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلومات، أما المعرفة فهي عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ، ويأتي في أعلى الهرم الذكاء Intelligence وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق (Skyrme,1998a:1) . ويوضح الشكل (2/8) هرم مستويات البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء.

الشكل (2/8) هرم مستويات البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء



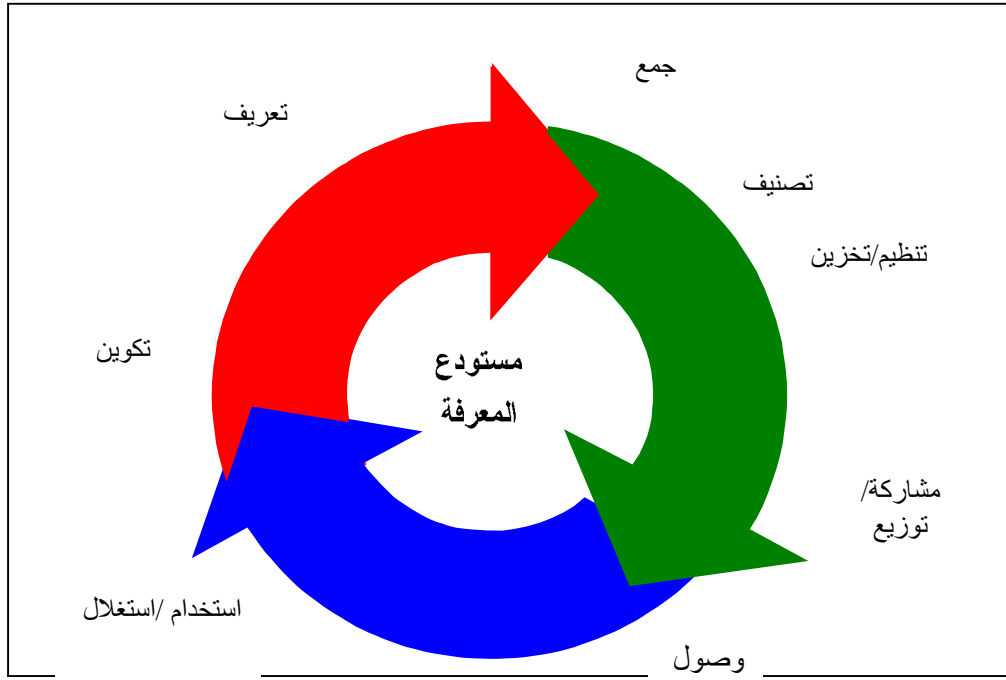
*المصدر : PPT:5 : Skyrme ,D. (1998a) Knowledge Management : The State Of Practice:

www.skyrme.com

ومن حيث مستويات المعرفة فهي متعددة ذكر منها (Skyrme,1998 b:1) سبعة مستويات هي: معرفة الزبائن وهي المعرفة الأكثر أهمية وحيوية، ومعرفة المنتج الذي أي القيمة المضافة له، ومعرفة الناس، ومعرفة العمليات أي معرفة -كيف عندما تتم الحاجة إليها، ومعرفة الذاكرة التنظيمية: هل ندرك ماذا نعرف؟، ومعرفة في العلاقات: بناء علاقات غنية وعميقة، وأخيرا موجودات المعرفة المتمثلة في رأس المال الفكري وتأتي القوة الدافعة والمحركة للمعرفة من خلال عملية المشاركة والابتكار.

4 - دورة المعرفة :

اختلف الباحثون في مراحل دورة إدارة المعرفة من حيث تعداد هذه المراحل ولغايات هذه الدراسة سيتم الإشارة إلى مراحلها عند (Skyrme,1998 a:1) والتي يوضحها الشكل (2/9). إذ تبدأ بتكوين وتعريف المعرفة ثم جمعها ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام وهكذا تستمر العملية.



المصدر :: Skyrme,D. (1998a), Knowledge Management The State Of Practice

Knowledge Cycles, PPT:12. www.skyrme.com.

5 - قيادة المعرفة :-

لقيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها منها أن يملك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقفاً ذا قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى، والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة، وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ومعرفة - كيف أي البراعة ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره، واكتشاف الرواد في العمل واستخدامهم وكلاء تغيير وتسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الممتازة الداخلية والخارجية (Skyrme,1998 b:12).

6 - التطبيقات:

أكد العديد من الباحثين ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤدي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة فالمثل الصيني يقول " أنا أسمع وأنا أنسى أنا أرى وأنا أنذكر أنا أعمل وأنا أفهم " (Kermally,2002:158)، واليابانيون عزوا سر نجاح إدارتهم من خلال منظومة أربع كلمات (نتعلم ← نفهم ← نطبق ← ننافس).

وبين (Fielden,2001:1) أن تطبيق المعرفة هو الذي يُحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الاستراتيجية المتعلقة بتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.

كما بين (Pfeffer & Sutton,1999:99-100) أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها. ولذلك لا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، فإذا فعلت الشركة ذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف . وأكد (Survary,1999:95) على أن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح لكنه خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه.

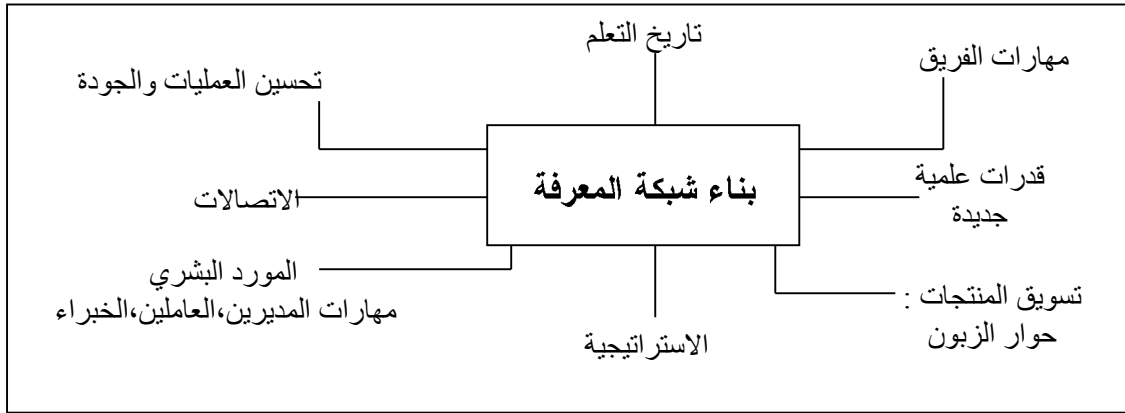
وشخصت دراسة (Skyrme,2001:2) بعنوان " إدارة المعرفة اجعلها تعمل" التحدي الأكبر الذي يواجه إدارة المعرفة في أنه لا يكمن في الأدوات ولا في التكنولوجيا، وإنما في الإنسان والعوامل الثقافية، فمشاركة المعرفة يجب أن تصبح سلوكا مغروسا لدى كل العاملين والمهنيين، وهذا يتطلب تدريبهم وتمييزهم وتفعيل دور القيادة والتغيير والحوافز.

7 - حالات وممارسات:-

طبقت إدارة المعرفة في العديد من الشركات من أشهرها Skandia Life كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى معادلة أن (تكنولوجيا المعلومات + رأس المال الفكري + القيم = المنظمة الذكية) علما بأن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

وكذلك شركة (Glaxo Welcome) التي بنت شبكة هيكلية للمعرفة من خلال مهارات الفرق والتعلم والقدرات الجوهرية والاستراتيجية والاتصالات والعاملين وتحسين العمليات وهو ما يوضحه الشكل (2/10).

الشكل (2/10) بناء شبكة المعرفة في شركة Glaxo Wellcome



المصدر : - Glaxo Wellcome, Knowledge Management :The State Of Practice, (1998a), Skyrme

Knowledge Net,PPT:14, www.skyrme.com.

2-2-5 أنواع المعرفة

استعرض الباحث مجموعة من أوراق العمل والبحوث والكتب للتعرف على أنواع المعرفة وخلص إلى إعداد الجدول الموجود بالملحق (4) والذي يبين أن أكثر الإشارات تمت للمعرفة الضمنية ثم الواضحة ثم معرفة - كيف. وفيما يلي توضيح للمقصود بها:

1 - المعرفة الضمنية Tacit Knowledge والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق معرفة - كيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

2-المعرفة الواضحة Explicit Knowledge

وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها. تسهل هذه المعرفة استمرارية نقل معرفة - كيف وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها.

3 - المعرفة التكنولوجية Know-How أي معرفة - كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

2-2-6 عمليات إدارة المعرفة

بداية لا بد من القول بأنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وبناء عليه قام الباحث بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات وأعد لذلك الجدول الموجود بالملحق (5):

أشار (Gao, et al., 2002:7-17) إلأن نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر : الأولى كونها شيئاً Object وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم.. وحسب هذه الوجهة يمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة، أما بشأن الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبرة ودعم القرار ولهذا يتحتم على المدير فهمها وخاصة ما تعلق منها بالفعل .

أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معانٍ مهمة لانجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلا من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما.

وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، وهذا ما ينطبق عليه واقع وممارسات الأعمال وتفضيلاتها للتعامل مع المعرفة من حيث اكتسابها ونقلها وإبداعها كعملية تتم من خلال العاملين الذين أطلق عليهم عمال المعرفة.

وذكر مثل هذا التوجه (Malhotra, 1998:1) من خلال الإشارة إلى الاتجاه الأول لإدارة المعرفة الذي ركز على اقتفاء أثر تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعرفة فهي أي المعرفة =

المعلومات وإدارة المعرفة = إدارة المعلومات. أما الاتجاه الثاني فإدارة المعرفة فيه تساوي إدارة العاملين. وكلاهما يُستخدم لغايات مختلفة في الحوار وربما يرفضان الآخر. وفي عرضه لاتجاهات التطور أوضح أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة في العاملين، من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة، وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار لتصبح ميزة تنافسية تساعد في تمييز الأعمال وبها يشكل صعوبة في تقليدها.

إن مثل هذا التوجه يشجع على الاستثمار في المورد البشري استقطابا ومحافظة وصيانة، وتمشيا مع وجهة النظر الثانية سيتم التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة كما وردت في الجدول الموجود في الملحق (5) على النحو الذي تم ترتيبه في نموذج الدراسة (تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها.

2-2-6-1 تشخيص المعرفة

أشار (Finn & Phillips, 2002:80) إلى أن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، أي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها بحال قضية تكنولوجية. وأضاف (Arora, 2002:240) أنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة. وقد بين كل من (Housel & Bell, 2001:58-59) و (Coa, et al., 1999:7) و (Zack, 1999a:134) و (Skyrme,1998a:2) أن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة. وقد سبقت الإشارة إلى ذلك في المبحث (2-2-4).

وأوضح (Lytras, et al., 2002:40-51) أنه في المرحلة الأولى لوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها. وأضاف (Zack, 1999a:135) أن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وأنه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريرها والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

أوضح (Lytras, et al., 2002:41) أنه في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية إكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. وقد أشار العديد من الباحثين ومنهم (Blumentritt & Johnston, 1999:287) و (Davis,1998:13) و (Lim,et al., 1999:615) و (Fielden,2001:47) إلى أن مصادر إكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والإتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية . وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها. كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة. وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد (Mertins, et al.,2001:48) .

وبالنسبة إلى قنوات إكتساب المعرفة فقد أشار (Hanley, 2000:28-29) إلى استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسما في هذا الاتجاه برامج (Lotus Notes) إذ إنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات إنها تجميع للمعرفة المتراكمة .

وأضاف (Beveren, 2002:18-22) أن الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تطورها للزبائن وأن أساسيات نظرية إكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها وإستخدامها.

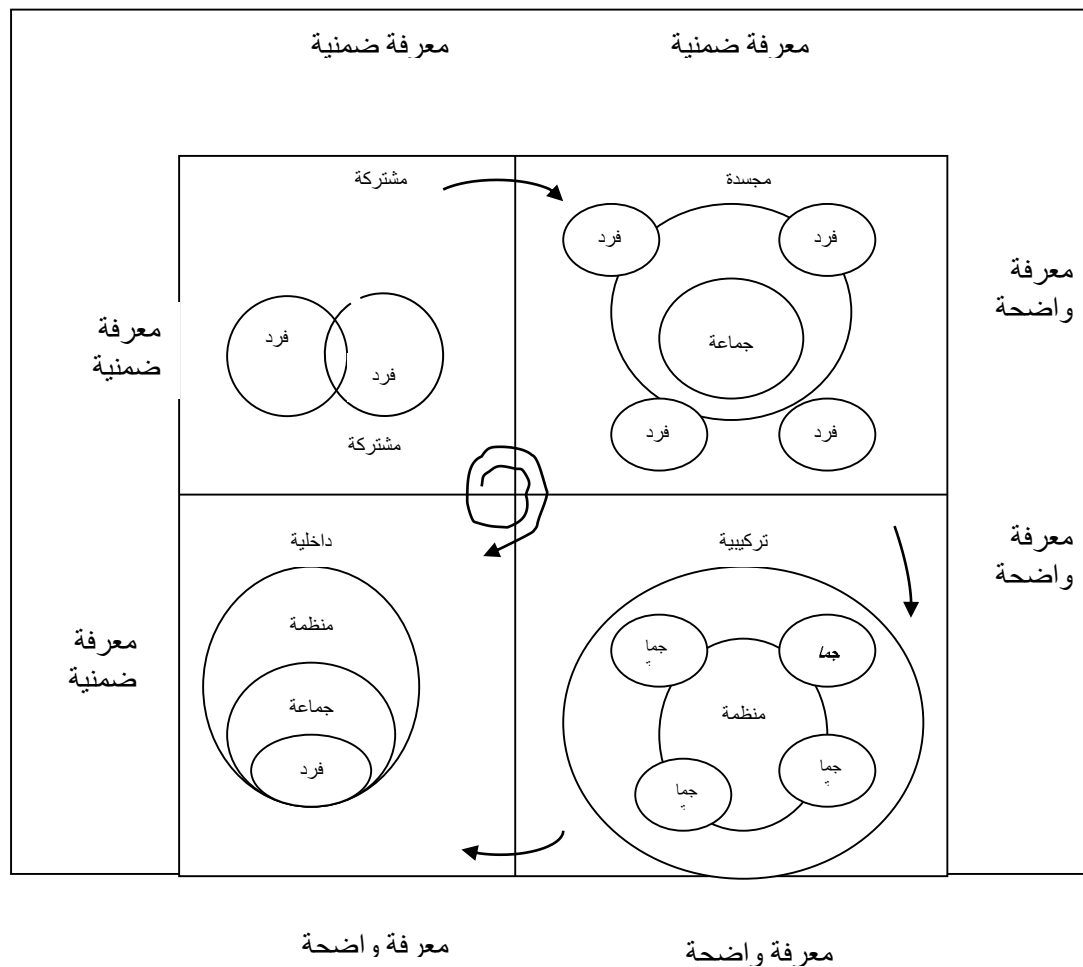
2-2-6-3 توليد المعرفة Knowledge Generation

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند كل من (Despres & Chauvel, 2000:60-61) و (Natarajan & Shekhar,2000:29) و (Beveren,2002:19) و (Kermally, 2002:83) و (Mertins, et al., 2001:48-49)

ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) الذي أشار إليه (Despres & Chauvel, 2000:61) وموجه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل (2/11) يوضح ذلك .

الشكل (2/11) عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka



المصدر* Despres, C. & Chauvel, D. (2000), “Knowledge Horizons, The Present And Promise Of Knowledge Management”, Boston, Butter Work, P61, Figure 3.2.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية :-

- 1- المعرفة المشتركة: (Socialization) وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- 2- المعرفة الخارجية: المجسدة (Externalization) وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الواضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل .
- 3- المعرفة التركيبية: (Combination) وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- 4- المعرفة الداخلية: (الدمجة) (Internalization) وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منتظمة ومبادرات استراتيجية.

4-6-2-2 تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):-

أوضح كل من (Barnes, 2002:99) و (Alavi & Leidner, 2001:1-29) أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية Organization Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيصة Expert Systems، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull, Bush) . وأضاف (Davis, 1998:13) أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة. وأكد (Misk, 1999) على أن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

وبين (Duffy, 2000:66) أن تخزين المعرفة يمثل جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

وأكد (Alavi & Leidner, 2001:1-29) على أن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة.

وأوضح (Miller, 2002:289) أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدامة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.

2-2-6-5 تطوير المعرفة وتوزيعها :-

أشار (Dinney, 2001:33-42) إلى أن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة.

وأكد (Pfeffer & Sutton, 2000:95) على أن الشركات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تعمل واحداً أو أكثر من الأشياء التالية : إما أن تشجع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تبني ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه - الفعل في تنفيذ القرارات.

أما توزيع المعرفة فقد وردت فيما أشار إليه (Descouza, 2003:1) بقوله إنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاءٍ فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

وأضاف (Snowden, 2000:1) أن العديد من الشركات الكبرى مثل (IBM) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتمية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة. وأكد (Koulopoulos & Frappaolo, 1999:127) على أن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، وكما بين (Fielden, 2001) أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الانترنت والإتترانت والإكسترانت.

وبين (Alavi & Leidner, 2001:1-29) أن الشركة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية، لكن الأخيرة لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

6-6-2-2 تطبيق المعرفة:-

أوضح (Pfeffer & Sutton, 1999:83-108) أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك ، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف. وأكد (Survary, 1999:95-107) على أن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه . وأضاف (Alavi & Leidner, 2001:20) و (Fielden, 2001:1) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

2-2-7 مقاييس المعرفة :-

أشار (Housel & Bell, 2001:35-40) إلى وجود أكثر من (140) مؤشراً لقياس رأس المال الفكري ومشتقاتها تتعلق في المالية والزبائن والإنسان والتطوير والتحديث والعمليات، وأوضح أن قيمة المعرفة المضافة (KVA) Knowledge Value Added يعتبر أحد مداخل القياس إذ يبين العلاقة المباشرة بين المعرفة والقيمة التي توجدها. كما أن هناك مقياس (ROK) Return On Knowledge العائد على المعرفة كأحد اشتقاقات (KVA) .

وبين (Kermally, 2002:150) أن القيمة في الموجودات غير الملموسة تقاس من عدة مستويات: النمو والتجديد والكفاءة والاستقرار. وأن من أكثر مؤشرات النمو قاعدة الزبون، فإذا ما تقفيت أثره وحافظت على الزبون المناسب فإن قاعدة معرفة الشركة ستزداد بشكل تلقائي، وأنه يجب ألا ينظر إلى الاستثمار في الموجودات غير الملموسة من حيث تأثيرها في الأداء المالي فقط، وإنما لما لها من تأثير استراتيجي على المدى الطويل. وما سيدفع لها من ثمن لاحقاً، وأن من هذه المقاييس ومؤشراتها نموذج تفوق الأعمال (Business Excellence Model) وبطاقة تسجيل الإصابات المتوازنة (Balanced Scorecard) ومستكشف سكانديا (Skandia Navigator) ومراقبة الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets Monitor) .

وأوضح (Lim, et al., 1999:614) مقياس نموذج (Customer, Organization, Supplier, Technology, COST) الذي يقيس ما يتعلق بالزبائن من حيث مشاكلهم وحلولها وما يمكن التعلم منهم والرد على استفساراتهم، والمنظمة من حيث المهارات اللازمة لنجاح أعمالها ومن يملكها وكيف يمكن المشاركة بها واستخدامها، والمزودين وكيفية الربط معهم وتعظيم جودة خدمات التكلفة والتسليم، والتكنولوجيا كم عدد أجهزة الحاسوب المستخدمة وهل هي كافية للعاملين وما هي فاعليتها؟

وذكر (Mertins, et al., 2001:160) مقاييس استخدمتها شركة Celemi International AB لقياس الموجودات غير الملموسة . ومقاييس أخرى استخدمتها شركة Skandia AFS لقياس المعرفة وتوليدها بالتركيز على رأس المال الفكري للشركة.

وركز (Rylatt, 2003:37) على ضرورة قياس معرفة - كيف من خلال عناصر المعرفة الكامنة في الرأس المال (البشري والزبائن والفكري) ونظم الأداء.

وأوضح (Tidd, 2000:278-279) مقياس (SMART) Strategic Measurement & Reporting Technique وهو مقياس مالي وغير مالي يقيس الأداء العالي الذي يعود إلى تكامل التخطيط مع أنظمة الرقابة في مستويات مختلفة في المنظمة .

وذكر (Bontis, 2001:55) أربعة مقاييس لقياس رأس المال الفكري هي (Skandia Navigator) ومقياس (IC-Index) ومقياس رقابة الموجودات غير الملموسة ومقياس الوسيط التكنولوجي ويّين نقاط القوة والضعف في كل مقياس.

وذكر (Wilkenes, et al., 1997) عددا من المقاييس المستخدمة في قياس المعرفة منها مقياس (Tobins'q) وطريقة تقييم موجودات المعرفة. وأوردت (Alavi & Leidner,2001:1-29) مقاييس لإبداع المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها.

وبعد أن قدمت هذه المقاييس وغيرها الخطوات الأولى لتقييم المعرفة وموجوداتها غير الملموسة فإن الطريق يبقى طويلا أمام من يذلل صعوباتها ويمهد الطريق أمام المحاسبين والإداريين لفهم هذه الموجودات وحساباتها في حقول التطبيق المختلفة كالشركات والبنوك وأسواق رأس المال وغيرها.

2-3 القيمة العالية للأعمال

تناول العديد من الباحثين مفهوم القيمة العالية للأعمال من خلال الإشارة إلى الأداء المتفوق والأداء المتميز والمنظمات ذات الأداء العالي ومن هؤلاء (Kermally, 2002:125) و (Harvey & Brown, 2001:277) و (Marwiek,2001:1-20) وتوصلت العديد من الدراسات إلى مجموعة من المتغيرات التي تساهم في إضافة قيمة عالية للأعمال. ولكن لأغراض هذه الدراسة سيتم تناول المتغيرات الستة الآتية باعتبارها الأكثر تحقيقا للوصول إلى المنظمات المعتمدة على المعرفة وهي : خفض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن وتشجيع المخاطرة المحسوبة ورفع مستويات الخبرة والدعم التكنولوجي المتمثل في سرعة الحركة نحو تكنولوجيا جديدة.

1-3-2 خفض التكلفة :-

اشار العديد من الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة إلى خفض التكلفة باعتبارها من الأولويات المهمة التي تقع على عاتق المديرين التنفيذيين في المجالات والصناعات المختلفة. ومن هذه الإشارات ما ورد في مجلة (Economist, 2003:368) والتي عدت البنوك من أكثر المناضلين في استخدام تكنولوجيا المعلومات، لكن القليل منها من بإمكانها العمل مع خفض التكلفة من خلال استخدامات الحاسوب والاتصالات، وخاصة مع تحرك العالم المالي نحو الشبكة العالمية الإنترنت .

وبين (Rose, 2002:450) أن البنوك توازن بين تكلفة إقامة فروع جديدة وبين تكلفة الصراف الآلي (ATM) مما يجعلها تلجأ إلى الصراف الآلي للاستفادة منه في خفض العمليات الإدارية المتعلقة بالرواتب واستئجار المباني الواسعة. كما تقارن البنوك بين القيمة المضافة لخدماتها التي تقدمها للزبون والتي تحققها من خلال الصراف الآلي القديم وبين تكلفة إنشاء أجهزة صراف جديدة. وتقارن كذلك بين تكلفة مراجعة العميل للبنك ومراجعتة لإجراء التبادلات المالية على الصراف الآلي مما يجعلها توفر في التكلفة في حال توفير الصراف الآلي .

وأوضح (Hoffman, 2003:1) أنه في مسح أجرته مجموعة (Gartner) وجد أنه من الأولويات الخمس التي تقع على عاتق المديرين التنفيذيين في إدارة تكنولوجيا المعلومات التركيز على خفض التكلفة .

أما عن الأساليب والطرق التي تساهم في خفض التكلفة في مجال تكنولوجيا المعلومات فقد وردت في إشارة (Prencipe & Sanborn, 2001:39-40) أن هناك عشر طرق يمكن بها خفض التكاليف إذا استخدمت بشكل جيد في مجالات الأجهزة والبرمجيات والمشروعات والمستخدمين ويقع على رأسها تدقيق حسابات الاتصالات والبرمجيات.

وبين (Krempel, 1999:39) أن المشاركة في الخدمات نظام جيد لخفض التكلفة ولذلك تستخدمها الشركات في أوروبا كسلاح للتغلب على منافسة الأسواق وخاصة في قطاع البنوك الذي يوفر ما معدله (30%) من التكاليف المالية.

وبين (Tidd, 2000:20) أن التركيز على عملية الابتكار وتحسينها يساهم في أمور عدة منها خفض التكلفة. وأوضح (Skyrme, 2000:1) أن خفض كلفة التسويق باستخدام تجارة المعرفة (K-Commerce) يتم من خلال الشبكة العالمية (الانترنت) للوصول إلى العالم الواسع وخاصة في مجال بيع منتجات وخدمات الشركات المعتمدة على المعرفة مثل براءات الاختراع والتراخيص.

2-3-2 تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن:

بين (Harvey & Brown, 2001:361) أن أحد التدخلات لمقابلة التحديات التي تقوم بها جهود التطوير التنظيمي هو تحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة ويستخدم في ذلك أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي يعني أن تحتوي المنظمة على أعضاء ملتزمين بالتحسين المستمر لمقابلة أو تجاوز توقعات الزبائن وأن يكونوا في كل المستويات التنظيمية. ولكي تصبح الشركات قائدة في السوق وتحافظ على حصتها السوقية المرتفعة فإنه ينبغي عليها التركيز على الجودة العالية، وأن تقلل من التكاليف، وتستثمر في البحث والتطوير، وتسكب موارد ثقيلة في تدريب وتمكين العاملين لديها.

وبين (Lim, et al., 1999:615) أن استراتيجية الجودة تركز على التحسين المستمر في العمليات وزيادة الاعتمادية على الخدمات والمنتجات ورضا الزبائن بالاعتماد على رأس المال الفكري. وفي معرض الحديث عن عصر المنافسة ودور التكنولوجيا أشار إلى أن الجودة وخدمة الزبون تصبح المعيار النموذج للجميع. وأشار (Kermally, 2002:45) إلى أن الأداء المتفوق لأي نوع من أنواع الأعمال يعتمد على أداء الأعمال العام ورضا الزبائن ورضا العاملين وتأثير ذلك كله في المجتمع.

وإن تعريف الأعمال حسب الهدف كتعريف واحد صحيح وفقا لما جاء به (دركر، 2000: 86-88) هو " من هو الزبون ؟ الزبون الحقيقي والمحتمل ؟ أين هو ؟ كيف يشتري؟ وماذا يشتري؟ وكيف يمكن الوصول إليه؟ أما عن أكثر الأسئلة صعوبة فهو " ما الذي يعتبره الزبون ذا قيمة؟" قد يكون السعر هو الإجابة كما جاءت به النظرية الاقتصادية التقليدية لكن الحقيقة هي أن السعر جزء من القيمة، وهناك المجموعة الكاملة لاعتبارات الجودة مثل قوة التحمل والنقاوة وغيرها وقد يظهر السعر المرتفع لأجل العطور الغالية والملابس الفخمة القيمة، ولكن ماذا عن مفاهيم القيمة من جانب الزبون بشأن الخدمات التي يتلقاها ؟ لذلك فإن ما يعتبره الزبون قيمة معقدة جدا لدرجة أنه لا يمكن الإجابة عنه إلا من الزبون ذاته.

وأكد (Stewart, 1999:2) على أن الزبائن قوة إذا حافظت الشركة على زيادة أعدادهم، وأنه في عالم المنافسة الشديدة فإن الشركات بحاجة إلى إضافة قيمة من خلال عمليات المعرفة والمكافآت على القيمة والعمليات التي تتمكن الشركات من طرق الوصول إلى كسب الزبائن المربحين، وأن تديم الشركة التعلم عن الزبائن وبهم ويساعدها في ذلك توفر وسائل الاتصالات وتكنولوجيا التنقيب عن البيانات.

وأضاف (Fahey, et al., 2001:1) أنه لتحقيق قيمة عالية للزبون بشكل يتفوق على قيمة المنافسة فإنه لا بد للمنظمة من القيام بعملياتها التشغيلية الجوهرية الثلاث: تطوير حلول للزبائن الجدد، أو تنشيط الحلول الموجودة، وكسب مدخلات الحل بما فيها المواد الأولية والمعرفة وتحويلها إلى منافع لتلبية رغبات الزبون ويساعدها في ذلك إدارة سلسلة القيمة وإدارة علاقات الزبون.

وعدد (Hodgettes & Luthans,2000:63) صفات المنظمات المصنفة عالمياً World Class Organization (WCO) والتي تستطيع المنافسة في أي وقت وأي مكان وأي كان، أن أولى صفاتها هو التركيز على الزبون فهي تعرف من هم زبائنها في الداخل والخارج وتصمم على خدمتهم وتذهب إلى أبعد من إرضائهم إلى إبهاجهم وتتعهد بالبقاء معهم.

وأضاف (Kotler, 2003:36) أنه من العوامل التي قادت الاقتصاد الجديد معلومات الأعمال وظهور مصطلحات منها (Customerization & Customization) ولفهم هذين المصطلحين فقد عرف المنتج حسب الطلب Customization أي " أن الشركة تنتج سلعا مختلفة حسب طلب الزبون " أما (Customerization) فهي تعني الجمع بين " العمليات حسب الطلب والتسويق حسب الطلب" .وتستطيع الشركة اتباع استراتيجيات متميزة لإضافة القيمة عند الزبون، منها التركيز على القيمة العالية عنده وأن الربح القليل يعظم الربحية وهذا يتطلب تبني قواعد بيانات والتنقيب عن البيانات لاكتشاف التوجهات والتقسيمات وحاجات الزبون، وفي هذا إشارات إلى القيمة المتأتمية من الاشتراك بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

2-3-3 تشجيع المخاطرة المحسوبة

عرف (Daft & Noe,2001:349) المخاطرة بأنها حالة يكون فيها متخذ القرار قد حدد الأهداف وعرف النتائج المحتملة لكن النتائج معرضة للصدفة أو احتمالية الوقوع الذي يقدره متخذ القرار . وعلى ضوء ذلك فإن الشركة إذا أرادت اكتشاف منتجات جديدة أو أسواق جديدة فإنها لا بد أن توظف الأفراد المبتكرين وتتبنى التكنولوجيا القائدة وأن تدعم الميول للمخاطرة Risk Propensity.

وعدد (Harvey & Brown, 2001:396) صفات المنظمة المتعلمة ومنها أن العاملين فيها يشعرون بحرية التجريب واتخاذ المخاطرة والانفتاح في قبول النتائج فلا أحد منهم يشعر بأنه سيقتل بخطأ قد يرتكبه.

وفي إشارة لمجلة (Economist, 2003:18) بينت أن هناك مخاطر كبيرة تواجه الخدمات المالية في كل مكان أحدها تكاليف بناء علاقات أفضل مع الزبائن من خلال التكنولوجيات الواعدة كبرمجيات إدارة علاقة الزبائن، إلا أنه وحسب رأي المطلعين فإن أربعة من خمسة من هذه المشروعات فشلت في تسليم الخدمات، ورغم ذلك لا يوجد بنك أو مؤسسة مالية تريد أن توقف ذلك، لأنها تعتبر أن تحسين جودة خدمات الزبائن استراتيجية جوهرية وضرورية لأعمالها، وعلى ضوء ذلك فإنه لا بد من إعادة التفكير في العمليات الأساسية وإيجاد التوازن بين التكاليف والمنافع المتأتية منها.

وبين (Demirhan, 2002:213) أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعد أمراً حاسماً في الشركات لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، ولكن في أسواق المنافسة تثار مسألة انخفاض تكلفة التكنولوجيا مع الزمن مما يجعل خطر الاستثمار قائماً وذلك عندما تدخل السوق لاحقاً شركات تستفيد من ميزة التكلفة

وفي الجانب الآخر فإن من دخل السوق أولاً وعلى الرغم من ارتفاع التكاليف فإنه يحتمل أن يبني حصة سوقية أولاً، وعلى ضوء ذلك فإن على الشركة أن توازن بين الخطر في الاستثمار المتمثل في انحدار تكلفة التكنولوجيا مع الزمن وبين إمكانية إحرازها لحصة سوقية أولاً.

وفي مجال إدارة المعرفة فقد أوضح (Lesser & Prusak, 2001:101) أن الشركة تلجأ أحياناً وبسبب الميزانية التقشفية إلى تقليص عدد العاملين مما يعرض المعرفة فيها إلى خطر فقدان معرفة العاملين المغادرين من جهة، ومن جهة أخرى فالشخص الناجي من التقليص يكرس جل وقته في إمكانيات البقاء في وظيفته ويصرفه ذلك عن مشاركة زملائه في المعرفة وفي هذا مخاطرة غير محسوبة.

وبين (Vandenhosch & Dawar, 2002:35) أن استراتيجية بناء ميزة تنافسية مع الزبائن تتطلب إبداعاً وتخيلاً وعملاً شاقاً واستعداداً لاتخاذ المخاطرة .

2-3-4 رفع مستوى الخبرة

عرف (Daft & Noe, 2001:422) قوة الخبرة بأنها "قوة تظهر من المعرفة المهمة أو المهارات" ولذلك يكون العاملون في المنظمات بحاجة إلى إبداع أنواع من المعرفة، وأن نجاحهم يعتمد على تعاونهم مع من يزودهم بالمعرفة، ففي مجال المنظمات التكنولوجية نجد أن قوة الخبرة تتمثل في المهنيين والمختصين في العمل التقني ممن تتوفر فيهم قيمة عالية من الخبرة.

وفي مسح استطلاعي أجراه مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي كما أشار لذلك (Dash, 1998a:46) حول أهداف المعرفة جاءت نقل الممارسة الفضلى في المرتبة الأولى ثم تلتها في المرتبة الثانية رفع قدرات العاملين. وبين (Skyrme, 1994:20-25) أن هناك عشر طرق لإضافة القيمة للأعمال تقوم بها إدارة المعلومات أحدها تطوير مهارات هجينة تمزج بين معرفة الأعمال ومهارات الإدارة. وأكد (Honey Cutt, 2000:22) أن على إدارة المعرفة التفكير في العاملين لديها كما تفكر في وتعمل على خدمة الزبون، وأن تبذل جهودا لجعلهم سعداء أذكاء وأكثر إنتاجا في أدوارهم من خلال عمليات رفع المهارات والدافعية والمكافآت والتمكين. وبين (Arora, 2002:240) أن أحد أهداف إدارة المعرفة في مواجهة المنافسة القوية، وحتى تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية، لا بد لها من رفع مستوى مهارات العاملين وتحسينها باستمرار، من خلال المشاركة في الممارسات الفضلى لزيادة معرفتهم ونتاجيتهم، ويساعد الشركة في ذلك التعاونيات من خلال قواعد بيانات النقاش والاستعلام والمحادثة. وأوضح (Kubo & Saka, 2002:262) أن عملية تدوير عمال المعرفة في الشركات المالية اليابانية تتم من أجل رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

2-3-5 سرعة الحركة نحو تكنولوجيا جديدة (الدعم التكنولوجي)

أشار (Norma & Samson, 2000:1-20) إلى أن إدارة التكنولوجيا هي ساحة حرب نهائية تقرر أي المنظمات والمالكيين سيكون الرابح أو الخاسر في خلق اللعبة الوفيرة الثرية . فالتكنولوجيا جهود فردية وجماعية لتحسين نوعية الحياة، بدأت بالرمح والسيف مروراً بالطائرات والطاقة النووية، وأصبحت ميزة تنافسية في عالم إدارة الأعمال اليوم، وستكون أكثر انتشاراً في المستقبل، وهذا يحتم على المديرين المبادأة في تبني التكنولوجيات الجديدة فبدونها قد لاتصنع فرصاً جديدة وقد تضيع فرصاً قديمة، وأن الشبكة العالمية (الانترنت) تعتبر أهم تكنولوجيا مع بداية القرن الحادي والعشرين لما لها من أثر كبير في فرص وتهديدات الأعمال وقد شكلت اقتصاداتها في أمريكا وحدها نمواً سنوياً بلغ (99%) منذ عام 2000-2003. وبين (Alter, 2002:5-6) أن حرف "e" بات يقف أمام كل شيء (e-business, e-book, e-banking) وأن نظم تكنولوجيا المعلومات هي أساس الأعمال الإلكترونية وهي قوى قائدة إلى الإبداع من خلال تقدمها المثير واستخداماتها المتزايدة.

وأضاف (Martin, et al., 2002:1-5) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عالم المنافسة عمل على صياغة وتشكيل استراتيجية الأعمال، وأن ثورة المعلومات وتطور تكنولوجياتها قادت إلى ما أصبح يعرف بالعمالة المعرفية، كما ساهمت في تغير العمل وأوقاته ومكانه وهو ما أصبح يعرف بالمنظمات الافتراضية أو الواقعية Virtual Organizational ، وهو ما ينبغي على المنظمات فهمه وإدراك ضرورة التعامل معه بكل حيثياته ومستجداته.

وأوضح (Gao, et al., 2002:7-17) أنه لإغناء صورة إدارة المعرفة فإن الاتجاه المفضل هو استخدام معالجات ناجحة، مثل تغير الثقافة وتحريك الموجودات غير الملموسة بالإضافة إلى تكنولوجيات جديدة مثل تكنولوجيا المعلومات والنظم الخبيرة وشبكة الويب، وأن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والعمولة أعطت معاني مكثفة لإدارة المعرفة إذا استخدمت هذه الإدارة الأدوات التكنولوجية بشكل صحيح وعملت على تطويرها وتحديثها ودعمها.

وبين (Johnson & Scholes, 2002:512) أن تطوير أو اكتساب التكنولوجيا يعتبر قرارا استراتيجيا مهما للعديد من المنظمات نظرا لوجود بدائل مختلفة تؤثر فيه مثل التطوير الداخلي أو المحلي (In-house)، أو التحالفات التي قد تكون مناسبة وتقلل من الخطر المالي، أو قد تلجأ الشركة للعمل تحت حقوق الترخيص المانحة لحق استخدام التكنولوجيا.

وركز (Levine, 2001:1) على تكامل المعرفة مع العمليات في المنظمة التعليمية إذ يستخدم في ذلك نماذج مختلفة مثل (IDEAL)، (INTRO) اللذين يساعدان في التعلم وإدارة المعرفة، وكان أول بنك يستخدمها هو بنك الاتحاد في أمريكا مما عزز من قيمة العمل لديه، وظهر ذلك واضحا في الاستجابة السريعة للزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات قوية معهم على المدى الطويل .

4-2 ربط تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الدور الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات من خلال مكوناتها المختلفة في دعم إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة ومن هؤلاء (Housel & Bell, 2001) و (Kermally,2002) و (Duffy, 2000) و (Daft,2000) و (Skyrme, 2000) و (Barnes, 2002) و (Turban,et al., 2001) .

أما عن أبرز الإسهامات الداعمة لإدارة المعرفة فتمثلت في استخدام تكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية أساسية من خلال الربط بالأدوات الالكترونية والبرمجيات والتي من أشهرها (Lotus Notes)، والشبكات ومختلف أنواعها وخاصة الشبكة العالمية الانترنت والانترنت والاكسترنات. وما ساهم به الذكاء الصناعي والنظم الخبيرة ونظم دعم القرار ونظم دعم الإدارة العليا وتصميم المنتج وتطويره وظهور المنظمات الافتراضية .

وتمثلت انعكاسات هذه المساهمات في تسهيل عملية اكتساب المعرفة ونقلها وتوزيعها وتخزينها والمشاركة فيها وابتكار الجديد منها واسترجاعها وصيانتها، مما كان له أثر كبير في زيادة قيمة أعمال الشركة ورفع رأس مالها الفكري وزيادة فرص نجاحها في بيئة المنافسة الشديدة، وخاصة مع تغير الأعمال ودخول مصطلحات الأعمال الالكترونية والتجارة الإلكترونية وتجارة المعرفة .

وبالمقابل تصدى فريق آخر من الباحثين للتفريق بين المعلومات والمعرفة؛ وأن الأخيرة مختلفة شكلا ومضمونا فهي استراتيجية على المدى الطويل وليست تكنولوجيا وأنها خبرة متراكمة وكل ما عداها معلومات، وبالتالي فإنه لا يناسب المعرفة وإدارتها ما يناسب تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات في إدارتها للمعلومات.

وإن الذي يقود إدارة المعرفة وعملياتها هم الناس وليست التكنولوجيا، وأن إدارة المعرفة أكثر بكثير من حصرها في تكنولوجيا المعلومات وحدها إذ إنها تتعلق بالجانب الإنساني. ولئن نجحت تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة الواضحة فإن نجاحها لا يزال في طور النمو في مجال المعرفة الضمنية، كما أن الميزة التنافسية لن تأتي من المواد الخام إذ يمكن توفيرها من مصادر شتى، ولا من التكنولوجيا إذ يمكن تقليدها، ولكنها تأتي من المورد البشري الذي يتمتع بالخبرات والمعارف والمهارات الفريدة ومن أنصار هذا الرأي (Daft & Noe, 2001) و (Alvesson & Karreman,2001) و (Housel & Bell, 2001) و (Malhotra,1999).

وهناك رأي ثالث يوفق بين الرأيين السابقين وهو ينظر إلى تكاملية تكنولوجيا المعلومات مع إدارة المعرفة ، إذ زودت تكنولوجيا المعلومات إدارة المعرفة بقدرات لم تكن موجودة سابقا، وعززت إدارة المعرفة من تميز عمل المنظمة في سوق المنافسة من خلال سرعة الاستجابة والحركة للتغيرات المتسارعة في البيئة، وذلك من خلال إضافة القيمة والإبداع والابتكار

وتحويل المعرفة إلى فعل، والحركة نحو الريادة والتميز في الأعمال وتحقيق الفوز دوما للبقاء في الطبيعة من خلال التركيز على خط سير الحياة الموجه والمتعلق برأس المال المعرفي وتقدير انعكاساته على القيمة العالية للأعمال، والمتمثلة في أمور عديدة منها خفض التكلفة وتحقيق رضا الزبائن والتحسين المستمر وتوفير الدعم التكنولوجي وتطوير استراتيجيات ومعارف ومبتكرات وابداعات جديدة . ومن هؤلاء الباحثين (Hanley, 2000) (Johnson & Scholes, 2002) و (Gabler,2001) .

أما الرأي المرجح ولغايات هذه الدراسة فهو الرأي الثالث التوفيقي والذي يرى التكاملية والمشاركة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية للأعمال.

الفصل الثالث

مراجعة الأدبيات السابقة

3 - 1 مجال تكنولوجيا المعلومات

3 - 2 مجال إدارة المعرفة

3 - 3 مجال القيمة العالية للأعمال

3 - 4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

اشتملت مراجعة الأدبيات السابقة على (25) أطروحة دكتوراة و(18) رسالة ماجستير وأبرز البحوث المحلية والعربية والعالمية وعددها (48) بحثا. وقد تم الحصول على عدد كبير منها عبر الشبكة العالمية (الانترنت) وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم باعتماد تصنيف متغيرات الدراسة ، تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال على النحو الآتي :

3 - 1 مجال تكنولوجيا المعلومات

هدفت الدراسة التي تقدم بها (مبارك ، 2004: 4) بعنوان (تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية) إلى تطوير نموذج للعلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وبين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في شركات التأمين الأردنية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التي أبرزها وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ودرجة تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالتحالفات الاستراتيجية والتأمين الإلكتروني والاستراتيجيات التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة والتمايز. كما كان هناك وجود علاقة طردية مع أبعاد الهيكل المتمثلة باللامركزية ومؤشرات الأداء الكلية والفرعية، وعلاقة طردية غير دالة إحصائية مع درجة انبساط الهيكل التنظيمي.

كما هدفت الدراسة التي تقدم بها (Da'as, 2003:1) بعنوان (تطوير نموذج لقيمة أعمال تكنولوجيا المعلومات: الربط بين الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات مع الأداء في الشركات الأردنية الكبيرة) إلى تطوير نموذج لقيمة أعمال تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي أبرزها توضيح الطبيعة المتعددة لأبعاد قيمة الأعمال المتأتية من تكنولوجيا المعلومات وتداخلاتها مع المعرفة والإدارة المالية والمحاسبة الإدارية، وأن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية، والتأثير في نشاطات سلسلة القيمة وتحقيق مزايا إضافية في مساحات توجد القيمة مثل الخبرات الداخلية والمزودين والزبائن والبيئة الحركية التنافسية، وتكوين محفظة تكنولوجيا المعلومات، وأن التوجه الاستراتيجي المتعلق بقيادة التكلفة والتمايز والتركيز كان له علاقة ذات دلالة معنوية مع التوجه لتكنولوجيا معلومات الشركات.

دراسة قام بها (Ramirez,2003:1) بعنوان (تأثير تكنولوجيا المعلومات وجهود التحسين التنظيمي في أداء الشركات وقد أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية). أشار إلى أن الفهم العميق لتوليد القيمة قد ساعد الباحثين السابقين في التركيز على المعلومات الضرورية المتعلقة بتعظيم ربحية قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

وقد خرجت الدراسة بالنتائج التي أبرزها : أن تكنولوجيا المعلومات قد ساعدت بشكل رئيسي ممارسات العمل التنظيمي للالتزام العاملين وإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أن ربط تكنولوجيا المعلومات مع جهود التحسين التنظيمي ساهم بإيجابية في الأداء الكلي للشركات، وأن هذا يتماشى مع المقاييس الاقتصادية والمالية، من جانب آخر لم تظهر الدراسة أية علاقات ذات معنى بين إعادة هندسة العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وفي هذا دلالة على أن الممارسات التنظيمية يمكن أن تكمل الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات إذا تم اختيار المناسب منها وتكاملت تطبيقاتها بما يساهم بشكل كلي في أداء الشركات .

أكد الباحثان (قدور و ياسين ، 2003 :1-14) في دراستهما بعنوان (نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة) أن تكنولوجيا المعلومات تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي : منظومات حاسوبية وشبكات اتصالات والمعرفة بالتكنولوجيا. وأن الاستخدام الكفء لتوليفة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة في الوقت الحقيقي وبطريقة تحقق الميزة والذكاء التنافسيين. ولذا فإن المشكلة التي تواجه المنظمات هي ضعف استثمار مواردها وقدرات التكنولوجيا والتفاعل المتكامل لمكوناتها وطريقة استخدامها في أنشطة وعمليات المنشأة. وقد اعتمدت الدراسة على كل من نموذج سلسلة القيمة لبورتر ونموذج سوليتر وسمنر وخلصت إلى نتيجة رئيسية تمثلت في أن ما يحصل عليه المنتج من خفض في التكلفة التسويقية نتيجة لتغيير تكنولوجيا المعلومات يتناسب طرديا مع مرونة الطلب بشرط ثبات مرونة العرض وقد أجريت الدراسة في الأردن. وفي دراسة قام بها (Kwon,2003:1) بعنوان (أثر منطقيات تقييم تكنولوجيا المعلومات في أداء الشركة : تقييم تعددية التناقض) أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مشتركة لإدراك مساهمة تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، ولكن عند ربط هذه المنطقيات بإدراك أداء الشركة تبين أن هناك اثنين منهما فقط لهما علاقة إيجابية بنتائج الأعمال هي التكلفة والتعلم، ولم تظهر علاقة إيجابية في الروتين والمركز. ويتضح مما تقدم وجود فجوة بين نموذج تبرير القيمة Value Justification ونموذج توليد القيمة Value Generation حيث تعطي إشارات لتناقض تأثير تكنولوجيا المعلومات في الأداء وأن هذا التناقض موجود داخل المنظمة، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وفي دراسة أخرى للباحث (King, 2003:59) بعنوان (مسح عام لتكنولوجيا المعلومات يظهر أنها كارثة مستقبلية) أجراها على (2000) شركة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات في مدينة أتلانتا بالولايات المتحدة الأمريكية توصل إلى أبرز النتائج الآتية:

- 1- أن هناك فشلاً بمعدل ثلاثة مشروعات من كل عشرة مشروعات .
- 2- أن أقل من 40% من المديرين يقولون إن موظفيهم قادرين على الاستجابة السريعة للتغيرات في أهداف الأعمال أو ظروف السوق.
- 3- إن أقل من نصف الشركات من المجموع الكلي منزعة من مصداقية قيمة الأعمال لمشروعات تكنولوجيا المعلومات بعد اتمامها .

وقد علل (Preston, 2003:1) في دراسته بعنوان (ابداع قيمة الأعمال) موقف بعض المفكرين في مجال الأعمال- الذين لا يوافقون على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعطي ما هو متوقع منه في قيمة الأعمال- بأن ذلك يعود إلى عدم استخدام مقاييس صحيحة غير العائد على الاستثمار. والدراسة الحالية ترى أن هذا صحيح إذ أن قيمة الأعمال أشمل من أن تقاس بمقياس واحد وهو العائد على الاستثمار، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وهدفت (الضمور، 2003: م- ل) في دراستها بعنوان (أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية) والتي شملت (384) مديراً من مختلف المستويات إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات المبحوثة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي. وخلصت إلى أبرز النتائج الآتية : وجود علاقات إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي وكل من نظرة الشركة الاستراتيجية نحو النمو وتشجيع وتبني الإبداع وطرق تطبيق الإبداع الفعالة لدى الشركة وبيئة العمل الداخلية والثقافة المؤسسية السائدة والتسهيلات الإدارية.

دراسة قام بها (Prasad, 2003: 1) بعنوان (نماذج اقتصادية لتكنولوجيا المعلومات في سوق الخدمات المصرفية الموجهة للأفراد) في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت إلى نتائج هامة منها: وجود الشبكات الخارجية تمثل حالة إيجابية للبنك مما يجعله يلتزم مع نفسه في تقديم خدمات البنك الفورية ، ثم أن جودة الخدمة أصبحت عبارة عن تكلفة تحويلية استثمارية لا بد من إيجادها في السوق وأن البنك بإمكانه تحمل تغطية الخصم والمكافآت والتسليم الفوري مقابل إدانة الخدمات الفورية .

دراسة قام بها (Davidson,2003:1) بعنوان (تكنولوجيا المعلومات تسهل التعلم التنظيمي البيئي من خلال التعاون مع تكنولوجيا المعلومات في الخارج : اختبار الشفافية وسرعة التلقن)، وقد أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الشركاء يسهل تحالف التعلم التنظيمي فيما بين المنظمات وأن الشفافية وسرعة التلقن توفر المعلومات لكلا الطرفين وتزيد من قدرة الاستيعاب لدى الشركاء.

دراسة قام بها (Steennot,2002:1) بعنوان (تحويل الأموال إلكترونياً: الصلاحية القانونية وحماية المستهلك : في بلجيكا) تناول فيها موضوع تحديد حقوق وواجبات أطراف عملية التحويل الإلكتروني (تحويل البطاقة وبطاقة الدفع ونظم الدفع عبر الانترنت) . وتوصل إلى نتيجة هامة تتعلق بتمتع عملية التحويل بالأهلية القانونية وهي محددة بدقة إذ أن التعليمات تجعل حامل السند يمنح المستفيد بمطالبة ضد مالكي المؤسسة المالية لكن التعليمات الموجودة لا تؤكد ما جاء به القانون العام، وأن القواعد الحالية لا تأخذ بالاعتبار عمليات النظم الحالية وظروف تشغيلها، وبالطبع مثل هذه النتيجة تجعل الدول تعمل جاهدة لإجراء التعديلات اللازمة على تشريعاتها القانونية لمواكبة مستجدات التغيير وخاصة في الجانب المتعلق بحقوق الملكية . ومن الجدير ذكره هنا أن الأردن وضع مجموعة تشريعات خاصة بتنظيم الملكية الفكرية لمواكبة مستجدات التغيير (وزارة الصناعة والتجارة، 2000).

وتناول (الغالبي والعبادي، 2002: 37) في دراسة بعنوان (تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال) مقارنة نماذج صياغة الاستراتيجية المختلفة القديمة والحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات . وقد خلاصا إلى أبرز النتائج الآتية : إن تقنية المعلومات واستخداماتها أصبحت تكنولوجيا ليست مساعدة فحسب بل أداة لا يمكن الاستغناء عنها في التصور والتنبؤ والرؤى وحل المشكلات، وبالتالي فإن إهمال التوجه نحو المعرفة والإدراك لهذه التقنية سيؤدي إلى تراجع العديد من منظمات الأعمال في أدائها ومواكبتها لتطور البيئة، وعليه لا بد من وجود القيادات الإدارية المتفهممة لاستخداماتها والداعمة، لها، حيث يظهر هذا إشارة واضحة إلى أهمية دور القيادة العليا الداعم لجهود التطوير والتغيير في المنظمة وقد أجريت الدراسة في الأردن.

دراسة (المشهداني، 2002: 184-187) بعنوان (تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات وعملية التدريب وأثرهما في المقدرات الجوهرية : دراسة ميدانية في الشركات العامة للنقل البري في العراق) خلصت إلى مجموعة من الاستنتاجات التي أظهرت امتلاك مديري الإدارة

(العليا والوسطى والدنيا) في الشركات العامة للنقل البري وعيا وإدراكا بتقانة المعلومات وعملية التدريب والمقدرات الجوهرية، وتأكدت العلاقة الارتباطية المعنوية بين تقانة المعلومات وعملية التدريب والمقدرات الجوهرية، وإن تقانة المعلومات متغير مؤثر في عملية التدريب والمقدرة الجوهرية .

دراسة قام بها (Galid,2002:1) بعنوان (قيم العامل عالي التقنية في الثقافة التنظيمية : أثر الاحتفاظ ، في الولايات المتحدة الأمريكية)، أكد على أن نمو حقل تكنولوجيا المعلومات جعل الشركات تفكر بقوة في الطلب على العاملين المؤهلين في مجالها علما بأن هؤلاء العاملين يتفاضون مقابل تعيينهم تعويضات عالية ولفترة قصيرة قد لا تصل إلى (3-5) سنوات مع ملاحظة أن دورة حياة التكنولوجيا قصيرة فهل سيبقى هؤلاء العاملون على نفس المهارات لإدامة عملهم أم أنهم بحاجة إلى مهارات جديدة يجب أن يكتسبونها ويطوروها ؟ وخلصت الدراسة إلى أن الأعمال الحديثة يجب أن تعرف وتتبنى ثقافتها التنظيمية لمواجهة التحديات المتناقضة لاقتفاء أثر العاملين والاحتفاظ بهم من خلال قبول التغيرات الضرورية في الثقافة التنظيمية وترتيبها مع قيم ذات معنى لعاملها.

دراسة قام بها (بني حمدان ،2002: 203-206) بعنوان (تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية)

ومن الاستنتاجات العملية التي خرجت بها الدراسة هو وجود ضعف في عناصر نظم معلومات الموارد البشرية وخاصة في عنصري الاستقطاب والتدريب والتطوير وما يترتب على ذلك من ضعف في أداء العاملين. وفي مجال رأس المال الفكري ظهرت نتيجة ضرورة زيادة تنشيط عناصر المتغير المتمثلة في المحافظة والاهتمام بالزبائن والاستقطاب والتنشيط والصناعة. وقد ظهرت علاقات ارتباط قوية فيما بين متغيرات الميزة التنافسية ولم يظهر الترابط بين متغيرات نظم المعلومات ورأس المال جميعها وإنما وجدت علاقة اعتمادية وتجانس.

ومن الاستنتاجات المتعلقة بالأثر وجود انخفاض في تكلفة خدمات التأمين كعنصر من عناصر الميزة التنافسية بوجود المتغير الوسيط (رأس المال الفكري). كما تبين أن التمايز والإبداع يتأثران بصورة متزايدة باستخدام رأس المال الفكري للبيانات والمعلومات التي يوفرها نظام الموارد البشرية بما يفضيه من افكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة. ويظهر من خلال هذه الدراسة وجود إشارات واضحة إلى إدارة المعرفة ودورها في زيادة القيمة للشركات مدار البحث ، وهو ما تحاول الدراسة الحالية توضيحه في قطاع البنوك التجارية الأردنية .

وبين (الصفدي ، 2002: 359) في دراسته بعنوان (استخدام الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة) مشاركة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في صنع القرار الإداري إذ أصبحت أداة فاعلة فيه وأحدثت قفزات جبارة في التغيير والتجديد وتمثل ذلك في الأعمال الإلكترونية بشتى صنوفها مما جعل تكنولوجيا المعلومات من أهم سمات هذا العصر كونها تدخل في جميع ميادين المعرفة الاقتصادية وتطبيقاتها وتؤدي إلى تحسين الأداء وسرعة الإنجاز.

ولكن التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات ليس في الحصول على البرمجيات ونظم المعلومات وإمّا في قدرة القطاعات الاقتصادية والإدارية المختلفة للاستخدام الفعال لهذه النظم والبرمجيات في الاتجاهات المتعددة ومن بين هذه الاتجاهات هي: التسويق و النقد الإلكتروني وعمليات البنوك. وخلصت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على مواكبة المنظمات العربية للتحديث والتطوير واستخدام قواعد المعلومات ونظم دعم القرار وعمليات المحاكاة والنمذجة في اتخاذ القرارات، وقد أجريت الدراسة في الأردن.

وعلى صعيد الصناعة المصرفية عالميا ومحليا وعلاقة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات وتأثيرها على دعم القرارات جاءت عدة دراسات مؤكدة على معاني مختلفة بحثت في هذا السياق ومنها :

وفي دراسة (Najjar,2002:1) بعنوان (تأثير بيئات وجودة المعلومات في جودة الخدمات في الصناعة المصرفية) في الولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيار مصرفين كبيرين وخمسة فروع تابعة. وبعد تحليل جودة الخدمات تبين أن الثقة وسرعة الاستجابة أهم بعدين حاسمين لجودة الخدمة وتعودان مباشرة لجودة الخدمة الكلية . أما تحليل جودة المعلومات فأظهر أن أبعاد (السمعة والصدق و القيمة المضافة للأداء و ذات العلاقة) أحرزت النقاط الأعلى وهي مختلفة ما بين الفروع . بينما (اكتمال المعلومات والوصول لها والسرية) أحرزت المجموع الأقل من النقاط . كما تبين أن حجم وصحة المعلومات لهما علاقة بالجودة الكلية للخدمة، وأن الموضوعية والوقتية والصدق ذات علاقة بأبعاد جودة الخدمة. أما نتيجة تحليل البيئات فقد أظهرت أن كل أبعادها (المحطة والسعة و محيط البيئة) لها أثر إيجابي في جودة الخدمة الكلية .

وعلى الصعيد المحلي في الأردن جاءت دراسة (زير ،2002: 1) بعنوان (أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية) لتأخذ نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي متغيراً مستقلاً يمثل مؤشرات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ومستخدمي هذه التكنولوجيا. والمتغير التابع هو: فعالية القرار ويتضمن أربعة مؤشرات (جودة القرار وزمن اتخاذ القرار وتنفيذه وسهولة تنفيذ القرار ومراعاة قبول القرار من طرف الموظفين) .

وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية : أن البنوك في الأردن تستخدم تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت والبطاقة الإلكترونية وأجهزة الصراف الآلي وقارئ الشيكات بالإضافة إلى نظم الأرشيف الإلكترونية. كما وأنها تستخدم نظم المكاتب كنظم معلومات إلا أن استخدامها لنظم دعم القرار ودعم الإدارة العليا ضعيف.

كما أن هناك أثراً إيجابياً بين كم المعلومات ودقتها حيث أن أكثر المعلومات المؤثرة في قرار المديرين هو اعتمادهم على معلومات من خارج المصرف بالإضافة إلى معلوماتهم الشخصية التي تزيد من فعالية اتخاذ القرارات الفعالة. كما أن هناك درجة عالية من الأمن والرقابة على المعلومات وهي ما تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية بين البنوك. وخلصت الدراسة إلى توصية مهمة تتعلق بضرورة السعي لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القطاع المصرفي واستخدام نظم دعم القرار ودعم الإدارة العليا والنظم الخبيرة.

وأكدت دراسة (الصفدي والرفاعي ،2002: 89-103) بعنوان (نظم دعم القرارات وإدارة الاستثمارات في البنوك الإسلامية : تطبيق على بيانات البنك الإسلامي الأردني) على ارتفاع درجة المخاطرة التي تواجه المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف الأخرى وخاصة في أحد العقود الهامة التي تتعامل بها وهو عقد المضاربة إذ يقوم البنك بالتمويل ويقوم الطرف الآخر بالجهد. لذا تلجأ البنوك الإسلامية إلى استخدام عقد المرابحة بصورة أكبر من عقد المضاربة نظراً لقلّة مخاطرته. وبناء على ذلك فإن البنوك الإسلامية بحاجة إلى معلومات كافية عن الطرف الثاني (صاحب المشروع). ونظراً لما تحقّقه استثمارات المضاربة من أرباح فإن على البنوك الإسلامية أن تتجه للعمل بنظم دعم القرار ونماذجها الكمية لمساعدة صانع القرار في المصارف الإسلامية لاتخاذ القرار الأمثل، وخاصة في عقد المضاربة.

كما أن هناك أهمية كبيرة لنظم المعلومات الإدارية في تقليل درجة المخاطر ، حيث قدمت الدراسة نماذج رياضية وأدوات علمية لتخطيط الاستثمار ووضع الموازنات التخطيطية باستخدام الأدوات التكنولوجية ونظرية المباريات الاستراتيجية والتي من شأنها زيادة ربحية البنوك الإسلامية إلى (14%) كحد أدنى بدلا من (2-4%) وهي نسبة تقارب أو تزيد قليلا عن الزكاة .

وترى الدراسة الحالية أن مثل تلك الدراسة جديرة بالاهتمام والتطبيق في البنوك الإسلامية بما تعكسه من زيادة في الربحية والعائد على المستثمر وعلى البنك في آن واحد.

وبحثت دراسة (ياسين والرفاعي ،2002: 27-37) بعنوان (الأعمال الالكترونية في البيئة العربية الواقع والتحديات)

ما تتيحه الأعمال الإلكترونية من فرص جديدة لزيادة الثروة وتحقيق القيمة المضافة بالإضافة إلى تعجيل دورة الابتكار والإبداع في زيادة الأعمال الجديدة لتلبية احتياجات العالم الرقمي . غير أن الاشكالية التي تواجه عمليات تطبيق وتطوير نظم الأعمال الإلكترونية واكتساب مزاياها الاستراتيجية هي كيفية توفير كل من البنية التحتية التقنية والمعلوماتية وقاعدة الانطلاق الرقمية لأنشطة الأعمال الإلكترونية في البيئة العربية ووضع الحلول الناجحة لها للاندماج في بنية الاقتصاد المعرفي. وخلصت الدراسة إلى نتيجة عدم وجود المصارف الإلكترونية في البيئة العربية التي تتولى الخدمات المصرفية ابتداءً من وضع الفواتير وانتهاءً بتقديم القروض المصرفية .

وأشار الباحثان إلى أن بعض البنوك في الأردن تقدم خدمات جزئية على الإنترنت ولكنها ليست أكثر من نقل وسائل الحوسبة المصرفية من الفروع إلى الشبكة مثل العربي و الأردني الكويتي و الإسكان. وعلى صعيد آخر لم تقم الحكومة الأردنية تجاه المصارف الإلكترونية إلا في انجاز برنامج (AMIR) الممول من الوكالة الأمريكية للتطوير الدولي الذي يعتبر المصارف الإلكترونية أحد أهم المواضيع الواجب التعامل معها في عصر المنظمات الرقمية.

وفي مجال الحكومة الإلكترونية فقد بدأ العمل في ثلاث دول هي الأردن ومصر والإمارات العربية المتحدة بهدف إنتاج وتقديم الخدمات العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية لزيادة شفافية الحكومة وتعزيز الجودة والثقة والسرعة فيما تقدمه من الخدمات . وهو ما أكده (اللوزي، 2002: 61-80) في دراسته بعنوان (الحكومة الإلكترونية) من خلال الدور الذي تلعبه الحكومة الإلكترونية في التنمية وذلك برفع كفاءة وفعالية انجاز العمل وتعزيز قدرة الموظفين الوظيفية ودعم خدمة الجمهور وتوفير المعلومات الحديثة والدقيقة اللازمة للعمليات الإدارية التي تعتبر أساساً في عملية التخطيط والتدقيق والرقابة واتخاذ القرارات في الأردن .

وجاء في دراسة حديثة لـ (دهمش والقشي، 2004: 1) بعنوان (مخاطر العمليات المصرفية التي تتم من خلال القنوات الإلكترونية) إشارة إلى المشروع المشترك بين معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) ومعهد المحاسبين القانونيين الكندي (CICA) والذي بدأ العمل به وتطويره في نهاية السبعينات وتم إطلاقه في 2002/7/1 كمشروع عبارة عن خدمة تدقيق إلكترونية جديدة أطلق عليها اسم موثوقية الموقع Webtrust

وهي عبارة عن منح الشركة الرغبة في الحصول على هذه الخدمة الجديدة ختما إلكترونيا يوضع على صفحة موقعها الإلكتروني، بحيث يبين للمتعامل معها بأن موقعها الإلكتروني يتم تدقيقه من قبل أحد منتسبي المعهدين، والنتيجة الهامة لهذا المشروع أنه يسهم بشكل كبير في حماية النظام المحاسبي من المخاطر المرافقة للتعامل مع التجارة الإلكترونية، وبالتالي يضيف الأمان والجودة والموثوقية على جميع مدخلات ومخرجات النظام.

وتناولت دراسة (شقير ، 2002: 153) بعنوان (الرقابة والتفتيش والتدقيق الداخلي على الفعاليات والأنشطة والخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العربية عبر الوسائل الالكترونية ودورها في التقليل من مخاطر العمل المصرفي) الاختراقات الداخلية والاعتداءات التي يقوم بها موظفو المؤسسات المصرفية بشكل متعمد أو غير متعمد والتي تزيد عن نسبة 75% من جرائم الحاسوب. ومن هذه الجرائم تغيير المعلومة أو إلغاؤها أو الاطلاع عليها أو انتهاك سريتها أو نشر معلومات غير صحيحة أو منع وصولها أو سرقة الأجهزة أو وسائط التخزين والبرامج والتطبيقات واختراق علاقات المزودين. كل هذه المخاطر يجب النظر إليها كمخاطر استراتيجية وعملياتية بالإضافة إلى المخاطر المصرفية التقليدية (الائتمان والسيولة وسعر الصرف و سعر الفائدة) ومخاطر السمعة والمخاطر القانونية.

وأكدت دراسة (Li,2002:1) بعنوان (العلاقة بين استخدام الانترنت واتخاذ القرارات : دراسة حالة لمديري تكنولوجيا المعلومات في الصين) حيث أجريت على ثمان شركات دولية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. وقد تكونت عينتها من (123) مديرا وقد خرجت بأبرز النتائج الآتية : إن الانترنت أداة فعالة في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية للمديرين في حقل تكنولوجيا المعلومات في الصين . وإن معدلات تبني الانترنت متسارعة في السنوات الأخيرة. وكذلك فإن الاتجاه المتوقع هو استمرارية ذلك مستقبلا وخاصة مع دخول الصين إلى منظمة التجارة العالمية وجعلها متكاملة مع الاقتصاد العالمي .

أما على الصعيد المحلي فبين (العجلوني ، 2002: 1-33) في دراسته بعنوان (استراتيجيات البنوك الأردنية الصغيرة لمواجهة الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (GATs) نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المصارف الأردنية الصغيرة والتي اعتبر رأسمالها لايزيد عن (40) مليون دينار بأن أمامها عدة بدائل استراتيجية متاحة، إما بالانسحاب التدريجي من السوق المصرفي أو التحول نحو الصيرفة الإسلامية أو العمليات الخاصة أو الاندماج فيما بينها .

ورجح استراتيجية الاندماج مع التحول إلى العمل المصرفي الإسلامي حيث يحقق لها ذلك امكانيات النمو والتوسع في السوق الأردني أو في الأسواق القريبة للدول المجاورة مثل سوريا والعراق ولبنان لافتقارها إلى وجود البنوك الإسلامية، ومن ناحية أخرى تتعزز المنافسة فيما بين البنوك الإسلامية الموجودة في الأردن بدخول بنك ثالث .

وأشار (ياسين ، 2002: 1-29) في دراسته المعنونة بـ (صناعة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال الصغيرة: دراسة تحليلية مقارنة) إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين تكنولوجيا المعلومات ومنظمات الأعمال الصغيرة، وتحديد الفرص الحالية والمتوقعة التي تنبثق عن صناعة البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات في ظل الاقتصاد الجديد - اقتصاد المعرفة والانترنت وشبكات الاتصالات-، مستخدما منهج التحليل المقارن لمقارنة هذه الصناعة في الهند وإيرلندا مع تجارب بعض الأقطار العربية الناجحة مثل الأردن ومصر.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ضرورة تركيز منظمات الأعمال الصغيرة في الأقطار العربية على قطاع البرمجيات؛ إذ لا مجال للمنافسة في قطاع أجهزة الحاسوب والشبكات وضرورة الاستفادة من تجارب الهند في بناء صناعة البرمجيات التي تقوم بتصدير خدمات برامج وتصميم برامج تطبيقات عامة ومتخصصة للزبائن.

دراسة قام بها (Zhu,2002:1) بعنوان (الإظهار المرئي لمعلومات مستودعات المعرفة: تطبيقات وتأثيرات ، وقد أجريت في الصين) أكد فيها على الدور الداعم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة والمتمثل في أسر المعرفة وتخزينها في مستودعات المعرفة وبنفس الوقت تحسين الوصول إلى المعرفة المخزنة إذ تعتمد منفعة المعلومات على كفاءتها وتمثيلها وطلبها من خلال واجهة المستخدم.

دراسة قام بها (الحمادي، 2002: 105) بعنوان (تكنولوجيا المعلومات وهموم التنمية في الاقتصادات العربية) أشار إلى توضيح الفجوة التي تنصب على المقارنة بين فجوة المعرفة وفجوة إنتاج المعرفة التي تمثل المحدد الحاسم للامكانيات الامتثالية والمقدرة التنافسية المحلية والدولية للبلدان النامية، وليس بين فجوة المعرفة وفجوة الدخل، وأن تكنولوجيا المعلومات تمثل مالا تراكميا مترابطا، وأن التحدي الذي تواجهه عالميا ليس فنيا وإنما بمن يقرر السيطرة عليها ومن لديه الحق في استخدامها .

وأشار كذلك إلى أن مساهمات الاقتصاد العربي في الانجازات التقنية من خلال مؤشر دليل الإبداع التقني لا تزال محدودة جدا مقارنة بالجهود والأموال التي تم إنفاقها. ويعود ذلك لأسباب تتعلق بالفهم الناقص لمسألة تكنولوجيا المعلومات واستيعابها في مواجهة الظروف الذاتية والموضوعية القاهرة، والحاجة المتزايدة لأعداد كبيرة من المهنيين والمؤهلين والمختصين والعلماء بالوقت الذي يتسرب فيه الكثير من هؤلاء سنويا خارج الوطن العربي.

وأشار (السيد، 2001: 23-27) في دراسته بعنوان (التقانات الحديثة وأثرها على إجراءات وتعليمات العمل في النظام المصرفي السوري : دراسة ميدانية مقارنة بين المصرف التجاري السوري ومجموعة من المصارف اللبنانية) إلى عدم رضا الزبائن عن الخدمة المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري نتيجة لعدم شمولية الأتمتة لإنجاز العمليات وإجراءات العمل، وعدم وجود تحويل الكتروني للحسابات بين الفروع، بالإضافة إلى جمود إجراءات العمل وتعقيد التعليمات، مقابل رضا الزبائن المتعاملين مع المصارف اللبنانية الذين يشعرون بتغير كبير ومستمر في الخدمة المقدمة رغم أنهم يتمنون انجاز معاملاتهم من شبك واحد ومع موظف واحد.

وأظهرت دراسة (رومي، 2001: ل-م) بعنوان (دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في مدينة الخليل) وجود علاقة إيجابية بمستويات مختلفة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير العمل الإداري المصرفي ورضا الزبائن، إذ تبين أن أهم العوامل المؤثرة في قرار الزبائن باختيار المصرف الذي سيتعاملون معه في مدينة الخليل هو دقة المعلومات التي يحصل عليها الزبائن وسرعة الإنجاز وتوفر أجهزة وشبكات حاسوبية وموظفين مدربين وصراف آلي وخدمة بطاقة الائتمان .

وأشارت دراسة (عبد الرحمن، 2001: 1-7) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم : دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن) إلى أن ما نسبته (86.4%) من البنوك و (76.9%) من شركات التأمين بها دائرة خاصة بنظم المعلومات. وأن نسبة (91.2%) من البنوك و (59.5%) من شركات التأمين تعتمد نظم المعلومات الإدارية على الحاسب الآلي. وأن نسبة (93.9%) من العاملين في البنوك و (92.3%) من العاملين في التأمين يعتقدون بأنه لا يمكنهم الاستغناء عن المعلومات التي يقدمها النظام وخاصة في مجالات تحسين القدرات واتخاذ القرارات.

دراسة قام بها (Mahmood and Swanberg,2001:1) بعنوان (العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات : دراسة تحليلية لأدبيات تجريبية) في الولايات المتحدة الأمريكية أكدت على دور المديرين في إحلال الموارد الكافية لدعم نظم تكنولوجيا المعلومات وتوفير مستويات المهارات من العاملين والمحافظة عليهم من جانب والتركيز على مستويات عالية من التعلم والتدريب المهني من جانب آخر إذ يساهم ذلك في دعم أداء وإنتاجية المنظمة.

وفي دراسة مقارنة قامت بها (أبو موسى ، 2000 :ل-م) بعنوان (أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية : دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني) وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها: وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين تقييم عملاء المصرفين لمستوى جودة الخدمة الفعلية المقدمة لصالح بنك الإسكان. إلا أن عملاء البنك الإسلامي عبّروا عن زيادة مستوى جودة الخدمة الفعلية مع زيادة سنوات تعاملهم مع البنك، وتفاوتت الأهمية النسبية لمتغيرات جودة الخدمة المصرفية بين البنكين من وجهة نظر العملاء، إذ جاءت المظاهر المادية الملموسة في المرتبة الأولى ثم تلتها الثقة والأمان وسرعة الاستجابة بالنسبة لعملاء بنك الإسكان، بينما جاءت الثقة بالمرتبة الأولى ثم تلاها الشعور بالأمان وسرعة الاستجابة بالنسبة لعملاء البنك الإسلامي، كما تبين وجود علاقة بين الرضا وولاء العملاء لصالح البنك الإسلامي على الإسكان

دراسة قام بها (Tallon, et al., 2000 :1) بعنوان (الإدراكات الحقيقية للمديرين التنفيذيين لقيمة الأعمال المتأتية من تكنولوجيا المعلومات: مدخل توجه العمليات) في الولايات المتحدة الأمريكية، شخصت بأن أهداف الشركة من تكنولوجيا المعلومات وممارسات الإدارة تتحدد في واحدة من أربعة أنواع : عدم التركيز والتركيز على العمليات والتركيز على السوق و التركيز المزدوج وذلك باستخدام سلسلة القيمة كمثل لعمليات الأعمال.

وخلصت إلى نتيجة بارزة مفادها أن هذه الأهداف مؤشرات مفيدة للربحية المتحققة نتيجة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال سلسلة القيمة. بالإضافة إلى أن ممارسات الإدارة مثل ترتيب الاستراتيجية وتقييم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تساهم في رفع مستويات الإدراك العالي لقيمة الأعمال المتأتية من تكنولوجيا المعلومات، إذ يؤثر ذلك على زيادة مساحات الأهمية لعلاقات الزبائن وابتكار المنتج والخدمات. وأشارت الدراسة إلى ملامح البحث المستقبلية بأنها ستكون حول العائد غير الملموس من تكنولوجيا المعلومات .

دراسة قام بها (Bharadwaj, et al., 1999:1) بعنوان (تكنولوجيا المعلومات تؤثر في أداء الشركة باستخدام مقياس (Tobin's q)) في الولايات المتحدة الأمريكية أكدت على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يحقق منافع غير ملموسة للشركة وإن الاعتماد على مقاييس محاسبية فقط في بيان أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يتجاهل بشكل كبير مساهمة تكنولوجيا المعلومات في أبعاد من الأداء مثل المرونة والاستراتيجية والقيم غير الملموسة .

وقارن (العجلوني ، 1998:م) في دراسته بعنوان (تقييم تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص : دراسة حالة عن الملكية الأردنية والبنك العربي) بين الشركتين وخلص إلى نتيجة بارزة توضح أن نظام المعلومات في البنك العربي يمتاز بكفاءة عالية واستخدام كبير من قبل متخذي القرار في البنك، وأن المعلومات التي يوفرها تتميز بأنها أكثر تفصيلاً وأن النظام يمتاز بمرونة عالية في حالات زيادة حجم العمل، بينما صممت قاعدة البيانات في الملكية الأردنية لتناسب احتياجات مستوى الإدارة العليا أكثر من غيرها، علماً بأن مستوى الإدارة التشغيلية هي أكثر المستخدمين للنظام وعلى ضوء ذلك فالنظام يعاني من عدم المرونة الكافية في التعامل مع حالات زيادة الحجم .

وفي دراسة قام بها (يوثيل،1996:ن) بعنوان (استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية : دراسة حالة بنك الاستثمار العربي الأردني) توصلت إلى نتيجة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يحسن الأساليب الإدارية ويسرع اتخاذ القرار ويوفر الجهد والوقت ويسهل حل المشكلات ويزيد من رضا الزبائن .

وجاءت نتيجة دراسة (النظاري، 1990:و- ح) بعنوان (نظم المعلومات وأثرها في فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية) مشابهة لنتيجة دراسة (يوثيل ، 1996) من حيث أن استخدام نظم القرارات وفاعلية القرار تحسن من نوعية الخدمة وسرعة تقديمها وليس بالضرورة أن ينعكس ذلك على كفاءة نسب الربحية .

3 - 2 مجال إدارة المعرفة

دراسة قام بها (Poniz,2003:1) بعنوان (التطور والتطوير الفكري لإدارة المعرفة) في الولايات المتحدة الأمريكية، تهدف إلى تحليل نظامي للأدبيات الأكاديمية لإدارة المعرفة خلال الأعوام (91- 2001)

للتزود بفهم أفضل لثورة إدارة المعرفة وتطورها الفكري . وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة قد مرت بثلاث مراحل من التطور المتميز هي : الأولى (1991-1995) عكست أصل نظم إدارة المعرفة والمعلومات والإيدان ببدء ميلاد إدارة المعرفة بعد تجربة (Nonaka and Takeuchi's) مع نهاية عام 1995 . والمرحلة الثانية (1996-1999) الفترة التي شهدت وصول الأدبيات إلى مستويات أساسية من التقدم. والثالثة (2001-2000) وهي الفترة التي شهدت تراجعاً وانكماشاً .

وقد دعم تحليل التطور الفكري الاتجاه نحو نشوء إدارة المعرفة من العلوم التنظيمية وظاهرة العلوم الاجتماعية المسيطرة، ونتج عن هذا الدعم بناءات وإنشاءات في أربعة ميادين: الأول : ابتكار استراتيجية الأعمال المعتمدة على المعرفة والثاني : تطوير المنظمة المتعلمة والثالث: إدارة رأس المال الفكري والرابع: توظيف تكنولوجيا المعلومات ، وقد أوصت الدراسة بالمزيد من الدراسات مستقبلاً حول تطور إدارة المعرفة والتطور الفكري .

دراسة قام بها (Steyn,2003:514) بعنوان (إبداع المعرفة من خلال تعليم الإدارة : دراسة حالة من إدارة المورد البشري) وقد أجريت في أمريكا ، أشار إلى وجود برامج تعليمية على مستوى درجة الماجستير تتناول موضوع إبداع المعرفة لدى المتعلمين في الجامعات وفي المنظمات، من خلال موضوعات ثلاثة أساسية هي : تحليل النمو المهني والشخصي و مشاركة المعرفة والمهارات والتطوير التنظيمي . وإن نتيجة هذه البرامج توضح أن التدخلات في التعليم تصبح ذخيرة فنية للمعرفة والمهارات لدى المتعلمين تساهم في إنجاز أهدافهم وتطور المنظمة في عملها . كما وأن العمل الأعظم لإدارة المعرفة يكمن في بناء بيئة التعلم حيث أن فلسفتها تلاقي تحديات تقتضي ضرورة فهم علاقاتها مع السياق المجتمعي الذي يشكل المعرفة .

دراسة قام بها (Choo,2003:1) بعنوان (إبداع المعرفة يستخدم مدخل تحسين الهيكل: نحو تكامل الجودة والمعرفة) في الولايات المتحدة الأمريكية، أكد فيها على أن تكامل عملية إبداع المعرفة وتحسين العمليات في حل مشكلات الأعمال هي عملية نظامية تهدف إلى تصميم عمليات ومنتجات خدمات الشركة العاملة في قطاعي الصناعة والخدمات، كما وقد طور نموذجاً لذلك اختبره في (188) مشروعاً جمع معلوماتها عبر الشبكة، وخلصت الدراسة إلى نتيجة بارزة أظهرت دعماً عاماً للإطار النظري مع دليل مقترح لإبداع المعرفة والتحفيز.

دراسة قام بها (1: 2003, Du Plessis) بعنوان (دور إدارة المعرفة في الأعمال الإلكترونية وإدارة علاقة الزبون) أظهرت أن إدارة المعرفة متطلب سابق للأعمال الإلكترونية وزيادة محور التمرکز حول الزبون وخاصة في ظل تأثيرات المنافسة العالمية، وانتشار الشبكة العالمية (الانترنت) التي سببت انفجارا في اغناء المعرفة والوصول إليها. وفي ضوء ذلك بات من الضرورة المؤكدة على نظم إدارة المعرفة استخلاص القيمة من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة، وإعادة التفكير في علاقاتها المحورية والحاسمة مع الزبون بقصد نجاح واستمرارية الأعمال، من خلال توظيف المعرفة المتعلقة بموجودات الشركة الداعمة لاستراتيجيات وعمليات الأعمال وقد أجريت الدراسة على شركات كبرى تعمل في جنوب أفريقيا .

وبينت دراسة (1: 2003, Fonseca) بعنوان (أثر تكامل بناء إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي : حالة البنك الدولي) في الولايات المتحدة الأمريكية، تكامل برامج إدارة المعرفة من خلال مزج ثلاثة طرق هي : تحليل السجلات و المقابلات و خريطة النتائج مع العمليات الجوهرية والمنتجات وتأثير ذلك على سلوك الموظفين ومشاركتهم بالمعرفة والمعلومات. وقد خرجت الدراسة بعشرة معايير لبرامج إدارة المعرفة كان لها الأثر في احتواء وتوزيع عمليات المعرفة لتطبيقها في بلدان مختلفة.

وركزت دراسة (1: 2003, Kang) بعنوان (ميزة المعرفة : تعقب واختبار أثر خصائص المعرفة وروابط علاقاتها في أداء المشروع) على نقل المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية وتكاملها لتوليد معرفة جديدة وتأثير ذلك على أداء المشروع . واختبرت الدراسة على مدرسة أمريكية تركز على المعرفة الضمنية كميزة تنافسية مقارنة مع مدرسة أوروبية لا تركز على المعرفة الضمنية وإنما على المعرفة الواضحة . وأظهرت النتائج أن أداء المشروع يتأثر إيجابا من خلال التكرار والتركيز على المصادر الداخلية وليس نقل المعرفة الخارجية. وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وعددت دراسة (1: 2003, Wilson) بعنوان (عشر طرق لتثبيت إدارة المعرفة) الطرق التي بموجبها تتمكن إدارة المعرفة من تثبيت عمليات الأعمال اليومية لتكون جاهزة للاستلام الحقيقي: منها بناء استراتيجية المعرفة التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية وتتكون من ستة عناصر : (الثقافة و السيطرة و إدارة المحتوى و التكنولوجيا و التطبيق والمقاييس) وتعريف أداء المعرفة ومواقعها وبراعة وتحفيز مشاركتها وخريطة المعرفة والممارسة الفضلى . وقد أجريت الدراسة في كندا.

وأظهرت دراسة (Stevens,2003:1) بعنوان (تقييم فعالية مفهوم الخريطة كاستراتيجية تطوير نموذج إدارة المعرفة لمؤسسات كليات جامعية رقمية) إن المؤسسات التعليمية تعني مباشرة بممارسة إدارة المعرفة من خلال عملياتها وإجراءاتها ومهامها تم استخدام مفهوم الخريطة وتحليل بيانات القيم الضاغطة ونماذج وصل العلاقات حيث تبين بأن مفهوم الخريطة يعتبر أداة فاعلة تساعد في تطوير نموذج إدارة المعرفة للمؤسسات التعليمية الرقمية، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وجاء في (تقرير (UNDP) حول التنمية البشرية العربية ، 2002: 76-73) أنه لا بد من التخلص من الوهم بأن المعرفة متوفرة للجميع من خلال الانترنت لأن المعرفة ذات القيمة العالية محاطة بسياج من السرية، كما أن وفرة المعلومات لا تعني بالضرورة توفر المعرفة، فالمعرفة الحقيقية هي التي تؤهل الناس لمواجهة عالم شديد التعقيد سريع التغير، كما أن المعرفة الحقيقية هي معرفة الحياة ومعرفة عن الحياة وحياة قائمة على المعرفة .

أما مظاهر الفجوة الرقمية فتتمثل في محورين : الأول : محور الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة وتشمل النفاذ إلى المعلومات وتنظيمها واستخلاص المعرفة وتطبيقها وتوليد المعرفة الجديدة. المحور الثاني : فهو محور العناصر الأساسية لإقامة صناعة المعلومات وتشمل محتوى ومعالجة المعلومات وتوزيعها . وأشار التقرير إلى الفجوة الرقمية بين العرب والعالم: بأن نصيب العرب من مستخدمي الانترنت يبلغ (0.5%) في حين تبلغ النسبة في العالم (5%) كما أن المنطقة العربية في ذيل القائمة العالمية في عدد مواقع الانترنت وعدد مستخدمي الشبكة. وأشار التقرير إلى البحث والتطوير التقني وعلاقته بالتعليم، ويّين التقرير بأن تمويل البحث العلمي في العالم العربي هو الأقل عالمياً. وأن جهود التطوير انصبت على التصنيع العسكري وخاصة في العراق ومصر.

أما ملامح الحالة الرقمية الأساسية التي أشار إليها التقرير فقد بينت عدم وجود سياسات معلومات وطنية، رغم أن بعض الدول شهدت في الآونة الأخيرة اهتماماً من قبل قادتها في تكنولوجيا المعلومات وعلى وجه الخصوص في مصر و الأردن و الإمارات و سوريا، لكن يلاحظ غياب سياسة معلومات على مستوى العالم العربي إضافة إلى فوضى في اقتناء نظم الاتصالات .

وأوضحت دراسة (الجاغوب والأمين ، 2002 : 625) بعنوان (الاقتصاد المعتمد على المعرفة : هل سيكون مستقبلاً للدول النامية : دراسة حالة الأردن) أن المستقبل سيكون للدول المتقدمة المعتمدة على المعرفة. لكن الدول النامية ومنها الأردن ربما يكون لها مكان في اقتصاد المعرفة رغم ما يواجهها من تحديات وفرص إذا أحسنت التخطيط الاستراتيجي، واعتمدت بشكل جيد على مواردها وبنيت في رأس المال البشري وعززت قاعدة المعرفة التي تملكها .

وأكدت دراسة (الرزّو،2002: 818) بعنوان (اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة : معالجة معلوماتية اقتصادية) على أن ثقافة المعلومات وصناعتها وطابع إنتاج المحتوى المعرفي أدت إلى ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة فيما يخص نظرية القيمة والملكية الفكرية وحساب المكاسب والمخاسر، مما يتطلب ذلك مراعاة الكلف غير المنظورة وغير المباشرة . كما أن ظهور موضوع إدارة المعرفة بوصفه مركزا حيويا لنجاح المؤسسات في استقطاب موارد السوق وتعميق الخبرة التي تملكها كوادرها في ظل المنافسة والعولمة . وخلصت الدراسة إلى نتائج أبرزها : زيادة التحديات اللغوية وسيادة آلية التجارة الإلكترونية وتدني فرص المؤسسات الاقتصادية العربية للوقوف أمام المؤسسات العملاقة، كل هذا وغيره يدعو العرب لتأصيل مفاهيمي لاقتصاد المعلومات والمعرفة، وتأسيس واضح لمقومات إدارة المعرفة في مجتمع باتت المفردة المعرفية فيه رأس المال الأعلى ثمنا والأكثر سلطة لمن يمتلكها ويحسن توظيفه في ترسيخ اقتصاده وإدارة موارده .

وعددت دراسة (Charles,2002:22) بعنوان (دروس في إدارة المعرفة) عوامل النجاح لإدارة المعرفة والتي يقع على رأسها تطوير ودعم الإدارة العليا وتعريف الثقافة التنظيمية الموجهة بالمعرفة وأدوات الدافعية.

وبينت دراسة (Kankia & Mphahlele,2002:1) بعنوان (المعرفة المحلية لمنفعة الجميع: هل يمكن استخدام مبادئ إدارة المعرفة بكفاءة) مصادر المعرفة المحلية بأنها المعتقدات المعتمدة على الدين أو الثقافة في المجتمع و معرفة في العلاج ومعرفة في الناس ومعرفة في عملية التعليم وفي الاتصال و الممارسة والفن والصناعة وأنه يمكن بصورة مبسطة التدليل على المعرفة بأنها (معرفة- كيف).

كما أن هناك ثلاثة مداخل ساهمت في قيادة إدارة المعرفة هي :-

أ - المدخل الميكانيكي الذي ركز على التكنولوجيا ومشاركة الموارد كأداة لتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق الأداء التنظيمي.

ب - المدخل السلوكي الثقافي الذي أكد على الإبداع والابتكار كضرورة هامة للمنظمات المتعلمة كمقدمة لمعرفة طرق جديدة لعمل الأشياء والخبرات الجديدة .

ج- المدخل النظامي الذي استخدم تفكير النظم والذي تضمن كل مظاهر إدارة المعرفة للتأكيد على الاستمرارية في تحسين العمليات والتقييم المستمر ، هذا وقد أجريت الدراسة في جنوب أفريقيا.

وجاءت دراسة (Laszlo and Laszlo ,2002:400-412)

بعنوان (تطور المعرفة بسبب التطوير: دور إدارة المعرفة في تغيير العالم) لتبين ثلاثة أجيال مرت بها إدارة المعرفة الجيل الأول : ركز على ماهية المعرفة وإدارتها من خلال اكتساب الذكاء المتمثل في تكنولوجيا رأس المال الفكري. الجيل الثاني : ركز على الموجود من إدارة المعرفة لاقتراح ما ستكون عليه من خلال عمليات التعلم والابتكار وقاد هذا الجيل المنظمات المتعلمة ومكن العاملين والجماعات من الإبداع والتوجه نحو الجيل الثالث الذي ركز على استكشاف المستقبل بالتركيز على ما ينبغي أن تكون عليه إدارة المعرفة، وهو الجيل الذي يتطلب من الأعمال ما بات يعرف بالمواطنة التنظيمية القوية، والتوجه نحو ديمقراطية المعرفة من خلال انخراط العاملين ومشاركتهم نحو المزيد من (معرفة - كيف) ونحو تغيير العالم، وقد أجريت الدراسة في المكسيك.

وعزّزت دراسة (Egan,2002:1) بعنوان (أبعاد المنظمة المتعلمة وتحفيز نقل التعلم للعاملين في شركات كبيرة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات: في الولايات المتحدة الأمريكية) ما جاء في دراسة (Laszlo & Laszlo, 2002:1) من توجهات الجيل الثاني لإدارة المعرفة، وقد أجريت الدراسة على شركات أمريكية تعمل في تكنولوجيا المعلومات في مجالات الأجهزة والبرمجيات التي شهدت تغيرات متسارعة. اختبرت الدراسة سبعة متغيرات في مجال التعلم التنظيمي هي : تكوين فرص تعلم مستمرة وتشجيع الاستعلام والحوار وتشجيع التعاون وتعلم فرق العمل وتمكين العاملين لرؤية مشتركة وإنشاء نظم لكسب ومشاركة التعلم وربط المنظمة مع البيئة وأخيراً دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم. وخلصت الدراسة إلى وجود مؤشرات لأبعاد التعلم التنظيمي ذات علاقة نسبية قليلة مع متغيرات التحفيز لنقل المعرفة، واقترحت أن يتم مستقبلاً عمل دراسات على المدى الطويل ومقارنات مع منظمات أخرى.

وأكدت دراسة (Lytras, et al.,2002:40-51) بعنوان(إدارة المعرفة تقارب واتساع حدود التعلم) على أن إدارة المعرفة هي قدرة تراكمية على الانتفاع بالقيمة المندمجة لأصحاب المصالح المختلفين في المنظمة ويشار لإدارة المعرفة في الشركة بأنها أي من أو كل من المفردات الآتية (تكنولوجيا المعلومات وعمليات الأعمال ومستودعات المعرفة وسلوكيات الأفراد).

كما بيّنت الدراسة إعادة استخدام أهداف التعلم في إدارة المعرفة من خلال الاستفادة من الذاكرة التنظيمية بوصفها نظاماً تراكمياً لعناصر القيمة المضافة وبيان تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل للتعامل مع مفاهيم إدارة المعرفة من خلال وضع إطار عام للتعلم الإلكتروني متعدد الأبعاد وإضافة القيمة لإدارة المعرفة، هذا وقد أجريت الدراسة في أئينا.

وتوصلت دراسة (Rodan,2002:1) بعنوان (الابتكار والمعرفة المتغيرة في شبكات الاتصال الإدارية) إلى نتيجة بارزة تفيد أن الابتكار في أداء المديرين يعود إلى تنوع المعرفة التي يتعرضون لها من خلال الاتصال بزملائهم ويزداد ذلك كلما اتصلوا أكثر، وتبين بأن الهيكل الشبكي يزيد من قوة ابتكارات المديرين أكثر من قياس أدائهم العام لأنه يولد أفكارا جديدة، وقد أجريت الدراسة على شركات تكنولوجيا معلومات تعمل في مجال تقديم خدمات الاتصالات في أوروبا.

وأظهرت دراسة (Kubo & Saka,2002:262-271) بعنوان (استعلام حول دافعية خبراء المعرفة في الصناعة المالية اليابانية) أن قاعدة المعرفة للشركات تزيد من أدائها ودور خبراء المعرفة يساهم بقوة في أداء المنافسة للشركة وهو أمر حاسم في الميزة التنافسية المستدامة . أجريت الدراسة على الصناعة المالية قطاع كثيف للمعرفة إذ تعتمد الشركات المالية على المختصين وذوي الخبرات المعرفية، كما هدفت الدراسة إلى التقصي عن حاجات الدافعية والبيئة التنظيمية المناسبة لها . وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة دوافع مؤثرة في الشركة : تطوير ونمو المورد البشري واستقلالية الوظيفة و الحوافز النقدية.

وطورت دراسة (Emery,2002:1) بعنوان (تطوير أداة تشخيص لتقييم إدارة المعرفة) أداة لتقييم آراء العاملين في ثلاث شركات متخصصة في تطبيقات على الشبكة حيث ركزت الأولى على آلية تعزيز الشركة لبيئة إدارة المعرفة. واستعرضت الثانية وجهات نظر العاملين حول قدراتهم في إدارة المعرفة وقاست الثالثة فوائد التطبيقات في كسب و تخزين و نشر المعرفة المتكونة من خلال جهود إدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة الأخيرة إلى أن هناك ثلاثة عوامل كان لها نتائج قوية وعلاقات مؤثرة هي ثقافة الشركة وقدرة الشخص و إمكانية استعمال التطبيقات وأن ثقافة الشركة كانت أهم العوامل المؤثرة في استخدام تطبيقات تسهيل جهود إدارة المعرفة في الشركات، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وبيّنت دراسة (Hansen & Hass, 2002:1) بعنوان (معرفة مختلفة ومنافع مختلفة: نحو منظور إنتاجية مشاركة المعرفة في المنظمات) أنه عندما يتم مشاركة المعرفة الضمنية تتحسن كفاءة الوظيفة كما أن مشاركة المعرفة الشخصية تحسن جودة الوظيفة وتعطي إشارات عن كفاءتها للزبون. وبالمحصلة فإن مشاركة المعرفة بين المحتوى والعمليات تؤثر بشكل إيجابي في الأداء. وقد أجريت الدراسة على (164) فريق عمل مبيعات في شركة استشارية في مجال الإدارة يستخدمون أجهزة الكمبيوتر المحمول والوثائق الإلكترونية في انجلترا.

وأشارت دراسة (Gold,2002:1) بعنوان (نحو نظرية في قدرات إدارة المعرفة التنظيمية) في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن السمة المميزة للاقتصاد الجديد هي قدرة المنظمات على تحقيق قيمة اقتصادية من موجوداتها المعرفية المتراكمة فيها، وعلى الرغم من ذلك يجد المديرون القدامى صعوبة في تحويل شركاتهم من خلال برامج إدارة المعرفة وخاصة إذا كانت الشركة قد حققت نجاحا في الماضي من خلال أعمالها التقليدية .

وقد اختبرت الدراسة فعالية قدرات إدارة المعرفة المكونة من البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية مع بناء عملية المعرفة المتمثلة في الاكتساب والتحويل والتطبيق وحماية القدرات الضرورية. وقد جمعت المعلومات من أقدم (300) مدير. حيث توصلت إلى نتيجة قدمت أساسا لفهم تهيئة الشركة للمنافسة عندما تدخل برنامج إدارة المعرفة .

وهدف المؤتمر الذي عقد في تورنتو بكندا في معهد (KIKM,2002) بعنوان (زيادة قيمة تبادل المعرفة) إلى بيان الفرصة النادرة للاختبار العميق للممارسات الفضلى والتفكير في كيفية تعظيم قيمة تبادل المعرفة. ومن النتائج التي توصل إليها المؤتمر : إنه اقتصاد جديد من ملامحه أن الشبكات ستكون هي الأعمال وأن أحد المفاهيم المميزة لاقتصاد السوق هو درجة قدرته على توظيف رأس المال الفكري. وأظهرت دراسة (Chauvel & Despres,2002:207-223) بعنوان (مراجعة بحث مسحي لإدارة المعرفة : للأعوام 1997-2001) أن الأدبيات في هذه المرحلة تناولت أبعادا مختلفة للمعرفة كونها ظاهرة تتطلب الوعي لقيمة موجودات المعرفة وتكاملها مع استراتيجية الشركة والتزام الإدارة العليا ونشر ثقافة المشاركة، وأنها فعل لا بد من تنفيذه ومن النتائج البارزة التي خرجت بها الدراسة التركيز على تقليل التكاليف وتعظيم المنافع المتأتية من تطبيق إدارة المعرفة، وقد أجريت الدراسة في أوروبا.

دراسة(الكبيسي، 2002: 219-223) بعنوان (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق) . وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات من أبرزها عدم استفادة الشركات من المعرفة الضمنية لدى مديريها في تعزيز القاعدة المعرفية لمنظماتهم من خلال تحويلها إلى معرفة ظاهرة، وعدم الاستفادة من تبني ذلك في مجال الإبداعات التكنولوجية لطرح منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات قائمة.

كما أشارت الدراسة إلى قصور في استثمار المعرفة الظاهرة المتوافرة لديها في رفع قدرات مديريها الإبداعية عبر تعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة أو تعزيز روح المخاطرة، ولم تستثمر قدرتها في دراسة وتحليل السوق ومعرفة الزبائن ومعرفة التقنية الملائمة، لكنها استثمرت تلك المعرفة في تبني المزيد من الإبداعات الإدارية المتمثلة في حذف واستحداث شعب وأقسام إدارية في هيكلها التنظيمي تتلاءم مع طبيعة العمل .

وفي دراسة قامت بها (Alavi & Leidner, 2001:1-29) (بعنوان مراجعة: إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية وقضايا بحثية) بينت أن المعرفة كمفهوم مجرد وواسع عرف كموضوع جدلي في الحضارة الاغريقية القديمة لكن في السنوات القليلة الماضية تزايد الاهتمام به وخاصة في معالجة المعرفة كمورد تنظيمي، وتبلورت إدارة المعرفة من هذا الاهتمام وركزت بحوث نظم المعرفة على نظم معلومات إدارة المعرفة الهادفة إلى دعم تكوين ونقل وتطبيقات إدارة المعرفة في المنظمات . وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها تعقد المعرفة وتعقد مواقع وجودها، وأن إدارة المعرفة عملية معتمدة على بعضها وأن تكنولوجيا المعلومات لعبت دورا هاما في دعم عملياتها. وأوصت بأن تكون البحوث المستقبلية داعمة للإجابة عن الأسئلة البحثية الحاضرة بخصوص عمليات إدارة المعرفة ودور تكنولوجيا المعلومات فيها لمواجهة المنافسة العالمية التي تتطلب المزج بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية وعملياتها كمركز اهتمام وضرورة ملحة لتطوير وابتكار الخدمات والسلع بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وأظهرت دراسة (Prusak,2001:1-7) بعنوان (من أين تأتي إدارة المعرفة) منابع إدارة المعرفة تاريخيا، وكيف أنها قديمة لكن موضوع تطورها جديد، وخاصة في حركة إدارة المعرفة وبذلك أشبهت الدراسة التي سبقتها لكنها اختلفت عنها في تبيان أن إدارة المعرفة يرجعها البعض إلى إعادة هندسة العملية الإدارية، ويرجعها البعض الآخر إلى إدارة المعلومات والبيانات، وأنها تمثل قاعدة مهنية جوهرية تستجيب للاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، ولخصت أسبقياتها الفكرية بأنها تعود إلى علوم الاقتصاد والاجتماع والفلسفة وعلم النفس والتعلم التنظيمي إذ ساهم كل منها في مجال .

أما ميدان ممارستها الذي شكل محتوى وطاقته إدارة المعرفة فهو إدارة المعلومات وحركة الجودة وحركة رأس المال البشري؛ إذ ساهم كل منها في تعزيز جانب من جوانب الاهتمام في إدارة المعرفة وعملياتها والتي لا تزال في مراحلها المبكرة .

أما عن الاتجاهات المستقبلية لإدارة المعرفة فستكون في استمرار الماضي إلى المستقبل باتجاهين : الاتجاه الأول وهو الأفضل هو المعتمد على حركة الجودة التي تركز على نجاحات ومشاركات إدراك الجودة عند المنافسين كما تساهم في إثراء القيمة ومفاهيم إدامتها في سبيل الوصول بالعمليات إلى الفعالية التنظيمية. الاتجاه الثاني وهو الأقل ظهورا فهو اتجاه إعادة هندسة العملية الإدارية لكونها جاءت باهتمامات قيمة وفرص مثيرة لكن نتائجها في مجال موروث الممارسة الفعلية ضعيفة وهذا ما يخشى على إدارة المعرفة ومستقبلها . هذا وقد أجريت الدراسة في بريطانيا.

وشخصت دراسة (Marwick,2001:1-20) بعنوان (تكنولوجيا إدارة المعرفة) أن استخدام نموذج (Nonaka's) في الأنواع الأربعة من المعرفة ركز على المعرفة الضمنية. وتبين بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بدور قوي في توفير الحلول للتعامل مع المعرفة الواضحة مثل البحث والتصنيف، لكن هذه المساهمات لا زالت ضعيفة في مجال المعرفة الضمنية ودعمها لتصبح واضحة، رغم وجود تطورات بارزة مثل استخدام قاعدة النص ومواقع الخبرة من خلال مقابلة العاملين وجها لوجه والتي تكمن فيها عمليات الفعالية مثل المؤتمرات الفيديوية والتي لا تزال فيها صعوبات لفهم الإيماءات والتفسيرات وغيرها.

توصلت الدراسة إلى ضرورة التعامل مع المعرفة الانسانية وليس مع المعلومات المستخدمة في النظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة. فإذا حققت التكنولوجيا نجاحا في الوصول إلى الوثائق الصحيحة لاستخدامها بالمهمة الصحيحة فإن الأمل يبقى معقودا لإيصالها إلى العاملين في المواقع الصحيحة، هذا وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وأوضحت دراسة (Fahey, et al., 2001:889) بعنوان (ربط الأعمال الالكترونية والعمليات التشغيلية: دور إدارة المعرفة) بأن معرفة الأعمال الإلكترونية ساهمت في تحسين ثلاث عمليات جوهرية في الشركة هي : إدارة علاقة الزبون (CRM) Management Customer Relationship و إدارة سلسلة القيمة (VCM) Value Chain Management و إدارة تطوير المنتج (PDM) Product

Development Management

* سبقت الإشارة إلى النموذج المذكور في الفصل الثاني المبحث - - 3 .

من خلال التركيز على الوظائف الأساسية التي تقوم بها وهي: تقييم نوع المنظمات التي تعمل في بيئة الأعمال الإلكترونية (معرفة - ماذا) وفهم كيفية عملها (معرفة - كيف) وتعين لماذا عليها إحداث ممارسات وتغيرات مؤكدة للمستقبل المنظور (معرفة - لماذا) وبينت الدراسة حالتين دراسيتين لشركة الحاسب (Compaq) وشركة (Dell) ، وقد أجريت الدراسة في بريطانيا .

وأظهرت دراسة (إبراهيم ، 2001: 4-25) بعنوان (الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج :مدخل تحليلي للشركات الصناعية العربية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة) وجود فجوة بين توقعات الزبائن بمستوى الجودة وبين قدرة برامج التصنيع والجودة في مقابلة تلك التوقعات، وهي التي تعرف بالفجوة المعرفية (فجوة الجودة). وقدمت الدراسة نموذجاً حدد دور ثقافة الإنتاج حسب الطلب الواسع لتوسيع الحصة السوقية والتسويق (واحد - واحد) في توسيع ذاكرة الزبون الحالي واستثمارها كوسيلة لجذب زبائن جدد.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات كان أبرزها أن مشكلة فجوة المعرفة (فجوة الجودة) تنبثق من قصور معلوماتي باتجاهين: الأول يرتبط بعدم وصول المنظمة إلى مستوى مناسب من المعرفة والإدراك باحتياجات وتفضيلات الزبائن. والاتجاه الثاني يتعلق بمستوى فهم ومعرفة الزبون بأسلوب استخدام المنتج وطريقة الاستفادة من الخدمات المرافقة له ويرافق ذلك ضعف قدرة المنظمة في الإعلام عن مستويات الجودة المطورة في المنتج أو الخدمة وإن ردم تلك الفجوة أو تضييقها يحتاج من المنتج معرفة حقيقية بتوقعات الزبائن والعوامل المؤثرة في صياغتها كما يتطلب من الزبون الإدراك الحقيقي لجودة ما يقدم له، هذا وقد أجريت الدراسة في اليمن.

وبينت دراسة (السباني ، 2001: 2-18) بعنوان (الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة) إن قوة المنشآت الحديثة تتمثل في المعرفة التي تملكها بمعنالقدرات الفكرية والإبداعية، إذ تفوق بأهميتها ما نسبته (70%) وتغطي باقي عناصر الإنتاج ما نسبته (30%) وبذلك أصبحت المعرفة تشكل ثلاثة أرباع القيمة المضافة للمنتج وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات ومراكز البحث في أوروبا حيث أن عدد العاملين في قطاعات المعلومات والخدمات في أمريكا يفوق عدد العاملين في قطاعات الصناعة والإنتاجية.

وتوصلت الدراسة إلى عوامل نجاح إدارة المعرفة المتمثلة في الوعي في إدارة المعرفة وأهمية البنية التكنولوجية لها وضرورة مشاركة المعرفة واعتبار التعلم الفردي والتنظيمي قوتين محركتين لبناء معارف جديدة وإيلاء نظم الحوافز والدوافع عناية أكبر، وقد أجريت الدراسة في اليمن.

وأشارت دراسة (الهوراري، 2001: 259-260) بعنوان (المستجدات المالية العالمية المعاصرة وانعكاساتها على الاقتصادات العربية) إلى المستجدات المالية العالمية المتمثلة في تحرير تجارة الخدمات و الابتكارات المالية والاندماج بين البنوك و التقدم التكنولوجي والبنوك الشاملة وصيغ التمويل الإسلامية وغيرها .

واقترحت الدراسة نموذج النقلة الحضارية الشاملة الذي يجب تبنيه من قبل البنوك والشركات والذي يحتاج إلى (قيادات إدارية من نوع جديد ومهارات ورؤية مشتركة واستراتيجية تميز الخدمة و قيم مشتركة ونظم تشغيل جديدة تتميز بالسرعة والدقة من منظور العميل وتنمية موارد بشرية) وهو نموذج ماكنزي في تحويل المنظمات المعروف بـ (7Ss) Strategy , Structure , Shared Value , Staffing , Systems, Skills, Style , بدلا من أساليب التطوير التنظيمي الجزئية التي فشلت أو على أحسن تقدير لم تحقق فعالية في إحداث إنجاز عالٍ ، ذلك " إن نجاح الأمس ليس ضمانا للنجاح في المستقبل وأن من لا يتقدم يتقادم وعلى المنظمات أن تتجدد وإلا تتبدد "، هذا وقد أجريت الدراسة في مصر .

وأجابت دراسة (Skyrme,2001:1-4) بعنوان (أسواق المعرفة : هل لها مستقبل ؟) عن التساؤل بأن أسواق المعرفة وجدت لتبقى وما يساعد في بقائها هو اتباع استراتيجيات النجاح المتعلقة بالتميز في العمليات ومعرفة القيمة المضافة وبناء جماعات الاهتمام والمصلحة من خلال المشاركة ، وقد أجريت الدراسة في بريطانيا.

وطورت دراسة (Nissen,et al., 2000:1) بعنوان(إطار عام لتكامل عمليات إدارة المعرفة وتصميم النظم) مدخلا تكامليا حيث ركز على بعدين واسعين هما دورة حياة إدارة المعرفة ومستوى إدارة المعرفة (الفردية والجماعية و المنظمة) . وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن تكاملية النظم يجب أن تُحلل بوضوح وتُختار وتُجمع لتساعد في إدارة المعرفة (ممارسة العمل) ولتصميم العملية المحددة (فرق العمل) ومجموعة عوامل سياقية (الذاكرة التنظيمية بما تحويه من معرفة معترف بها)، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

ودراسة قام بها (Roberts,2000:1) بعنوان (من معرفة - كيف إلى مشاهدة - كيف : تساؤل حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة) عرضت وجهات النظر حول قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين نقل المعرفة من خلال التمييز بين المعرفة المرزمة Codified Knowledge والمعرفة الضمنية Tacit Knowledge.

وتبين أنّ الفعالية في النقل تكمن من خلال المرزمة ويظهر ذلك من خلال عملية الإنتاج وتفاعل العاملين الذي يسهل عملية نقل المعرفة الضمنية من خلال مشاهدة العاملين وجها لوجه ويتم بموجبها تبادل المهارات والخبرات مما يزيد من الثقة والفهم المشترك ويعزز عملية الابتكار، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وشخصت دراسة (Skyrme, 2001:84-90) بعنوان (إدارة المعرفة : اجعلها تعمل) التحدي الأكبر الذي يواجه إدارة المعرفة في أنه لا يكمن في الأدوات ولا في التكنولوجيا ، وإنما في الإنسان والعوامل الثقافية فمشاركة المعرفة يجب أن تصبح سلوكا مغروسا لدى كل المهنيين، وهذا يتطلب تدريبهم وتنميتهم وتفعيل دور القيادة والتغيير والحوافز، وقد أجريت الدراسة في أوروبا.

وأظهرت دراسة (Skyrme, 1998 c:84-90) بعنوان (تطوير استراتيجية المعرفة) أن القيمة السوقية في الشركات كثيفة المعرفة مثل مايكروسوفت و Glaxo هي على الأقل عشرة أضعاف قيمة موجوداتها المادية وأن القيمة المتولدة من المعرفة التي تكون في المنتجات تتمثل في المنتجات الذكية أو الفكرية وتكون في الناس وهم الموجود الأكثر قيمة وتكون في العمليات، وقد أجريت الدراسة في أوروبا.

وأظهرت دراسة (Dash, 1998b:46) بعنوان (المعرفة قوة) الأسباب التي تجعل الشركات الكبرى تطبق جهود إدارة المعرفة اعتمادا على مسح أجراه مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي. وجاءت النتائج على النحو الآتي : (89%) نقل الممارسة الفضلى (83%) زيادة كفاءة العاملين (77%) معلومات حول الزبائن والسوق (67%) تحسين العمليات (67%) توظيف رأس المال الفكري (61%) تطوير منتج جديد (50%) إدارة علاقات الزبائن (39%) فتح أسواق جديدة (33%) البدء بعمل جديد، وقد أجريت الدراسة في أوروبا.

وتوصلت دراسة (الخفاجي، 201، 1996:204) بعنوان (المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي : دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية) إلى أن المدخل المعرفي أحد المدخل الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوكين التنظيمي والاستراتيجي وتفسيرهما والتنبؤ بهما ضمن منظور كلي وجزئي . وقد جمعت البيانات من (42) مديراً في مستوى استراتيجية الأعمال والعمليات. وخلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات أبرزها : اصالة المدخل المعرفي واستقلاليته في البناء والتكوين الفكري وتفاعله مع المدخل الأخرى وأن فلسفة الاختيار الاستراتيجي تقع بين ثلاثة محاور رئيسة هي نظرية الفعل وأسلوب القرار والإدارة الاستراتيجية ورجح الأخير كاتجاه للتعبير عن فلسفة الاختيار والتنبؤ والتحكم بنتائجه.

3 - 3 مجال القيمة العالية للأعمال

دراسة (Teruya,2003:1) بعنوان (تحليل قيمة تطبيق إدارة المعرفة)على منظمات تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات في أمريكا إلى أنه لا يوجد طرق ولا مقاييس مقبولة بشكل واسع لقيمة تطبيق إدارة المعرفة في هذه المنظمات القبول وضرورة لمساندة دعم صانعي القرار.

وتوصلت إلى نتيجة عامة دلت على أن المدخل الأكثر فعالية هو تطبيق السياقات المؤكدة والأهداف والتوقعات المحددة . كما أظهرت بيانات المقابلات ومراجعة الأدبيات ثلاثة مداخل للقياس يمكن أن تكون أساسية ولها تأثير إيجابي في الإدارة وفي عملية اتخاذ القرارات.

وأوضحت دراسة (Angus,2003:11) بعنوان (إدارة المعرفة) أنه حان الوقت للمنشأة في الاقتصاد المعاصر للقاء نظرة أخرى على دور إدارة المعرفة فيها. فالاستثمار المكثف في إدارة المعرفة لم يكن له أهمية كما في الوقت المعاصر، إذ أن كفاءة قيمة إعادة الاستخدام لما نعرف وخاصة في اسواق الخدمات المالية تعاضم شأنها في الوقت الحاضر، وأن القيمة الحقيقية تأتي من خلال مزج التكنولوجيا مع العاملين وخاصة في البنوك وشركات العقارات والخدمات المالية، وهو ما تقوم به إدارة المعرفة من دور مهم في احضار معلومات عن الخيارات الاستثمارية الممكنة وهو ما يطلق عليه (المحتوى) وعن كل معرفة عن الممارسة (معرفة - كيف) ومعرفة متى تستخدمان معا ، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وأظهرت دراسة (Teitelroit,2003:1) بعنوان (القيمة عند أطراف أصابعك: تحويل معرفة نظم دعم القرار إلى قيمة أعمال) تناقض إنتاجية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بين من يرى بأنه يحقق منافع عديدة ومن يرى بأن منفعه قليلة. وكشفت الدراسة عن عملية تحويل الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات إلى قيمة أعمال في سياق التصميم و التطوير والتنفيذ والتكيب واستخدام نظم التنبؤ لدعم أوامر شراء السلع في قطاع التجزئة ذي الحجم المتوسط، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

واختبرت دراسة (Wu,2003:1) بعنوان (تكنولوجيا إدارة علاقة الزبون و توجيه السوق والأداء التنظيمي) العلاقات بالاعتماد على قيمة الأعمال المتأتية من تكنولوجيا المعلومات ورؤية اعتمادية الموارد في المنظمة . تم جمع البيانات من (80) منظمة كندية

وتوصلت إلى نتائج منها أن تكنولوجيا إدارة الزبون تستخدم لإدراك تحسين الاحتفاظ بالزبون وإدراك تحسين الأداء. وأن الشركات التي لها مستويات عالية في توجه السوق تميل أكثر لتبني تكنولوجيا إدارة الزبون. وأن التطبيق الإداري الأهم لهذه الدراسة يشير إلى أنه عند استخدام هذه التكنولوجيا تتحسن قدرات المنظمة في خدمة الزبون وتحقق الأعمال قيمتها الأساسية كما يحقق توجه السوق للمنظمة إمكانية الحصول على أرباح من الاستثمار في تكنولوجيا إدارة الزبون. وقد أجريت الدراسة في كندا.

وفي دراسة قام بها (Lloyd,2003:1) بعنوان (دور الثقافة في مشاركة الزبون في الخدمات) بينت أن مشاركة الزبون تعني كل مساهماته في عملية الخدمة والتي تجعل تكييف الخدمة كما يريد من جودة متحققة . طبقت الدراسة على خدمات البنك عبر الهاتف وخدمات السياحة واحتوت العينة على جنسيات ثلاث: الصينيين واليابانيين والبريطانيين . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة دلت على أهمية تطبيق مشاركة خدمات الزبون كأساس لتقسيم السوق أو كمساعدة في تطوير خدمات جديدة أو كواسطة تغيير لطرق تفاعل الزبون التقليدية، وقد أجريت الدراسة في الصين.

وأظهرت دراسة (Sterner,2002:1) بعنوان (قيمة الأعمال من تحسين عملية البرمجيات) أنه منذ عشرين عاما وتكنولوجيا المعلومات تركز على أتمتة العمليات اليدوية للحصول على منافع للأعمال منها تقليل التكلفة. وقد استخدم لذلك مقاييس مثل العائد على الاستثمار لكن في الوقت الحاضر يتم التركيز على تكنولوجيا المعلومات للعمل في تحقيق أهداف استراتيجية وأكثر تعقيدا. وبناء على ذلك اقترح معهد (Nolan Norton) استخدام بطاقة تسجيل الإصابات المتوازنة (Balanced Score Card) كطريقة أفضل لمقياس قيمة الأعمال وموجبها يتم تحويل الأهداف التنظيمية إلى أربعة مناظير : مالية وزبائن وعمليات وأعمال داخلية وتعلم ونمو العاملين، وقد أجريت الدراسة في كندا.

وعززت دراسة (Sahin,2002:1) بعنوان (قيمة مشاركة المعلومات وتنسيق التدفق الطبيعي في سلاسل الدعم : علاقات المنتج - البائع في الولايات المتحدة الأمريكية) الجهود البحثية الموجودة والمؤكدة على مشاركة المعلومات وزيادة قيمتها بالمشاركة وتكامل اتخاذ القرارات في بيئة المنتج - البائع. وأشارت إلى أن توثيق القيمة يكمن في تشجيع التحالفات والعلاقات الاستراتيجية والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات . وخلصت إلى نتيجة مفادها تحسين في كلفة النظام من خلال مشاركة المعلومات بنسبة (47.5%) وأن تنسيق سلاسل القيمة ساهمت في حل المشكلات. وأكدت على التبرير الاقتصادي لقيمة المشاركة . وأشارت النتائج إلى وجود طرق أفضل لتحسين أداء الكلفة في سلاسل الدعم .

وجاءت دراسة (Hong,2002:1) بعنوان (لماذا يفضلون الدفع الإلكتروني ؟ دليل من البيانات الدولية) للتحقق من العلاقة بين طرق دفع النفقات إلكترونياً (البطاقة و الشيك وتحويل العملات الإلكترونية و تحويل الأوراق الإلكترونية) ومتغيرات مختلفة توضيحية تكون عوامل الاقتصاد الكلي مثل : هيكل الصناعة البنكية وتوفر طرق الدفع الإلكتروني ومتغيرات تكنولوجيا المعلومات . استخدمت الدراسة بيانات لمعاملات تبادلية بين بنك International Settlement والبنك المركزي الأوروبي في الفترة الواقعة بين عام 1987-1999 . وخلصت الدراسة إلى نتائج أبرزها: إن الشبكات وتكنولوجيا المعلومات تؤثر على نظام الدفع الإلكتروني بقوة كبيرة ومنها الصراف الآلي و الهاتف النقال وغيرها كما ساهمت في انتشار البطاقات والصفقات الإلكترونية .

دراسة قام بها (Wang,2002:1) بعنوان (القيمة المضافة والخطر والاندماج المصرفي) بينت أن التكامل بين مداخل الإنتاجية والمالية في العمليات المصرفية. كما استنتجت الدراسة أن وظائف حل مشكلة اللامثالي في المعلومات والتزويد بخدمات الإيداع كان لهما أثر كبير في القيمة المضافة، وكذلك الأمر بالنسبة للمخاطرة إذ وضعت إطاراً ثابتاً لتعظيم القيمة في حين كان لعامل التمويل مساهمة إجمالية فقط في مخارج البنك. أما مسألة الاندماج فأثرت في التكلفة والإنتاجية إذ أظهرت زيادة في الربحية بدون توفير في التكلفة أو زيادة في القوة السوقية، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وعززت دراسة (Tarnow,2002:1) بعنوان (تقنيات إدارة المشروع تساهم في نجاحات مشروع تكنولوجيا المعلومات في الصناعة المالية) من نتيجة مفادها أن الشركات المالية عموماً وحتى الخارجية العاملة في خدمات مالية في توجهها وفي تطبيقاتها ومشروعات تكنولوجيا المعلومات سوف تكسب قيمة أعمال من خلال هذه التكنولوجيا وذلك بعد أن اختبرت الدراسة اثنتي عشرة تقنية لإدارة المشروع منها متطلبات المشروع ومخاطرته وحجمه والجدول الزمني والاتصالات و الاستراتيجيات ... وغيرها، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت دراسة (Bauer,2002:1) بعنوان (إدراك الخطر وبنك الانترنت) أن أكثر من نصف البيوت الأمريكية تعاملت مع الانترنت خلال عام (2000) وأن البنوك طورت البنية التحتية إدراكاً للطلب المتزايد على الخدمات ، وبلغت نسبة الحسابات في تعاملات الانترنت (84%) إلا أنها تراجع في عام (2000) بنسبة 10% . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مثلت دعماً للفرضيات بأن الامكانيات الشخصية لخبرات الأشخاص في مشكلات الأمن عبر التعامل بالانترنت متباينة وهي تعتمد على مستوى التعليم وهذا يعني أن علاوة الخطر يمكن أن تتأثر بعوامل خارجية مثل التعليم .

وتوصلت دراسة (Fakenberg, et al., 2002:1) بعنوان (عمليات اكتساب المعرفة للقرارات التكنولوجية) وقد أجريت الدراسة على خمس شركات نفط كبيرة تعد من الشركات الخمس الأقدم إلى نتيجة أن عملية جمع المعلومات وتقييمها وتوزيعها هي جزء من القرارات التكنولوجية وهي عناصر لأحد أشكال اكتساب المعرفة فالشركة التي تجمع وعلى نطاق واسع ممارسات تطور عمليات اكتساب المعرفة لديها تقود هذه العمليات إلى نتائج معرفة تسهل أو تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وأن على الشركة أن تقوم بعملية ترتيب اكتساب المعرفة مع الأهداف الاستراتيجية وهذا شكل من أشكال قدرتها .

وعززت دراسة (Xue,2002:1) بعنوان (كفاءة الزبون : المفهوم وتأثيراتها في إدارة الخدمة) من نتيجة أن الخدمة الذاتية التي يوفرها الانترنت لبنوك التجزئة توفر في كلفة التسليم وتحسن من كفاءة الزبون ولها تأثير هام في حجم الخدمة الشخصية، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت دراسة (Barrow,2001:1) بعنوان (مشاركة معرفة - كيف في شركة (BPAMCO) أن اندماج شركة BP مع AMCO كشركتي نفط في شركة واحدة عزز من حقل إدارة المعرفة والابتكار من خلال تركيز شركة (BP) British Petroleum للنفط على تطبيق تكنولوجيا تصويرية وتشجيع عمليات العمل العامة بالاعتماد على البيئات الداعمة للكمبيوتر وتشجيع فرق العمل من أجل الإبداع والابتكار بالتركيز على ثقافة المشاركة والخبرة كبرنامج يمكن الأفراد ووحدات الإنتاج من تحسين الأداء وذلك بنشر القيمة من خلال برامج ارشادية وتطبيقاتها في نظم الشركة الجديدة . كل ذلك زاد من تحقيق انتاجية واعده حققت نمواً بنسبة (4%) سنويا . وقد استخدمت عمليات رأس مال القيمة من خلال مدخل بوابة المراحل وعملية تشغيل القيمة بالاعتماد على روتين (خطط و نفذ و افحص واعمل) .

وأكدت دراسة (Hanley,2002:1) بعنوان (إطار عام لأداء القيمة مع إدارة المعرفة : مراكز المعرفة في نظم الإدارة الأمريكية) على البرامج والدروس المتعلمة التي تقوم بها مراكز المعرفة في إطار عام لإدارة المعرفة لتعنى بأداء القيمة للعميل من خلال التعهد بجماعات العمل وفرق العمل . ويشكل هذا الإطار اعتناق (مزج العاملين مع العمليات مع التكنولوجيا) وخلصت الدراسة إلى استنتاجات أوضحت تحقق إنجاز أداء القيمة العالية وزيادة الفاعلية بالنسبة لأصحاب المصالح الثلاثة (العاملين والشركة والزبائن)

وركزت دراسة (Tolen, 1999:1) بعنوان (إدارة المعرفة : منحى تطبيقي) على أن فهم قيمة المعرفة في المنظمات يمثل تحديا عظيما لتطوير نظم إدارة المعرفة في المظاهر التنظيمية والثقافية . ومن المعارف ذات القيمة الأكبر للشركة هي المعرفة الجيدة عن الزبائن فهي التي تميز الأعمال في عالم المنافسة. وتكمن القيمة الأخرى فيما تحصل عليه من خلال إدارتها للمعرفة مرتفعة الثمن مثل معرفة شركات الطيران فيما يتعلق بالصيانة والخدمة عندما تقوم بإعادة التجديد أو الاستبدال، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وأشارت دراسة (Venkatraman & Henderson, 1998:33) بعنوان (استراتيجيات حقيقية للتنظيم الافتراضي) إلى أن مفهوم المنظمات الافتراضية يركز على أهمية المعرفة والفكر في تكوين القيمة من خلال التناغم بين الموجهات الثلاث (التفاعل مع الزبائن وموجودات الموارد وتوظيف المعرفة) وصياغة خطة تكنولوجيا معلومات قوية تجمع بين الاستراتيجية والهيكل كنموذج للأعمال في اقتصاد المعرفة، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وأكدت دراسة (Teece,1998:1) بعنوان (أسر القيمة من موجودات المعرفة : الاقتصاد الجديد و أسواق معرفة - كيف والموجودات غير الملموسة) على أن كفاءة المعرفة والموجودات غير الملموسة قادت الميزة التنافسية في الدول المتقدمة، وأظهرت نمو متسارعا لفهم دور الموجودات غير الملموسة في العديد من القطاعات، وأن تحديات تحسين القيمة وجهت الحركة من الإدارة إلى الريادة، وأن المصادر الرئيسية لتوليد الثروة مع القرن الحادي والعشرين ستعتمد على معلومات الشركة وإعادة التجديد والابتكار واستكشاف تكنولوجيا معرفة- كيف والملكية الفكرية والتطوير الناجح وتجارة الخدمات والمنتجات الجديدة كل ذلك سيعزز من نطاق ميدان القيمة أكثر فأكثر، وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

وفي دراسة في مجلة (Information Week ,1997:98) بعنوان (مراجعة قضايا التكنولوجيا لسنة 1997) غطت قضايا إبداعات تكنولوجيا المعلومات وقيمة الأعمال من خلال تسليطها الضوء على اثنتي عشرة قضية هامة منها إدارة المعرفة وخفض التكلفة وتحسين الخدمات وسرعة التحرك نحو تكنولوجيا حديثة والمخاطرة المحسوبة وتوظيف الخبرات الأفضل والتركيز على جودة المنتج ورضا الزبائن.

3 - 4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- اعتبرت الدراسة الحالية أن جهود التحسين المشار إليها في الدراسات السابقة هي جزء من جذور إدارة المعرفة وجاءت أوسع نطاقا لتشمل المنظمة التعليمية ونظم قاعدة المعرفة ورأس المال الفكري والابتكار.
- 2- جاءت الدراسة الحالية لتشتمل على خمسة متغيرات فرعية لتكنولوجيا المعلومات (الموارد البشرية والبيانات و الأجهزة والبرمجيات والشبكات والاتصالات)، في حين اقتصر بعض الدراسات السابقة على ذكر ثلاثة متغيرات.
- 3- حاولت الدراسة الحالية أن تكامل بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بإطار أشمل وقياس تأثيرها على القيمة العالية للأعمال.
- 4- جاءت الدراسة الحالية لتضيف إدارة المعرفة وأثرها على القرارات التي تتخذها البنوك في قضايا مختلفة كالجودة والدعم التقني و رفع مستويات خبرة العاملين ورضا الزبائن وتشجيع المخاطرة المحسوبة .
- 5- جاءت الدراسة الحالية لتكامل بين التوجهات التكنولوجية والمعرفية والقيمية لاستمرارية البنوك الأردنية لمواجهة قضايا محلية وعربية وعالمية .
- 6- اختلفت عن معظم الدراسات المحلية في تركيزها إذ تناولت الدراسات المحلية نظم المعلومات وتناولت الدراسة الحالية تكنولوجيا المعلومات مع إدارة المعرفة في طريقة تكاملية تبادلية تأثيرية.
- 7- أظهرت الدراسة الحالية مدى الفهم والتطبيق لإدارة المعرفة من خلال التركيز على عملياتها في الصناعة المصرفية في الأردن في فترة غطت حدود الدراسة الزمنية .
- 8- جاءت الدراسة الحالية لتكامل بعض الجهود التي تساعد في ردم الفجوة الرقمية ولتؤكد على دور ومكانة المعرفة المحلية في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في الصناعة المصرفية في الأردن.
- 9- استخدمت الدراسة عددا من المقاييس لإدارة المعرفة ولم تقتصر على مقاييس العائد على الاستثمار أو مقاييس محاسبة مثل (Tobin'sq).
- 10- ركزت على القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية متمثلة في عدد من المتغيرات الفرعية.

الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات

- 1-4 خصائص أفراد العينة .
- 2-4 عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات عينة المبحوثين.
- 3-4 مستوى متغيرات الدراسة.
- 4-4 اختبارات فرضيات العلاقات والتأثير والفروق بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

أولاً - استخدام أساليب الإحصاء الوصفي

1-4 خصائص أفراد العينة

يظهر الجدول (4/1) خصائص السمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حيث تضمن سبعة متغيرات فرعية وعلى النحو الآتي :-

1- الجنس : بلغ عدد الذكور (100) بنسبة (86.2%) وعدد الإناث (16) بنسبة (13.8%) من المجموع الكلي، وهنا يمكن وصف المجتمع الأردني بالذكوري وهو ما يتفق مع دراسة (Hofsted,1999:1) والتي أجراها لدراسة الأبعاد الثقافية عبر العالم والتي أشارت إليها (Hodgetts & Luthans, 2000:117) .

2- العمر : توزعت أعمار العينة على الفئات العمرية الخمسة ولكن بنسب مختلفة تركز معظمها في الفئتين الثانية وهي من (30-39) سنة بما نسبته (27.6%) والثالثة وهي من (40-49) سنة بما نسبته (41.4%) أي ما شكل (69%) من المجموع الكلي في حين شكلت نسبة الفئة العمرية الأولى (20-29) سنة ما نسبته (17.2%) وكانت الفئة الأقل بنسبة (5.2%) للذين بلغت أعمارهم (60) سنة فأكثر . أي أن معظم الفئات العمرية العاملة هي من الشباب القادرين على العمل.

3- مستوى التحصيل العلمي : شكل حملة شهادة البكالوريوس ما نسبته (51.7%) من عينة الدراسة وبذلك تكون النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بما نسبته (25%) من العينة كما شكل حملة الدكتوراه ما نسبته (6%) من العينة. وهذا مؤشر على استقطاب البنوك لحملة الشهادات الجامعية الأولى والثانية بنسب عالية كما أنه مؤشر على توفرها في سوق العمل وإقبالها للعمل في قطاع البنوك.

4- مدة العمل في البنك الحالي : مثلت نسبة من بلغت مدة عملهم في البنك الحالي (31%) للمدة من (1-4) سنوات وهو مؤشر علتعيين العمالة الجديدة أما الفئة الثانية والثالثة على التوالي من (5-9) سنوات و (10-14) سنة فشكلت ما نسبته (47.7%) من العينة وهو مؤشر على أن ما يقارب نصف العينة يتمتع بخبرات جيدة جدا وأن هناك مؤشرات على الاستقرار الوظيفي في حين بلغت نسبة (15.5%) للذين بلغت مدة عملهم في البنك 20 سنة فأكثر . وهذا مؤشر على تراكمية الخبرات لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي .

5- عدد المؤسسات التي عمل بها الموظف قبل البنك :- شكلت نسبة (25.9%) النسبة الأكبر وهي التي تمثل خدمة الموظفين في مؤسسة واحدة ثم تلتها نسبة (24.1%) لمن عمل في مؤسستين وهذا فيه إشارة لدوران الموظفين بين المؤسسات ولتنوع الخبرات.

6- مدة الخبرة في المؤسسات التي عمل بها الموظف قبل البنك : شكلت أعلى نسبة (30%) للفئة التي عملت من (1-5) سنوات تلتها نسبة (24.1%) للفئة الثانية (6-10) سنوات أما الفئة الأولى فشكلت ما نسبته (22.4%) وهي الفئة التي ليس لديها خبرات سابقة في مؤسسات أخرى.

7- الموقع الوظيفي :شكلت أعلى نسبة (62.9%) وهي المعبرة عن المركز الوظيفي لمديري الإدارات الرئيسية* في البنوك تلتها في المرتبة الثانية بما نسبته (30.2%) ممن عملوا في مركز مستشار أو خبير أو ممن يعملون في رئاسة أقسام تكنولوجيا المعلومات ونظمها أي من العمالة المعرفية في حين خلا الموقع الوظيفي لأي مدير عام وجاء موقع نائب المدير العام ومساعد المدير العام بنسبتين ضعيفتين (0.9%) و (6%) وعلى التوالي وهذا مؤشر على ضعف اهتمام العاملين في مواقع وظيفة عالية في تعبئة الاستبانة.الجدول (4/1)

* الإدارات الرئيسية هي : الإدارات التي تقوم بنشاطات رئيسة في البنك مثل إدارة المخاطر والتسهيلات والاستثمارات والموارد البشرية ، تكنو وجيا المعلومات وغيرها.

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	100
		أنثى	16
		المجموع	116
2	العمر	29-20 سنة	20
		39-30 سنة	32
		49-40 سنة	48
		59-50 سنة	10
		60 سنة فأكثر	6
		المجموع	116
3	مستوى التحصيل العلمي	ثانوية عامة	8
		دبلوم كلية مجتمع	12
		بكالوريوس	60
		دبلوم عالي	-
		ماجستير	29
		دكتوراه	6
		المجموع	116
4	مدة العمل في البنك الحالي	1-4 سنوات	36
		5-9 سنوات	25
		10-14 سنة	28
		15-19 سنة	9
		20 سنة فأكثر	18
		المجموع	116

22.4%	26	لا يوجد	عدد المؤسسات التي عمل بها الموظف قبل البنك	5
25.9%	30	واحدة		
24.1%	28	اثنان		
16.4%	19	ثلاث		
11.2%	16	أربع فأكثر		
100%	116	المجموع		
22.4%	26	لا يوجد		
25.9%	30	1-5 سنوات	مدة الخبرة في المؤسسات التي عمل بها الموظف سابقا	6
24.1%	8	6-10 سنوات		
16.4%	19	11-15 سنة		
11.2%	13	16-20 سنة		
-	-	21 سنة فأكثر		
100%	116	المجموع		
-	-	مدير عام		
0.9%	1	نائب مدير عام	الموقع الوظيفي	7
6%	7	مساعد مدير عام		
62.9%	73	مدير إدارة		
30.2%	35	أخرى (مستشار، خبير ، ...)		
100%	116	المجموع		

*الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS .

2-4 عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات عينة المبحوثين

أولاً: متغير تكنولوجيا المعلومات (المتغير المستقل الأول)

يظهر الجدولان (4/2) و (4/5) التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص تكنولوجيا المعلومات كمتغير رئيس يتفرع عنه خمسة متغيرات فرعية حققت مجموعها وسطا حسابيا معياريا (3.71) وانحرافا معياريا عاما (0.85) ومعامل اختلاف معياري (23.3) وجاءت نتائجها على النحو الآتي :-

1- الأجهزة : تم معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.86) وانحرافا معياريا عاما (0.78) ومعامل اختلاف عاماً (20.20). تناولت العبارة الأولى معالجة الأجهزة للبيانات بسرعة وحققت وسطا حسابيا (3.72) وانحرافا معياريا (0.88) ومعامل اختلاف (23.66) وكما هو واضح من الجدول (5/3) فإن ما يقارب (80%) من العينة أجابوا بمعالجة الأجهزة للبيانات بسرعة . وتناولت العبارة الثانية امكانية ربط الأجهزة مع شبكات وأجهزة أخرى وحققت وسطا حسابيا (3.99) وانحرافا معياريا (0.77) ومعامل اختلاف (19.3) وكما هو واضح من الجدول (5/3) فإن نسبة (94%) من العينة أجابوا حول امكانية ربط الأجهزة مع شبكات وأجهزة أخرى.

تناولت العبارة الثالثة امكانية الموظف للتعامل مع الأجهزة بسهولة وحققت أعلى وسط حسابي (4) وأقل انحراف معياري (0.62) وأقل معامل اختلاف (15.5) وهي تشير إلى أن غالبية موظفي البنك يستطيعون التعامل مع الأجهزة بسهولة.

تناولت العبارة الرابعة إمكانية البنك الاعتماد على الأجهزة للعمل بدون توقف وحققت وسطا حسابيا (3.74) وانحرافا معياريا (0.83) ومعامل اختلاف (22.2%). ويلاحظ من الجدول بأن الذين أكدوا على هذه الإمكانية بلغت نسبتهم (75.8%) وهم يمثلون أكثر من ثلاثة أرباع العينة بقليل.

مما تقدم ومن خلال مقارنة العبارات الأربع وما حققته من نتائج ومقارنتها مع الوسط الحسابي العام والذي بلغ (3.86) والوسط الحسابي المعياري (3.71) يتضح بأن العبارة الثالثة حول إمكانية الموظف للتعامل مع الأجهزة بسهولة هي الأفضل نظرا لأن وسطها الحسابي أعلى من الوسط الحسابي العام والمعيارية وأنها الأقل من حيث الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وبالمجمل فإن الأوساط الحسابية للعبارات جميعها قريبة من الوسط الحسابي العام وهي تعكس ان هذا المكون من تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة) متوفر ومتاح ويمكن التعامل معه من قبل العاملين في البنوك وهذا أمر مشجع ينبغي الاستمرار فيه.

2- البرمجيات : تم معالجتها من خلال خمس عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.47) وانحرافا معياريا عاما (0.86) ومعامل اختلاف عاما (24.96).

تناولت العبارة الأولى مدى توفير البرمجيات المستخدمة لأشكال الجداول البيانية وحققت وسطا حسابياً (3.53) وانحرافاً معيارياً (0.85) ومعامل اختلاف (24.1).

وكما يظهر الجدول (5/3) فإن نسبة (60.4%) أيدوا إمكانية توفير البرمجيات المستخدمة للأشكال والجداول البيانية.

وتناولت العبارة الثانية استخدام البنك نظم دعم القرار وحققت وسطا حسابيا (2.91) وانحرافا معياريا (0.81) ومعامل اختلاف (27.84) وكما يظهر الجدول (5/3) فإن نسبة المؤيدين لم تتجاوز (22.5%).

وتناولت العبارة الثالثة استعانة البنك بالنظم الخبيرة وحققت وسطا معياريا (3.39) وانحرافا معياريا (0.90) ومعامل اختلاف (26.55) . وكما يظهر الجدول (5/3) فإن نسبة المؤيدين (54.3%) وهي نسبة ضعيفة.

كما تناولت العبارة الرابعة شراء البنك للبرمجيات الجاهزة أحيانا وحققت وسطا حسابيا

(3.75) وانحرافا معياريا (0.80) ومعامل اختلاف (21.33) وكما يظهر الجدول (5/3) فإن نسبة

المؤيدين بلغت (74.1%).

وتناولت العبارة الخامسة اعتماد البنك على مبرمجين داخليين في تطوير البرمجيات وحققت وسطا حسابيا (3.68) وانحرافا معياريا (0.92) ومعامل اختلاف (25) وكما يظهر الجدول فإن نسبة (67.2%) يؤكدون اعتماد البنك على المبرمجين الداخليين في تطوير البرمجيات. بمقارنة الوسط الحسابي لهذه المتغيرات جميعها مع الوسط الحسابي العام والذي بلغ (3.47) والمعيارى (3.71) يتضح أن العبارة الثانية والتي تضمنت استخدام البنك لنظم دعم القرار هي الأقل وفي هذا دليل واضح على نقص استخدام البنك لنظم دعم القرار، وأن الوسط الحسابي الأكبر جاء لصالح الاعتماد على المبرمجين الداخليين في تطوير البرمجيات مما يؤشر على توفر العمالة المعرفية في البنوك بنسب جيدة وهي مدعوة للمضي قدما في هذا الاتجاه لمواجهة التغييرات التكنولوجية والمعرفية.

3- الموارد البشرية: تم معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.43) وانحرافا معيارياً عاماً (0.95) ومعامل اختلاف عاماً (29.8).

تناولت الأولى استخدام العاملين في البنك لمهاراتهم في تطوير أعمالهم وحققت وسطا حسابيا (3.84) وانحرافا معياريا (0.81) ومعامل اختلاف (21.1) أي أعلى من الوسط الحسابي العام والأقل تشتتا بين العبارات الأخرى. وكما تناولت العبارة الثانية شعور العاملين في البنك بدرجة عالية من الرضا الوظيفي وحققت أدنى وسط حسابي (2.87) وأعلى معامل اختلاف (36.93) وانحراف معياري (1.06) يظهر تشتت القيم بشكل عالٍ ومن ملاحظة الجدول (5/3) يتبين أن نسبة الذين يشعرون بدرجة رضا عالية لم تتجاوز (31.9%) أي أن ثلثي العاملين لا يشعرون بدرجة رضا عالية بل إن درجة الرضا متدنية، وهذا مؤشر مهم ينبغي على البنوك العناية به وبحث أسبابه ودوافعه وإيجاد السبل الكفيلة بعلاجه.

وتناولت العبارة الرابعة تمتع العاملين بمستوى جيد من الاستقلالية وحققت وسطا حسابياً (3.19) وانحرافا معياريا (0.96) ومعامل اختلاف (30.09) ويشير الوسط الحسابي إلى أنه أقل من الوسط الحسابي العام ومن ملاحظة الجدول (5/3) فإن نسبة المؤيدين في إجاباتهم لم تتجاوز (45.7%) أي أنهم لا يتمتعون بمستوى جيد من الاستقلالية.

كما تناولت العبارة الرابعة دعم البنك لإنجازات المتميزين وحققت وسطا حسابيا (3.44) وانحرافا معياريا (1.07) ومعامل اختلاف (31.10) ومن ملاحظة الجدول فقد تجاوزت نسبة المؤيدين والمؤيدين بدرجة مرتفعة النصف بقليل إذ بلغت النسبة (57.7%)، وهذا مؤشر على ضعف دعم البنك لإنجازات المتميزين مما يقلل من فرص الابتكار والإبداع ويقلل من دافعية العاملين للإنجاز.

4- الشبكات والاتصالات: تم معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.86) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.8) ومعامل اختلاف عاماً (20.09). تناولت العبارة الأولى مدى توفير الشبكات المستخدمة خدمة جيدة للزبائن وحققت وسطا حسابيا (3.98) وانحرافا معياريا (0.72) ومعامل اختلاف (18.09) أي أن الوسط الحسابي أعلى بقليل من الوسط الحسابي العام كما أن نسبة الموافقين والموافقين بشدة بلغت (82.7%) أي نسبة جيدة جدا . وتناولت العبارة الثانية استفادة البنك من شبكة الانترنت في إنجاز المعاملات المصرفية وحققت وسطا حسابيا (3.53) وانحرافا معياريا (0.98) ومعامل اختلاف (27.76) وهذا يظهر أن التباين في هذا المتغير هو الأكبر وأن الوسط الحسابي هو الأقل ، وهو ما يؤشر على ضرورة استفادة البنك من شبكة الانترنت في إنجاز المعاملات المصرفية.

كما تناولت العبارة الثالثة مدى استفادة البنك من تكنولوجيا الاتصالات المتطورة وحققت وسطا حسابيا (3.82) وانحرافا معياريا (0.83) ومعامل اختلاف (21.72) أي أن الوسط الحسابي هو أقل أيضا من الوسط الحسابي العام .

وتناولت العبارة الرابعة مدى توفير البنك أنظمة أمن للشبكات المستخدمة وحققت وسطا حسابيا (4.1) وانحرافا معياريا (0.66) ومعامل اختلاف (16.1) مما يفيد أن هذه العبارة هي الأكثر تأكيداً على حرص البنوك على توفير الأمن للشبكات المستخدمة وهو ما يتوقع منها ويعمق من ثقة الزبائن في التعامل مع الشبكات لإنجاز المعاملات المصرفية.

5- البيانات: تم معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (4) وانحرافا معياريا (0.84) ومعامل اختلاف (20.7).

تناولت العبارة الأولى التعامل مع البيانات بدرجة عالية من السرية وحققت وسطا حسابيا (4.09) وانحرافا معياريا (0.92) ومعامل اختلاف (22.5) ومن ملاحظة الجدول (5/3) تبين بأن نسبة المؤيدين والمؤيدين بصورة مرتفعة بلغت (83.6%) وهي نسبة جيدة جدا .

وتناولت العبارة الثانية تحديث البيانات باستمرار وحققت وسطا حسابيا (4.03) وانحرافا معياريا (0.88) ومعامل اختلاف (21.8) وهو ما يؤكد التأييد بصورة مرتفعة بنسبة (87%) من العينة.

كما تناولت العبارة الثالثة حرص البنك على دقة البيانات وحققت وسطا حسابيا (4.20) وانحرافا معياريا (0.78) ومعامل اختلاف (18.6) وهو ما يعني أن هذا المتغير هو الأفضل وهو ما ينسجم مع ما ينبغي أن يكون من حرص البنوك على دقة البيانات التي تتعامل معها بكثافة .

وتناولت العبارة الرابعة امكانية الوصول إلى البيانات من قبل العاملين والوقت المناسب وحققت متوسطا حسابيا (3.81) هو الأقل بين المتغيرات الأخرى وانحرافا معياريا (0.76) ومعامل اختلاف (19.9).

ما يلاحظ على متغير تكنولوجيا المعلومات بكل متغيراته الفرعية هو أن البيانات حققت أعلى الأوساط الحسابية العامة (4) والأقل تشتتا وتباينا وأن الحرص على دقتها جاءت بالمرتبة الأولى في حين جاءت الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأوساط الحسابية المعيارية وأن عبارة شعور العاملين بدرجة عالية من الرضا الوظيفي قد حققت أقل الأوساط الحسابية والأعلى تشتتا وتباينا. وفي رأي الباحث أن هذا أمر ينبغي تداركه إذ أن الموارد البشرية يجب أن تكون في المقام الأول فهي الأكثر قيمة للبنوك نظرا لأن تميز هذه البنوك يسهم به بشكل كبير ويرفده قابليات المورد البشري إذ هو الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها وليست التكنولوجيا.

ثانياً: متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل الثاني)

يظهر الجدولان (4/3) (4/5) التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص إدارة المعرفة كمتغير رئيس ثان تفرع عن ستة متغيرات فرعية وقد حقق المتغير الكلي وسطاً حسابياً معيارياً (3.47) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.89) ومعامل اختلاف عاماً (25.7) وذلك على النحو الآتي.

1- تشخيص المعرفة: حققت العملية وسطاً حسابياً عاماً (3.37) و انحرافاً معيارياً عاماً (0.91) ومعامل اختلاف عاماً (27.5) أي أقل من الوسط الحسابي المعياري بقليل . وتناولت أربع عبارات ، الأولى حول اعتماد خريطة المعرفة في تشخيص المعرفة في البنك و حققت وسطاً حسابياً (2.89) وانحرافاً معيارياً (0.94) ومعامل اختلاف (32.53) أي أن الوسط الحسابي أقل من الوسط الحسابي العام وأن التباين كبير ومن خلال ملاحظة الجدول تبين أن نسبة المؤيدين (30.2%) لا تصل ثلث إجابات المبحوثين. وهذا مؤشر على ضعف استخدام البنوك لخريطة المعرفة في عملية التشخيص علماً بأنها تشكل أولى عمليات إدارة المعرفة التي تعتمد عليها لاحقاً.

كما تناولت العبارة الثانية تقييم البنك مستوى معرفته قياساً بأفضل البنوك وحققت وسطاً حسابياً (3.32) أقل من الوسط الحسابي العام وانحرافاً معيارياً (1.01) ومعامل اختلاف (30.42) أي أن التشتت في القيم عن وسطها الحسابي كبير وبالنظر إلى نسبة المؤيدين (41.4%) هي نسبة أقل عن المتوسط . وهذا مؤشر على أن البنوك لا تستخدم تحليل الفجوة الاستراتيجية والمعرفية في تحليل الموقف التنافسي.

وتناولت العبارة الثالثة رصد البنك المعرفة المتخصصة في قطاع البنوك وحققت وسطاً حسابياً (3.53) أعلى بقليل من الوسط الحسابي العام وانحرافاً معيارياً (0.91) ومعامل اختلاف (25.78). وتناولت العبارة الرابعة اعتماد البنك على الخبرات الداخلية في التشخيص وحققت وسطاً حسابياً (3.73) وانحرافاً معيارياً (0.79) ومعامل اختلاف (21.18) ويلاحظ أنها شكلت أعلى وسطاً حسابياً وأقل انحرافاً معيارياً ومعامل اختلاف أي أن البنوك تعتمد في تشخيص معرفتها على خبراتها الداخلية أكثر من أي من المتغيرات الأخرى في حين حققت خريطة المعرفة أقل وسطاً وأعلى تبايناً نسبياً ، ويرى الباحث في هذا ضعف واضح في التحليل الاستراتيجي والمعرفي في البنوك التجارية.

2- إكتساب المعرفة حققت العملية وسطا حسابيا عاما (3.48) وانحرافا معياريا عاما (0.91) ومعامل اختلاف عاماً (26.1) أي حول الوسط الحسابي المعياري. وتناولت هذه العملية ثلاث عبارات:

الأولى حول استقطاب البنك لأفراد مبدعين حققت وسطا حسابيا (3.52) وانحرافا معياريا (1.04) ومعامل اختلاف (29.55) أي وسطاً مقارباً للوسط العام لكن نسبة التشتت المطلق والتباين النسبي عالية. وتناولت العبارة الثانية سعي البنك للحصول على المعرفة من مصادر خارجية إذ حققت وسطا حسابيا (3.59) وانحرافا معياريا (0.87) ومعامل اختلاف (24.23) وبذلك تكون هذه العبارة حققت أعلى وسط حسابي وهو أعلى من الوسط الحسابي العام وبأقل اختلاف مما يعكس حصول البنك على المعرفة من مصادر خارجية أكثر من الداخلية التي تناولتها العبارة الثالثة والتي حققت وسطا حسابيا (3.31) وانحرافا معياريا (0.81) ومعامل اختلاف (24.47) وبذلك تكون الوسط الأقل داخل متغير الاكتساب وأقل من الوسط المعياري لمتغير عمليات المعرفة . وهذا مؤشر على أن التعيين في البنوك قد تتدخل فيه اعتبارات الوساطة والمحسوبية وليس الكفاءة وهو ما أكده عدد من المديرين أثناء مقابلتهم.

3- توليد المعرفة: حققت العملية وسطا حسابيا عاما (3.56) وانحرافا معياريا عاما (0.8) ومعامل اختلاف (22.59) أي أنها أكثر من الوسط المعياري وأقل تباينا منه وتناولت العبارات الثلاث الآتية الأولى حول استفادة البنك من البيئة المصرفية في توليد المعرفة حققت وسطا حسابيا (3.71) وانحرافا معياريا (0.71) ومعامل اختلاف (19.14) .

وتناولت العبارة الثانية تشجيع البنك لأسلوب العمل الجماعي لتوليد أفكار جديدة وحققت وسطا حسابيا (3.46) وانحرافا معياريا (1.01) ومعامل اختلاف (29.2) كما تناولت العبارة الثالثة التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة وحققت وسطا حسابيا (3.5) وانحرافا معياريا (0.68) ومعامل اختلاف (19.42).

وبذلك تكون العبارة الأولى وهي استفادة البنك من الشبكة المصرفية في توليد المعرفة هي أعلى الأساليب لتوليد المعرفة في حين يشكل أسلوب العمل الجماعي لتوليد أفكار جديدة هو الأقل حين مقارنته مع الوسط الحسابي المعياري والوسط الحسابي العام، ويرى الباحث بأن هذا مؤشر على انعكاس الثقافة التنظيمية السائدة والمشجعة للعمل الفردي وهي عكس الثقافة المطلوبة للمنظمات التعليمية.

4- تخزين المعرفة : حققت العملية وسطا حسابيا (3.31) وانحرافا معياريا (0.84) ومعامل اختلاف (25.8) أي أقل من الوسط الحسابي المعياري وأكثر تشتتا وتناولت ثلاث عبارات الأولى حول الاستفادة البنك من تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة إذ حققت وسطا حسابيا (3.85) وانحرافا معياريا (0.74) ومعامل اختلاف (19.22) وتناولت العبارة الثانية اعتماد البنك على الأساليب التقليدية في تخزين المعرفة إذ حققت وسطا حسابيا (3.08) وانحرافا معياريا (0.95) ومعامل اختلاف (30.84).

وتناولت العبارة الثالثة اعتماد البنك في خزن المعرفة على المعرفة الضمنية لدى العاملين إذ حققت وسطا حسابيا (2.99) وانحرافا معياريا (0.82) ومعامل اختلاف (27.42) وبذلك تكون هي الطريقة الأقل في تخزين المعرفة .

في حين تكون الاستفادة البنك من تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة الطريقة الأكثر إذ فاقت المتوسط العام والمعيارى وهذا مؤشر على اعتماد البنوك بدرجة كبيرة في خزن المعرفة على تكنولوجيا المعلومات أكثر من الطرق التقليدية، وهذا مؤشر على ضعف استخدام البنوك لتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالاحتفاظ بالمعرفة الضمنية لدى العاملين مما يعني ضرورة مواكبتها لتكنولوجيا إدارة المعرفة المتعلقة ببرمجيات خاصة مثل النظم الخبرة وبرامج Lotus & Notes.

5- تطوير وتوزيع المعرفة : حققت هذه العملية وسطا حسابيا عاما (3.44) وانحرافا معياريا عاما (0.97) ومعامل اختلاف (28.37) أي أنها جاءت أقل من الوسط المعيارى العام وأكثر تشتتا وهذا مؤشر على ضعف عملية التطوير والتوزيع وتناولت خمس عبارات الأولى عبرت عن دعم البنك لجهود البحث والتطوير وحققت متوسطاً حسابياً (3.3) وانحرافا معياريا (1.07) ومعامل اختلاف (32.44) .

في حين تناولت العبارة الثانية تطوير البنك للمعرفة من خلال البرامج التدريبية إذ حققت متوسطاً حسابياً (3.76) وانحرافا معياريا (0.97) ومعامل اختلاف (25.8) ومقارنتها مع المتوسط العام و المعيارى نجدها أكثر منها مما يدل على عناية البنوك بالبرامج التدريبية لتطوير المعرفة. وتناولت العبارة الثالثة استخدام البنوك لتكنولوجيا المعلومات في توزيع المعرفة وحققت وسطا حسابيا (3.62) وانحرافا معياريا (0.91) ومعامل اختلاف (25.14) وجاءت في المرتبة الثانية .

أما العبارة الرابعة فتناولت استخدام البنوك لسيناريو قصص النجاح في التوزيع وحققت وسطاً حسابياً (2.97) وانحرافاً معيارياً (0.95) ومعامل اختلاف (31.98) وبذلك تظهر الاستخدام الضعيف للبنوك لتوزيع المعرفة من خلال قصص النجاح. وتناولت العبارة الخامسة تشجيع البنوك لتبادل المعرفة بين العاملين وحققت وسطاً حسابياً (3.59) وانحرافاً معيارياً (0.95) ومعامل اختلاف (26.5) وبذلك تكون قد فاقت الوسط الحسابي العام والمعياري كأسلوب لتوزيع المعرفة.

وتشير نتائج هذا المتغير إلى ضعف عملية التطوير والتوزيع وخاصة في جانب البحث والتطوير وهذا من وجهة نظر الباحث دليل على صفة عامة في المجتمع الأردني والعربي عموماً والبنوك بشكل خاص، وهي عدم تشجيع البحث والتطوير وتحفيزه وهذا ما يعمق الفجوة بين المؤسسات التعليمية والتعلمية وبين المؤسسات العاملة سواء في القطاع الخاص أو العام.

6- تطبيق المعرفة: حققت عملية تطبيق المعرفة وسطاً حسابياً (3.68) وانحرافاً معيارياً (0.89) ومعامل اختلاف (24.1) وبذلك تكون أكثر من الوسط الحسابي المعياري وأقل من معامل الاختلاف المعياري وتناولت عبارتين:

العبارة الأولى: حول تأكيد البنك علماً بالاستفادة من المعرفة العملية وحققت وسطاً حسابياً (3.7) وانحرافاً معيارياً (0.84) ومعامل اختلاف (22.7) وهي النتيجة الفضلى من العبارة الثانية التي تناولت تهيئة البنك للمناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة إذ حققت وسطاً حسابياً (3.66) وانحرافاً معيارياً (0.93) ومعامل اختلاف (25.41) وهو ما يشير إلى اهتمام البنوك بتطبيق المعرفة العملية الموجودة أكثر من حرصها على المعرفة الجديدة. ولكن من وجهة نظر الباحث فإن نجاح اليوم ليس ضماناً أكيداً للنجاح في المستقبل ومن لا يتقدم يتقادم.

أظهرت النتائج السابقة أن عملية تطبيق المعرفة جاءت بالمرتبة الأولى بين عمليات إدارة المعرفة إذ فاقت المتوسطات الحسابية العامة والمعيارية وجاءت أقل منها تشتتاً واختلافاً في حين جاءت عملية تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة بين عمليات إدارة المعرفة إذ قلت في المتوسط الحسابي عن المتوسطات العامة والمعيارية وزادت عنها تشتتاً. أما على صعيد المتغيرات داخل كل عملية فقد جاء في المرتبة الأولى تطوير البنوك للمعرفة

من خلال البرامج التدريبية في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة عملية استخدام الخريطة المعرفية في تشخيص المعرفة إذ قلت عن المتوسطات المعيارية والعامية وزادت عنها تشتتاً. ومن وجهة نظر الباحث فإن ذلك يظهر نقص الوعي في إدارة المعرفة بشكل عام وفي عملياتها بشكل خاص، وخاصة ما تعلق منها باستخدام خريطة المعرفة في عملية تشخيص المعرفة الموجودة مقارنة مع المعرفة المطلوبة علماً بأنها تشكل أولى مراحل دورة إدارة المعرفة.

ثالثاً: متغير تحقيق قيمة عالية للأعمال (المتغير التابع)

يظهر الجدولان (4/4) (4/5) التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص المتغير التابع وقد حقق وسطاً حسابياً معيارياً (3.49) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.95) ومعامل اختلاف عاماً (27.9) وتفرع عن هذا المتغير خمسة متغيرات فرعية جاءت نتائجها على النحو الآتي :-

- 1- خفض التكلفة : حقق المتغير وسطاً حسابياً عاماً (3.2) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.86) ومعامل اختلاف (27.4) وقد جاءت العبارات جميعها أقل من الوسط الحسابي المعياري والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري إذ تناول هذا المتغير خمس عبارات:
كانت العبارة الأولى حول خفض مستوى كلفة الخدمات المالية التي تقدمها البنوك وحققت وسطاً حسابياً (3.13) وانحرافاً معيارياً (0.82) ومعامل اختلاف (26.19) أي أنها أقل من الوسط الحسابي العام والمعيارية وهذا يشير إلى أن النسبة (38%) هي فقط التي أبدت ارتفاع التكلفة أو ارتفاعها جداً وكانت نسبة (38%) محايدة . وتناولت العبارة الثانية مستوى كلفة الخدمة المقدمة للزبون والتي جاءت منخفضة قياساً بالمنافسين وحققت وسطاً حسابياً (3.16) وانحرافاً معيارياً (0.91) ومعامل اختلاف (28.8) وهي قريبة من العبارة الأولى.
وتناولت العبارة الثالثة انخفاض مستوى كلفة العمليات الإدارية إذ حققت متوسطاً أقل من (2.91) وانحرافاً معيارياً (0.87) ومعامل اختلاف (29.9). وتناولت العبارة الرابعة خفض مستوى العمليات التشغيلية وحققت وسطاً (3.03) وانحرافاً معيارياً (0.87) ومعامل اختلاف (28.7) وهي مقاربة للأولى والثانية .

كما تناولت العبارة الخامسة تحقيق قيمة مضافة للخدمات التي تقدمها البنوك وحققت وسطا حسابيا مرتفعا نسبيا (3.65) وانحرافا معياريا (0.85) ومعامل اختلاف (23.3) وبذلك تكون القيمة الكبرى بين العبارات الخمس وهي أعلى من المتوسطات الحسابية والمعيارية وأقل تشتتا وتباينا بينما شكلت خفض كلفة العمليات الإدارية القيمة الأقل. وهذا مؤشر على ضرورة عناية البنوك بخفض الكلفة عموما وخاصة في الجانب المتعلق بكلفة العمليات الإدارية.

2- تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن: حققت قيمة الأعمال هذه متوسطا حسابيا عاما (3.75) وانحرافا معياريا عاما (0.93) ومعامل اختلاف عاما (25.4) أي في مجملها أعلى من الوسط الحسابي المعياري وتناولت ست عبارات لتغطي هذه القيمة تناولت الأولى التحسين المستمر لخدمات البنوك وحققت وسطا حسابيا (3.91) وانحرافا معياريا (1.03) ومعامل اختلاف (26.34) أي أعلى من المتوسط الحسابي العام لكن مع تشتت عالٍ.

وتناولت الثانية السعي نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وحققت وسطا حسابيا (3.5) وانحرافا معياريا (1.06) ومعامل اختلاف (30.3) أي أقل من الوسط الحسابي العام وأقل من المعياري لكن مع تشتت أعلى منهما وتباين نسبي عالٍ وهو ما يشير إلى غموض في إجابات العينة نحو مفاهيم الجودة الشاملة. وتناولت العبارة الثالثة حول مضاهاة الخدمات التي يقدمها البنك لخدمات البنوك العالمية وحققت وسطا حسابيا (3.14) وانحرافا معياريا (1.09) ومعامل اختلاف (34.7) وهو ما يشير إلى عدم مضاهاة خدمات البنوك الأردنية لخدمات البنوك العالمية لكن التشتت العالي يشير إلى تباين في معلومات العينة عن ماهية خدمات البنوك العالمية. وفي رأي الباحث أنها مدعوة لتعميق هذا التوجه، من حيث عدم الاكتفاء بما تقدم من خدمات وبالطريقة الحالية وإنما نتطلع في تقديمها للخدمات إلى التميز ومضاهاة البنوك المتقدمة عالميا.

وتناولت العبارة الخامسة مدى استجابة البنك لمقترحات الزبائن في تطوير خدماته وحققت وسطا حسابيا (3.62) وانحرافا معياريا (0.83) ومعامل اختلاف (22.93) وهي أعلى من الوسط الحسابي المعياري لكنها أقل من الوسط الحسابي العام.

كما تناولت العبارة الرابعة حرص البنك على المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن وحققت وسطا حسابيا هو الأعلى بين جميع العبارات (4.2)

وانحرافاً معيارياً (0.82) ومعامل اختلاف (19.52) وهذا يشير إلى أن إجابات هذه العبارة هي الأكثر توافقاً مع ما هو مأمول فيه من الحرص على ادامة علاقات جيدة مع الزبائن. وتناولت العبارة السادسة إيلاء البنك أهمية كبيرة لتعزيز رضا الزبائن وحققت وسطاً حسابياً (4.12) وانحرافاً معيارياً (0.76) ومعامل اختلاف (18.45) وهي بذلك تدعم نتيجة العبارة الرابعة أي أن البنوك تحرص على ادامة علاقات جيدة مع الزبائن وتولي أهمية كبيرة لتعزيز رضاهم . لكن ما يؤخذ على البنوك بهذا الخصوص عدم الاستجابة لمقترحات الزبائن في تطوير الخدمات مما ينعكس سلباً على تقديم الخدمات بالطريقة التي ترضي الزبون .

3- رفع مستويات الخبرة: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً (3.52) وانحرافاً معيارياً (1) ومعامل اختلاف (28.7) أي أنه مقارب للوسط الحسابي المعياري لكن بنسبة تشتت عالية وتباين نسبي . وتناول هذا المتغير ثلاث عبارات الأولى حول تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات حققت وسطاً حسابياً (3.21) وانحرافاً معيارياً (1.04) ومعامل اختلاف (32.39) أي أنها أقل من الوسط الحسابي العام للمتغير ومقاربة إلى حد ما مع الوسط الحسابي المعياري لكن بتشتت كبير ومن ملاحظة الجدول حول إجابات المؤيدين والمؤيدين بصورة مرتفعة بلغت النسبة (50.9) أي أكثر من نصف العينة بقليل .

وتناولت العبارة الثانية تعزيز الوعي بالصناعة المصرفية وحققت وسطاً حسابياً (3.62) وانحرافاً معيارياً (0.94) ومعامل اختلاف (25.97) وهي مؤشرات أعلى من الوسط الحسابي العام والمعياري وتناولت العبارة الثالثة إيلاء تنوع خبرات العاملين أهمية كبيرة إذ حققت وسطاً معيارياً (3.72) وانحرافاً معيارياً (1.03) ومعامل اختلاف (27.69) وبذلك تكون هي العبارة العليا في المتغير لكونها زادت على الوسط الحسابي العام والمعياري لكن ما يلاحظ ارتفاع نسبة التشتت والتباين النسبي بينما العبارة الأولى التي تناولت المشاركة في اتخاذ القرار كانت أقل أوساطاً وانحرافاً واختلافاً. وهذا مؤشر سلبي حسب وجهة نظر الباحث ينبغي على المديرين في البنوك تداركه إذ أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز من فعاليته.

4- تشجيع المخاطرة المحسوبة: حقق المتغير وسطا حسابيا عاما (3.1) وانحرافا معياريا (0.99) ومعامل اختلاف (33.7) أي أنه أقل من الوسط الحسابي المعياري وبنسب تشتت وتباين عالية. وتناول أربع عبارات الأولى تناولت ميل إدارة البنك لاتخاذ قرارات ذات مخاطرة عالية حققت وسطا حسابيا (2.37) وهو الأقل بين المتوسطات وانحرافا معياريا (1.03) ومعامل اختلاف (34.46) وهذا مؤشر على ضرورة تشجيع البنوك للمخاطرة المحسوبة. وتناولت العبارة الثانية ارتفاع ربحية البنك إذ حققت وسطا حسابيا (3.24) وانحرافا معياريا (1.07) ومعامل اختلاف (33.02) وهو أعلى من الوسط الحسابي العام وأقل من المعياري وتناولت العبارة الثالثة انخفاض معدل دوران العاملين وحققت وسطا حسابيا (2.95) وانحرافا معياريا (1.04) ومعامل اختلاف (35.25) وهي مؤشرات أقل من الوسط الحسابي العام والمعيارى رغم ارتفاع التشتت .

وتناولت العبارة الرابعة موازنة البنك بين كلفة عملياته والعائد وحققت أعلى وسط حسابي (3.66) وأقل انحراف معياري (0.84) وأقل معامل اختلاف (22.65) بين العبارات الأربع للمتغير في حين جاءت عبارة اتخاذ قرارات ذات مخاطرة عالية هي الأقل وسطا حسابيا فهي أقل من الوسط الحسابي للمتغير تشجيع المخاطرة المحسوبة وأقل من الوسط الحسابي المعياري لكن ما يلاحظ هو ارتفاع التشتت والتباين مما قد يؤشر على ضبابية الإجابة لعينة المبحوثين. ومن جهة أخرى يعكس ذلك من وجهة نظر الباحث الثقافة التنظيمية غير المشجعة على المخاطرة وأن الخوف من نتائج عدم التأكد (المخاطرة) يحول دون إبتكارات متعددة تحتاجها البنوك.

5- الدعم التكنولوجي : المتمثل في سرعة الحركة نحو تكنولوجيا جديدة إذ حقق وسطا حسابيا (3.88) وانحرافا معياريا (0.95) ومعامل اختلاف (24.43) أي أنه أعلى من الوسط الحسابي المعياري وأقل منه تشتتًا. وتناول ثلاث عبارات الأولى حول دعم الإدارة العليا للجديد من تكنولوجيا المعلومات وحققت وسطا حسابيا (4.06) وانحرافا معياريا (0.93) ومعامل اختلاف (22.91) أي أنها أعلى من الوسط الحسابي العام والمعيارى وأقل تشتتًا ما يعني تحقق دعم الإدارة العليا لتكنولوجيا المعلومات الجديدة وتناولت العبارة الثانية إدراك قيمة تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية

إذ حققت وسطا حسابيا (3.86) وانحرافا معياريا (0.92) ومعامل اختلاف (23.83). وتناولت العبارة الثالثة إمتلاك البنك لبنية تكنولوجيا معلومات جيدة مقارنة مع المنافسين إذ حققت وسطا حسابيا (3.73) وانحرافا معياريا (0.99) ومعامل اختلاف (26.54) وبذلك تكون النتيجة الكلية للمتغير أن حققت عملية دعم الإدارة العليا للجديد من تكنولوجيا المعلومات القيمة الكبرى وجاءت امتلاك البنية التحتية النسبة الأقل مما قد يفسر حرص البنوك على المزيد من امتلاك التكنولوجيا الجديدة لاعتقادها بأنها وسيلة الحصول على الميزة التنافسية وهو ما يدعم نتيجة العبارة الثانية لكنها لا تتفق مع ما وصلت إليه نتيجة ضعف الحرص على رضا العاملين ودعم انجازات المتميزين والذين قد تكتسب من وجودهم الميزة الحقيقية التنافسية لأن التكنولوجيا يمكن تقليدها إما معرفة الأفراد تبقى هي المتميزة.

مما تقدم يتضح أن الدعم التكنولوجي حقق أعلى وسط حسابي عام مقارنة مع الوسط الحسابي المعياري وأقل انحراف معياري ومعامل اختلاف بين متغيرات القيمة العالية للأعمال. في حين جاء بالمرتبة الأخيرة تشجيع المخاطرة المحسوبة إذ إن الوسط الحسابي هو الأقل والانحراف المعياري عالٍ ودرجة التشتت كذلك. أما على صعيد عبارات المتغيرات الفرعية فقد جاء بالمرتبة الأولى الحرص على علاقات جيدة مع الزبائن، مما يؤشر على أهمية هذه القيمة لدى البنوك وجاء في المرتبة الأخيرة العبارات حول ميل إدارة البنوك إلى اتخاذ قرارات ذات مخاطرة عالية بأقل وسط وأعلى معامل اختلاف. وهذا يعكس حسب وجهة نظر الباحث ثقافة المجتمع العربي عموما التي لا تشجع على المخاطرة المحسوبة وتنشئ ثقافة الخوف بدلا من تشجيع المبادأة والابتكار.

الجدول (4/5)

الأوساط الحسابية العامة والانحرافات المعيارية العامة ومعاملات الاختلاف العامة والأوساط الحسابية المعيارية

والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المعيارية ومستوى المتغيرات كافة

ت	المتغير	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	معامل الاختلاف العام
1	تكنولوجيا المعلومات الأجهزة	3.86	0.78	20.2
2	البرمجيات	3.47	0.86	24.96
3	الموارد البشرية	3.43	0.95	29.8
4	الشبكات والاتصالات	3.86	0.8	20.09
5	البيانات	4.0	0.84	20.7

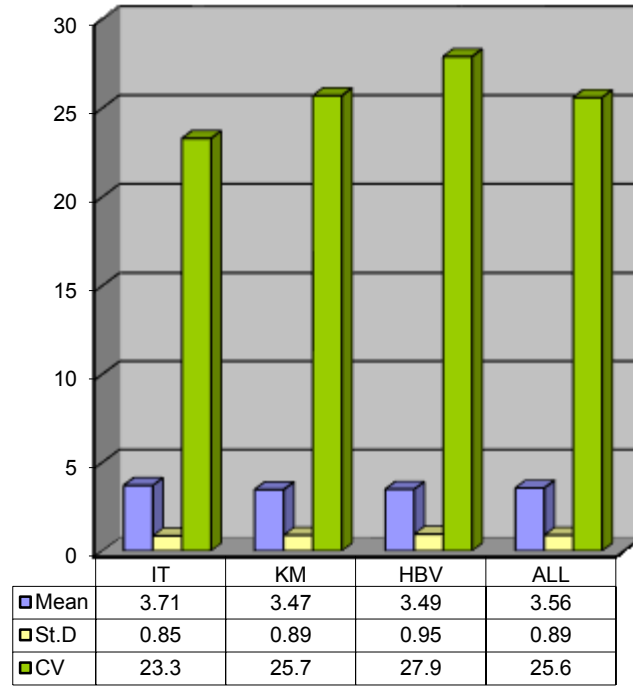
23.3	0.85	3.71	الأوساط المعيارية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المعيارية	
27.5	0.91	3.37	إدارة المعرفة	6
26.1	0.91	3.48	تشخيص	7
22.59	0.8	3.56	اكتساب	8
25.8	0.84	3.31	توليد	9
28.37	0.97	3.44	تخزين	10
24.1	0.89	3.68	تطوير وتوزيع	11
25.7	0.89	3.47	تطبيق	
			الأوساط المعيارية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المعيارية	
27.4	0.86	3.2	القيمة العالية للأعمال	12
25.4	0.93	3.75	خفض التكلفة	
28.7	1	3.52	تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن	13
33.7	0.99	3.1	رفع مستويات الخبرة	14
24.43	0.95	3.88	تشجيع المخاطرة المحسوبة	15
			الدعم التكنولوجي	16
27.9	0.95	3.49	الأوساط المعيارية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المعيارية	
25.6	0.89	3.56	مستوى المتغيرات كافة	

3-4 مستوى المتغيرات كافة

يظهر الجدول (4/5) ما يلي :-

- 1- سجل متغير تكنولوجيا المعلومات أعلى وسط حسابي تلاه متغير القيمة العالية للأعمال.
- 2- سجل متغير تكنولوجيا المعلومات أقل انحراف معياري أي أقل تشتت للقيم عن أوساطها الحسابية ثم تلاه متغير إدارة المعرفة ثم القيمة العالية للأعمال .
- 3- سجل متغير تكنولوجيا المعلومات أقل معامل اختلاف معياري ثم تلاه متغير إدارة المعرفة ثم جاء بالمرتبة الأخيرة متغير القيمة العالية للأعمال ويظهر في جميعها التباين النسبي للقيم بدرجات متفاوتة.
- 4- سجل الوسط الحسابي المعياري للمتغيرات كافة (3.56) والانحراف المعياري الكلي (0.89) ومعامل الاختلاف الكلي (25.6%) أي أن مستوى المتغيرات الثلاثة فوق المتوسط . ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل (4/1):

الشكل (١١) مستوى متغيرات الدراسة



ثانياً- استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي

4-4-4 اختبارات فرضيات العلاقات والتأثير والفروق بين متغيرات الدراسة

1-4-4-1 اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة:-

فضلا عما قدمه الإحصاء الوصفي من أوساط حسابية وانحرافات معيارية ومعاملات اختلاف للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فإن الإحصاء الاستدلالي يبين علاقات كل متغير بالأخرى من حيث طبيعة العلاقة واتجاهها ودرجات المعنوية.

تم اختيار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأشير على اتجاه وقوة ومعنوية العلاقات المكونة لمتغيرات الدراسة نظراً لأنه تم قياس متغيرات الدراسة بمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale: 5 Point) وهو مقياس فئوي تم بموجبه تحويل البيانات من النوعية إلى الكمية . (Sekaran, 2003) .

أما عن شروط استخدام معامل ارتباط بيرسون فهي أن يتوفر شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المراد قياسها وأن تكون العينة عشوائية وأن تكون قيم أفراد العينة مستقلة عن بعضها .

وتقع قيم ارتباط بيرسون بين -1 إلى +1 وتقيّم على النحو الآتي :

1 - ضعيفة $0.3 < R < -0.3$

2- متوسطة $0.3 < R \leq 0.7$ أو $-0.7 < R \leq -0.3$

3 - قوية $0.7 \leq R \leq 1$ أو $-1 \leq R \leq -0.7$

وأنه إذا كان بالإمكان اعتبار أحد المتغيرات كمتنبئ Predictor للمتغير الآخر المتنبأ به فإن قيمة مربع معامل الارتباط تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين وبالتحديد فهي تدل على نسبة التباين الذي يفسره المتغير المتنبئ من تباين المتغير المتنبأ به. (الزعيبي والطلافة ، 2003).

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

وتكمن أهمية التوزيع الطبيعي في الأسباب التالية : (Berenson & Levine, 1999)

1- اتباع ظاهرة الأرقام المستمرة أو يمكن التقريب بواسطتها.

2- يمكن استخدامها لتقريب التوزيعات الاحتمالية المتقطعة.

3- أنها تزود بأساسيات الإحصاء الاستدلالي .

ولتحقيق شروط استخدام معامل بيرسون السابقة تطلب الأمر إجراء اختبار التوزيع الطبيعي وتم ذلك بالاعتماد على اختبار (One-Sample Kolmogrov-Simironov) وتبين نتيجة الاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إذ إن المعنوية لكل متغير أكبر من (0.05) والجدول (4/6) يوضح ذلك.

الجدول (4/6)

اختبار التوزيع الطبيعي ن(116)

KM	IT	HBV	
69.1	77.6	76.02	الوسط
10.74	10.89	12.86	الانحراف المعياري
0.059	0.061	0.061	القيم المتطرفة الإيجابية
0.11-	0.10-	0.11-	القيم المتطرفة السلبية
0.11	0.11	0.12	القيم المتطرفة المطلقة
1.17	1.17	1.27	Kolmogrov-siz ₁
0.131	0.131	0.83	المعنوية

ثانيا: اختبار قوة النموذج:

تم استخراج مصفوفة ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة المستقلين (KM/IT) حيث بلغت قيمة $R = 0.874$ وبالتعويض في معادلة Variance Inflationary Factor (VIF).

(Berenson& Levine, 1999)

$$VIF = \frac{1}{1 - r^2}$$
$$= \frac{1}{1 - (0.874)^2} = 4.235 < 5$$

∴ $VIF > 5$ إذا لا يوجد تداخل Multicollinearity مما يعكس قوة نموذج الدراسة.

ثالثا: اختبار فرضيات العلاقات :-

1- (Ho) انطلقت الفرضية الرئيسة الأولى من النص بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة

العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

(H1) الفرضية الرئيسة الأولى البديلة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال

البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

تم اختبار الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (4/7) يظهر النتيجة كما يظهر قيمة

F المحسوبة والجدولية.

الجدول (4/7)

قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل وقيم (F) المحسوبة والجدولية بين

جميع المتغيرات (ن = 116)

F	قيمة F	قيمة F	خطأ التقدير	R ² المعدل	R ²	R	
الجدولية	المحسوبة						
	9.28	257.4	5.43	0.817	0.820	0.906	IT + KM

* IT, KM المتغيران المستقلان تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

* HBV المتغير التابع (القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية).

يظهر الجدول (4/7) قيمة (F) المحسوبة وقيمة (F) الجدولية وهما أن قيمة (F) المحسوبة (257.4) أكبر من القيمة الجدولية (9.28) عند مستوى معنوية (0.05) ترفض فرضية العدم (Ho) وتقبل الفرضية الأساسية البديلة (H1) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

ومن الجدول (4/7) تظهر قيمة (R) ارتباط بيرسون (0.906) وهي ما تشير إلى أن العلاقة قوية جداً وطردية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. أما قيمة معامل التحديد المعدل والبالغة حوالي (0.82) فهي تشير إلى أن 87% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (HBV) ناتجة من التغيرات الحاصلة في المتغيرين المستقلين (IT,KM) وهذا مؤشر على أهمية الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية.

الفرضيتان الفرعيتان :

أ - انطلقت الفرضية الفرعية الأولى (Ho,a) من القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وتكنولوجيا المعلومات .

(Ho,b) الفرضية الفرعية البديلة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وتكنولوجيا المعلومات.

الجدول (4/8)

قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل وقيم (F,T) المحسوبة والجدولية بين المتغيرين HBV/IT (ن = 116)

قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	خطأ التقدير	R ² المعدل	R ²	R	
19	405.1	2.9	20.13	5.97	0.778	0.780	0.883	IT

*المتغير التابع HBV

يظهر الجدول (4/8) أن قيمة (t) المحسوبة (20.13) وأن قيمة (t) الجدولية (2.9) وبما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ترفض فرضية العدم (Ho,a) الفرعية وتقبل الفرضية البديلة (Ho,b) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وتكنولوجيا المعلومات .

كما يظهر الجدول (4/8) قيمة مرتفعة لمعامل الارتباط R (0.883) وهي تشير إلى قوة الارتباط والعلاقة الطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع . وما يؤكد معنوية العلاقات المقدره ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (405.1) عن مثيلتها الجدولية البالغة (19) وبدرجة معنوية (0.05).
أما قيمة معامل التحديد المعدل والبالغة (0.78) فهي تشير إلى أن 78% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (HBV) ناتجة من التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (IT) . وهو ما يؤكد ضرورة اهتمام البنوك التجارية بتكنولوجيا المعلومات نظرا لما تحققه من قيمة عالية لأعمالها .

ب - (Ho,a) الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وإدارة المعرفة.

(Ho,b) الفرضية الفرعية البديلة الثانية

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وإدارة المعرفة.

الجدول (4/9)

قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل وقيم (t) المحسوبة والجدولية بين المتغيرين HBV/KM (ن = 116)

قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	خطأ التقدير	R ² المعدل	R ²	R	
2.9	18.7	6.31	0.753	0.755	0.869	KM

*المتغير التابع HBV.

يظهر الجدول (4/9) قيمة (t) المحسوبة (18.7) وقيمة (t) الجدولية (2.9) وبما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ترفض فرضية العدم (Ho/a) وتقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة (Ho/b) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وإدارة المعرفة.

كما تظهر نتيجة الجدول (4/9) ارتفاع قيمة R (0.869) والتي تشير إلى قوة الارتباط وأن العلاقة طردية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع القيمة العالية للأعمال .

أما قيمة معامل التحديد والتحديد المعدل والبالغة (0.75) فهي تشير إلى أن 75% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (HBV) ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (KM) . وهو ما يؤكد ضرورة الاهتمام بمتغير إدارة المعرفة بصورة أكبر مما هي عليه الآن.

2-4-4 اختبارات التأثير بين المتغيرات

بما أن هناك متغيرين مستقلين ومتغيراً تابعاً تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وبطريقة (Stepwise) نظراً لكونها الطريقة المفضلة سيما وأن المقياس المستخدم " ليكرت" هو فنوي (, Sekaran, 2003) .

أظهرت النتيجة ما يوضحه الجدول (4/10)

الجدول (4/10)

نتيجة تحليل الانحدار المتعدد (ن = 116)

F الجدولية	F المحسوبة	Sig.	t	معامل معياري Beta	معاملات غير معيارية		
					Std.E	B	
9.28	257.4	0	6.4	0.526	0.096	0.612	IT
		0	4.9	0.409	0.097	0.483	KM
		0.182	1.34-		3.65	4.903-	BO

*المتغير التابع HBV

اختبار فرضيات التأثير

(Ho): الفرضية الرئيسية الثانية: نصت على أنه لا تتأثر قيمة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في كل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

(H1) : الفرضية الرئيسية الثانية البديلة: تتأثر قيمة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في كل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

تظهر نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول (4/10) قيمة (F) المحسوبة (257.4) وقيمة (F) الجدولية (9.28).

وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ترفض فرضية العدم (Ho) وتقبل الفرضية الأساسية الثانية البديلة (H1) التي تبين تأثير قيمة الأعمال في البنوك بالتغيرات التي تحصل في كل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. وحيث إن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرين مستقلين هي :-

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + E_i$$

وبالتعويض في المعادلة يتضح الميل في نموذج الانحدار

$$653HBV = - 4.903 + 0.612 (IT) + 0.483 (KM) +$$

التفسير : تشير هذه النتيجة إلى أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (القيمة العالية لأعمال البنوك) بمقدار (0.612) اي بنسبة (61.2%) كما أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل الثاني (إدارة المعرفة) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (القيمة العالية) لأعمال البنوك بمقدار (0.483) أي بنسبة 48.3%. كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع وأنها كذلك أقوى لمتغير تكنولوجيا المعلومات.

الفرضيتان الفرعيتان: ثم اختبارهما باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

وعلى النحو الآتي :-

أ - (Ho/a) الفرضية الثانية الفرعية نصت على أنه :

لا تتأثر القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في تكنولوجيا المعلومات.

(Ho/b) الفرضية الثانية الفرعية البديلة:

تتأثر القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في تكنولوجيا المعلومات.

الجدول (4/11)

نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لتكنولوجيا المعلومات ن (116)

t الجدولية	المعنوية	t	معامل معياري Beta	معاملات غير معيارية		
				Std.E	B	
2.9	0.341	0.96-		4.01	3.8-	ثابت
	0	20.13	0.883	0.051	1.03	IT

*المتغير التابع HBV

ويظهر الجدول (4/11) قيمة (t) المحسوبة (20.13) والقيمة الجدولية (2.9). وبما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية الثانية الفرعية البديلة (Ho/b) والتي تبين أنه تتأثر القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في تكنولوجيا المعلومات.

وحيث إن معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$+ E_1 Y_i = \beta_0 + B_1 X$$

$$\hat{Y}_i = -3,8 + 1.03 (IT) + 0.051$$

بالتعويض يتضح ميل الانحدار الخطي البسيط.

وهو ما يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في متغير تكنولوجيا المعلومات يؤثر في زيادة القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية بمقدار (1.03) . وأن قيمة Beta (0.883) تشير إلى العلاقة الطردية بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع قيمة الأعمال العالية. أي أنه كلما زادت البنوك في اهتمامها بتكنولوجيا المعلومات فإن الزيادة في القيمة العالية لأعمالها ستتحقق والعكس.

ب - (Ho/a) : الفرضية الثانية الفرعية : نصت على أنه لا تتأثر القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في إدارة المعرفة.

(Ho/a) الفرضية الثانية الفرعية البديلة : تتأثر القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في إدارة المعرفة .

الجدول (4/12)

نتيجة تحليل الانحدار البسيط لإدارة المعرفة ن (116)

t الجدولية	المحسوبة t	معامل معياري Beta	معاملات غير معيارية		
			Std.E	B	
2.9	1.34		3.83	5.13	ثابت
	18.73	0.869	0.055	1.026	KM

*المتغير التابع HBV

تظهر نتيجة الجدول (4/12) قيمة (t) المحسوبة (18.73) وقيمة (t) الجدولية (2.9) وبما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية الثانية الفرعية البديلة (H1/a) أي أنه تتأثر القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات التي تحصل في إدارة المعرفة.

وحيث إن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي :

$$Y = \beta_0 + B_1 X_1 + E$$

$$\hat{Y}_i = 5.12 + 1.026 (KM) + 0.055$$

فإن النتيجة تشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في متغير إدارة المعرفة يؤثر في زيادة القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية بمقدار (1.026) . كما تشير قيمة Beta (0.869) إلى العلاقة الطردية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع القيمة العالية للأعمال. وهذا مؤشر على الزيادة التي ستحققها البنوك في قيمة أعمالها نتيجة لزيادة اهتمامها في إدارة المعرفة وتطبيقها.

3-4-4 اختبارات الفروق بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two way ANOVA) لاختبار الفرضية الأساسية الثالثة أي الفروق ذات الدلالة المعنوية بين قيمة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. وأظهرت النتيجة تحليل التباين الثنائي بين المتغيرات وهو ما يوضحه الجدول (5/13).

الجدول (4/13)

نتائج تحليل التباين الثنائي بين المتغيرات (ن 116)

الجدولية F	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
9.2	257.46	7589.455	2	15178.91	الانحدار
		290478	113	3331.055	المتبقي
			115	18509.97	المجموع

KM,IT متغيران مستقلان

HBV متغير تابع

الفرضية الرئيسة الثالثة (Ho) نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة .

(H1) الفرضية الثالثة الرئيسة البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

يظهر الجدول (4/13) قيمة (F) المحسوبة (257.46) وقيمة (F) الجدولية (9.2) وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عن مستوى معنوية (0.05) ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية (H1) الثالثة الأساسية البديلة والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. أي أن البنوك تتباين بشكل كبير فيما بينها من حيث التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة مما ينعكس على القيمة العالية لأعمالها.

الفرضيتان الفرعيتان : تم اختبارهما من خلال تحليل التباين الأحادي:

أ - (Ho/a) الفرضية الثالثة الفرعية: انطلقت من القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة

العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وتكنولوجيا المعلومات.

(Ho/b) الفرضية الثالثة الفرعية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العامة لأعمال

البنوك التجارية وتكنولوجيا المعلومات .

الجدول (4/14)

نتيجة تحليل التباين الأحادي بين HBV,IT (ن 116)

F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحركة	مجموع المربعات	
19	405.18	14445.6	1	14445.602	الانحدار
			114	4064.364	المتبقي
			115	18509.96	المجموع

HBV متغير تابع

IT متغير مستقل

يظهر الجدول (4/14) قيمة (F) المحسوبة (405.18) وقيمة (F) الجدولية (19) وهما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ترفض فرضية العدم (Ho/a) وتقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة (Ho/b) والتي تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وتكنولوجيا المعلومات. أي أن البنوك التجارية الأردنية متباينة في القيمة العالية لأعمالها وفي توظيفها لتكنولوجيا المعلومات ومعنى آخر يجب على البنوك الاهتمام أكثر في تكنولوجيا المعلومات نظرا لما تحققه من قيمة عالية لأعمالها.

ب - الفرضية الثالثة الفرعية (Ho/a) انطلقت من القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية وإدارة المعرفة.

الفرضية الفرعية الثالثة البديلة (Ho/b): توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية وإدارة المعرفة.

الجدول (4/15)

نتيجة تحليل التباين الأحادي بين القيمة العالية للأعمال وإدارة المعرفة (ن 116)

F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحركة	مجموع المربعات	
19	350.778	13969.868	1	13969.868	الانحدار
		39.825	114	4540.098	المتبقي
			115	18509.966	المجموع

HBV متغير تابع

IT متغير مستقل

تظهر نتيجة الجدول (4/15) قيمة (F) المحسوبة (350.778) وقيمة (F) الجدولية (19) وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ترفض الفرضية الثالثة الفرعية العدمية وتقبل الفرضية الثالثة البديلة (Ho/b) أي أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وإدارة المعرفة. وهذا مؤشر على التباين بين البنوك في القيمة العالية لأعمالها نتيجة للتباين الحاصل في عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على قيمة الأعمال. وبمعنى آخر يجب على البنوك الاهتمام بدرجة أكبر في إدارة المعرفة لما لها من انعكاس على القيمة العالية لأعمالها.

الجدول (4/2)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص تكنولوجيا المعلومات (العدد 116)

*الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب / برنامج SPSS

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة قياس الإجابة										متغيرات تكنولوجيا المعلومات		
			مرتفعة جدا 5		مرتفعة 4		معتدلة 3		منخفضة 2		منخفضة جدا 1				
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
23.66	0.88	3.72	11.2	13	64.7	75	12.1	14	9.5	11	2.6	3	تعالج الأجهزة البيانات بسرعة	12	الأجهزة
19.3	0.77	3.99	23.3	27	57.8	67	14.7	17	3.4	4	0.9	1	يستطيع البنك ربط الأجهزة مع شبكات وأجهزة أخرى	41	
15.5	0.62	4	16.4	19	69.8	81	11.2	13	2.6	3	-	-	يستطيع الموظف التعامل مع الأجهزة بسهولة	42	
22.2	0.83	3.74	10.3	12	65.5	76	14.7	17	6.9	8	2.6	3	يمكن الاعتماد على الأجهزة المستخدمة في العمل بدون توقف	63	البرمجيات
24.1	0.85	3.53	7.8	9	52.6	61	26.7	31	11.2	13	1.7	2	توفر البرمجيات المستخدمة الأشكال والجداول البيانية	16	
27.84	0.81	2.91	0.9	1	21.6	25	50	58	23.3	27	4.3	5	يستخدم البنك نظم دعم القرار	40	
26.55	0.90	3.39	6	7	48.3	56	26.7	31	17.2	20	1.7	2	يستعين البنك بالنظم الخبيرة	43	
21.33	0.80	3.75	11.2	13	62.9	73	16.4	19	8.6	10	0.9	1	يشترى البنك البرمجيات الجاهزة أحيانا	52	
25	0.92	3.68	15.5	18	51.7	60	19.8	23	11.2	13	1.7	2	يعتمد البنك على مبرمجين داخليين في تطوير البرمجيات	56	الأفراد
21.1	0.81	3.84	15.5	18	62.9	73	12.9	15	7.8	9	0.9	1	يستخدم العاملون في البنك مهاراتهم في تطوير عملهم	8	
36.93	1.06	2.87	4.3	5	27.6	32	28.4	33	30.2	35	9.5	11	يشعر العاملون في البنك بدرجة عالية من الرضا الوظيفي	9	
30.09	0.96	3.19	4.3	5	41.4	48	25.9	30	25.9	30	2.6	3	يتمتع العاملون بمستوى جيد من الاستقلالية في عملهم	13	
31.10	1.07	3.44	12.9	15	44.8	52	20.7	24	16.4	19	5.2	6	يدعم البنك انجازات المتميزين	34	الشبكات والاتصالات
18.09	0.72	3.98	19.8	23	62.9	73	13.8	16	2.6	3	0.9	1	توفر الشبكات المستخدمة خدمة جيدة للزبائن	17	
27.76	0.98	3.53	11.2	13	51.7	60	19.8	23	13.8	16	3.4	4	يستفيد البنك من شبكة الانترنت في انجاز المعاملات	46	
21.72	0.83	3.82	16.4	19	58.6	68	19	22	3.4	4	2.6	3	يسعى البنك للاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات المتطورة	48	
16.1	0.66	4.1	24.1	28	63.8	74	11.2	13	0.9	1	-	-	يوفر البنك أنظمة أمن للشبكات المستخدمة	67	
22.5	0.92	4.9	53.3	41	48.3	56	9.5	11	4.3	5	2.6	3	يتم التعامل مع البيانات بدرجة عالية من السرية	25	
21.8	0.88	4.03	30.2	35	52.6	61	8.6	10	7.8	9	0.9	1	يتم تحديث البيانات باستمرار	26	
18.6	0.78	4.2	33.6	39	53.4	62	8.6	10	3.4	4	0.9	1	يحرص البنك على دقة البيانات	31	
19.9	0.76	3.81	10.3	12	69.8	81	12.1	14	6	7	1.7	2	يمكن الوصول إلى البيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب	64	

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص إدارة المعرفة (العدد 116)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة قياس الإجابة										متغيرات إدارة المعرفة		
			مرتفعة جدا 5		مرتفعة 4		معتدلة 3		منخفضة 2		منخفضة جدا 1				
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
32.53	0.94	2.89	0.9	1	29.3	34	35.3	41	27.6	32	6.9	8	تعتمد خريطة المعرفة لتشخيص المعرفة في البنك.	14	تشخيص
30.42	1.01	3.32	8.6	10	41.4	48	29.3	34	15.5	18	5.2	6	يقيم البنك مستوى معرفته مقياسا بأفضل البنوك	27	
25.78	0.91	3.53	12.1	14	44	51	31	36	11.2	13	1.7	2	يرصد البنك المعرفة المتخصصة في قطاع البنوك	36	
21.18	0.79	3.73	8.6	10	66.4	77	17.2	20	5.2	6	2.6	3	يعتمد البنك على الخبرات الداخلية في التشخيص	57	
29.55	1.04	3.52	14.7	17	45.7	53	21.6	25	13.8	16	4.3	5	يستقطب البنك أفرادا مبدعين	47	اكتساب
24.23	0.87	3.59	9.5	11	54.3	63	25	29	8.6	10	2.6	3	يسعى البنك للحصول على المعرفة من مصادر خارجية	49	
24.47	0.81	3.31	0.9	1	47.4	55	36.2	42	13.8	16	0.9	1	يكتسب البنك المعرفة من مصادر داخلية	61	
19.14	0.71	3.71	7.8	9	62.1	72	23.3	27	6.9	8	-	-	يستفيد البنك من البيئة المصرفية في توليد المعرفة	44	توليد
29.2	1.01	3.46	11.2	13	27.4	55	20.7	24	17.2	20	3.4	4	يشجع البنك أسلوب العمل الجماعي لتوليد أفكار جديدة	53	
19.42	0.68	3.5	4.3	5	47.4	55	42.2	49	6	7	-	-	يعد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة	60	
19.22	0.74	3.85	12.9	15	67.2	78	12.1	14	7.8	9	-	-	يستفيد البنك من تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة	45	تخزين
30.84	0.95	3.08	1.7	2	39.7	46	27.6	32	27.6	32	2.6	3	يعتمد البنك على الأساليب التقليدية في التخزين	58	
27.42	0.82	2.99	1.7	2	26.7	31	42.2	49	27.6	32	1.7	2	يعتمد البنك في خزن المعرفة على المعرفة الضمنية لدى العاملين	59	

*الجدول من إعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات الحاسوب /برنامج SPSS

32.42	1.07	3.3	8.6	10	43.1	50	24.1	28	17.2	20	6.9	8	يدعم البنك جهود البحث والتطوير	35	تطوير وتوزيع
25.8	0.97	3.76	19.8	23	50.9	59	17.2	20	9.5	11	2.6	3	يطور البنك المعرفة من خلال البرامج التدريبية	51	
25.14	0.91	3.62	12.9	15	50.9	59	23.3	27	11.2	13	1.7	2	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع المعرفة	38	
31.98	0.95	2.97	4.3	5	25	29	38.8	45	26.7	31	5.2	6	يستخدم البنك سيناريو قصص النجاح في التوزيع	39	
26.5	0.95	3.59	12.1	14	50.9	59	25	29	7.8	9	4.3	5	يشجع البنك تبادل المعرفة بين العاملين	54	
22.7	0.84	3.70	8.6	10	63.8	74	20.7	24	2.6	3	4.3	5	يوكد البنك على الاستفادة من المعرفة العملية	24	تطبيق
25.41	0.93	3.66	12.9	15	56	65	19	22	8.6	10	3.4	4	يهيئ البنك المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة	65	

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة بخصوص القيمة العالية للأعمال (العدد 116)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة قياس الإجابة										متغيرات القيمة العالية لأعمال البنوك	
			مرتفعة جدا 5		مرتفعة 4		معتدلة 3		منخفضة 2		منخفضة جدا 1			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
26.19	0.82	3.13	0.9	1	37.1	43	37.1	43	24.1	28	0.9	1	19	مستوى كلفة الخدمات المالية منخفضة
28.8	0.91	3.16	5.2	6	31.9	37	38.8	45	21.6	25	2.6	3	20	مستوى كلفة الخدمة المقدمة للزبون منخفضة قياسا بالمنافسين
29.9	0.87	2.91	0.9	1	26.7	31	38.8	45	29.3	34	4.3	5	21	مستوى كلفة العمليات الإدارية منخفضة
28.7	0.87	3.03	1.7	2	31.9	37	35.3	41	29.3	34	1.7	1	22	مستوى كلفة العمليات التشغيلية منخفضة
23.3	0.85	3.65	14.7	17	44.8	52	32.8	38	6.9	8	0.9	1	32	يحقق البنك قيمة مضافة لخدماته
26.34	1.03	3.91	29.3	34	47.4	55	12.9	15	6	7	4.3	5	10	تخضع الخدمات التي يقدمها البنك إلى التحسين المستمر
30.3	1.06	3.5	14.7	17	44	51	22.4	26	13.8	16	5.2	6	50	يسعى البنك إلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
34.7	1.09	3.14	5.2	6	44.8	52	15.5	18	27.6	32	6.9	8	11	تضاهي الخدمات التي يقدمها البنك خدمات البنوك العالمية
19.52	0.82	4.2	41.4	48	44.8	52	9.5	11	3.4	4	0.9	1	28	يحرص البنك على المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن
22.93	0.83	3.62	9.5	11	56	65	21.6	25	12.9	15	-	-	37	يستجيب البنك لمقترحات الزبائن في تطوير خدماته
18.45	0.76	4.12	30.2	35	56	65	10.3	12	2.6	3	0.9	1	68	يولي البنك أهمية كبيرة لتعزيز رضا الزبائن

*الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب / برنامج SPSS

32.39	1.04	3.21	4.3	5	46.6	54	21.6	25	20.7	24	6.9	8	يمكن البنك العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات	30	رفع مستويات الخبرة
25.97	0.94	3.62	13.8	16	50.9	59	20.7	24	12.9	15	1.7	2	يشجع البنك على تعزيز الوعي بالصناعة المصرفية	55	
27.69	1.03	3.72	21.6	25	45.7	53	20.7	24	7.8	9	4.3	5	يولي البنك تنوع خبرات العاملين أهمية كبيرة	69	
34.46	1.03	2.37	4.3	5	11.2	13	19	22	48.3	56	17.2	20	تميل إدارة البنك إلى اتخاذ قرارات ذات مخاطرة عالية	15	تشجيع المخاطر المحسوبة
33.02	1.07	3.24	8.6	10	39.7	46	25	29	20.7	24	6	7	الربحية التي يحققها البنك مرتفعة	18	
35.25	1.04	2.95	1.7	2	37.1	43	24.1	28	28.4	33	8.6	10	معدل دوران العاملين في البنك منخفض	23	
22.95	0.84	3.66	10.3	12	57.8	67	21.6	25	8.6	10	1.7	2	يوازن البنك بين كلفة عملياته والعائد	66	
22.91	0.93	4.06	35.3	41	44.8	52	12.1	14	6	7	1.7	2	تدعم الإدارة العليا الجديد من تكنولوجيا المعلومات	29	الدعم التكنولوجي
23.83	0.92	3.86	22.4	26	51.7	60	18.1	21	5.2	6	2.6	3	يدرك المديرون قيمة تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية	33	
26.54	0.99	3.73	17.2	20	56	56	13.8	16	8.6	10	4.3	5	يمتلك البنك بنية تكنولوجيا معلومات جيدة مقارنة مع المنافسين	62	

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

3-5 اتجاهات البحث المستقبلية

1-5 النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

أولاً:- تراكمية الخبرات وتنوعها لدى العاملين في البنوك مؤشر على الاستقرار الوظيفي وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Galid, 2002:1) والتي أجريت في أمريكا.

ثانياً:- قابليات الأجهزة المستخدمة في البنوك جيدة جدا وهي متوفرة ومتاحة ويمكن التعامل معها من قبل العاملين بسهولة وفي هذا إشارة إلى توفير الدعم اللازم لها وهو ما يتفق مع دراسة (الغالبى والعبادي، 2002: 1) التي أجريت في الأردن، ودراسة (Charles, 2002:1) التي أجريت في أوروبا.

ثالثاً:- هناك ضعف في استخدام البنوك لنظم دعم القرار والنظم الخبيرة ويعزى ذلك إلى نقص المعرفة عن فوائدها أو عدم الثقة بها وهو ما اتفق مع ما توصلت إليه دراسات (زير، 2002) و (الصفدي والرفاعي، 2002) على الصعيد المحلي وما لا ينسجم مع نتائج دراسة (Teitelroit, 2003:1) و (Teruya, 2003:1) في أمريكا من تحويل نظم دعم القرار إلى قيمة أعمال.

رابعاً:- لا يشعر العاملون في البنوك الداخلة في عينة الدراسة بدرجة رضا عالية كما أنهم لا يتمتعون بالاستقلالية في أعمالهم وأن دعم البنوك لإنجازات المتميزين قليل وهو ما لا ينسجم مع توجه المنظمات التي تسعى إلى الأداء العالي والتميز ويختلف ذلك عن نتائج دراسات (Kubo, 2002:1) في اليابان و (Hanley,2000:1) في أمريكا.

خامساً:- حرصت البنوك على توفير الأمن للشبكات المستخدمة وهو ما اتفق مع دراسة (Steennot, 2002:1) في بلجيكا لكنها لم تستفد كثيرا من الشبكة العالمية (الإنترنت) في إنجاز المعاملات المصرفية وهو ما لم يتفق مع دراسات (Prasad, 2003:1) في أمريكا و(Li, 2002:1) في الصين.

سادساً:- حرصت البنوك على دقة البيانات وتحديثها والتعامل معها بسرية وتمكين العاملين من الوصول إليها بسهولة وهو ما اتفق مع دراسة (Najjar, 2002:1) في أمريكا ودراسة (رومي، 2001: 1) في الخليل .

سابعاً:- لم تعتمد البنوك في تشخيص المعرفة على خريطة المعرفة على الرغم من أهميتها في توضيح الفجوة المعرفية والاستراتيجية وهو ما لم يتفق مع دراسة (Stevens, 2002:1) في أمريكا .

ثامناً:- عولت البنوك كثيراً على اكتساب وتوليد معرفتها من المصادر الخارجية أكثر بكثير من المصادر الداخلية علماً بأن القدرات الجوهرية تكمن في المعرفة الداخلية للعاملين فيها وفي مستودعات المعرفة والتعلم التنظيمي والفردى وتشجيع أساليب العمل الجماعي لتوليد أفكار جديدة وهو ما لم يتفق مع دراسة (Egan,2002:1) في أمريكا و (Lytras, et al., 2002:1) في أثينا ودراستي (Marwick, 2001:1) و (Egan, 2003:1) في أمريكا.

تاسعاً:- اعتمدت البنوك في خزن المعرفة على تكنولوجيا المعلومات أكثر من اعتمادها على الأساليب التقليدية مما أكد على دعم قواعد البيانات لكنها لم تحرص كثيراً على تخزين المعرفة الضمنية لدى العاملين باستخدام النظم الخبيرة لتوسيع الذاكرة التنظيمية وهو ما لم يتفق مع نتائج دراسة (Lytras, et al., 2002:40-51) في أثينا .

عاشراً:- ركزت البنوك في تطوير المعرفة على البرامج التدريبية أكثر من التركيز على البحث والتطوير كما أنها لم تستخدم سيناريوهات قصص النجاح في توزيع معرفتها المصرفية. وهو ما لم يتفق مع دراسة (Skyrme, 2001:1) في بريطانيا.

حادي عشر:- حرصت البنوك على تطبيق المعرفة الموجودة عملياً أكثر من حرصها على تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة المتقدمة. ولكن نجاح اليوم ليس ضماناً أكيداً للنجاح مستقبلاً وإن من لم يتقدم يتقادم دراسة (Dash,1998 a:1) في بريطانيا ودراسة (الهوري، 2001: 1) في مصر .

ثاني عشر:- حققت البنوك قيمة مضافة لخدماتها مما ساهم في خفض كلفها لكنها مدعوة إلى الاستمرار في هذا الاتجاه من خلال زيادة إعداد أجهزة الصراف الآلي وهو ما يتفق مع دراسة (Hong,2002:1) في أوروبا ودراسة (Shain, 2002:1) في أمريكا.

ثالث عشر:- سعت البنوك إلى التحسين المستمر في خدماتها وتحقيق رضا الزبائن وهو ما اتفق مع دراسة (Wu,2003:1) في أمريكا لكنه مطلوب منها مزيد من تحقيق رضا العاملين ليسيراً معاً نحو تحقيق الأداء العالي .

رابع عشر:- لم تحرص البنوك على تشجيع روح المبادرة والمخاطرة وتمكين العاملين وهو ما لم يتفق مع دراسة (Demirhan, 2002:1) في أمريكا.

خامس عشر:- على الرغم من دعم البنوك لتكنولوجيا المعلومات لكن دعمها لعمال المعرفة القادرين على إضافة القيمة للموارد التكنولوجية كان ضعيفا وهو ما لم يتفق مع نتائج دراسة (Hanley, 2002:7) في أمريكا.

سادس عشر:- أسفرت نتائج اختبارات العلاقات عن وجود علاقات قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال إذ حققت نتيجة (R) (86.9%) وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Angus, 2003:1) في أمريكا.

سابع عشر:- كما بينت اختبارات العلاقات أيضا وجود علاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية للأعمال بلغت (88.3%) وهي قيمة معامل الارتباط وإن هناك علاقة قوية جداً بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية لأعمال البنوك بلغت (90.6%) وهي ما تتفق مع نتائج دراسة (Teitelroit, 2003:1) في أمريكا.

ثامن عشر:- أسفرت نتائج اختبارات التأثير عن وضوح التأثير المباشر والطردي في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بواقع زيادة مقدارها 61.2% نتيجة لتكنولوجيا المعلومات و 48.3% نتيجة لإدارة المعرفة وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Wu, 2003:1) في كندا.

تاسع عشر:- كما بينت نتيجة اختبار التأثير وجود تأثير معنوي مباشر وقوي في القيمة العالية لأعمال البنوك نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات إذ إن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في متغير تكنولوجيا المعلومات تؤثر في الزيادة بمقدار (1.03) وحدة في القيمة العالية للأعمال ومن جانب آخر فإن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المعرفة يزيد بمقدار (1.026) وحدة في قيمة الأعمال

عشرون:- أسفرت نتيجة اختبارات الفروق عن وجود فروق ذات دلالات معنوية وبدرجات قوية بين البنوك فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وبين القيمة العالية لأعمالها وكل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وهي ما تتفق مع نتائج دراسة (السيد ، 2001: 1) في سوريا.

حادي وعشرون:- ما يلاحظ على النتائج السابقة عموماً أنها جاءت متفقة مع دراسات بعض الباحثين ومختلفة عن دراسات أخرى وهو ما يفسر طبيعة الإدارة الموقفية.

2-5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة آنفة الذكر يوصي الباحث البنوك التجارية بما يلي :-

- 1- الاستفادة من الشبكة العالمية (الانترنت) في تقديم خدماتها وتعزيز القيمة المضافة.
- 2- التعاون فيما بينها من خلال شبكات الانترنت والاكسترنات لخفض التكلفة وتحسين جودة الخدمة.
- 3- استخدام نظم دعم القرار والنظم الخبيرة في عملها نظراً لما تحققه من قيمة عالية لأعمالها وقراراتها وحل مشكلاتها.
- 4- التركيز على مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي الجديد وتوظيفه في إيجاد الحلول الابتكارية لعملياتها وخدماتها.
- 5- زيادة مخصصات البحث العلمي والتطوير وتبني نظام لابتعاث العاملين لإكمال دراساتهم العليا واستخدام سيناريوهات قصص النجاح في توزيع المعرفة.
- 6- زيادة الاهتمام بالدافعية وتحقيق رضا العاملين ودعم إنجازات المتميزين منهم.
- 7- استحداث إدارة للمعرفة في كل بنك لتشارك مع إدارات نظم المعلومات وتكنولوجياتها في تحقيق القيمة العالية لأعمالها.
- 8- تمكين العاملين بإعطائهم القوة والسلطة والمعلوماتية التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 9- تبني ثقافة تنظيمية معتمدة على ثقافة المنظمة التعليمية.

3-5 اتجاهات البحث المستقبلية

وأخيرا يعتقد الباحث بأن اتجاهات البحث المستقبلية ستكون بمشيئة الله حول :

- 1- إجراء المزيد من البحوث حول إدارة المعرفة في القطاعين الصناعي والخدمي وفي القطاعين الحكومي والخاص.
- 2- المقارنة بين تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات خدمية وأخرى صناعية.
- 3- توصية إلى الباحثين والمختصين بأن يسبروا أغوار المعرفة من خلال الولوج إلى إدارة المعرفة وتطبيقاتها وأن يركزوا على مقاييسها.
- 4- إجراء دراسات حالات حول مدى تطبيق إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في شركات ومؤسسات مالية ومصرفية.
- 5- دور تكنولوجيا المعلومات وقواعد المعرفة في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية لدى العاملين.
- 6- دور الذاكرة المنظمية ومستودعات المعرفة وأجندتها في تعزيز الميزة التنافسية.
- 7- المنظمات الواقعية: إعادة تشكيل منظمات المستقبل.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

القرآن الكريم

- 1- إبراهيم، ميسر، (2001). " الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج : مدخل تحليلي للشركات الصناعية العربية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا.
- 2- أبو موسى، رسمية أحمد، (2000). "أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية : دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- 3- البعلبكي، منير (1993). المورد: قاموس انجليزي-عربي، ط27، بيروت- لبنان ، دار العلم للملايين.
- 4- البعلبكي، منير، (2000). قاموس المورد الالكتروني .CD.
- 5- بني حمدان، خالد محمد، (2002). "تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. (توفر، 1992) " تحول السلطة بين العنف والثروة والمعرفة" ، ترجمة فتحي شتوان، مصراته - ليبيا ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع .،
- 7- الجاغوب، سهير والأمين، عبد الوهاب، (2002). " الاقتصاد المعتمد على المعرفة: هل سيكون مستقبلا للدول النامية: دراسة حالة الأردن" ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 8- الحمادي، علي مجيد، (2002). "تكنولوجيا المعلومات وهموم التنمية الاقتصادية العربية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

- 9-الخفاجي، نعمة عباس، (1996). "المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي: دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10-(دركر، بيتر، 1999). " تحديات الإدارة في القرن العشرين"، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال،ترجمة و إصدارات شعاع، العدد 159.
- 11-(دركر، بيتر، 1999). " ممارسة الإدارة"، (ترجمة مكتبة جرير، ط2، الرياض ، السعودية.
- 12-دهمش، نعيم والقشي ، ظافر، (2004). "مخاطر العمليات المصرفية التي تتم من خلال القنوات الإلكترونية"، مجلة البنوك في الأردن، العدد 2، مجلد 23.
- 13-الرزو، حسن مظفر، (2002). "اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة: معالجة معلوماتية اقتصادية"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الخامس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية.
- 14-رومي، اسماعيل موسى، (2001). "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في مدينة الخليل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس .
- 15-الزعبي، محمد وآخرون، (2004). " الحاسوب والبرمجيات الجاهزة" (ط6، عمان-الاردن ، دار وائل للنشر،)
- 16-الزعبي، محمد والطلاحة عباس، (2003). " النظام الاحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية (ط2، دار وائل للنشر ، عمان-الاردن).
- 17-زير، صبرية عز الدين، (2002). "أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- 18-السالمي، علاء والدباغ رياض، (2000). " تقنيات المعلومات الإدارية"، (ط2، عمان – الأردن ، دار وائل للنشر).
- 19-السياني، محمد، (2001). "الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة فيلادلفيا.

20- السيد، رفيف محمود، (2001). "التقانات الحديثة وأثرها على إجراءات وتعليمات العمل في النظام المصرفي السوري: دراسة ميدانية مقارنة مع المصرف التجاري السوري ومجموعة من المصارف اللبنانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

21- شقير، عمر مسعود، (2002). "الرقابة والتفتيش والتدقيق الداخلي على الفعاليات والأنشطة والخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العربية عبر الوسائل الإلكترونية ودورها في التقليل من مخاطر العمل المصرفي"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

22- الصفدي، محمد، (2002). "استخدام الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة"، المؤتمر الخامس، كلية الاقتصاد، جامعة الامارات العربية .

23- الصفدي، محمد والرفاعي غالب، (2002). "نظم دعم القرارات وإدارة الاستثمارات في البنوك الإسلامية الأردنية تطبيق على بيانات البنك الإسلامي الأردني". بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

24- الضمور، فيروز، (2003). "أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

25- الطالب، صلاح عبد الرحمن، (2003). "قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة تحليلية ميدانية". بحث مقدم لمؤتمر اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

26- عبد الرحمن، عبد السلام عارف (2001). "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم: دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

27- العجلوني، أحمد، (2002). "استراتيجيات البنوك الأردنية الصغيرة لمواجهة الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات GATs" بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية.

- 28- العجلوني، عبد الفتاح، (1998). "تقييم تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن: دراسة حالة الملكية الأردنية والبنك العربي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت.
- 29- العلي ،عبدالستاروالعمري،غسان(2004) "خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية" ،ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي ،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية .
- 30- العمري، محمد يوسف، (2003). "الكفاءة الإنتاجية في البنوك الأردنية في ظل العولمة المالية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 31- العوامي، عبدالله (2003). "تطوير الخدمات المصرفية لتكريس الاعتماد على شبكة الانترنت، مجلة عرب الالكترونية..www.google.com. 2003/10/22.
- 33- الغالبي، طاهر والعبادي واثق، (2002). " تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال" ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 34- قدور، رسلي وياسين سعد، (2003). "نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة"، مجلة العلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، ع1.
- 35- قنديلجي عامر، والسامرائي إيمان، (2002). "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها" ، (ط1 ، عمان-الأردن ، دار الوراق للنشر والتوزيع) .
- 36- الكبيسي، صلاح الدين (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية - العراق .
- 37- اللوزي، موسى، (2002). " الحكومة الإلكترونية" ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

- 38-مبارك، حمدالله موسى، (2004). "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء : دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 39-مدكور ، إبراهيم وآخرون (1989). "المعجم الوسيط " (الجزء الأول، استنبول - تركيا، دار النشر والتوزيع).
- 40-المشهداني، شيما عبد اللطيف، (2002). "تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات وعملية التدريب وأثرهما في المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للنقل البري" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 41-معجم مصطلحات الكمبيوتر، (2002). بيروت-لبنان، الشركة العالمية للنشر لونجمان.
- 42- معلا، ناجي، (2001). "الأصول العلمية للتسويق المصرفي" ، (ط2، عمان-الأردن، المكتبة الوطنية).
- 43-المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك الاتحاد للادخار والاستثمار ، التقرير السنوي ، (2002، 2003).
- 44-المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك الأردن، التقرير السنوي، (2002).
- 45-المملكة الأردنية الهاشمية ، البنك الأردني للاستثمار والتمويل، التقرير السنوي، (2002).
- 46-المملكة الأردنية الهاشمية ، البنك الأردني الكويتي، التقرير السنوي، (2002، 2003).
- 47-المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك الأردن والخليج ، التقرير السنوي ، (2001).
- 48-المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك الاستثمار العربي، التقرير السنوي، (2002، 2003).
- 49-المملكة الأردنية الهاشمية ، البنك الإسلامي الأردني، التقرير السنوي، (2002).
- 50-المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك الإسكان للتجارة والتمويل ، التقرير السنوي، (2002).
- 51-المملكة الأردنية الهاشمية ، البنك الأهلي الأردني ، التقرير السنوي ،(2002).
- 52-المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك سوستيه جنرال، التقرير السنوي،(2003).
- 53-المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك الصادرات والتمويل، التقرير السنوي،(2002).
- 54-المملكة الأردنية الهاشمية ، البنك العربي،التقرير السنوي، (2002).

- 55- المملكة الأردنية الهاشمية ، البنك العربي الإسلامي الدولي، التقرير السنوي ، (2003).
- 56- المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك فيلادلفيا للاستثمار، التقرير السنوي ، (2002).
- 57- المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك القاهرة عمان ، التقرير السنوي ،(2002).
- 58- المملكة الأردنية الهاشمية ، بنك المؤسسة العربية المصرفية ، التقرير السنوي، (2002 ، 2003).
- 59- المملكة الأردنية الهاشمية ، بورصة عمان (2003) سوق الأوراق المالية: دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية CD .
- 60- المملكة الأردنية الهاشمية : وزارة الصناعة والتجارة (2000). "مجموعة التشريعات الخاصة بالملكية الفكرية" ، (مطبوعات المركز الوطني للملكية الفكرية، ط1).
- 61- المملكة الأردنية الهاشمية، قانون البنوك، رقم 28 لسنة 2000، المنشور في الجريدة الرسمية، العدد 4448 بتاريخ 2000/8/1، المادتان (2 ، 37).
- 62- المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة البنوك في الأردن ، العدد 18 مجلد 22 ، أيلول (2003) .
- 63- المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة البنوك في الأردن العدد الثاني، مجلد 23 ، آذار (2004).
- 64- المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة البنوك في الأردن ، www.abj.org.jo 2004/5/1.
- 65- الميناوي، جاد، (2000). "إدارة البنوك التجارية: مدخل تطبيقي"، (المنصورة- مصر، المكتبة العصرية).
- 66- النظاري، محمد، (1990). "نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- 67- الهواري، سيد، (2001). "المستجدات المالية العالمية المعاصرة وانعكاساتها على الاقتصادات العربية"، لبنان ،مجلة المصارف العربية .
- 68- ياسين، سعد، (2002). "صناعة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال الصغيرة: دراسة تحليلية مقارنة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية.

- 69- ياسين، غالب والرفاعي عوض، (2002). "الأعمال الإلكترونية في البيئة العربية الواقع والتحديات"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 70- يوئيل، عقيل، (1996). "استخدام أنظمة المعلومات الإدارية كأداة تنافسية في المصارف الأردنية: دراسة حالة بنك الاستثمار العربي الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

1. Alan, Paisey. (2002). “**Knowing It All**” , New Zeland, Management, Vol. 49, Issue 3, www.EBSCO.host.com, 25/11/03.
2. Alavi,M & Leidner,D. (2001). “**Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues**”. MIS Quarterly, Vol. 25, www.EBSCO.host.com, 3/12/03.
3. Alee, V. (2000). “**Ethics Of Knowledge** “, Executive Excellence, Vol. 17, Issue. 5 , www.EBSCO.host.com, 25/11/03.
4. Alter, Steven, (2002). “**Information Systems: The Foundation of e-Business,**” (4th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Person Education, Upper Saddle River).
5. Altoon, Chua. (2002). “**Taxonomy Of Organizational Knowledge**”, Singapore Management Review, Vol. 24, Issue 2, www.EBSCO.host.com, 25/11/03.
6. Alvesson, M. & Karreman, d. (2001). “**ODD Couple: Making Sense Of The Curious Concept Of Knowledge Management**”. Journal Of Management Student, Vol.39, Issue,7 .www.EBSCO.hot.com 24/11/03.
7. Amit, R. & Zott, C. (2002). “**Value Creation in e-Business**”, Strategy Management journal, Vol. 22 www.EBSCO.host.com, 25/11/03.

8. Angus, J. (2003). "**Knowledge Management**", InfoWorld, Vol. 25, Issue. 11, www.EBSCO.host.com, 9/6/02.
9. Arora, Ravi. (2002). "**Implementing Knowledge Management A Balanced Score Card Approach**" www.EBSCO.host.com, 24/11/02.
10. Awad, E. & Ghaziri, H. (2004). "**Knowledge Management**", Person Education International, New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River,.
11. Barnes, Stuart, (2002). "**Knowledge Management Systems : Theory & Practice**", UK, Thomson Learning, Alden Press, Oxford.
12. Barrow, R. (2001). "**Sharing Know-How at AMOCO**", Research Technology Management, Vol 44, Issue.3, www.EBSCO.host.com, 26/11/03.
13. Barth, S. (2002). "**Defining Knowledge Management**" wwwLib.umi.com/dissertations.search , 11/01/03
14. Bauer, K. (2002). **Perceived Risk & Internet Banking**. PhD Digital Dissertations, Texas Tech University. wwwLib.umi.com/dissertations.search , 11/01/03
15. Berenson, Mark, L. & Levine, David, M. (1999). "**Basic Business Statistics: A Concepts & Applications**", 7th , Upper Saddle River, New Jersey Prentice Hall.

16. Beveren, J. (2002). **“A Model of Knowledge Acquisition that Refocuses Knowledge Management”** , Journal Knowledge Management, Vol.6 , No.1, www.JKM.com, 24/11/02.
17. Bharadwaj, A. & Bharadwaj, S.& Konsynsk, B. (1999). **“Information Technology Effects on Firm Performance as Measured By Tobin’s Q”**, Management Performance Since , Vol. 45, Issue. 7, www.EBSCO.host.com, 18/11/03.
18. Blachere, K.& Ziff, D. (2001). **“5 Technology Mistakes Smart Companies Make...And How to A Void them”**, Smart Business, Vol. 14. www.EBSCO.host.com, 1/12/03
19. Blumentritt, R. & Johnston, R. (1999). **“Towards A Strategy Knowledge Management”**, Technology analysis & Strategic Management, Vol. 11, Issues. 3, www.EBSCO.host.com, 1/12/03.
20. Bollinger, A. & Smith, R. (2001). **“Managing Organizational knowledge As A Strategic Asset”**. Journal of Knowledge Management, Vol.5. No1.24/11/02.
21. Bontis, N. (2001). **“ Assessing Knowledge Assets: A Review of Models Used to Measure Intellectual Capital”**. International Journal Review, Vol.3. Issues. 1. www.EBSCO.host.com, 17/11/03.

22. Brinkinshaw, J. & Jony, S. (2002). **“Managing The Knowledge Life Cycle”**. MIS Sloan Management Review. Vol. 44. www.EBSCO.host.com, 17/11/03.
23. Caldwell, B. (1996).” **Reduced Risk Through Innovation”**, Information Week, Vol. 1, Issue. 596, www.EBSCO.host.com, 1/11/03.
24. Charles, S. (2002). **“Knowledge Management Lessons”**. Online, Vol. 26, Issue. 1, www.EBSCO.host.com, 9/6/02.
25. Choo, A. (2003). **“Knowledge Creation Using A Structural Improvement Approach: Towards An Integration Of Quality and Knowledge”**. PhD. Digital Dissertation. University of Minnesota. wwwLib.umi.com/dissertations.search , 27/12/03.
26. Gupta, V. (2000). **“Information Systems Success In the 21th Century,”** New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
27. Da’as, Mustafa . (2003). **“Developing A Model for IT Business Value : Linking IT Investments With Performance In Large Jordanian Firms”**, PhD, Thesis Not Published , Amman Arab University for Graduate Studies Management & Financial College for Graduate Studies.

28. Daft, R. & Noe, R. (2001). "**Organizational Behavior**", Sandi ego , Dryden press, Harcourt College Publishers.
29. Daft, Richard L. (2000). "**Management**". 5th , New York, The Dryden Press: A Division of Harcourt college Publishers.
30. Daft, Richard L. (2001). "**Organizational Theory and Design**", 7th , UK, South Western College Publishing, Thomson Learning.
31. Dash, J. (1998a). **Turning Technology Into Techknowlogy** , Software Magazine, Feb, Vol.18 , Issue. 3, www.EBSCO.host.com.
32. Dash, J.(1998b). "**Knowledge Is Power**". Software Magazine, vol. 18. Issue. , www.EBSCO.host.com 1/12/03.
33. Davenport, T. & DeLong, d. & Beers, M. (1998). "**Successful Knowledge**" Review, Winter 98, Vol. 34, Issues.2 www.EBSCO.host.com, 24/11/03.
34. Davenport, T. Harris, J. & Kohli, A. (2001). "**How Do They Know Their Customers So well ?**" MIT Sloan Management Review, Vol.42. Issue. 2 , www.EBSCO.host.com, 1/12/03.
35. Davidson, Marlene. (2003). "**Information Technology Facilitatng Interorganizational Learning In An IT Outsourcing Collaboration: An Examination Of Transparency And Receptivity**". PhD. Digital Dissertations The Claremont Graduate University.

wwwLib.umi.com/dissertations.search27/12/03.

36. Davis, M. (1998). "**Knowledge Management**". The Executive's Journal, vol. 15, Issue. 1, www.EBSCO.host.com , 17/11/03.
37. Delong, D. & Fahey, L. (2000). "**Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management** . Academy of Management Executive, Vol. 14. Issue. 4. , www.EBSCO.host.com 1/12/03.
38. Demirhan, D. (2002). "**Strategic Information Technology Investment Under Declining Information Technology Cost**". PhD. Digital Dissertation, University of Texas At Dallas, wwwLib-umi.com/dissertations/search 27/12/03.
39. Descouza, K. (2003). "**Don't Just Management Crises**". New Zealand Management, vol. 50, Issue.8, www.EBSCO.host.com, 3/12/03.
40. Despres, C. & Chauvel, D. (2000). "**Knowledge Horizons: The Present and Promise of Knowledge Management**", Boston , Butter Woth-Heine man,.
41. Despres, C. & Chauvel, D. (2002). "**A Review of Survey Research in Knowledge Management: 1997-2001** Journal Of Knowledge Management. Vol. 6, No I. 3, www.Brint.com. 24/11/02.

42. Dinney, Derek. (2001). **“The Knowledge Management Spectrum-Understanding The KM Landscape”**, Journal of Knowledge Management. Vol.5 No.1
www.JKM.com. 24/11/03
43. Drucker, Peter, F. (1999). **“Knowledge –Worker Productivity: The Biggest Challenge”**, California Management Review. Vol. 41, No.2.
44. Du Plessis, M. (2003). **“ The Role of Knowledge Management in e-Business & Customer Relationship Management”**, PhD University of Pretoria (South Africa)
,
wwwLib.umi.com/dessertation/search 27/12/03.
45. Duffy, J. (2000). **“The Knowledge Management Technology Infrastructure”**, Information Management Journal, April, Vol. 34, Vol. 1, www.EBSCO.host.com, 1/12/03.
46. Dykeman, John .(1998). **“Knowledge Management Moves From theory Toward Practice”**, Managing Office Technology, 10704051, Vol.43. Issue4,
www.EBSCO.host.com. 1/12/03.
47. Economist. (2003). **“Banking on The Technology Cycle”**, the Economists Technology Quarterly, vol. 368, Issue 8340.,www.EBSCO.host.com 1/11/03.

48. Egan, T. (2002). **“Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning in Large Firm Information Technology”**. PhD. Digital Dissertations, University Of Minnesota .
wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.
49. Emery, Deidre .(2002). **“Development of A Diagnostic Tool For Assessing Knowledge Management”** EdD University of Southern California,
wwwLib.umi.com/dissertations 31/12/03.
50. Fahey, L. & Srivastava, R. & Sharon, J. & Smith, D. (2001). **“Linking E-Business & Operating Process : The Role of Knowledge Management”**, IBM Systems Journal, Vol. 40, Issue. 4, www.EBSCO.host.com 12/11/03.
51. Fakenberg, L. & Woiceshyn, J. & Karagianis, J. (2002). **“Knowledge Acquisition Process For Technology Decision”**, Academy of Management Proceeding, vol. 896, www.EBSCO.host.com 24/11/03.
52. Felice, D. (1996). **“Support Technologies, Conference Analysis”**, Vol. 3, Issue. 399,
www.EBSCO.host.com1/12/03.
53. Felice, D. (1998). **“Business Process & Knowledge Management, Conference Analysis”**, Vol. 5, Issue 418, www.EBSCO.host.com 17/11/03.

54. Fielden, T. (2001). “**Knowledge Management State of Mind**”, Infoworld, Vol. 23, Issues. 6, www.EBSCO.host.com 26/11/03.
55. Finn, W. & Phillips, T. (2002). “**Know Your Assets**”, Director, Vol. 55, Issue. 11, www.EBSCOhost.com 112/03.
56. Fonseca, A. (2003). “**The Effect of an Integrated Knowledge Management Architecture on Organizational Performance and Impact: The Case of World Bank**”. PhD, Digital Dissertation, University of Maryland College Park, wwwLib.umi.com/dessertation/search 27/12/03.
57. Gabler, J. (2001). “ **Linking Business Value to IT Investments**”, Health Management technology Vol. 22, Issue. 2, www.EBSCO.host.com 8/11/03.
58. Galid, T. (2002). “ **High- Technology Employee Values in Organizational Culture: The Impact on Retention.**” DM, University of Phoneix. wwwLib.umi.com/dessertation/search 27/12/203.
59. Gao, F. & Li, M. & Nakamori, Y. (2002) “**Systems Thinking On Knowledge & Management : Systems Methodology For Knowledge Management**”. Journal Of KM. Vol.6,Nol.1 www.JKM.com 12/11/02

60. Goh, S. (2002). “ **Managing Effective Knowledge Transfer :An Integrative Frame Work & Some Practice Implication**”, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1, <http://www.JKM.com>. 124/11/02,
61. Gold, A. (2002). “ **Towards A Theory of Organizational Knowledge Management Capabilities**”, PhD. Digital dissertation, University Of North Carolina AT Chapel Hill., wwwLib.umi.com/dessertation/search 27/12/03.
62. Gregor, S. (1999). “ **Explanations From Intelligent Systems: Theoretical Foundations and Implications For Practice (N1)**”. MIS Quarterly, Vol. 23, Issues. 4, www.EBSCO.host.com 24/11/03.
63. Hammit, L. (2002). “**Leveraging Knowledge Management Technologies to Bring Risk Expertise to The Electronic Channel**”, Business Credit, Vol. 102, issue. 9, www.EBSCO.host.com 1/12/03.
64. Hanley, S. (2000). “**A Frame Work For Delivering Value With Knowledge Management: The AMS Knowledge Centers**” , The Executive’s Journal Summer, 2000, Vol. 16. Issue 4. www.EBSCO.host.com 1/12/03.
65. Hansen, M. & Hass, M. (2002). “ **Different Knowledge, Different Benefit: Toward A Productivity Perspective on Knowledge, Sharing in Organizations**”, Academy of Manages Proceeding, Vol. 896, Issue 1, www.EBSCO.host.com 1/12/03.

66. Harvey, D. & Brown, D. (2001). “ **An Experiential Approach to Organization Development**”, 6th ed, Upper Saddle River, New Jersey , Prentice Hall,.
67. Heron, S. (2001). “ **Knowledge Types : Inventory and Attributes**”. www.google.com. 25/10/03.
68. Hibbard, J. (1997). “ **Knowing What We Know**”. Information week, Vol. 876, Issue. 653, www.EBSCO.host.com 1/12/03.
69. Hodgettes,R & Luthans,F. (2000). “ **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**” Boston, Irwin, McGraw- Hill.
70. Hoffman, T. (2003). “ **How Will You Prove IT Value?**” Computer world, Vol. 57, Issue. 1 , www.EBSCO.host.com 17/11/03.
71. Holtshouse, D. (1999). “ **Ten Knowledge Domains**”, CMA Management. Vol. 73, Issue7. www.EBSCO.host.com 17/11/03.
72. Honey Cutt, J. (2000). “ **Knowledge Management Strategies**”, India Prentice- Hall , Microsoft Corporation.
73. Hong, K. (2002).” **Why Are Electronic Payments Preferred? Evidence From International Data**”, PhD. Digital Dissertations, University of Missouri Columbia

wwwLib.umi.com/dessertation/search. 22/12/03.

74. Housel, T. & Bell, A. (2001). “ **Measuring And Managing Knowledge**”, Irwin, New York. McGraw-Hill Higher Education.
75. Information Week (1997). “**Technology Issues a Year in Review**” . Information Week , Vol. 9212, Issue, 657. www.EBSCO.host.com 23/10/03.
76. Inkpen, A & Dinure, A. (1998). “**Knowledge Management Process & International Joint Ventures**”, Journal of Institue Of Management Sciences Vol. 9, Issue. 4, www.EBSCO.host.com 24/11/03.
77. Johnson, G. & Scholes, K. (2002). “**Exploring Corporate Strategy**”. 6th Person Education Limited, Italy .
78. Jones, Gareth, R. (2001). “**Organizational Theory: Text and Cases**”. 3th, New Jersey, Upper Sadle River , Prentice -Hall.
79. Kalil, Tarek . (2000). “**Management of Technology :The Key to Competitiveness and Wealth Creation**”, Mc Graw Hill, Boston .
80. Kang, T. (2003). “ **The Knowledge Advantage : Tracing and Testing The Impact of Knowledge Characteristics and Relationship on Project Performance**” . PhD. Digital Dissertation University of California, Los Angeles .
wwwLib.umi.com/dessertation/search 27/12/03.

81. Kanikia,A. & Mphahlele,E. (2002). “ **Indigenous Knowledge For The Benefit of All : Can Knowledge Management Principles Be Used Effectively ?**” South Africa of library & Information Science . Vol. 68, Issue . 1 , www.EBSCO.host.com .27/10/03
82. Kanter, J. (2003). “**Ten Hot Information Technology Issues And What Makes Them Hot**”, Information Strategy The Executive’s Journal , Spring , 2003.
83. Keman, John. (1998). Knowledge Management Moves From theory Toward Practice . Managing Office Technology. Vol43 , Issue4. www.EBSCO.host.com 1/12/02
84. Kenser, R. (2001). “**Preparing For Knowledge Management : Part 1, Process Mapping , Information Strategy**”. The Executive Journal, Vol. 18, Issue. 1, www.EBSCO.host.com 26/11/03.
85. Kermally, Sultan. (2002). “ **Effective Knowledge Management: A Best Practice Blueprint**”. England , John Willey & Sons..
86. KIKM. (2002). **Increasing The Value of Knowledge Exchange, Seminar**”.: The Kaieteur Institute For KM”. www.KIKM.com. 1/11/03.
87. Kilbane.D. (1999). “**What You Don’t Know Can help You**” ., Automatic ID. News . Vol. 15, Issue5 , www.EBSCO.host.com 24/11/03.

88. Kim, C & Manborgan, R. (2003). “ **Fair Process: Managing In the Knowledge Economy**” , Harvard Business Review, Vol. 81. Issue.1, www.EBSCO.host.com 24/10/03.
89. Kim, C. (1999). “ **Strategy, Value Innovation, And Knowledge Economy**”, Sloan Manage Review, www.findarticles.com 24/10/03.
90. King, Julia. (2003).“**Survey Shows Common IT Woes Persist**”.Computer world Vol. 37, Issue. 25, www.EBSCO.host.com 17/11/03.
91. King, William. (2000). “ **Playing an Integral Role In Knowledge Management**” , Information System Management. Vol. 17, Issue.4 , www.EBSCO.host.com 1/12/03.
92. KLM. (2002). “**What is Knowledge Management**”, www.KLM.com. 1/10/03.
93. Kotler,Philip.(2003). “**Marketing Management**” New Jersey, Upper Saddle River , Pearson Education International, ,.
94. Koulopoulos, T. & Frappaolo, C. (1999) “**Smart Thing to Know About Knowledge Management**” USA , Capstone Publishing Limited ..
95. Krempel, Marcie. (1999). “**Competitive Weapon**”. CMA Management , Vol. 73, Issue. 1 www.EBSCO.host.com. 1/12/02

96. Kubo, I. & Saka, a. (2002). **“An Inquiry Into The Motivations of Knowledge”** , Journal of Knowledge Management By Internet , at 24/11/02.
97. Kwon, D. (2003). **“The Effect Of Valuation Logics Of Information Technology On The Company Performance Pluralistic Assessment Of Paradox”**.
wwwLib.umi.com/dessertation/search. 27/12/03.
98. Laszlo, A & Laszlo, K. (2002) **“Evolving Knowledge For Development: The Role Of Knowledge Management In A Changing World”**. (JKM vol. 6).
99. Laudon, K. & Laudon, I. (2002). **“Management Information Systems. Managing The Digital Firm”**, 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Printic Hall Person Education .
- 100- Lesser, E. & Prusak, L. (2001). **“Preserving Knowledge In An Uncertain World”**, MIT Sloan Management Review , fall 2001, vol. 43, Issue.3,
www.EBSCO.host.com 1/12/03.
- 101-Levine, Linda, (2001). **“Integrating Knowledge And Processes In A Learning Organization”**. Information Systems Management, Vol. 18 , www.EBSCO.host.com 3/12/03.
- 102-Li, Alan. (2002). **“ The Relationship Between Internet Using And Decision Making The Case Of Information Technology Managers In China”**, DBA, Nova , Southeastern University .
wwwLib.umi.com/dessertation/search. 27/12/03.

- 103-Lim, K. & Ahmed, P. & Zairi, M.(1999). “**Managing For Quality Through Knowledge Management**”. (Total Quality Management , Vol. 10, Issue 4/5) ,
www.EBSCO.host.com 1/12/03
- 104-Lloyd, Alison. (2003). “**The Role of Culture on Customer Participation in Services**”. PhD, Digital Dissertation, Hong Kong polytechnic University China.
wwwLib.umi.com/dissertations.search
- 105-Lucas, Henry. (2000). “**Information Technology For Management**”. 7th ed, McGraw- Hill companies, U.S.A.
- 106-Lytras, M. & Pouloudi, A. & Poulymenakon, A. (2002). “**Knowledge Management Convergence Expanding Learning Frontiers**”. Journal of KM, Vol. 6 No.1
www.brint.com.
- 107-Mack, R. & Ravin, Y. & Byrd R. (2001). “**Knowledge Portals And The Emerging Digital Knowledge Workplace**”. IBM system Vol.40 ,
www.EBSCO.host.com27/5/02.
- 108-Mahmood, M. & Swanberg. D. (2001). “**Factors Affecting Information Technology Usages: A Meta- Analysis of The Empirical Literature**”, Journal of Organizational Computing & Electronic, Vol. 11, No. 1 ,
www.EBSCO.host.com 1/10/03.

- 109-Malhotra, Yogesh (1998). “**Knowledge Management & Knowledge Organization & Knowledge Worker**”.
www.brint.com 1/5/02.
- 110-Malhotra, Yogesh (2000) “**From Information Management to Knowledge Management : Beyond the Hi-Tech Hidebound Systems**”, www.brint.com. 1/5/02.
- 111-Malhotra, Yogesh. (1999). “**Knowledge Management for Organizational Where Waters : An Ecological Framework Published in knowledge Management (UK)**”, www.brint.com. 1/5/02.
- 112-Martin, W. & Brown, C. & Dehayes , D. & Hoffer, J. & Perkins, W. (2002). “**Managing Information Technology**”, Upper Saddle River , New Jersey Prentice-Hall.
- 113-Marwick, A. (2001). “**Knowledge Management Technology**”. IBM Systems Journal , Vol. 40 Issue.
www.EBSCO.host.com. 1/10/03.
- 114-Mckinney, P. (2001). “**WEB Called To insures Cost-Cutting National Underwriter**”, vol. 105, Issue. 48,
www.EBSCO.host.com 1/12/03.
- 115-Mertins, K. Heisig. P. & Vorbeck, J. (2001). “**Knowledge Management : Best Practice in Europe**”, Springer-Verlag, Berlin- Heidelibery .

- 116-Miller, D. (2002). **“Knowledge Inventories and Managerial Myopia, Strategic”** Management Journal , vol. 23.
- 117-Misck, M. (1999). **“Mission Possible”**, Emedia professional Apr.999, Nol. 12, Issue. 4 , www.EBSCO.host.com 3/12/03.
- 118-Murphy, T. (2002). **“Achieving Business Value From Technology: A Practical Guid for Today’s Executive”** , www.amazon.com 19/4/04.
- 119-Najjar, L. (2002). **“The Impact Of Information Quality And Ergonomics On Service Quality In The Banking Industry”**. PhD, Digital Dissertation , The University of Nebraska, Lincoln, wwwLib.umi.com/dissertations/search. 27/12/03.
- 120-Natarajan, G. & Shekhar, S. (2000). **“Knowledge Management Enabling Business Growth”**, Tata McGraw-Hill, NewDelhi , Publishing Company Limited.
- 121-Nissen, M. & Kamel, M. & Sengupta, K.(2000). **“A Framework For Integrating Knowledge , Process And System Design.”** Information Strategy , vol. 16, Issue. 4, www.EBSCO.host.com 26/11/03
- 123-Norma, H. & Samson, d. (2002). **“Technology Management : Text And International”**, NY, McGraw-Hill .

- 124-O'brien, James, A. (2003). **“Introduction to Information Systems :Essentials for the E-Business Enterprise”**. 11th ed. High Education, New York : McGraw-Hill.
- 125-O'brien, James. A. (2002). **“Management Information Systems : Managing Information Technology in the e-Business Enterprise”**. 15th Irwin, New York : McGraw-Hill.
- 126-OCED, (1996). **“The Knowledge – Based Economy”**. Paris www.OCED.com 27/10/03.
- 127-Oxford Word power Dictionary (2002). **Oxford University press**.
- 128-Oz, Effy. (2002) . **“Management Information Systems”**. (3th , Course Technology, Canada , Thomson Learning,.
- 129-Park, Heejun. (2002). **“Assessing the Success of Knowledge Management Technology Implementation As A Function of Organizational Culture”**. SCD, The George Washinton University. wwwLib.umi.com/dissertations/search 13/12/03.
- 130-Park, Y. & Kim. M (1999). **“A Taxonomy of Industries Based on Knowledge Flow Structures”**. (Tech. Analysis And Strategic Management, Vol.11, Issue, 4, www.EBSCO.host.com 24/11/03.

- 131-Perez, M. & Sacher, A. & Earnicer, P. & Jimerez, J. (2002).
“**Knowledge Tasks and Tele Working : A Taxonomy Model of Feasibility Adoption**”, Journal of KM, Vol. 6
N. 3 www.brint.com 24/11/02
- 132-Pfeffer, J. & Sutton, R. (2000). “**The Knowing Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action**”
, Harvard Business School Press , www.Amazon.com
8/4/04.
- 133-Pfeffer, J. & Sutton. (1999). “**Knowing “ What” to Do Is Not Enough Turning Knowledge Into Action**”,
California Management Review, Vol. 41, Nol.1 .
- 134-Ponzi, L. (2003). “**The Evaluation and Intellectual Development of Knowledge Management**”, PhD,
Digital Dissertation , Long Island University, C.W. Post Center. wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 135-Prasad, Baba. (2003). “**Economic Models Of Information Technology InRetail Banking**” . PhD. Digital
Dissertation, University Of Pennsylvania.
wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 135-Prencipe, L. & Sanborn, S. (2001). “**Cutting Costs.**” (
InfoWorld, 01996649, Vol. 23 , Issue. 40,
wwwLib.umi.com/dissertations/search 1/11/03.
- 136-Preston, Rob. (2003). “Creating Business Value” Network
Company, 10464468, Vol.14, Issue 4.
www.EBSCO.host.com 17/11/03.

- 137-Preuss, G. (2003). **“High Performance Work Systems And Organizational Outcomes: The Mediating Role of Information Quality”**.(Industrial & Labor Relation Review , 00197939, Vol. 56, Issue4)
wwwLib.umi.com/dissertations/search 1/12/03.
- 138-Prusak, Laurence (2001). **“Where Did Knowledge Management Come From”**. IBM Systems Journal Vol. 40, Issue. 4, wwwLib.umi.com/dissertations/search 1/12/03.
- 139-Ramirez, R. (2003). **“The Influence of Information Technology and Organizational Improvement Efforts on the Performance of Firms”** . PhD, Digital Dissertation, University of California Irvine ,
www.Lib.umi.com/dissertations/search 17/12/03
- 140-Robert, A. & Darby C.(2003). **“The Myth of Secure Computing”** . Harvard Business Review Vol. 81, Issue. 6, www.EBSCO.host.com 17/11/03
- 141-Roberts, J. (2000). **“From Know-How to Show – How? Questioning the Role Of Information And Communication Technologies In Knowledge Management Transfer”**. Technology Analysis & Strategic Management. Vol. 12, Issue.4,
www.EBSCO.host.com 17/11/03.

- 142-Roberts, W. & Sara. L. (2000). **“Know what You Know”** ,
PC Magazine, 8888507 Vol. 9, Issues. 13 ,
www.EBSCO.host.com 1/12/03.
- 143-Rodan, S. (2002). **“Innovation & Heterogeneous
Knowledge In Managerial Contact Networks”**. (JKM)
Journal Knowledge Management www.brint.com.
24/11/02.
- 144-Rose, Peter, S. (2002). **“Commercial Bank Management”**.
Irwin, Boston, McGraw-Hill.
- 145-Rylatt, A. (2003). **“Measuring Know – How”**. (T+D July
vol. 57, Issue. 7) , www.EBSCO.host.com. 1/12/03.
- 146-Sahin, F. (2002). **“Value of Information Sharing and
Physical How Coordination in Supply Chains”**:
Vendor- Manufacturer Relationship (PhD, Digital : Texas
A & M University wwwLib.umi.com/dissertations/search
27/12/03
- 147-Saka, A. & Kubo,L. (2002). **“An Inquiry Into The
Motivations Of Knowledge Workers In The Japanese
Financial Industry”**. (JKM, Vol. 6, No. 3). 24/41/02.
- 148-Salib, C. & Evans, C. (2003). **“Who need Budget?”**
Harvard Business Review, vol. 18, Issue. 6,
www.EBSCO.host.com 30/11/03.

- 149-Seen, James, A. (1998). **“Information Technology in Business Principles, Practices And Opportunities”**, Upper Saddle River New York, Prentice – Hall,).
- 150-Sekaran, Uma. (2003). **“Research Methods for Business : A Skill Building Approach”**, 4th , John Wiley & Sons , Inc. USA.
- 151-Skyrme, David (1998b). **“Fact Or Fad? Ten Shifts In Knowledge Management”**. <http://www.skyrme.com> at 27/1/03.
- 152-Skyrme, David(1998C). **“Developing A knowledge Strategy”**. www.Skyrme.com. 22/10/02.
- 153-Skyrme, David. (1994). **“Ten Ways to Add-Value To Your Business”**. (Managing information. Vol. 1, Nol. 3) <http://www.skyrme.com> 27/9/03.
- 154-Skyrme, David. (1998a). **“Knowledge Management : The State Of Practice”** <http://www.skyrme.com>
- 155-Skyrme, David. (1999). **“Creative is not Innovation”**. www.skyrme.com 27/1/03.
- 156-Skyrme, David. (2001). **“ Knowledge Markets: Do They Have A Future”?**. www.skyrme.com. 22/10/02
- 157-Skyrme, David. (2001). **“Knowledge Management : Making it Work”** . www.skyrme.com. 22/10/02

- 158-Skyrme. David. (2000). **“Knowledge , Commerce , Commercializing Organization Knowledge”**.
www.Skyrme.com. 27/9/03.
- 159-Snowden, Dave. (2000). **“Storytelling And Other Organic Tools For Chief Knowledge And learning Officers”**.
Corporate University Review , Vol. 8 , Issue. 4 ,
www.EBSCO.host.com 3/12/03.
- 160-Stahle, P. & Hong, J. (2002). **“Dynamic Intellectual Capital inGlobal Rapidly Changing Industries”**,
Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 2,
www.EBSCO.host.com 24/11/02.
- 161-Starkey, K. & Madan, P. (2001). **“Bridging the Relevance Cap : Aligning Stakeholders in the Future of Manger Research”** . British Journal of Management Vol. 12,
Issue. 4 , www.EBSCO.host.com 24/11/03.
- 162-Steennot, R. (2002). **“Electronic Funds Transfers: Legal Qualification and Consumer Protection”**.
wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 163-Sterner, P. (2002). **“Business Value of Software Process Improvement”**. (MSc. University of Calgary Canada)
Digital Dissertation
wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 164-Save, Barth. (2002). **“Defining Knowledge Management”**. www.destination.KM.com. 1/10/03.

- 165-Stevens, C. (2002). **“Evaluating the Effectiveness of Concept as a Strategy For Developing a Knowledge Management Model for an Urban Technical Institute’s Digital Campus”**. PhD, Indiana State University [wwwLib-umi.com/dissertations/search](http://www.Lib-umi.com/dissertations/search) 27/12/03
- 166-Stewart, Thomas. (1999) **“Customer Learning Is A Two-Way Street”**. Fortune, Vol. 139, Issue. 9 , www.EBSCO.host.com 17/11/03.
- 167-Steyn, G. (2003). **“Creating Knowledge Through Management Education : A Case Study of Human Resource Management”**. (Education, Vol. 123, Issue. 3), www.EBSCO.host.com 17/11/03.
- 168-Sullivan, Patrick. (1998). **“Profiting From Intellectual Capital: Extracting Value From Innovation”**. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- 169-Survary, M. (1999). **“Knowledge Management And Competition In Consulting Industry”**, California Management Review , Vol. 41, No. 2.
- 170-Tallon, Pant. & Kraner, K. & Gurbaxani, V. (2000). **“Executives’ Perceptions of Business Value of Information Technology: A Process Oriented Approach”**, Journal of MIS, Vol. 16, Issue.4, www.EBSCO.com 18/11/03.

- 171-Tam, Kar,Y. (1998). **“The Impact Of Information Technology Investments on Firm Performance And Evaluation: Evidence From Newly Industrialized Economies”**. Information Systems Research , Vol. 9, Issue. 1, www.EBSCO.com 18/11/03.
- 172-Tarnow, (2002). **“Project Management Techniques That Contribute to Information Technology Project Success In The Finance Industry”** , DM, Colarado Technical University , wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 173-Teece, David. (1998). **“Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy Markets For Know-How, and Intangible Assets”**. California Management Review, Vol. 40, Issue, 5. www.EBSCO.com17/11/03.
- 174-Teitelroit, R.(2003). **“Value At Your Finger Tipes : Converting A Decision Support System’s Knowledge Information Business Value”**. (PhD. Digital Desertion The Claremont Graduate University www.ib-umi.com/dissertations/search27/12/03.
- 175-Teruya, S. (2003). **“An Analysis of The Value of Implementing Knowledge Management”**. (EdD, Pepperine University. Digital dissertations www.ib-umi.com/dissertations/search 27/12/03.

- 176-Teruya. (2003). “**Analysis Of The Value Of Implementing Knowledge Management**”. (EdD, Pepperdine University. Digital dissertations, www.ib-umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 177-Tidd, Joe.(2002). “**From Knowledge Management To Strategy Competence : Measurement Technological Market and Organizational Innovation**”, London, Empirical College Press,.
- 178-Tissen, R. & Andresson, D. & Dprez, F. (1998). **Value-Based Knowledge Management**”. Amsterdam: A Person Company Amsterdam, Addison- Wesley Long Man,.
- 179-Tolen, Frans .(1999). “**Knowledge Management : A Practical Approach**”. Information Services & Use, Vol.19, Issue. 1, P57, by www.EBSCO.com 23/10/03.
- 180-Trans Know Formance . (2002) “**What Is Knowledge**”? www.transknowformance.com 23/11/03.
- 181-Trans Know Formance. (2002). “**The Blind Men & The Eleplant**” www.transknowformance.com 23/11/03
- 182-Truban, F. Rainer, R. Porter, R.(2001). “**Introduction To Information Technology**”, New York, John Wiely & Sons, Inc.
- 183-Tumoi, likka. (1999). “**Data is More Than Knowledge : Implications of the Preversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management & Organizational Memory**”. Journal of MIS, Vol. 16, No.3, www.EBSCO.com 18/11/03.

- 184-Tuner, K.(2002). “An **Empirical Study of The Relationship Between Organizational Controls, Capabilities and Performance: The Management of Knowledge**”, PhD, digital dissertation, University of Pittsburgh. wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 185-Turban, E. & Lee, J. King, J. & Chung, M. (2000). “**Electronic Commerce: A Managerial Perspective**”. Prentice Hall, Upper Saddle River, USA. wwwLib.umi.com/dessertation/search 27/12/03.
- 186-UNDP. (2002). “**Arab Human Development Report, Arab Fund For Economic and Social Development.**” Sponsored By The Regional Bureau For Arab States, UNDP New York.
- 187-Vail III, (1999). “**Knowledge Mapping: Getting Started With Knowledge Management**”. Information Systems Management, 10580530, Fall 99, Vol. 16, Issue. 4, www.EBSCO.com 1/12/03.
- 188-Van Halm, J. (1999). “**Knowledge and Information Management**”. Information Services & Use, Vol. 19, Issue.4 , www.EBSCO.com 17/11/03.

- 189-Vanden, Hoven, J. (2001). “**Information Resource Management: Foundation For Knowledge Management**” , Information Systems Management Spring 2001, Vol. 18, Issue. 2, www.EBSCO.com 25/11/03.
- 190-Vandenbosch, M. & Dawar, N. (2002). “**Beyond Better Products Capturing Value in Customer Interactions**”. (MIT Sloan Management Review : Summer 2002, Vol. 43. Issue. 4, www.EBSCO.com 1/12/03.
- 191-Venkatraman, N. & Henderson, J. (1998). “**Real Strategies For Virtual Organizing**” Solan Management Review , Vol 40, Issue. 1, www.EBSCO.com 17/12/03.
- 192-Wang, J. (2002). “**Bank Value Added, Risk, and Mergers**” (PhD, digital dissertation University of Michigan, wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 193-Wilkenes, J. & Wegen, B. & Hoogi, R. (1997). “**Understanding and Valuing Knowledge Assets: Overview and Method**”. Expert Systems With Application, Vol. 13, No.1.
- 194-Willams, Brain. K, and Sawyer, Stacey ,C. (2003). “**Using Information Technology: A Practical Introduction To Computers & Communications**”, 5th ed. (McGraw-Hill Higher Education, Boston: McGraw-Hill Irwin).

- 195-Wilson, Rowan. (2003). **“Ten Ways To Embed Knowledge Management”** (KM Review)
www.KIKM.com 14/12/03.
- 196-Winkler, Cannie. (2002). **“Recovery On The Cheap”**.
Computer World Vol 36, Issue. 50, www.EBSCO.com
1/11/03.
- 197-Wong, W. & Radeliffe, D. (2000). **“The Tacit Nature of Design Knowledge”** , (Technology Analysis & strategic Management, Vol. 2, Issue. 4, www.EBSCO.com
2/11/03.
- 198-Wu,Wei. (2003). **“Customer Relationship Management (CRM), Market Orientation, & Organizational Performance”** (Msc, Concordia University (Canada)
wwwLib.umi.com/dissertations/search 17/12/03.
- 199-Xue, Mei. (2002). **“Customer Efficiency: Concept and Its Impact on Service Management”**. PhD Digital Dissertation University of Pennsylvania.
wwwLib-umi.com/dissertations/search 27/12/03.
- 200-Zack, Michael. (1999b). **“Managing Codified Knowledge (Cover Story)”**. Sloan Management Review . Vol.40 Issue.4 www.EBSCO.host.com 17/11/03

201-Zack, Michale. (1999a). “**Developing A Knowledge Strategy**”. California Management Review, Vol 41, No. 3.

202-Zhu, B. (2002). “**Information Visualization For Knowledge Repositories: Applications and Impacts**”, PhD, The University of Arizona , Digital Dissertation, wwwLib.umi.com/dissertations/search 27/12/03.

الملاحق

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

عطوفة السيد مديرالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة ، آمليين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم المثلثن عالياً، ونشكر لكم حسن التعاون ابتداءً، وكلنا ثقة بدقة الاجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها. إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس الأطروحة المعنونة ب "تطوير نموذج للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية " وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا /كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا.

يرجى التفضل بملاء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي، مما يساعد في نجاح هذه الدراسة ويثري جانبها العملي الذي يعزز ويرفد الجانب النظري فيها،علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي وسوف يتم تحويل الاجابات الى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

غسان عيسى العمري

المشرف العلمي

الأستاذ الدكتور: عبد الستار العلي

أولاً: البيانات التعريفية :

يرجى التفضل بوضع اشارة (√) بمحاذاة الإجابة المناسبة من المفردات الآتية:

أنثى		ذكر		الجنس	.			
	60 سنة فأكثر	59-50	49-40	39-30	29-20	العمر	.	
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم كلية مجتمع	ثانوية عامة	المستوى العلمي	.	
	20 سنة فأكثر	19-15	14-10	9-5	4-1	مدة العمل في البنك الحالي	.	
	أربعة فأكثر	ثلاثة	اثنان	واحدة	لا يوجد	عدد المؤسسات التي عملت بها قبل البنك	.	
	21 سنة فأكثر	20-16	15-11	10-6	5-1	أقل من سنة	مدة الخبرة في المؤسسات التي عملت بها سابقا	.
	أخرى، يرجى ذكرها	مدير إدارة	مساعد مدير عام	نائب مدير عام	مدير عام	الموقع الوظيفي	.	

ثانيا- متغيرات الدراسة :

يرجى التفضل بوضع اشارة (√) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل:

المقياس					العبارات
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	
5	4	3	2	1	
					· يستخدم العاملون في البنك مهاراتهم في تطوير أعمالهم.
					· يشعر العاملون في البنك بدرجة عالية من الرضا الوظيفي.
					· تخضع الخدمات التي يقدمها البنك إلى التحسين المستمر.
					· تضاهي الخدمات التي يقدمها البنك خدمات البنوك العالمية.
					· تعالج الأجهزة البيانات بسرعة.
					· يتمتع العاملون في البنك بمستوى جيد من الرقابة الذاتية.
					· تُعتمد خريطة المعرفة (مخططات ورسومات دلالية (لتشخيص المعرفة في البنك.
					· تميل إدارة البنك إلى اتخاذ قرارات ذات مخاطرة عالية.

المقياس					العبارات
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	
5	4	3	2	1	
					توفر البرمجيات المستخدمة الأشكال والجداول والعروض البيانية.
					توفر الشبكات التي يستخدمها البنك خدمة جيدة للزبائن.
					الربحية التي يحققها البنك مرتفعة.
					مستوى كلفة الخدمات المالية منخفضة.
					مستوى كلفة الخدمة المقدمة للزبون منخفضة قياساً بالبنوك المنافسة.
					مستوى كلفة العمليات الإدارية في البنك منخفضة.
					مستوى كلفة العمليات التشغيلية في البنك منخفضة.
					معدل دوران العاملين في البنك منخفض.
					يؤكد البنك على الاستفادة من المعرفة العملية.
					يتم التعامل مع البيانات بدرجة عالية من السرية.
					يتم تحديث البيانات باستمرار.
					يُجري البنك تقيماً لمستوى معرفته بالعمليات المصرفية قياساً بأفضل البنوك.
					يحرص البنك على المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن.
					تدعم الإدارة العليا الحصول على الجديد من تكنولوجيا المعلومات.

					يحرص البنك علي تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	
					يحرص البنك على دقة البيانات.	
					يحقق البنك قيمة مضافة لخدماته.	
					يدرك المديرون قيمة تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية.	
					يدعم البنك إنجازات المتميزين.	
					يدعم البنك جهود البحث التطوير.	
					يرصد البنك المعرفة المتخصصة في قطاع البنوك.	
					يستجيب البنك لمقترحات الزبائن في تطوير خدماته.	
					يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع المعرفة.	
					يستخدم البنك سيناريوهات قصص النجاح في توزيع المعرفة.	
المقياس					العبارة	
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
5	4	3	2	1		
					يستخدم البنك نظم دعم القرار.	
					يستطيع البنك ربط الأجهزة مع شبكات وأجهزة أخرى.	
					يستطيع الموظف التعامل مع الأجهزة بسهولة.	
					يستعين البنك بالنظم الخبيرة.	
					يستفيد البنك من البيئة المصرفية في توليد المعرفة.	
					يستفيد البنك من تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.	
					يستفيد البنك من شبكة الإنترنت في إنجاز المعاملات المصرفية.	

					يستقطب البنك أفراداً مبدعين.	
					يسعى البنك إلى الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات المتطورة.	
					يسعى البنك إلى الحصول على المعرفة من مصادر خارجية.	
					يسعى البنك إلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.	
					يسعى البنك إلى تطوير المعرفة من خلال تكثيف البرامج التدريبية.	
					يشترى البنك البرمجيات الجاهزة أحياناً.	
					يشجع البنك أسلوب العمل الجماعي لتوليد أفكار جديدة.	
					يشجع البنك على تبادل المعرفة بين العاملين.	
					يشجع البنك على تعزيز الوعي بالصناعة المصرفية.	
					يعتمد البنك على مبرمجين داخليين في تطوير البرمجيات.	
					يعتمد البنك في تشخيص المعرفة المصرفية على الخبرات الداخلية.	
					يعتمد البنك في تخزين المعرفة على أساليب التوثيق التقليدية.	
					يعتمد البنك في تخزين المعرفة على المعرفة الضمنية لدى العاملين.	
					يُعد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.	
					يكتسب البنك المعرفة من مصادر داخلية.	
					يملك البنك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات جيدة مقارنة مع المنافسين.	

					يمكن الاعتماد على الأجهزة المستخدمة في العمل بدون توقف.	
					يمكن الوصول للبيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب.	

المقياس					العبارات	
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً		
5	4	3	2	1		
					يهيئ البنك المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة.	
					يوازن البنك بين كلفة عملياته والعائد.	
					يوفر البنك أنظمة أمن للشبكات المستخدمة.	
					يولي البنك أهمية كبيرة لتعزيز رضا الزبون وولائه.	
					يولي البنك تنوع خبرات العاملين أهمية كبيرة.	

الملحق (2)

المقابلات الشخصية

الموقع الوظيفي للشخص المقابل	غرض المقابلة	عدد المرات	تاريخ المقابلة
1 مدير فرع البيادر / البنك الإسلامي	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	25، 2004/2/26
2 مدير فرع البقعة/ بنك الإسكان	حول الاستبانة واستكمال معلومات	1	2004/2/27
3 مدير الشؤون الإدارية/ بنك الصادرات	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	5، 2004/4/22
4 مدير التخطيط الاستراتيجي/ بنك الإسكان	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	6، 2004/4/13
5 مدير دائرة شؤون الموظفين / بنك الاتحاد	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	6، 2004/4/18
6 رئيس قسم التحليل المالي/ بنك الأردن والاتحاد	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	7، 2004/4/18
7 مدير إدارة التدريب /البنك العربي الإسلامي	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	7، 2004/4/20
8 مدير دائرة الأبحاث ودائرة الاستثمار/ بنك القاهرة عمان	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	7، 2004/4/20
9 مدير دائرة التدريب/ بنك الاستثمار العربي	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	8، 2004/4/22
10 مدير دائرة التسويق والعلاقات العامة/ البنك الإسلامي	حول الاستبانة واستكمال معلومات	2	8، 2004/4/22

2004/4/22، 8	2	حول الاستبانة واستكمال معلومات	مدير دائرة التدريب / بنك فيلادلفيا	11
2004/4/22، 8	2	حول الاستبانة واستكمال معلومات	مدير دائرة الأبحاث / البنك الأهلي	12
2004/4/20، 8	2	حول الاستبانة واستكمال معلومات	مدير دائرة الأبحاث / بنك الأردن	13
2004/4/11، 22	2	حول الاستبانة واستكمال معلومات	مدير دائرة شؤون الموظفين / البنك الأردني الكويتي	14
2004/4/22، 11	2	حول الاستبانة واستكمال معلومات	مدير دائرة الموارد البشرية / المؤسسة العربية المصرفية	15
تاريخ المقابلة	عدد المرات	غرض المقابلة	الموقع الوظيفي للشخص المقابل	
2004/4/22، 11	2	حول الاستبانة واستكمال معلومات	رئيس قسم التدقيق / البنك الأردني للاستثمار والتمويل	16
2004/4/20، 11	2	حول الاستبانة واستكمال معلومات	مدير دائرة التسهيلات / البنك العربي	17
2004/4/22، 11	2	حول الاستبانة واستكمال معلومات	مدير دائرة الموارد البشرية / بنك سوسيته جنرال	18
2004/4/18	1	حول الهيكل التنظيمي للبنك	مساعد مدير عام البنك الأهلي الأردني	19

ملحق (4) أنواع المعرفة

التسلسل	الباحث	السنة	واضحة	ضمنية	معرفة - كيف	معرفة لماذا	معرفة - ماذا	معرفة - من	معرفة متى	معرفة أين	معرفة - عن	معرفة مؤكدة	معرفة إجرائية	معرفة خبرة	معرفة	معرفة عامة	معرفة خاصة	معرفة فردية	معرفة جماعية	معرفة هامة	معرفة كسولة	معرفة مرمزة	معرفة محلية	معرفة	معرفة محررة	تنظيمية
1	Hibbard-r	1997	*	*																						
2	Felice	1998	*	*																						
3	Inkpen & Dinure	1998	*	*															*							
4	Davis	1998	*	*								*	*													
5	Gregor	1999	*	*																						
6	Park & Kim	1999													*									*		
7	Vail III	1999	*	*														*								
8	Blumenritt and Johnstone	1999			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

																		*	*	1999	Lim, et al	9		
			*																*		2000	Robert -s	10	
												*	*	*	*	*	*		*	*	2000	Wong & Radeli f-fe	11	
																			*	*	2000	Delon & Fahey	12	
																			*	*	2001	Daft	13	
																	*		*	*	2001	Alvens son & - Karre an-m	14	
																			*	*	*	2001	Bollin er & -g Smith	15
																			*	*	*	2001	Kesne r	16

التسلسل	البحث	السنة	واضحة	ضمنية	معرفة - كيف	معرفة لماذا	معرفة - ماذا	معرفة - من	معرفة متى	معرفة أين	معرفة - عن	معرفة مؤكدة	معرفة اجرائية	معرفة خبرة	معرفة	معرفة عامة	معرفة خاصة	معرفة فردية	معرفة جماعية	معرفة هامة	معرفة كسولة	معرفة مرمزة	معرفة محلية	معرفة	معرفة محررة	تنظيمية
17	Marwick	2001	*	*																						
18	Fahey et al.,	2001	*	*	*	*																				
19	Heron	2001	*	*	*	*	*											*						*		*
20	Park	2002			*																					
21	Alan	2002			*								*								*	*				
22	Altoon	2002		*	*												*	*	*	*						
23	Beveren	2002			*	*	*																			
24	Goh	2002	*	*											*									*		
25	Lytras et al.,	2002																								

																		*	*	*			200	Klm	26		
																							*	*	200	Barth	27
																									200	Trans	28
																									200	Know	28
																									200	Forma	28
																									200	ance	28
																									200	Kanki	29
																									200	a &	29
																									200	3 Mpha	29
																									200	lele-h	29
																									200	Steyn	30
																									200	3	30
1	2	1	1	2	1	1	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	3	4	6	7	11	23	20	المجموع	31		
%1	%2	%1	%1	%2	%1	%1	%3	%3	%1	%1	%4	%1	%1	%1	%1	%1	%3	%4	%6	%7	%11	%23	%20	%100	النسبة	31	
																										%	

* الجدول من إعداد الباحث

ملحق (5) عمليات المعرفة

التسلسل	الباحث	السنة	اكتساب	تنظيم	أسر Capture	إيجاد	نقل Transfer	استخدام use	مشاركة Share	تطوير	توزيع	نشر	توليد	تبادل	احتفاظ	إيصال	تشخيص	تفاعل	تكامل	استغلال	تجديد	ابتكار	تقييم	تهذيب	
1	Dash	b1998			*		*		*						*										
2	Davenport, et al.,	1998		*		*	*	*	*	*						*									
3	Inkpen & Dinure	1998				*	*		*									*	*	*					
4	Davis	1998	*	*	*	*	*	*	*				*			*							*		
5	Zack	1998b				*	*		*									*							
6	Felice	1998				*	*		*																
7	Gregor	1999	*	*												*									
8	Malhotra	1999				*						*													
9	Holtshouse	1999		*				*	*	*			*												
10	Vaill	1999		*				*																	
11	Van halm	1999	*	*												*									
12	Stewart	1999				*					*														
13	Malhotra	2000	*	*	*	*				*	*										*				
14	Pfeffer & Sutton	2000															*								
15	Delong & Fahey	2000				*		*	*								*								

التسلسل	الباحث	السنة	اكتساب	تنظيم	أسر	إيجاد	نقل	استخدام	مشاركة	تطوير	توزيع	نشر	توليد	تبادل	احتفاظ	إيصال	تشخيص	تفاعل	تكاملي	استغلال	تجديد	ابتكار	تقييم	تهذيب	
16	Roberts	2000	*							*															
17	Alee	2000			*	*	*		*		*												*		
18	Alvensson & Karreman	2001				*					*														
19	Harvey & Brown	2001								*	*		*				*								
20	Fahey et al.,	2001			*	*	*		*	*	*		*				*								
21	King	2001	*													*									
22	Starkey & Madan	2001				*				*	*	*	*	*											
23	Mack et al.,	2001		*	*									*	*	*									
24	Martins et al.,	2001				*		*			*														
25	Housel & Bell	2001										*					*								
26	Finn & Phillips	2002											*				*								
27	Beveren	2002				*							*		*							*			
28	Lytras et al.,	2002	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
29	Perez et al.,	2002	*			*					*				*										

				*											*								2002	Stahle & Hong	30	
										*	*				*		*	*	*					2002	Brinkinshaw & Jony	31
											*				*	*							2002	Kaniki & Mphalele	32	
													*							*	*		2003	Angus	33	
1	1	1	1	1	2	3	6	6	5	3	6	4	8	8	13	7	5	19	4	7	12	124		المجموع		

* الجدول من إعداد الباحث

ملحق (6)

المحكّمون لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د.	فؤاد الشيخ سالم	تسويق	جامعة عمان العربية للدراسات العليا/ عميد كلية
2	أ.د.	كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
3	أ.د.	شفيق العتوم	إحصاء	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4	أ.د.	شوقي ناجي جواد	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
5	أ.د.	محمد عصام المصري	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
6	أ.د.	عبد الرسول الحياياني	هندسة صناعية	جامعة اليرموك
7	أ.د.	نعمة الخفاجي	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة
8	د.	عامر قنديلجي	مكتبات ونظم معلومات	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
9	د.	عادل هدو	إحصاء رياضي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10	د.	حسين خالد العمري	هندسة تكنولوجيا معلومات	جامعة العلوم التطبيقية
11	د.	جمال الدباغ	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا
12	د.	علاء الجنائي	هندسة برمجيات	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
13	د.	صلاح الطالب	علوم مالية ومصرفية	جامعة جرش
14	د.	عدنان كريم	إحصاء	جامعة جرش
15	د.	سامي الفياض	إدارة أعمال	جامعة جرش
16	د.	عبد الستار الصباح	إدارة أعمال	جامعة جرش
17	د.	محمد يوسف العمري	تمويل	البنك العربي
18	خبير	جمال أحمد القضماني	محاسبة	مدير فرع / بنك الإسكان
19	خبير	أحمد محمد سعود	علوم مصرفية	مدير فرع / البنك الإسلامي

الجدول (3) واقع البنوك الأردنية: لمحة وسمات

أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	لمحة عن البنك	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
<p>إنشاء وحدة الاستراتيجية المكلفة بإدارة الخدمات المصرفية الخاصة.</p> <p>إعادة هندسة العمليات المصرفية وتوفير شبكة إيصال خدمة متقدمة.</p> <p>التكامل بين دائرة العمليات المصرفية ودائرة أنظمة المعلومات تحت مظلة واحدة هي إدارة العمليات.</p> <p>تحفيز الموظفين على الأداء المتميز وتقديم نوعية متطورة من البرامج التطويرية.</p> <p>إنشاء وحدة مستقلة لإدارة المخاطر المصرفية تهدف إلى قياس دقة الاستجابة لمطالبات سلطات الرقابة المصرفية وتأكيد الإلتزام بالسياسات العامة وطرق المخاطرة الدورية من قبل مجلس الإدارة.</p> <p>تنفيذ مشروع مستودع المعلومات لتحديث جهود الإدارة المالية.</p> <p>نال البنك في العام 2001 علامات امتياز وتميز ثمينة من قبل مؤسسات التصنيف العالمية.</p> <p>إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لتقسيم أعمال البنك ونشاطاته إلى وحدات أعمال استراتيجية متخصصة من أجل تقديم خدمات متميزة للعملاء ورفع مستوى الانتاجية عموماً وكذلك لتحسين الرقابة والضبط لجميع الخدمات المصرفية ورفع كفاءة الإدارة والتشغيل.</p>	<p>تأسس البنك العربي عام 1930 وهو مسجل كشركة مساهمة عامة محدودة أردنية مركزها عمان- الأردن ويقوم بالأعمال المصرفية من خلال فروعه المنتشرة في الأردن وفي الخارج</p>	113	5953	31 محلبة 79 خارجية	88000 ألف دينار	1930	العربي	1

أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	لمحة عن البنك	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
<p>- إجراء عمليات تطوير وتحسين على الأجهزة وخطوط شبكة الربط بين الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلية.</p> <p>- تجهيز البنية التحتية لتقديم خدمة البنك الإلكتروني.</p> <p>- تجهيز وتطوير أنظمة حاسوبية تطبيقية جديدة إضافة لمشروع الرقم الموحد.</p> <p>- متابعة الاستعدادات لمشروع البطاقة الذكية.</p> <p>- تركيب وتشغيل خمسة أجهزة صراف آلي في مناطق جديدة وبدأ ك أصبح عدد الأجهزة 51 جهازاً .</p> <p>- إيفاد عدد من الموظفين لنيل الماجستير في العلوم المصرفية عددهم اثنان و6 لنيل البكالوريوس (9) للدبلوم وبالتالي يصبح إجمالي الموظفين (171) موظفياً .</p> <p>- قام معهد التدريب الخاص في البنك خلال عام (2002) بتنظيم (96) دورة متخصصة شارك فيها (192) موظفياً في برامج الجودة الشاملة المصرفية ، التأصيل الشرعي، بالإضافة إلى المشاركة في دورات خارج البنك لرفع سوية معرفة موظفي البنك .</p> <p>- إيلاء موضوع البحث العلمي والتدريب المهني أهمية كبيرة.</p> <p>- القيام بالدور الاجتماعي من خلال مجموعة نشاطات مثل التبرعات لبناء مساجد ولجان زكاة وجمعيات خيرية إذ قدم (224.7) ألف دينار.</p> <p>- القرض الحسن إذ قدم قروضا حسنة لغايات التعليم ، الزواج ، العلاج (4.4) مليون دينار.</p> <p>- استمر في صندوق التأمين التبادلي: تم موجه تعويض (61) حالة وفاة بمبلغ 134.3 ألف دينار.</p>	<p>تأسس البنك كشركة مساهمة عامة أردنية عام 978 بهدف إلى تغطية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية في ميدان الخدمات المصرفية وأعمال التمويل والاستثمار المنظمة على غير أساس الربا.</p> <p>احتل البنك المرتبة الثالثة بين البنوك العاملة في الأردن من حيث الودائع والتوظيفات المالية.</p>	51 صراف	1402	52 فرعاً و 13 مكتباً مصرفياً ومكتب وساطة مالية	40 مليون	1978	الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار	2

عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
150	1657	96 محلية و 8 خارجية	100 مليون	1974	الاسكان للتجارة والتمويل	3
<p>لمحة عن البنك</p> <p>أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية</p> <p>اعتبرته بعض مؤسسات التصنيف الدولية بأنه صاحب القيادة والريادة في السوق المصرفية الإلكترونية المحلية ولذا فهو البنك الأول في الأردن من حيث شبكة الصراف الآلي (150) جهازا تشكل ما نسبته 46% من إجمالي عدد الصراف الآلي للبنوك العاملة في الأردن. يربط بينته الداخلية بواسطة الإدارة الإلكترونية في الإدارة والفروع.</p> <p>طرح خدمات البنك الخليوي في السوق وهو أول بنك في الجهاز المصرفي العربي يطرح تلك الخدمات .</p> <p>أدخل خدمات الانترنت المصرفي وبطاقة الفيزا الإلكترونية.</p> <p>إنشاء أول بنك فوري . وأول فرع آلي (افتراضي) Virtual Branch .</p> <p>أدخل خدمات بنك المنزل وخدمات البنك الناطق.</p> <p>سّير أول سيارة صراف آلي في مواقع التجمعات البنائية والسكنية والمؤتمرات كأول (قناة الكترونية جواله).</p> <p>يرتكز في عمله على التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الجودة الشاملة والالتزام بثقافة مؤسسية جديدة وتطوير مستمر للخدمات والالتزام بوجوب تحقيق رضا العميل واعتماد نظم الحوافز والترقية المرتكزة على الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف.</p> <p>البنك الأول في الأردن الذي طبق نظام التقييم الذاتي للمخاطر في مختلف مراكزه.</p> <p>استكمل انجاز المرحلة الأولى من مشروع مستودع البيانات كأحد المصادر الرئيسية لتوفير الاحصائيات والبيانات الرقمية وقاعدة بيانات متكاملة لتصنيف العملاء. بدأ المرحلة الثانية من مشروع الانترنت المصرفي لتلبية احتياجات المؤسسات والشركات.</p>						

المتسلسل	اسم البنك	سنة التأسيس	رأس المال	عدد الفروع	عدد الموظفين	عدد أجهزة الصراف الآلي	ملحة عن البنك	أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية
								<p>أوفد العديد من الموظفين للحصول على شهادات الدكتوراه والماجستير والدراسات المصرفية.</p> <p>شارك في أنشطة اجتماعية وثقافية وفنية ورياضية في الأردن وفلسطين.</p> <p>عقد العديد من برامج التدريب بهدف الوصول إلى مفهوم الصراف الشامل وموظف خدمة العملاء الشامل وبرامج إدارة علاقات العملاء بالتعاون مع بنوك خارجية أجنبية.</p>
4	البنك الأهلي الأردني	1955	18 مليون سعى لزيادتها إلى 60 مليون خلال عام 2003 عن طريق الاكتتاب العام والخاص أو شريك استراتيجي	47 في الداخل	1418		<p>تأسس البنك عام 1955 كشركة مساهمة عامة محدودة مركزها عمان ويقوم بالأعمال المصرفية من خلال فروع المنتشرة في الأردن وفلسطين وقبرص ولبنان وتم عام 1996 دمج بنك الأعمال معه.</p> <p>يتخذ من المهنة العالية وتشجيع روح الإبداع والمنافسة الشريفة والولاء المؤسسي والإيمان برسالتها قيما له .</p>	<p>تطبيق وتطوير وتحديث النظام المصرفي بالاعتماد على التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>تطبيق مفهوم العميل أولا من خلال المزايا الممنوحة لعملاء البنك وتلبية احتياجاتهم وفق أحدث معايير الخدمة المصرفية المتميزة .</p> <p>الاستثمار في إعداد الكادر الوظيفي المؤهل والمنتج.</p> <p>إنشاء دائرة لضبط مخاطر الائتمان.</p> <p>أطلق خدمة شهادة القوشان بهدف توزيع المخاطرة الائتمانية على شريحة واسعة من العملاء.</p> <p>واصلت دائرة عمليات و مكنتة الفروع تدريب الموظفين على التطبيقات الآلية المستحدثة وربطت الفروع بشبكة معلوماتية ذات ربط حي ومباشر واستكملت البنية التحتية التكنولوجية</p> <p>يجري الإعداد لتفعيل منهج المسار الوظيفي ويطبق مبدأ التدوير الوظيفي للموظفين.</p> <p>شارك البنك في 279 برنامجا تدريبيا وتوفير 2909 فرصة تدريبية.</p> <p>واصل احتلاله المركز الأول في الجهاز المصرفي الأردني للعام الرابع على التوالي من حيث عدد الفرص التدريبية المنفذة من خلال معهد الدراسات المصرفية بشأن المسؤولية الاجتماعية.</p> <p>ساهم بتمويل ورعاية إنشاء أضخم جدارية فسيفسائية لمدينة عمان.</p>

أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	ملحة عن البنك	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
<p>قام بتكريم أوائل الثانوية العامة من خلال منحهم شهادة القوشان الصادرة عنه كجائزة تقديرية.</p> <p>يأمل في استخدام الصيرفة الآلية ، وعبر الانترنت ونظام علاقات الزبائن، واستكمال الحوسبة للأنظمة والأرشفة والقوانين وتعزيز العمل الجماعي وترسيخ العمل المؤسسي والثقافة المؤسسية.</p>								
<p>يأمل البنك في فتح مكتب ثالث في مدينة الحسن الصناعية في الأردن وتزويد فروعه بخدمة الصراف الآلي بالإضافة إلى خدمة التمويل السريع وإصدار بطاقات ماستركارد لتعمل مع بطاقات فيزا وتقديم الخدمة عبر الانترنت خلال عام 2004 يتم تأسيس فرع في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .</p> <p>قام البنك بعقد دورات تدريبية داخلية عددها 120 وخارجية 15 دورة استفاد من الداخلية 65 موظفا ومن الخارجية 17 موظفا .</p>	<p>تأسس البنك كشركة مساهمة عامة أردنية ليقوم بتقديم كافة الأعمال المصرفية المتعلقة بنشاطه إذ يقوم بتمويل الشركات الخاصة والمساهمة العامة لإصدار الأسهم وإصدار إسناد القرض وتسجيلها في هيئة الأوراق المالية وتقديم الاستشارات المالية المتعلقة بالتقييم والاندماجات وعمليات التملك والتخاصية .</p>	5 أجهزة	94	المكاتب في سحاب 1 الضليل 2 في مدينة الحسا 3	20 مليون زاد عام 2001 إلى 25.300.000 مليون دينار	1995	الصادرات والتمويل	5

أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	ملحة عن البنك	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
<p>تحديث وتطوير أجهزة وبرمجيات نظام السويفت.</p> <p>إصدار بطاقات فيزا الكترون لجميع العملاء.</p> <p>عمل على تقديم الخدمات المصرفية من خلال شبكة الانترنت والهاتف المحمول والثابت.</p> <p>تجهيز البرمجيات الخاصة بشركة الوساطة كشركة تابعة للبنك.</p> <p>ربط قسم المساهمين في المركز الرئيسي مع مركز الإيداع لدى هيئة الأوراق المالية.</p> <p>عقد عدة دورات في مجال نظم أو تكنولوجيا المعلومات شارك فيها 145 موظفا كما شارك في الدورات المحلية والخارجية (116) موظفاً عام 2002 وفي عام 2003 عقد البنك 69 دورة شارك فيها 331 موظفا.</p> <p>تم استبدال أجهزة الصراف الآلي الحديثة والمتطورة لقبول البطاقة الذكية بأجهزة الصراف الآلي القديمة.</p>	<p>تأسس البنك كشركة مساهمة عامة أردنية ويقوم بتقديم كافة الأعمال المصرفية المتعلقة بنشاطه من خلال مركزه الرئيس في مدينة عمان وفروعه في المملكة وخارجها في قبرص.</p> <p>احتفل عام 2003 باليوبيل الفضي.</p>	9	326	10 و 5 مكاتب		1978	الاستثمار العربي الأردني	6

عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
70	1318	67 محلية 5 خارجية	35 مليون 34650.00 مليون عام 2002	1960	الأردن	7
يستخدم أجهزة صراف البنك العربي	207	12	40 مليون	1997	العربي الإسلامي الدولي	8
أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	ملحة عن البنك					
<p>تطبيق استراتيجية منافذ التوزيع الالكترونية من خلال تطوير وتوسيع شبكة الصراف الآلي وتوقيع اتفاقية مع شركة محلية لتطوير خدمة الانترنت المصرفي و خدمة الرسائل القصيرة والبنك الناطق.</p> <p>تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والتأهيل للارتقاء بمستوى المهنية والاحتراف وتقديم أفضل الخدمات للعملاء ومواكبة احتياجات العمل ومتطلبات العمل.</p> <p>تم المشاركة في 660 برنامجاً تدريبياً داخلي وخارجياً واجتماعات وندوات شارك فيها 8108 موظفين من مختلف المستويات الإدارية.</p> <p>يمثل قطاع الأفراد توجهها استراتيجيا في نشاط البنك ليشمل تمويل شرائح واسعة بالسلف والقروض السكنية وبرامج امتلاك المكاتب وسلف المتقاعدين المدنية والعسكرية مما ساهم في تعزيز منافسته .</p> <p>ساهم في دعم أنشطة تطوعية ومؤتمرات علمية.</p>	<p>تأسس البنك كشركة مساهمة عامة محدودة أردنية مركزها عمان برأس مال قدره 350.000 دينار</p> <p>يقوم بكافة الأعمال المصرفية من خلال فروعها المنتشرة في الأردن وفلسطين</p> <p>تأسس البنك كشركة مساهمة عامة وحصل على حق الشروع بالعمل عام 97 وبارش أعماله في 1998/2/9 من خلال أربعة فروع تم زيادتها إلى عشرة في عام 2001</p> <p>يمارس البنك أعماله وفق أحكام الشريعة الإسلامية إذ يعتبر البنك الثاني في المملكة بعد البنك الإسلامي الأردني بهذا الخصوص.</p>					

عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل		
ملحة عن البنك	أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	2	163	8	تم زيادته إلى 30 مليون عام 2002	1982	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	9
تم تأسيس البنك كشركة مساهمة عامة أردنية مركزها عمان برأس مال قدره 20 مليون دينار يمارس كافة الأعمال المصرفية	<ul style="list-style-type: none"> شرع في إصدار بطاقات فيزا الكترونية عام 2002. اتخذ الإجراءات اللازمة للربط الإلكتروني والتمويل والخدمات الإلكترونية. يسعى لإدخال الخدمات المصرفية الإلكترونية مثل التجزئة ، الخلوي، البنك المتحرك. التحق 113 موظفا في دورات تدريبية داخلية وخارجية. 	21	331	12 و3 مكاتب	20 مليون	1990	المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	10
تأسس البنك كشركة مساهمة عامة أردنية عام 1990 لتقديم كافة الأعمال المصرفية المتعلقة بنشاطه وذلك من خلال مركزه الرئيسي في مدينة عمان وفروعه داخل المملكة، تساهم المؤسسة العربية المصرفية (البحرين) بما نسبته 86.7% من رأس المال، ويقوم بالأعمال المصرفية (التجارية والاستثمارية) داخل المملكة وخارجها.	<ul style="list-style-type: none"> أنجز البنك مشروع تطوير الأنظمة والبرامج الآلية المستخدمة في مختلف عمليات البنك عام 2002 مما ساهم في تطوير الأداء وتنفيذ العمليات المصرفية بسرعة قياسية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. تم إعادة الهيكلة للدوائر والمواصفات الوظيفية وبوشر بإعداد مشروع نظام تقييم الأداء الخاص بالموظفين الذي يتبنى نظام الحوافز بناء على أساس تقييم الأداء. عقد البنك عام 2003 (15) دورة لرفع مستوى المعرفة المصرفية شارك فيها 225 موظفا وشارك 207 موظفين في البنك في 87 دورة خارجية. يتم تنظيم وتطبيق الأرشفة الإلكترونية . 							

أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	لمحة عن البنك	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
<p>عام 2003 تم تغيير اسم البنك إلى سوسيته جنرال الأردن. وتم إعادة تأهيل شبكة الفروع حيث تم إغلاق بعضها. زيادة عدد أجهزة الصراف الآلي من 5-10 أجهزة. طرح منتجات جديدة مثل Sogehome Prime Sogehome plus. طرح خدمة الأعمال المصرفية الخاصة. طور شبكة الاتصالات من النظام التناظري إلى الرقمي لكونها أكثر تطوراً وسرعة وفاعلية وتم ربط الفروع بخط مباشر. رفع مستوى كفاءة الموظفين من خلال التدريب. الانتقال إلى النظام المصرفي الجديد ICBS والمستخدم من قبل شبكة بنك سوسيته جنرال في لبنان SGBL.</p>	<p>تأسس بنك الشرق الأوسط عام 1965 طبقاً لقانون الشركات ليقوم بتقديم كافة الأعمال المصرفية المتعلقة بنشاطه من خلال مركزه في عمان وفروعه داخل المملكة.</p>	10	177	14	15.9 مليون	1965	بنك سوسيته جنرال : الشرق الأوسط سابقاً	11
<p>ربط فروع ومكاتب البنك مع الإدارة العامة بنظم معلومات وتقنية اتصالات تسمى (Frame Relay Service) كأول بنك في الأردن يستخدمها. استكمل تطبيق نظام لا مركزية الحوالات وربطها مع نظام سويفت آلياً عبر شبكة البنك الداخلي (الانترانت). تم ربط مشروع الصراف الآلي بتركيب خمسة أجهزة وربطها مع الشبكة المحلية (JONET) التي تربط أجهزة الصراف الأخرى في البنوك. تم تعديل الهيكل التنظيمي وتعديل المهام والمسؤوليات ونظام التدقيق الداخلي. شارك عام 2002 موظفو البنك في (593) دورة تدريبية بواقع 2.25 دورة لكل منهم سنوياً ودرّب البنك (58) طالباً وطالبة من الجامعات الأردنية.</p>	<p>تأسس البنك عام 1978 كشركة مالية مساهمة عامة أردنية مركزها عمان وتم تحويلها إلى بنك عام 1991 ويقوم بكافة الأعمال المصرفية من خلال فروع المنتشرة في الأردن وفي رام الله، كما يقوم بالأعمال المالية والاستثمارية والتجارية والعقارية وأعمال الوساطة في بورصة عمان.</p>	11	309	11 محلية و1 خارجي	20 مليون	1978	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	12

أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	ملحة عن البنك	عدد أجهزة الصراف الآلي	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
<ul style="list-style-type: none"> تم عقد دورات تدريبية خارجية اشترك فيها (3040) موظفا ودورات داخلية اشترك فيها (115) موظفا . قدم خدمة خزائن الحفظ الآمن والصراف الآلي وخدمة البنك الناطق. 	<p>تأسس بنك فيلادلفيا كشركة مالية ورخص كبنك للاستثمار مركزه في عمان ويقوم بمزاولة كافة الأعمال المصرفية من خلال فروع المنتشرة في المملكة وأعمال الوساطة في بورصة عمان.</p>	غير متوفر	120	6	23.5 مليون	1993	فيلادلفيا للاستثمار	13
<ul style="list-style-type: none"> تم تطبيق نسخة مطورة للنظام البنكي الشامل واعتماد نظام Navigator للفروع. باشرت دوائر البنك بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في أداء أعمالها ضمن برنامج معتمد للتطوير والتحسين المستمر . مواصلة عملية تحديث الفروع وتطبيق مشروع الفرع النموذجي (تلاح العلي) على الفروع الجديدة وبالتدرج . 	<p>تأسس البنك عام 1976 للقيام بكافة العمليات المصرفية التجارية داخل المملكة وخارجها.</p>	معلومات غير متوفرة	542	34 محلية و3 خارجية		1976	الأردني الكويتي	14
<ul style="list-style-type: none"> يتبنى البنك خلال عام 2004 مشروع نظم المعلومات الإدارية لتوفير قاعدة بيانات شاملة. تم شبك فروع المنتشرة بشبكة اتصالات بين الأردن وفلسطين ولبنان. يعمل البنك حاليا بإعادة تقييم الوظائف والهيكل الإداري لدعم الكفاءة الانتاجية. يصدر بطاقات ألفا العالمية وبطاقات الصراف الآلي وتقديم خدمة الحوالات عن طريق SWIFT والحوالات السريعة بالإضافة إلى طرح منتجات جديد مثل بطاقات الدفع البلاستيكية " بطاقة السيفوي" وبطاقات Web surfer ويسعى لإصدار بطاقة Revolving Credit . 	<p>تأسس البنك كشركة مساهمة عامة أردنية مركزها الرئيسي في عمان، له فروع في الأردن وفلسطين ولبنان، ويقدم البنك الخدمات المصرفية الإسلامية في فروع في فلسطين.</p>	52	1513	52 محلية و19 خارجية	20 مليون	1960	القاهرة عمان	15

أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية	ملحة عن البنك	عدد أجهزة	عدد الموظفين	عدد الفروع	رأس المال	سنة التأسيس	اسم البنك	المتسلسل
غير متوفرة	تأسس البنك كشركة مساهمة عامة محدودة ليزاول أعمال المصارف التجارية في فروع المنتشرة في الأردن وفلسطين والمسجلة كفرع لشركة أجنبية - في عام 93 دمج بنك المشرق (فروع الأردن) في بنك الأردن والخليج ليحل بذلك البنك محل بنك المشرق بكافة حقوقه والتزاماته	21	470	22 محلياً 4 خارجية		1976	الأردن والخليج	16

*الجدول من إعداد الباحث

Amman Arab University for Graduate Studies
Management of Financial College for Graduate Studies

**Using the Partnering of Information Technology with
Knowledge Management to Achieve High Business Value at
Jordanian Commercial Banks**

A Dissertation Prepared by:

Ghassan Issa Al-Omari

Supervised by:

PROF: Abdulsattar Al-Ali

2004