

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة

إعداد الباحثة

سلوى محمد الشرفا

تحت إشراف

د. عصام محمد إبراهيم البحيصي

د. يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2008م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُوَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العامين و رؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة ، و عددهم (174) موظفاً.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :-

- 1- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية و معارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط و مواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
- 2 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع و التطوير) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

و قد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي :-

- 1- تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة و المنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا و مستقبلاً .
- 2- ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماماً زائداً لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات

Abstract

This study aims to identify the role of knowledge management and information technology and between the competitive advantages of banks operating in the Gaza Strip .

Analytical approach applied was descriptive in this study by using the questioner was distributed to all general managers and heads of departments at banks discussed, and their number is (174) staff.

The study concluded that :-

1 - Banks operating in the Gaza Strip are applying knowledge management technology system in all units and sections, its care to take advantage of the uses of information technology and communication, benefit from the skills, expertise available ,invest the cadres and knowledge in the field of development to reach the level of coexistence And communicate with external world in light of advanced information technology.

2 - Results of the study showed that there is no organizational unit or a special section for knowledge management and information technology within any bank in the Gaza Strip but it is applied knowledge management systems and information technology within the banks.

3 – There are statistically significant relationship between knowledge management and information technology and areas of competitive advantage (product quality, financial performance, control the markets, operational efficiency, creativity and development) at the level of significance $0.05 = \alpha$.

The study had exited the most important recommendations include : -

1 –Its necessary to give officials in the banking sector in Gaza Strip increased attention to knowledge management, and work to establish a specialized department for knowledge management and information technology

2- Deepen understanding and awareness of officials in the banks to the great challenges , continuous obstacles and intense competition faced by the banking sector in the Gaza Strip, present and future.

الإهداء

إلى صاحب الفضل الأول و الأخير إلى الهادي سواء السبيل ... الله عز وجل
إلى الذين سطوروا بدمائهم أرواح و أنصع صفحات المجد و الفداء و التضحية
و العطاء..... شهداء فلسطين
إلى المرابطين على أرض الإسرائ و المعراج إلى الجرحى و المعتقلين.....إلى
كل غيور على أرض فلسطين
إلى من قال فيهما الحق " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما
كما ربياني صغيرا " (الإسرائ: 24)
إلى والدتي العزيزة و إلى والدي أطل الله في عمره و أمده
بالتقوى و العافية
إلى من زرع في نفسي كل معاني الحب و الوفاء و أورث في نفسي كل دوايح
التضحية و العطاء..... أخي حازم
إلى من هم لفؤادي مهجتي و لحياتي خير أنس و بهاء..... إخوتي و أخواتي
إلى من شاطرني الألم و الأمل و أشعل شموع التضحية حباً و كرامة شريك
حياتي

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني..... أساتذتي الكرام
أهدي هذا العمل المتواضع...

الشكر و التقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق و هدى و سدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه و توفيقه نحمده حمداً كثيراً في المبتدى و المنتهى.

و بعد انطلافاً من قوله تعالى : " و من شكر فإنما يشكر لنفسه " (النمل:40)
و من قوله صلى الله عليه و سلم " مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ عَزَّ وَ جَلَّ ".
فإنني أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان بالجميل لكل من مد يد العون
و المساعدة، و في مقدمتهم أستاذي الفاضل، الدكتور يوسف بحر
و الدكتور عصام البعيسى اللذان تشرفت بإشرافهما على هذا البحث،
و كانت لملاحظتهما القيمة و توجيهاتهما السديدة، و أخلاقيهما الطيبة ،
و معاملتهما الكريمة الأثر الكبير في وصول البحث إلى هذه الصورة فلهما
عظيم شكري و تقديري و جزاهما الله عني خير الجزاء
كما أتقدم بالشكر إلى عضوي لجنة المناقشة أستاذي الأخرين ، الأستاذ
الدكتور يوسف عاشور و الدكتور رشدي وادي حفظهما الله
كما و أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل من ساهم و ساعد على إنجاح
و إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور ناجي سكر الذي لم يبخل
في تقديم العون لي خلال فترة إنجاز الدراسة ...
وكذلك أتقدم بشكري للجامعة الإسلامية التي منحتني الدرجة الجامعية الأولى و
تمنحتني بهذا الدرجة العلمية الثانية إن شاء الله

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	آية قرآنية
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
هـ	الإهداء
و	الشكر و التقدير
ز	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	هيكلية الدراسة
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
12	الدراسات المحلية
14	الدراسات العربية
20	الدراسات الأجنبية

24	أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	ما تضيفه الدراسة الحالية
الفصل الثالث : الإطار النظري	
المبحث الأول : مدخل في الإدارة	
27	مقدمة
27	تعريف الإدارة
28	الوظائف الإدارية
29	التحديات التي تواجه إدارة الأعمال المعاصرة وأيدلوجية مواجهتها
30	أيدلوجية المدراء لمواجهة التحديات السابقة
المبحث الثاني: إدارة المعرفة: تعريفها و طبيعتها	
33	مقدمة
33	مدخل إلى إدارة المعرفة
35	تعريف إدارة المعرفة
36	نشأة إدارة المعرفة
37	أهمية إدارة المعرفة
38	أهداف إدارة المعرفة
39	مفهوم نظم إدارة المعرفة
40	دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة
41	خصائص إدارة المعرفة في المنظمات
44	تميز عمليات إدارة المعرفة عن باقي الإدارات الأخرى
44	أسباب ظهور إدارة المعرفة
45	مراحل إدارة المعرفة
المبحث الثالث : تكنولوجيا المعلومات	
47	المقدمة

47	تعريف تكنولوجيا المعلومات
48	خصائص المجتمع المعلوماتي
51	خصائص المعلومات الجيدة
52	أمن المعلومات
54	الدوافع وراء انتشار تكنولوجيا المعلومات
55	فوائد تكنولوجيا المعلومات للمدراء و الإدارات
55	تأثير تكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية المنظمة
55	أهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال التطبيقات المصرفية و المالية
56	البنوك الالكترونية كأحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال العمل المصرفي
المبحث الرابع : تكنولوجيا إدارة المعرفة	
58	المقدمة
58	الحاسوب
59	شبكات الحاسوب
60	لماذا توجد شبكات حاسوب
60	إيجابيات العمل المدعوم بشبكات مقارنة مع العمل بدونه
61	أنواع شبكات الحاسوب
62	البرمجيات
63	الأنواع الرئيسة للبرمجيات
63	منجم البيانات
63	الفوائد المعرفية لمنجم البيانات
64	شبكة الانترنت
64	المزايا الأساسية لاستخدام الانترنت
64	شبكة الانترنت
65	مزايا الأساسية لاستخدام الانترنت

65	شبكة الإكسترنانت
65	المزايا الأساسية لاستخدام الإكسترنانت
الفصل الرابع: الميزة التنافسية في القطاع المصرفي	
المبحث الأول : الميزة التنافسية	
68	المقدمة
68	تعريف الميزة التنافسية
69	أساليب تحقيق الميزة التنافسية
70	كيف يمكن أن ننافس بكفاءة في السوق و نحقق المزايا التنافسية والسبق على منافسينا
70	تأثير إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على المركز التنافسي للمصارف
72	تأثير تكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية المصارف
المبحث الثاني: نبذة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني	
73	المقدمة
73	تعريف الجهاز المصرفي
74	المصارف في فلسطين
75	الخدمات التي تقدمها المصارف الفلسطينية
76	مشاكل الجهاز المصرفي الفلسطيني
الفصل الخامس: الطريقة و الإجراءات	
78	منهجية الدراسة
78	مجتمع الدراسة
80	عينة الدراسة
82	أداة الدراسة
83	معايير قياس الإستبانة
83	صدق الإستبانة

93	ثبات الإستبانة
94	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل السادس : تفسير و تحليل مجالات الدراسة واختبار الفرضيات	
96	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
111	اختبار فرضيات الدراسة
113	تفسير و تحليل مجالات و محاور الدراسة و اختبار الفرضيات
140	اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية
الفصل السابع : النتائج و التوصيات و الدراسات المقترحة	
168	النتائج
172	التوصيات
174	الدراسات المقترحة
المراجع و الملاحق	
176	المراجع العربية
182	المراجع الأجنبية
184	المواقع الالكترونية
189	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	قابليات نظم إدارة المعرفة	(3/ 1)
66	أهم الفروق بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات	(3 / 2)
74	المصارف العاملة في فلسطين	(4/ 3)
79	" المصارف و الفروع العاملة في فلسطين "	(5 / 4)
79	عدد البنوك العاملة في قطاع غزة	(5/ 5)
80	حجم فئة الإدارة العليا في المصارف العاملة في قطاع غزة	(5/ 6)
83	درجات مقياس ليكرت	(5 / 7)
84	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دور إدارة المعرفة " والدرجة الكلية للمجال	(5/ 8)
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دور تكنولوجيا المعلومات " والدرجة الكلية للمجال	(5 / 9)
87	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتجات " والدرجة الكلية للمجال	(5 / 10)
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال " الأداء المالي " والدرجة الكلية للمجال	(5 / 11)
89	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال " السيطرة على الأسواق " والدرجة الكلية للمجال	(5 / 12)
90	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع و التطوير " والدرجة الكلية للمجال	(5 / 13)
91	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة العمليات " والدرجة الكلية للمجال	(5 / 14)

92	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات تحقيق الميزة التنافسية والدرجة الكلية لمجالات الميزة التنافسية	(5 /15)
92	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	(5 /16)
93	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(5/17)
96	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(6 /18)
97	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(6 /19)
97	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(6 /20)
98	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المصرف	(6 /21)
99	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	(6 /22)
99	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(6 /23)
100	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في مجال الدراسة	(6 /24)
101	نوع المصرف	(6 /25)
102	عدد الفروع المنتشرة للبنك	(6 /26)
102	تصنيف البنك	(6/27)
103	عُمر المصرف	(6 /28)
104	وجود صراف آلي للمصرف	(6 /29)
104	متوسط عدد الصراف الآلي	(6 /30)
105	إدخال نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المصرف	(6 /31)
106	عدد أجهزة الحاسوب في المصرف	(6 /32)
107	تطبيق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة المستخدم في المصرف	(6 /33)
108	ارتباط المصرف بشبكة معلومات خارجية (إنترنت)	(6 /34)
109	ارتباط المصرف بشبكة معلومات داخلية(انترانت)	(6 /35)
109	هل يوجد لدى المصرف خدمة المستخدم الخارجي للشبكة الداخلية إكسترنانت	(6 /36)
110	عدد العاملين في قسم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات	(6 /37)

114	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال دور إدارة المعرفة	(6 /38)
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال دور إدارة المعرفة	(6 /39)
118	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال دور تكنولوجيا المعلومات	(6/40)
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال دور تكنولوجيا المعلومات	(6/41)
122	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال جودة المنتجات	(6/42)
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال جودة المنتجات	(6/43)
125	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال الأداء المالي	(6/44)
126	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأداء المالي	(6/45)
129	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال السيطرة على الأسواق	(6/46)
130	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال السيطرة على الأسواق	(6/47)
132	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال الإبداع و التطوير	(6/48)
133	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الإبداع و التطوير	(6 /49)
136	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال كفاءة العمليات	(6 /50)
137	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال كفاءة العمليات	(6/51)
140	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و كل مجال من مجالات الميزة التنافسية	(6 /52)
145	معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات و كل مجال من مجالات الميزة التنافسية	(6 /53)
150	نتائج الفرضية الثانية – الجنس	(6/54)

151	نتائج الفرضية الثانية - العمر	(6 /55)
152	نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي	(6 /56)
153	نتائج الفرضية الثانية - التخصص العلمي	(6 /57)
154	نتائج الفرضية الثانية - مدة الخدمة في المصرف	(6 /58)
155	متوسطات رتب الفرضية الثانية - مدة الخدمة في المصرف	(6 /59)
156	نتائج الفرضية الثانية - المسمى الوظيفي	(6/60)
157	نتائج الفرضية الثانية - مدة الخدمة في مجال الدراسة	(6 /61)
158	متوسطات رتب الفرضية الثانية - مدة الخدمة في مجال الدراسة	(6/62)
159	نتائج الفرضية الثانية - نوع المصرف	(6 /63)
160	متوسطات رتب الفرضية الثانية - نوع المصرف	(6 /64)
161	نتائج الفرضية الثانية - عدد الفروع المنتشرة للبنك	(6/65)
162	نتائج الفرضية الثانية - تصنيف البنك	(6 /66)
163	نتائج الفرضية الثانية - عُمر المصرف	(6 /67)
164	متوسطات رتب الفرضية الثانية - عُمر المصرف	(6/68)
165	نتائج الفرضية الثانية- وجود صراف آلي للمصرف	(6 /69)
166	متوسطات رتب الفرضية الثانية حسب وجود صراف آلي للمصرف	(6 /70)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
29	خصائص نظام الرقابة الفعال (مواصفاته)	(3 / 1)
34	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	(3 / 2)
40	نشاطات نظم إدارة المعرفة	(3 / 3)
52	خصائص المعلومات الجيدة	(3 / 4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- هيكلية الدراسة

المقدمة

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، وإعادة الهندسة Re-engineering، وإعادة الهيكلة Re-structuring. ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماماً كبيراً للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها. وفي هذا الإطار، برز مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Management" الذي يكمن في وضع المعارف و المهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت و الشكل المناسب و السهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز (<http://www.Sveiby.com>).

و من هنا يبرز دور إدارة المعرفة في اكتشاف المعرفة في عقول و تصرفات البشر والتقاطها و توثيقها من أجل مشاركتها و تطبيقها في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. و تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية و بالأفراد ذوي الاختصاصات و القدرات المتميزة الذين يعملون الأعمال الذهنية في المنظمة.

كما و تستفيد الإدارة من علاقاتها مع الزبائن الحاليين و الجدد الذين يمتلكون و أفكار و تجارب و معارف لا تتوافر لدى المنظمة أو يصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية ، لذلك فان الحصول على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد المعرفي المتاح لها سيوفر لها القدرة على تطوير علاقاتها و الوصول إلى أهدافها المنشودة (المغربي ، 2002)

و من جانب آخر فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق ، كما يجب أن تنتسج الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على

تبنى إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوفر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم.

ووفرت تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في

المنظمات (Morgen, 1997, P. 86)

لقد أصبحت إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات من أهم الأنشطة لأي منظمة أعمال تريد الاستمرار و النجاح في الأسواق . و تسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا لاكتشاف ميدانياً و التوصل إلى عنصر تفوق و إبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الساعد و حريم ، 2004) 0 لذلك يمكن القول بأن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الأعمال الحديثة . و هنا تبرز أهمية الاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة في إدارة المعرفة بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

و من هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في قطاع المصارف العاملة في قطاع غزة، و ما هي التحديات التي تواجهها و ما يتطلبه ذلك من متطلبات مهمة سواء على مستوى التنظيم ، أو القيادة ، أو التكنولوجيا .

مشكلة الدراسة

بناءً على مجموعة من الدراسات السابقة مثل (الساعد و حريم ، 2004) و (باقية و عريض ، 2005) و (الزامل ، 2003) ، لاحظت الباحثة قلة الاهتمام بإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى لمس مشكلة الدراسة و التي تتمثل في السؤال التالي :-

**** ما دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية ؟**

لذلك، فإن الدراسة الحالية، تحاول سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:-

- 1- ما علاقة إدارة المعرفة، بالمزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية في قطاع غزة، من وجهة نظر المديرين العاملين في هذه المصارف؟
- 2- ما علاقة تكنولوجيا المعلومات، بالمزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية في قطاع غزة، من وجهة نظر المديرين العاملين في هذه المصارف؟
- 3- هل هناك اختلافات ذات فروق معنوية، بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، وبين المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ؟

متغيرات الدراسة :

*** المتغيرات المستقلة:-**

وتشمل المتغيرات المستقلة على متغيرين و هما:-

أ- إدارة المعرفة: وتتضمن وجود معرفة متميزة فيما يتعلق ب:-

- العاملون
- الزبائن
- الثقافة التنظيمية
- عمليات و أنشطة العمل

ب - تكنولوجيا المعلومات :-

توافر معلومات ذات قيمة عالية عن :-

- عمال المعرفة

- الأجهزة والبرمجيات التي تستخدمها الإدارة.

* المتغير التابع:

الميزة التنافسية في المصارف و يمكن قياسها من خلال:

- جودة المنتجات .

- الأداء المالي للشركة .

- السيطرة على الأسواق .

- الإبداع و التطوير .

- كفاءة العمليات

فرضيات الدراسة

** الفرضية الرئيسة الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

و تنقسم إلى خمسة فرضيات فرعية و هي :-

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة المنتجات كأحد مجالات

الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الأداء المالي كأحد مجالات الميزة

التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و السيطرة على الأسواق كأحد

مجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الإبداع و التطوير كأحد مجالات

الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و كفاءة العمليات كأحد مجالات

الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

****الفرضية الرئيسية الثانية :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة $\alpha=0.05$

و تنقسم إلى خمسة فرضيات فرعية و هي :-

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وجودة المنتجات كأحد

مجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء المالي كأحد مجالات

الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات و السيطرة على الأسواق

كأحد مجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع و التطوير كأحد

مجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات و كفاءة العمليات كأحد

مجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

** الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في المصرف، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في مجال الدراسة، نوع المصرف، عدد الفروع المنتشرة للبنك، تصنيف البنك، عمر المصرف، صراف آلي للمصرف) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

أهمية الدراسة

أهميتها للقطاع المصرفي:-

يقوم القطاع المصرفي بدور رئيسي في التنمية الاقتصادية و لذلك قدّمت هذه الدراسة لتخدم القطاع المصرفي على النحو التالي:-

- 1- التركيز والاهتمام الكبير و المتواصل بإدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا معلومات لمواجهة التحديات المتلاحقة و توفير الوقت والجهد، وتحسين جودة الخدمات، وتحسين صورة المصرف، وزيادة قاعدة العملاء، وإزالة العوائق الجغرافية.
- 2- تمثل تكنولوجيا المعلومات، مصدراً رئيسياً لتغذية مختلف عمليات وأنشطة الجهاز المصرفي بالمعلومات والتي تمكنه من جمع، وتخزين، وتبويب، وتحليل المعلومات ونشرها، والاستفادة منها، وفق أسس علمية موضوعية.
- 3- جاءت هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير، و الاستمرارية، و التفاعلية مع المستجدات، وعدم الانتظار لتعرف على نتائج أداء الآخرين لتقليدها، و إنما السعي إلى الريادة، و التعرف على كل ما هو جديد، لتحقيق الأسبقية و البقاء و النمو و الاستمرارية في تسير أعمالها.

أهميتها للباحثة:-

- 1- تعطى الباحثة إضافة علمية و دراسة موضوعية و اكتساب معرفة عن واقع نظام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و أهمية تطبيقها في القطاع المصرفي و التي يساعدها في الحياة العملية.
- 2- إن قيام الباحثة بالبحث و التنقيب عن المعلومات من مصادرها الأولية و الثانوية يؤدي إلى توسيع دائرة المعارف و ترسيخ المعلومات في ذهن الباحثة.
- 3- تحسين الأداء بالنسبة للباحثة في القدرة على إعداد الأبحاث و الدراسات بشكل علمي منظم مما يساعد الباحثة و يهيئها لإعداد أبحاث الدكتوراه و أبحاث أخرى.

أهميتها للمهتمين:-

- 1- تناولت هذه الدراسة البحث عن موضوعات أساسية تتعلق بإدارة المعرفة و هو بلا شك موضوع محل للإثارة و الاهتمام في الوقت الحاضر لأنه يجتذب ألع العقول وأكثرها حيوية.
- 2- عدم وجود دراسات ميدانية كافية، اهتمت بإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، و علاقتها بتطوير المؤسسات المصرفية في قطاع غزة، على وجه الخصوص.

أهميتها للمجتمع

- 1- تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المتفقة مع عصر التكنولوجيا والمعرفة، والتي تنعكس بشكل ايجابي على القطاع الاقتصادي، من خلال فتح آفاق جديدة للمشاريع التنموية، التي تسعى للتجديد والابتكار، وتقديم خدمات جديدة بأساليب متطورة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة مما تنصب كلها في مصلحة المجتمع وإشباع رغبات أفراد.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة.

و هناك عدة أهداف فرعية تتمثل في:

1- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، في مواجهة التحديات الغير مسبوقه حاضراً ومستقبلاً، التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة و المتمثلة في ظاهرة العولمة والتحول في اقتصاديات الصناعة و ظهور المنشآت الرقمية .

2- التأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية في قطاع غزة.

3- تهدف الدراسة إلى قياس وفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في القطاع المصرفي في قطاع غزة وكيف من الممكن أن يتم تطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمؤسسة المصرفية.

4- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية من وجهة نظر المدراء العاملين في المؤسسات المصرفية.

5- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تطوير و تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية الفلسطينية.

هيكلية الدراسة

تناولت الباحثة في هذه الدراسة سبعة فصول مختلفة :

الفصل الأول :- الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث :- الإطار النظري للدراسة، و يتكون من أربعة مباحث :-

المبحث الأول :- مدخل في الإدارة

المبحث الثاني :- إدارة المعرفة

المبحث الثالث :- تكنولوجيا المعلومات

المبحث الرابع :- تكنولوجيا إدارة المعرفة

الفصل الرابع :- الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، و يتكون من مبحثين :-

المبحث الأول :- الميزة التنافسية

المبحث الثاني :- نبذة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني

الفصل الخامس:- طرق و إجراءات و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

الفصل السادس : تفسير و تحليل مجالات الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة

و بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية

الفصل السابع : النتائج و التوصيات و الدراسات المقترحة ثم يتبعه المراجع و الملاحق.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
- ما تضيفه الدراسة الحالية

الدراسات السابقة

و يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى:-

أولاً: الدراسات المحلية

1 - (الشريف) ، (2005) ، دراسة بعنوان (مخاطر نظم المعلومات المحاسبية

الالكترونية – دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، و التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث تلك المخاطر و الإجراءات التي تحول دون وقوع تلك المخاطر . كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الوصول لنتائج الدراسة ، حيث تم توزيع استبانة على المصارف العاملة في قطاع غزة و فروعها . و قد توصلت الدراسة إلى قلة عدد موظفي تكنولوجيا المعلومات في المصارف العاملة في قطاع غزة ، حيث يعتمد الفروع على موظف واحد مهمته تشغيل أنظمة الحاسوب بينما الموظفين المختصين يكون مكانهم في المراكز الرئيسية للفروع كما و أكدت على أن الإدارة الجيدة تستطيع أن تقلل أو تحد من حدوث المخاطر التي تواجه أنظمة المعلومات لدى المصارف و قد أوصت على ضرورة تطوير شبكة المصارف و ربطها بشبكة انترنت من أجل تمكين العملاء من تنفيذ الخدمات الخاصة بسهولة دون تأخير .

1 - (البحيسي)، (2005)، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني بعنوان (تكنولوجيا

المعلومات الحديثة و توفيرها لمتخذي القرارات الإدارية في منظمات الأعمال)

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى استغلال المنشآت الفلسطينية للتكنولوجيا الحديثة و توفيرها لمتخذي القرارات، و تناقش هذه الدراسة المزايا التي يمكن لمنظمات الأعمال تحقيقها نتيجة استخدامها تكنولوجيا المعلومات و على الأخص تكنولوجيا الانترنت و شبكات الاتصال الداخلية (Intranet) و الخارجية (Extranet)، و قد تم استخدام استبانة تم توزيعها على أفراد العينة و قد خلصت الدراسة إلى أن الجزء الأكبر من الشركات الفلسطينية لا

تستخدمها إنما تقوم بذلك بشكل جزئي فقط، و قد تبين أن عدم معرفة المدراء بأهمية الانترنت نابع من ضعف إمكانياتهم في اللغة الانجليزية، و يوصي " البحيصي" بضرورة إحداث تحول في نظم المعلومات الإدارية التقليدية المستخدمة في الشركات الفلسطينية بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، مع ضرورة تطوير قدرات المديرين بالمهارات الإدارية في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.

2 - (الشتف)(2000) دراسة بعنوان (دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية

صنع القرار دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة بفلسطين)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بدلالة الأبعاد الخمس الرئيسية (المعدات، البرمجيات، الاتصالات وقواعد البيانات، كفاءة الأفراد العاملين في النظام، ملائمة الإجراءات المستخدمة لتشغيل النظام) وقد أجريت الدراسة على 61 موظف من متخذي القرارات للمستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى ، الدنيا) في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة بفلسطين، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود ارتباط طردي ضعيف بين كل من الأبعاد الفرعية لمكونات النظام الحالي على الترتيب (المعدات ، البرمجيات، اتصالات وقواعد بيانات ، الأفراد ، الإجراءات) وعملية صنع القرارات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تأمين كوادر فنية وإدارية مؤهلة في مجال نظم المعلومات الإدارية، و ضرورة رفع كفاءة مكونات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وذلك بتطويرها تبعاً للمستحدثات التكنولوجية الحديثة، و الاستفادة من استخدام أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة مثل المؤتمرات البعيدة، و أتممة المكاتب، والنظم الخبيطة.

ثانياً: الدراسات العربية

1 - (عبد الوهاب)، (2006)، دراسة بعنوان (متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية

دراسة حالة على مدينة القاهرة).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ، والتعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد توصلت إلى أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً، ضرورة وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة ، وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، خاصة مدينة القاهرة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل والإمكانيات المادية التي تعيق تطورها.

2 - (قدور و ياسين)، (2006)، دراسة بعنوان (نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا

المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة)، الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة الصناعية و كيفية تفعيل هذا التأثير بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد من خلال معرفة طبيعة المنشأة و علاقة ذلك بما تحصل عليه من عائد. كما تحاول الدراسة تحليل بعض النماذج المعروفة التي تحاول تقويم تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الاقتصادية الحديثة و بصورة خاصة دورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنشأة، و قد تم استخدام استبانة تم توزيعها على جميع أفراد العينة و توصلت الدراسة إلى أن ما يحصل عليه المنتج من خفض في التكلفة التسويقية نتيجة لتغير تكنولوجيا المعلومات يتناسب طردياً مع مرونة الطلب بشرط ثبات مرونة العرض.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات من خلال جعل سوق تكنولوجيا المعلومات سوقاً تنافسياً " أقل تكلفة " و أن يتم اختيار أدوات و نظم تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب و طبيعة و أهداف المنشأة.

3-(Siam ,Walid Z),(2006),(The Extent Of Awareness Of The Importance Of Accounting Knowledge Management in the Jordan Industrial Shareholding Company).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى إدراك أهمية استخدام إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من مثل هذا الاستخدام، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت باليد على عينة من المديرين الماليين ورؤساء الأقسام المحاسبية و المحاسبين في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان عام 2003م، وتحليل الإجابات تبين أن القائمين على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يدركون أهمية استخدام إدارة المعرفة المحاسبية، و أن هناك عدة معوقات تحد من تفعيل هذا الاستخدام، و قد أوصت هذه الدراسة مدراء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بضرورة توسيع إدراكهم لإدارة المعرفة المحاسبية و التعرف على مدى تأثيرها في الحصول على المعلومات و اتخاذ القرارات، و كيفية استخدامها لتحقيق أغراضهم و أهدافهم.

4 - (باقية و العريض)،(2005)، دراسة بعنوان (التقنيات المؤتمتة الحديثة المستخدمة في

تطوير الخدمات المصرفية و أثرها على المتعاملين مع المصارف في الأردن).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح واقع تكنولوجيا المعلومات المتطورة المستخدمة في المؤسسات المصرفية العاملة في الأردن (وطنية أو أجنبية) و معرفة مدى تأثير التكنولوجيا على المصارف من حيث رفع جودة أدائها و استقطاب متعاملين جدد إليها، فضلاً عن توضيح مدى تفاعل المتعاملين مع الخدمات المصرفية المؤتمتة المتاحة،و قد تم إعداد استبانته خصيصاً لهذا الموضوع و أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين نظم

المعلومات المالية و المصرفية الحديثة المعتمدة في المصارف و بين المستوى العام للخدمات المصرفية المقدمة ، مما أدى إلى رفع مستوى الرضا عند المتعاملين عن أداء المصارف و جذب متعاملين جدد.

5- (هاشم)، (2005)، دراسة بعنوان (إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لإستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها و قد تضمنت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة لكل من إدارة المعرفة و الإبداع، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على أساس التفاعل والاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الأجنبية، وقد أوصت الدراسة على تدعيم الأقسام الإدارية والكليات المختلفة بالتكنولوجيا المناسبة، كما و أوصت الدراسة إدارة الجامعات و أعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية مشتركة حول إدارة المعرفة واستثارة الحالة الإبداعية لديهم وتنميتها.

6- (الساعد و حريم) ، (2004) ، دراسة بعنوان " علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات الصناعات الدوائية، و توصلت إلى أن المعرفة أصبحت من أهم موارد وأصول المنظمات المعاصرة كما و تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المنظمات، و قد أوصت الدراسة على تعميق وعى وإدراك المسؤولين والعاملين في شركات صناعة الأدوية للتحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة

المتزايدة التي يوجهها قطاع الصناعة الدوائية بالأردن مع ضرورة أن يولى المسؤولين في شركات صناعة الأدوية اهتماماً زائداً لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والعمل على استحداث (إدارة/وحدة تنظيمية) برنامج يُكرّس ويُخصّص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وأن يرتبط هذا البرنامج مباشرة بأعلى سلطة في الشركة.

7- (رزوقي)،(2004) ، دراسة بعنوان (رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة)، الرياض.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، كما تبين عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشراف الدور المفروض تأديته من قبل المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة، و ركزت هذه الدراسة على فئة معينة من أفراد عصر المعرفة، فئة اختصت بجمع المعرفة وتنظيمها وإتاحتها وبثها، وهي فئة المختصين بالمعلومات، كما تركز على دورهم الجديد و الرؤيا المستقبلية لهم في عصر إدارة المعرفة. ، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة و خلصت هذه الدراسة إلى أن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا هي الأداة المساعدة لديمومة التنافس.

8- (Zakaria & Rahahleh),(2004),(The Effect Of Using Information Technology (IT) In Quality Assurance Of Accounting University Education),Jordan.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريس الجامعي المحاسبي، و قياس مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المحاسبية في الجامعات الأردنية لتلك الأهمية، إضافة إلى تحديد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و المزايا التي يحققها هذا الاستخدام في ضمان جودة التعليم الجامعي. وقد توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة يدركون أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريس الجامعي إلا أن الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في التدريس الجامعي لا يزال محدود بسبب معوقات (محددات) تتعلق بأعضاء هيئة التدريس و الإمكانيات الفنية و المادية المتاحة.

9 - (الزامل)، (2003)، دراسة بعنوان (إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في إرساء أسس مجتمع معلوماتي قادر على المنافسة في العالم العربي، والتعرف على العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المجتمعات العربية ما زالت قاصرة عن إدماج «إدارة المعرفة» بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها المجتمعية، و أن هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية، و بينت "الزامل" أن إدارة المعرفة لها دور كبير و فعال في تحقيق تقدم تنافسي في المجتمع العربي من خلال ابتكارها تكنولوجيات جديدة، و وسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة من شأنها أن تساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، ووضحت أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) من اختصاص إدارة المعلومات، والتعامل مع البشر هو إدارة معرفة.

10 - (العبادي)، (2003)، دراسة بعنوان (تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج

صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال)، الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى عرض الأسلوب الجديد في بناء و صياغة إستراتيجية منظمة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، و كيفية استفادة الإدارة العليا منها، وقد عمدت إلى بناء نموذج تحليلي لصياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات معتمدة في ذلك على مواءمة النماذج السابقة بالنموذج الجديد في صياغة الاستراتيجيات عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ليست أداة مساعدة فحسب و إنما أداة لا يمكن الاستغناء عنها في التصور و التنبؤ و حل المشاكل، و أن إهمال التوجه نحو المعرفة و الإدراك لهذه التقنية سيؤدي إلى تراجع العديد من منظمات الأعمال في أدائها و مواكبتها للتطور.

11- (Elsabbagh ,Z),(2003),(The Impact Of Information Technology On Achieving A competitive Advantage In The Banking Sector InJordan)

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها : هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في الأردن؟ و إلى أي مدى كان القطاع المصرفي في الأردن ناجحاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية؟ و ما هي تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها القطاع المصرفي الأردني؟، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة و لقد أثبتت النتائج أن القطاع المصرفي في الأردن قطاع مطور و يقدم العديد من الخدمات و السلع التي تقدمها البنوك الغربية، إلا أن هناك فجوات سالبة بين توقعات الزبائن و الخدمة المدركة فعلياً، و توصلت هذه الدراسة إلى أن بُعد تكنولوجيا المعلومات كان له أكبر تأثير على تحقيق الميزة التنافسية، ثم بُعد جودة الخدمة، فالبعد المالي على التوالي.

12 - (ملاك و الأثري)، (2002) ، دراسة بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات)، الكويت.

يهدف هذا البحث إلى بيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين، ومن ثم التحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة، كما و يهدف إلى تفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في الكويت وكيف من الممكن أن يتم تطوير هذا الواقع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمنظمات من خلال زيادة الاستثمار بالطاقة البشرية العاملة لتحقيق فاعلية العمل، و لقد تم استخدام بعض الاختبارات الإحصائية من أجل اختبار فرضيات البحث و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات اليوم تعيش في عالم تتزايد فيه المعارف والخبرات حيث أصبح العاملون يعتمدون على معارفهم وخبراتهم بشكل اكبر مما سبق كما أن المعرفة أصبحت من المقومات الرئيسية لبقاء المنظمات في المنافسة. وقد قدمت هذه الدراسة توصية

إلى الإدارة الكويتية تتمثل في ضرورة تشجيع العاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات وخلق بيئة عمل مناسبة للمنافسة.

13 - (ياسين)، (2000) دراسة بعنوان (المعلوماتية و إدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية) الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لإدارة المعرفة، نموذج يمكن أن يمثل منظوراً مستقبلياً للإدارة العربية في ضوء الأبعاد الثلاثية الرئيسة للمعلوماتية و هي العتاد Hardware والبرمجيات Software " و الموارد المعرفية Knowledge ware ، بالإضافة إلى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة والذي يعتبر المعادل الموضوعي لموارد النظام المادية و هو الإنسان صانع المعرفة، ولقد تم استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لأغراض البحث و قد توصلت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات العامة و منظمات الأعمال العربية تعاني ضعفاً في البنية التحتية المعلوماتية أولاً، و قلة استخدام نظم المعلومات المحوسبة التي تمثل مقدمة لا بد منها لتشكيل و تنظيم إدارة المعرفة ثانياً. و لقد أوصت الدراسة على تحسين كفاءة وفعالية النظم المعلوماتية الموجودة في كل منظمة، واستكمال بناء القاعدة التقنية التحتية من عتاد ، و كمبيوتر، و شبكات اتصالات بيانات و غيرها، وبناء نظم محوسبة تساعد إدارة المعرفة على القيام بوظائفها المهمة و المعقدة .

14 - (يوئيل و العلي)، (1998) دراسة بعنوان (نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف) الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في أحد المصارف الأردنية بجوانبه المتعددة، وكذلك الكشف عن أنظمة وتقنية المعلومات المستخدمة في هذا المصرف، إضافة إلى قياس مدى إدراك عملاء المصرف لأنظمة المعلومات وتأثيرها عليهم وعلى تعاملهم مع المصرف. و توصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات تلعب دوراً إستراتيجياً بسبب التطور التكنولوجي المتسارع الذي تستند إليه المنافسة في القطاع المصرفي، وتوصي الدراسة بالاستمرار في تعزيز الشبكة الموحدة و أجهزة الصرف الآلي، لما لها من دور هام في رفع درجة ولاء العملاء و بالتالي رفع قدرة

المصرف التنافسية ، كما توصي بالعمل على إدخال أنظمة متطورة ، مثل البنك الناطق و الصرافة بالهاتف و أنظمة التحويل الالكتروني للأموال، وذلك لتقديم خدمات مميزة للعملاء، و استخدام أنظمة المعلومات للإدارة العليا مثل أنظمة دعم القرار.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- (Robertson.J),(2004),(Intranet And Knowledge Sharing)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الانترانت و تبادل المعرفة في المنظمات، و تسعى لإيجاد طرق لتوسيع قدرات الشبكة الداخلية - الانترانت - في تلبية احتياجات إدارة المعرفة، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن الانترانت في معظم المنظمات لا تزال غير مؤهلة و أن استخدام تكنولوجيا إدارة المعرفة سيوفر أساساً قوياً للاتصالات الداخلية. و قد أوصت الدراسة على ضرورة وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بحيث تشمل هذه الإستراتيجية أهمية نشر الانترانت في المنظمة.

2- (Neal Pollock),(2002),(Knowledge Management and Information Technology (Know-IT Encyclopedia)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها المنظمات العامة و الخاصة ، كما و تهدف إلى تقييم كلاً من الأداء الكلي لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و مخرجات الاستثمار الفردي في المنظمة، من أجل تحقيق نجاح ملحوظ و لتحسين أداء العمل و مخرجاته،و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض البحث العلمي و قد أظهرت الدراسة أن أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات قيد الدراسة لا يزال في بداياته وان معظم جهودها في تحقيق أهدافها لا تزال في مستوى مؤسسة صغيرة الحجم، و لذلك فقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب المستخدمين النهائيين لنظم تكنولوجيا المعلومات، و تشجيعهم على بناء مقاييس جديدة تحدد مدى جودة و دعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لاحتياجات العمل الداخلي .

1- (Hurbert,S),(1998),(How Knowledge management Adds Critical Value To Distribution channel management)

تهدف هذه الدراسة إلى عرض إمكانية إدارة المعرفة في إضافة قيمة مهمة لقنوات التوزيع من خلال المساعدة في وضع إستراتيجية للمنظمة والعمل على تنفيذها، و تقترح الدراسة أن نوعية العلاقة ما بين شركاء العمل مثل المنتج و الموزع تقرر القيمة المضافة للمستهلك، و أن هذه العلاقة ليست علاقة استقلالية أو اعتمادية بل هي مترابطة ومتكاملة ويقترح " Hurbert " أن مستوى الثقة لهذه العلاقة يجب أن تتم مراقبته و تطويره بعناية و يحدد عدة طرق عملية للوصول إلى العلاقة الترابطية فيما بين المنتج والموزع.

2-(Daniles ,N . Carolin) , (1996) , (Information technology :- The management challenge.

تركز هذه الدراسة على ضرورة فهم تكنولوجيا المعلومات كأمر حيوي لكل مدير باعتبار أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت جزءاً من وظيفته الأساسية، و قد تناولت الدراسة الاتجاهات الحديثة و الهامة في إدارة الأعمال في عصر تكنولوجيا المعلومات، و أكدت الدراسة أن إنتاجية أي تكنولوجيا تتوقف على التوقعات المنتظرة منها و كل هذا يتوقف على إمكانيات المؤسسة و التكنولوجيا المستخدمة، و قد أوصت الدراسة بضرورة تكامل المعلومات مع المؤسسة، و لا يجب أن يكون الهدف من استخدام التكنولوجيا هو الميكنة و إنما أن يتم إعادة تصميم العمل بما يتناسب مع التكنولوجيا الجديدة و قد أوصت "Daniels" مدراء المؤسسات المهتمين بتحقيق الميزة التنافسية بإعادة هيكلة المؤسسة بما يتناسب مع تكنولوجيا الحديثة.

3- (Rebecca & Murray),(1997),(Knowledge Management Associates)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة بوصفها نشاطاً تجارياً يسعى لتوليد معرفة جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمة، و ربط تكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة بعملية الحصول على المعرفة و استقطابها و إدارتها و توزيعها، كذلك التعرف على منهجية إدارة المعرفة باستخدام التكنولوجيا من أجل تحسين

الوصول إلى المعلومات و تعزيز أساليب استخدام قواعد البيانات، وتم التوصل إلى أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة يؤدي إلى دعم و مساندة نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندتها لإدارة المعرفة أي " البنى التكنولوجية تعمل على دعم إدارة المعرفة".

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتمثل أوجه الشبه بين هذه الدراسة ، و الدراسات السابقة بما يلي : -

1- هذه الدراسة تقوم على أساس دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف ، و هذا ينسجم مع دراسة كل من(الملاك و الأثري، 2002) ،(هاشم ،2005)،(عبد الوهاب، 2006)،(رزوقي، 2004)،(الزامل، 2003)، (Rebecca & Murray,1997) و (Siam .Z, 2006) .

2- تقوم هذه الدراسة على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و تحقيق الميزة التنافسية في المصارف ، و قد انسجم ذلك مع دراسة (قدور و ياسين ، 2006) ،(العبادي ، 2003) ، (الباقيـــــة و العـــــريض ، 2005) ، (البحـــــيـــــصي ، 2005) ، (Daniles,N.Carolin,1996) (Robertson.J,2004) و (Elsabbagh,Z, 2003)

3- تقوم هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف و قد انسجمت مع دراسة (ياسين،2000)،(الساعد و حريم،2004)، (Neal Pollock,2002).

4- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على مدى أهمية إدارة المعرفة و تطبيقها في البنوك و اعتبار تكنولوجيا المعلومات قوة فاعلة و مؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

ما تضيفه الدراسة الحالية :-

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية ستطرق أبواباً جديدة ، كما يلي :-

1- أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غير محلية في حين تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع المصرفي الفلسطيني ، و هي بذلك أول دراسة تتناول مفهوم إدارة المعرفة

كمدخل إداري نحو تطوير و تحسين العمليات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة بشكل خاص .

2- العديد من الدراسات السابقة هدفت إلى التعرف بإدارة المعرفة و إدارتها و متطلباتها تطبيقها ، بينما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق تقدم تنافسي في المصارف العاملة في قطاع غزة من خلال ابتكارها لمنتجات جديدة و تخفيض التكاليف و دخول أسواق و بالتالي زيادة الأرباح.

الفصل الثالث

الإطار النظري

المبحث الأول: مدخل في الإدارة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة: تعريفها و طبيعتها

المبحث الثالث : تكنولوجيا المعلومات

المبحث الرابع : تكنولوجيا إدارة المعرفة

المبحث الأول مدخل في الإدارة

مقدمة

تعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة و كل فرد من الأفراد، و تعالج جانباً من أهم جوانب حياتنا و هو تحقيق الأهداف و الغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع .

و يمكن القول أن الحاجة إلى الإدارة ظهرت منذ بدء الحياة الإنسانية عندما شعر الأفراد بأن ظروف الحياة المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم و تنسيق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إليها. و هكذا يتضح لنا أن عملية تنسيق الجهود الجماعية و تنظيمها من أهم المصاعب التي تواجه أي عمل جماعي في جميع المجالات سياسية كانت أو اجتماعية أو اقتصادية.(المغربي و زويلف، بدون تاريخ)

تعريف الإدارة:-

أعطيت الإدارة عدّة تعريفات اختلفت باختلاف الكُتّاب و الباحثين الذين اهتموا بمعالجة مواضيعها، و يشير "برهان" (1996،ص108) للإدارة بأنها: " مهارة تحويل الموارد (الأرض، العمل، رأس المال، المعلومات) إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة"، و يعرفها "المصري" (1985،ص12) على أنها: "كافة الجهود الذهنية المرسومة و المستمرة لمجموعة من الأفراد التي تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية و المادية للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال و نجاحها، و كذلك يشبع حاجات و رغبات جماهيرها في الداخل و الخارج"، و تميل الباحثة إلى تعريف الإدارة بأنها: "عملية تخطيط، و تنظيم، و توجيه، و رقابة لوظائف المنشآت المختلفة " إنتاج و تسويق، و مالية، و أفراد"، من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، لتحقيق الأهداف المطلوبة و اتخاذ القرارات بكفاءة و فعالية في ظل الظروف البيئية المختلفة "

الوظائف الإدارية:-

(1) التخطيط: Planning

التخطيط هو نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري، و هو الوظيفة التي أصبح تنشيطها و الاستفادة منها أمراً حيوياً. و يعرفها "غنيم"(2006،ص27) للتخطيط على أنه : " جهد موجه و مقصود و منظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة و مجال و جهد محددين.

(2) التنظيم: Organization

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة و يرتبط بهيكل السلطة، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية ، يرأس كل وحدة إداري مسئول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه ، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي و الرأسى . (حنفي ،2006،ص223).

(3) التوجيه: Direction

تهتم وظيفة التوجيه بتحفيز الأفراد و خلق الدافعية لديهم للعمل، و تأسيس قنوات اتصال معهم للحصول على معلومات منهم و إعطائهم التعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل، و من هنا فإن التوجيه يهتم بدراسة المهارات اللازمة لقيادة الأفراد و تحريكهم نحو تحقيق الأهداف المقررة.(برهان،1996،ص139).

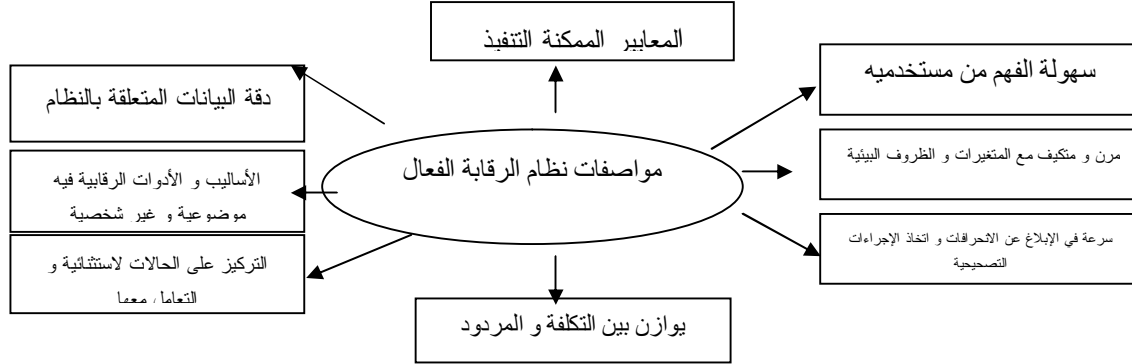
(4) الرقابة: Controlling

الرقابة في الإدارة تعني ملاحظة التقدم اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية و إعادة تنظيم الأعمال (إذا كانت الأهداف قد تغيرت نتيجة للتغير في الظروف والأحوال) وتصحيح الانحرافات (إذا لم يتم تحقيق الأهداف المنشودة) (راتشمان،2001،ص186)

خصائص نظام الرقابة الفعال :-

الشكل رقم (1 / 3)

يبين خصائص نظام الرقابة الفعال (مواصفاته)



الجعفري، محمود: "الإدارة و الاقتصاد"، الطبعة الأولى، فلسطين: 2005، ص 59.

التحديات التي تواجه إدارة الأعمال المعاصرة وأيدلوجية مواجهتها:-

1. نشوء ظاهرة العولمة Globalization ، العولمة كمفهوم تعني التفاعل المتزايد بين مختلف الدول في التجارة الدولية و الاستثمار الأجنبي المباشر وأسواق رأس المال (حامد، 1999، ص 86)، فالشركات المعاصرة و شركات المستقبل تعتمد في نجاحها بشكل كبير على مدى قدرتها على الانفتاح و تجاوزها مع العولمة بحيث تمكنها العولمة من التحكم و الرقابة في الأسواق العالمية، و تفتح لها مجال المنافسة في هذه الأسواق.

(Laudon, Laudon, 2002, P4)

2. التحول في اقتصاديات الصناعة Transformation Of Industrial Economies و هو تحول الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على أساس المعرفة و المعلومات Knowledge And Information – based Economies ، لذلك أصبحت المعلومات والمعرفة أساس لخلق الثروة . (كردي و العبد، 2003، ص 17) .

ومن أهم خصائص التحول في الاقتصاد الصناعي:- (Laudon, Laudon, 2002, P4)

- الاقتصاد مبني على أساس المعرفة
- قصر حياة المنتج
- محدودية الموظفين
- الاعتماد على المعرفة و التكنولوجيا
- بيئة متقلبة
- وجود سلع و خدمات

جديدة

3. التحول في منشآت الأعمال Transformation of the business enterprise قديماً كانت منشآت الأعمال مركزية، هرمية ، غير مرنة لكن اليوم و مع ظهور التكنولوجيا الحديثة فقد ظهر شكل جديد لمنشآت الأعمال تتميز بالمرونة Flexibility، غير مركزية Decentralization، تعمل بروح الفريق المتعاون، إمكانية تفويض السلطات، انخفاض في تكلفة الصفقات، و بالتالي المشاريع التي تتم أكثر جاذبية مما سبق (Laudon,Laudon 2002,P5)

4. ظهور ما يصطلح عليه بالمنشأة الرقمية Emergence of the digital firm و هي عبارة عن المنظمة التي تدير عملياتها و علاقاتها مع المستهلكين والموردين و الموزعين إلكترونياً Digitally ، وللانتقال من شركة تقليدية إلى شركة رقمية يجب (Laudon,Laudon ,2002,P6) :-

- تحديد ما هي التحديات التي يمكن أن تواجهها عند الانتقال
- تحديد التكنولوجيا التي يمكن أن تساعد على مقابلة التحديات
- إعادة تصميم عمليات العمل
- إعادة بناء العلاقة بين المؤسسة، و المستهلك، و المورد...
- الاهتمام بالقضايا التي من الممكن أن يترتب عليها مشاكل قانونية أو صراعات
- ضرورة التحلي بالصبر و بُعد النظر.

أيدلوجية المدراء لمواجهة التحديات السابقة :

حتى ينجز المدراء أعمالهم بكفاءة في بيئة متغيرة، فإنه من الضروري، أن يعتنقوا فلسفة معينة تُؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسؤولية و تثير الدوافع للإدارة الفعالة، و فيما يلي عرض لأهم الأبعاد التي تمثل فلسفة مديري القرن الواحد و العشرين :-

1. **قبول التحدي والرغبة في النجاح :-** يجب أن تبحث المنظمة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها، لديهم رغبة في النجاح داخل بيئة تلك المنظمة، و في نفس

الوقت نجد أنه من المهم أن تعمل إدارة المنظمة على خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح و تحقيق الأهداف (المغربي، 2002، ص 69).

2. **التدريب والتنمية سبيل النجاح على المدى الطويل:-** إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين، وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير و تأهيل و تنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل (العميان، 2002)، و يجب على المدير أن يضع في اعتباره أن تغيير المرؤوس و تحسين إنتاجيته قد لا يحدث من مرة واحدة ، و إنما عليه المثابرة في عمليات التعليم و التدريب و التنمية و تنظيم العلاقات.

3. **الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية :-** يسعى المدير إلى خلق ثقافة تنظيمية واضحة تنمي الشعور بالذاتية، و تحدد الهوية الخاصة بالعاملين، كما وتلعب دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين، و تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، و تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً و فاعلاً لنشاط المنظمة (بركات 2007)، و يعدها آخرون مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، و الريادة، والتغلب على المنافسين (الشلوي، 2005، ص 8).

4. **نجاح المرؤوسين في الأداء هو نجاح مديرهم :-** حتى ينجح المديرين يجب أن يحرروا أنفسهم من عبء القيام بعمل مرؤوسيههم، و عندئذ عليهم الارتقاء بمستوى منظماتهم وذلك من خلال تدريب وتنمية مرؤوسيههم ، ومناقشتهم في الأداء و مراقبة نتائج أعمالهم و تصرفاتهم ، و هذا يزيد من احتمال انجاز المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم بمستوى عالٍ (المغربي، 2002، ص 69).

5. **التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات :-** لا مفر أمام المدير من استخدام تكنولوجيا المعلومات، لأنها تدعم موقفهم في مواجهة المنافسة و التعامل مع السوق، واستمرارية الحفاظ على الجودة مع تخفيض الأعباء و التكاليف، و زيادة الإنتاجية (المغربي، 2002، ص 69)، كما و تتيح للمؤسسات سهولة التراسل بين فروع المنظمة التي تكون بعيدة و تساعد في انتشار

مكاتب بلا أوراق (المكتب الذي تنتج فيه المعلومات و يتم تبادلها إلكترونياً) (يحي، 2006، ص6).

6. مراعاة الإطار السلوكي الذي يعمل فيه المدير: - تحدد المعايير الاجتماعية والاتحادات و الإدارة العليا والرئيس المباشر والمرؤوسين و مجموع الأنشطة إطارا سلوكيا للمدير داخل أي مركز تنظيمي، ومدى اتساع أو ضيق الإطار السلوكي المتاح أمام المدير للتصرف و الانطلاق يتوقف على ظروف الموقف و مدى خبرة المدير (المغربى، 2002، ص69)، فعلى المدير أن يتدبر جيداً العوامل المؤثرة على الإطار المحدد لسلوكه و دراستها و تحليل أثر كل منها على وضعه و قدرته على التكيف معها .

7. التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم و بين واجبات و مسئوليات الوظائف التي يشغلونها: وتعتمد فرصة الأداء الجيد على مدى قدرة المدير على التوفيق بين اهتمامات العاملين و الوظائف التي يشغلونها (شيخة، 2000) .

إضافة إلى كل ما سبق فانه من الضروري لمديري القرن الواحد و العشرين أن يقوموا ببناء رؤية واضحة كقوة دافعة للعاملين في المؤسسة توضح للعاملين كيف سيكون حال المؤسسة في المستقبل .

المبحث الثاني

إدارة المعرفة: تعريفها و طبيعتها

مقدمة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة و التي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية و جودة العمل، و قد احتلت مكاناً مرموقاً و حيوياً في شتى المجالات الإدارية و الفنية و التجارية(الصاوي،2007،ص17)،

مدخل إلى إدارة المعرفة :

أفضل من عبّروا عن إدارة المعرفة هم الذين عرّفوا المعرفة أولاً، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر في مرحلتين قبلها و هي:

- **البيانات Data**: البيانات ليست بالمفهوم الجديد و الطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتّاب ، و يمكن تعريفها بأنها "مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات" (المغربي،2002،ص29)

- **المعلومات Information** تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف إدارة المعرفة، و يعرفها "المغربي"(2002،ص29) بأنها :- "عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرار"، بينما يُعرّفها "قنديلجي" (2005،ص36) بأنها :-"مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها".

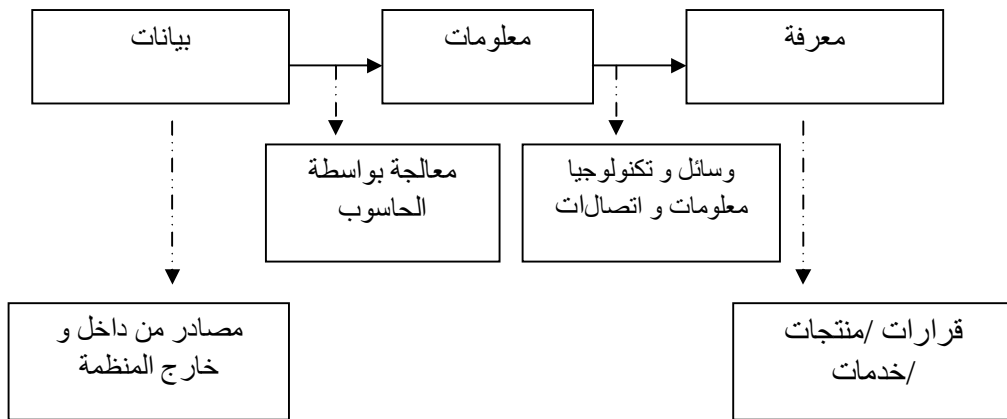
وعلى أساس هذه التعريفات، فإن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، و التي تأخذ شكل أرقام، أو رموز، أو عبارات، أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها و ارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، و يكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

وتتفق الباحثة مع (Laudon,Laudon ,2002) في أن الفرق الرئيسي بين المعلومات و البيانات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار فالمعلومات التي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات و حل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج إلى عمليات و تعديلات قبل اتخاذ أية قرار.

- **المعرفة (Knowledge)** عَرِفَ عِرْفَةً عِرْفَاناً و مَعْرِفَةً وهي إدراك الشيء على ما هو عليه (المنجد، 1992، ص500)، و لقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، فعرفها " العلي "(2006، ص26) بأنها : " مزيج من الخبرات والمهارات و القدرات و المعلومات السياقية المتركمة لدى العاملين و لدى المنظمة"، وعرفها "المغربي"(2002، ص182) بأنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية، و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"، أما "ياسين" (2000، ص123) فعرفها بأنها:- " مزيج من المفاهيم، و الأفكار، و القواعد، و الإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات ".

الشكل رقم (3/2)

يبين العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



قنديلجي، عامر إبراهيم والجنابي، علاء الدين: "نظم المعلومات الإدارية"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان: 2005، ص37.

تعريف إدارة المعرفة

خلال العقد الأخير، وبالتزامن مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة و وصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل "إدارة المعرفة" و "اقتصاد المعرفة" و "مجتمعات المعرفة" وأصبح من المستحيل الإمساك بتعريف محدد لإدارة المعرفة، بسبب كثرة التعريفات وتتوَعَّها، وعدم تبلورها في تعريف جامع مانع واحد (موقع السير للمكتبات و تقنية المعلومات، 2008)، وعليه يمكن أن نعرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة، فقد عرفها "ياسين" (2000، ص124) بأنها: " العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً و ربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"

و يتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة من الفئات التالية:-

- رأس المال الإنساني (القدرات الجوهرية): و يتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة و المهارات والقدرات.
- رأس المال الداخلي (الهيكلي): ويتضمن الاسم التجاري، العلامة التجارية، وحقوق الملكية الفكرية، المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة، و قدرات نظم المعلومات.
- رأس المال الخارجي (رأس مال السوق) : و تتضمن هذه الفئة كل من الربحية وولاء المستهلك و قوة الترخيص والامتياز.

و إن دل ذلك على شيء، إنما يدل على أن جوهر عملية إدارة المعرفة هو إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة، بينما عرفت "هاشم" (2005، ص12) إدارة المعرفة بأنها:- " التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات، و تحقيق تحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز" ، و في دراسة "ملاك و الأثري" (2002، ص144) فقد عُرِّفت بأنها: "وضع المعارف و الخبرات و المهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت و الشكل المناسب و السهولة الممكنة للاستفادة منها" ، أما "السلمي" (1998، ص17) فيعرفها بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات

و الحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات "و عرفها " Sivan " (Sivan, 2001) بأنها " فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم، تخزين، جمع، مشاركة، نشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات، معلومات، خبرة، تقديرات، أبعاد فكرية، أحكام، مبادرات فكرية "

نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. (موقع نظم المعلومات و إدارة المعرفة، 2007)

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

أهمية إدارة المعرفة

- أشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة و أهميتها يعود إلى ثلاث تحديات و هي :-
 - كيفية اقتفاء أثر الزبائن و خدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) .
 - كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة و مكانة في سوق المنافسة .
 - الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين و خبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning في تعميق وبناء القيم
- الرصينة للشركة (العلي، وآخرون، 2006، ص27).

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، و تزيد من عوائد الشركة و رضا العاملين و ولائهم، و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناءً على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها و ممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل و تعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبهجاً في تعامله مع المنظمة (الصاوي، 2007، ص22) .

و استناداً على بحوث و دراسات سابقة تبين بأن كثيراً من الشركات والمؤسسات صرفت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة وجنت فوائد كثيرة من ذلك، فعلى سبيل المثال (موقع اليسير للمكتبات و تقنية المعلومات، 2008) :-

- Buchman laboratories هي شركة مختصة بالمواد الكيماوية صرفت مبلغ بنسبة 2.5 % من أرباح الشركة لتطبيق إدارة المعرفة.
- شركة التأمين Texas Instruments اجتازت من سنة 1992 حتى 1994 رضا العملاء في التوصيل في الوقت المحدد وذلك في تصنيف العميل للموردين، كما إنها ادخرت 500 مليون دولار من تكلفت المصنع الجديد بفضل تفعيلها لمعرفة الشركة الذاتية وممارستها الجيدة.

- شركة Kaiser Permanent استطاعت الإسراع بدخول السوق وفتح برنامجها التطبيقي بفترة اقل من المتوقع في خططها الإستراتيجية من سنة و نصف إلى اثنا عشر شهراً بسبب تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال .

- البنك الفلسطيني الإسلامي قد أصبح مشهوراً بسبب تشجيعه لكافة الباحثين على إعداد البحوث و الدراسات و مدهم بالمعلومات ، إضافة إلى تطوير البنك لبرامجه بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة و سرعة الأداء و تحسين الخدمة المصرفية المقدمة لعملائه.

أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:-

- 1- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية .
- 2- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- 3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- 4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر.
- 5- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- 6- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها بممثلياتها.
- 7- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- 8- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .
- 9- توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية .
- 10- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها .
- 11- تمكين إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين
- 12- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادراً على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدماً الحكمة والذكاء (Smart) في التطبيق بدون عناء وجهد كبير (موقع مؤسسة المناطق الحرة، 2006).

وهناك مثال على التصرف بشكل ذكائي حيث يوجد مصنعان لصناعة الصابون (صابون لليد) في اليابان، وقد اشتكى كثيراً من العملاء بأن عند شراءهم مجموعة من الصابون يجدون في بعض الأحيان أن بعض هذه العلب من الصابون فارغة بدون صابونه، وقام مدير المصنع الأول بعمل الطوارئ وذلك بتوظيف عاملين لمراقبة خط صناعة الصابون لحذف علب الصابون الفارغة وللقضاء عليها. وفي الواقع قلت الشكاوي بهذا الخصوص، ولكن للأسف مازالت المشكلة قائمة، أما مدير المصنع الثاني قام بعلاج المشكلة بأسلوب سهل وبسيط وذلك بشراء مروحة هواء ووضعها أمام خط صناعة الصابون وحدد لها سرعة معينة قادرة على إيقاع العلب (الكراتين) الفارغة، وفعلاً قضى على المشكلة تماماً بهذا الأسلوب السهل والبسيط مستخدماً الدهاء والذكاء في ذلك. (موقع اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات، 2008).

مفهوم نظم إدارة المعرفة Knowledge Management Systems

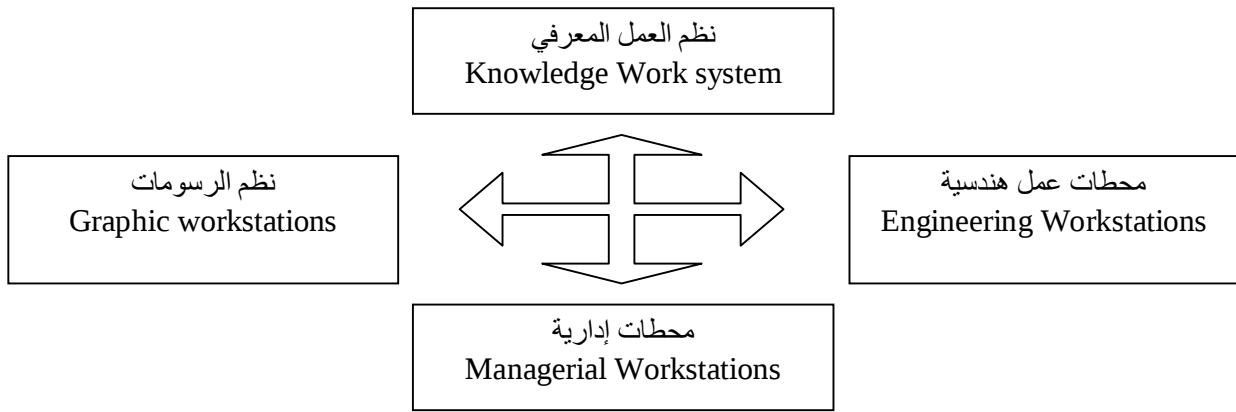
صممت تكنولوجيا المعلومات أنظمة لمساعدة المديرين والمهنيين في أعمالهم، ومن هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية، و نظم دعم القرار، ونظم الإدارة التنفيذية، التي ساهمت في تزويد كل من الأفراد و المنظمة في إمكانية تحسين الأعمال بدرجات متفاوتة، دفع ذلك المنظمة إلى مزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. و لكن مع التطور المتلاحق ظهر خط آخر من النظم لدعم نشاط المديرين و المهنيين يقوم على تكوين و جمع وتنظيم و توزيع و تطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة و ليس على البيانات أو المعلومات و قد سمي بنظم إدارة المعرفة. (العلي وآخرون: 2004، ص53)

ويمكن تعريف "نظم إدارة المعرفة" حسب (المومني، 2007) بأنها: "تلك النظم التي تعمل على استكشاف القيمة من المعرفة، أي تحويل المعرفة الصريحة إلى انساق رقمية وتخزينها" أما "قنديلجي" (2005، ص65) فعرفها بأنها: "النظم التي تتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، و معالجة البيانات، و المحطات الإدارية، و تصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي و كذلك مستوى نظم المكتب.

و لقد بدأت العديد من المؤسسات فعلياً بتبني وتطبيق هذا المفهوم وبالتالي الاستثمار في نظم إدارة المعرفة وقد استجابت المؤسسات المتخصصة ببناء وتسويق النظم لهذه الموجة الجديدة حتى أن بعضها أطلق على منتجاته القائمة والتي كانت تسوق تحت فئة نظم إدارة الوثائق مسمى نظم إدارة المعرفة.(هياجنة،2007)

شكل رقم (3/ 3)

يبين نشاطات نظم إدارة المعرفة



قنديلجي، عامر والجنابي، علاء الدين " نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات " الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2005م ، ص 65

دور نظم إدارة المعرفة في البنوك :

يمكن توضيح دور نظم إدارة المعرفة بشكل واضح من خلال عمليات إدارة المعرفة وتتمثل في (المومني،2007):-

1. اكتشاف المعرفة discovery for knowledge سواء كانت صريحة أو ضمنية في عقول و تصرفات البشر.

2. التقاط واصطياد capture المعرفة المهمة و توثيقها وجعلها مقروءة ومتوفرة للجميع

3. المشاركة في المعرفة sharing تعمل على انتقال المعرفة من شخص إلى آخر وبالتالي إذا حدث وترك احد الموظفين المؤسسة، فإن المؤسسة لا تفقد المعلومات وهي بذلك لا تعتمد على

شخص واحد، أيضا المشاركة قد تخلق معرفة جديدة (المشاركة قد تتم على طريقة حلقات العصف الذهني (brain storming sessions)

4. عملية التطبيق Application و بناء عليها يصبح اتخاذ القرار أسهل و مضمون أكثر.

جدول رقم (3 / 1) يبين قابليات نظم إدارة المعرفة

قاعدة المعلومات	قاعدة التكنولوجيا	قاعدة الثقافة
خارجيا: - معلومات عن الزبون - معلومات عن المنافسة - معلومات عن السوق داخليا: - خفض كلف النشاط - معلومات عن التمويل - المورد البشرية - الخدمات/المنتجات	- قواعد بيانات كاملة - بنية تحية عالية - نظم ذكية - إنشاء مواقع الانترنت - أدوات استكشافية - موجّهات موسعة - سرعة الاندماجات	- فرق العمل الجماعي - دليل الممارسات العملية - مشاركة المعرفة

العلي، عبد الستار و آخرون: "مدخل إلى: إدارة المعرفة"، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان: 2006، ص55.

خصائص إدارة المعرفة في المصارف :

يمكن تحديد أهم خصائص إدارة المعرفة في عدة نقاط أساسية و هي:

1- الاهتمام بعمال المعرفة و بالمصادر الداخلية للمصرف

و تشمل على كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المصارف ، و تتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة، وتشكل واحدة من أهم المصادر الداخلية (المغربي، 2002، ص186)، ويُعرّف "دراكر" (الثنيان، 2005) هذه الفئة من عمال المعرفة بأنها: - المجموعة التي تخطت العمال ذوي الياقات الزرقاء، والعمال ذوي الياقات البيضاء، وأصبحت تتمثل في العاملين الذين يتمتعون بقدرات علمية متميزة في عصر

تكنولوجيا المعلومات وهكذا أصبحت الدول المتقدمة اليوم تتنافس في تدريب وتخريج أكبر مجموعة من العمال ذوي الياقات الذهبية و من أمثلتهم :

- الباحثين " بحوث تسويق، بحوث تطوير منتجات....."
- المخططين " إعداد الخطط والبرامج، وإعداد الموازنات....."
- منتجي الأفكار " رجال تسويق، رجال العلاقات العامة....."
- العاملون في الموارد البشرية " الموردين، أخصائي شئون الأفراد...." (المغربي، 2002، ص186).

- مهندس أنظمة حاسوب
- مبرمجي حاسوب
- مدير قواعد البيانات و محلي المعلومات
- مصممي المنتجات، و صفحات انترنت و متخصص في الشبكات (يحيى وآخرون، 2006، ص9) .

وغيرهم ممن يباشرون الأنشطة المعرفية، و لقد أصبح هؤلاء يشكلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي مصرف.

2- دراسة إدارة علاقات الزبون الخارجية

إدارة علاقات الزبون هي الطريقة التي تتعامل بها المصارف مع زبائنهم الحاليين والمحتملين الجدد . كما و تهتم المصارف بإدارة علاقات الزبون الخارجية واستثمار التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات بغرض توحيد إجراءات إدارة الأعمال المحيطة بتفاعل المصارف مع عملائها في المبيعات، والتسويق، و غيرها (قديلي والجنابي، 2004).

و تستفيد الإدارة من علاقاتها مع الزبائن الخارجيين الذين يمتلكون معارف وأفكار و تجارب و تقنيات لا تتوفر لدى المصارف، و يصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية، لذلك فإن حصولها على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد المعرفي المتاح لها سيوفر لها القدرة على تطوير قدراتها للوصول على أهدافها المنشودة(المغربي، 2002، ص186).

و من أهم هذه المصادر الخارجية :

- العملاء والمستهلكين
- الموردين
- الموزعين
- الحكومة و
- رجال الفكر و الكتاب والعلماء
- المنافسين

3- المعرفة على أساس تكوين المزايا التنافسية للمصارف

إن الجانب الأكبر من الأنشطة التي يقوم بها أي مصرف و التي تركز فيها على المعارف تسمى "أنشطة معرفية"، و مثل هذه الأنشطة المعرفية هي أساس تكوين الميزة التنافسية ، لذا فقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمصارف في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا متطورة، و وسائل إنتاج حديثة، و أساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الأرباح (موقع اليسير للمكتبات و تقنية المعلومات، 2008).

و تجدر الإشارة إلى أن ما تقدمه المصارف من خدمات ليس هو فقط مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات، و التقنيات و المعرفة التي تتوفر لهذه المصارف و يصعب على المنافسين تكرارها.

4- الثقافة التنظيمية للمصارف

هناك اتفاق بأن ثقافة التنظيمية ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة و الأعراف و التقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة و التي تميزها عن منظمات أخرى (Robbins, 1998, P. 595) و قد عرفها "Mainiero, Tromley" (1989, p. 382) بأنها: " تتكون من قيم و معتقدات و تصورات مشتركة و تحدد سلوك أعضاء المنظمة، و كلما ازداد استخدام هذه القيم و المعتقدات و التصورات كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، و يكون لها

أثر عظيم في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة ، أما "الشلوي" (2005، ص 8) فيعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً، و فاعلاً لنشاط المنظمة. و يعدها آخرون مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها ، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار ، والتميز ، و الريادة ، والتغلب على المنافسين

تميز عمليات إدارة المعرفة عن باقي الإدارات الأخرى

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات، و التي غالباً ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها بل قد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها، و تنطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للشركات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من منظمات الأعمال لماهية عملية إدارة المعرفة وما تنطوي عليه من فوائد و بالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس (المغربي، 2002، ص186)

أسباب ظهور إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها منها(الساعد، حريم، 2004، ص 83):-

- عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات و تنتقل بسرعة الضوء.
- قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها و تحليلها.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.

- تعقيدات السلع و الخدمات.
- معظم الأعمال و النشاطات تستند إلى قواعد بيانات و معلومات لابد من إدارتها بفعالية.
- وهكذا من الضروري أن تدرك المنظمات أن إدارة المعرفة و العمليات الإبداعية هي الوسيلة للبقاء في مركز تنافسي قوي في ظل ظروف عمل قاسية صعبة و سريعة التغيير.

مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل ، ولغرض التعرف إلى أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل التي وجدناها أقرب للموضوع مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة (رزوقي، 2004، ص275) :-

1 - مرحلة المبادرة: Initiation Stage و تركز هذه المرحلة على:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية،
- بناء قواعد البيانات و الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2 - مرحلة النشر Propagation Stage يكون التركيز على:

- تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3 - مرحلة التكامل الداخلي: Internal Integration يكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

- 4- مرحلة التكامل الخارجي: External Integration و يكون التركيز على:
- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
 - المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

المبحث الثالث تكنولوجيا المعلومات

المقدمة

لقد أصبحت المعلومات قوة مؤثرة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما فيها المنظمات، و باتت مختلف عمليات و نشاطات المنظمة تعتمد إلى حد كبير على حجم و نوعية المعلومات المتوافرة لها (جواد، 2000، ص405).

ولا تستطيع أي منظمة جمع و تخزين المعلومات و تحليلها و نشرها و الاستفادة منها بدون توافر أساليب و تقنيات حديثة و متطورة هكذا تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، كما و أصبح الحاسوب و البرامجيات و شبكات الحاسوب و نظم المعلومات و نظم الذكاء الصناعي و الانترنت و غيرها جزءاً أساسياً من مختلف الأنشطة ووظائف المنظمة مثل الإنتاج ، و التسويق، و الماليةو غيرها(Rigby,1993,p.24)

تعريف تكنولوجيا المعلومات

قبل تعريف تكنولوجيا المعلومات، يتطلب الأمر كشف النقاب عن ماهية "التكنولوجيا" و بشكل عام فقد عرفها "الجاسم" (2005، ص49) بأنها: -"عملية تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية معرفية إلى حالة عملية، أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية، أو معدات، أو أجهزة، أو أدوات و وسائل، يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما بحيث تصبح تلك الآلات والمعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد والمجتمع والدولة على حد سواء على صعيد الواقع العملي. و يتصور الكثير من الناس أن مفهوم التكنولوجيا تتعلق بشكل أساسي في الأدوات و الآلات التي تُصنَّع وهذا من حيث العلم يعد مفهوماً خاطئاً، فالتكنولوجيا في حقيقة الأمر، هي العقل الإنساني الذي يفكر في كيفية إدارة الحياة نحو الأحسن من جانب، و الآلات، و الأدوات، و المعدات التي تقدم لهذا العقل خدمة أفضل من السابق من جانب آخر (الجاسم، 2005، ص49).

- تكنولوجيا المعلومات هي تعريف لكلمة TECHNOLOGY و المشتقة من الكلمة اليونانية TECHNE وتعني فناً أو مهارات، أما الجزء الثاني من الكلمة LOGY والتي تعني علماً أو دراسة (عسقول، 2003، ص6)، ويعرف " الجاسم " (2005، ص49) تكنولوجيا المعلومات

على أنها :- " تلك الأجهزة و المعدات و الأساليب و الوسائل التي استخدمها الإنسان و يمكن أن يستخدمها مستقبلاً في الحصول على المعلومات الصوتية و المصورة، و الرقمية، و كذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها و تنظيمها و ترتيبها و تخزينها و حيازتها و استرجاعها و عرضها و استنساخها و بثها و توصيلها في الوقت المناسب لطالبيها، و تشمل على تكنولوجيا التخزين و الاسترجاع و تكنولوجيا الاتصالات ، أما " قنديلجي و الجنابي "(موقع المنشاوي لدراسات والبحوث، 2004) فيعرفا تكنولوجيا المعلومات بأنها: " الاستخدام والاستثمار المفيد و الأمثل لمختلف أنواع المعارف، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلي المعرفة، وكذلك جعل مثل هذه المعلومات متاحة للمستخدمين منها ، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال و واجبات الإنسان المعاصر " ، في حين يراها عثمان (2002، ص5) " بأنها: -" ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحيازة المعلومات وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة وسريعة وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة ، وأنها باختصار العلم الجديد لجمع وتخزين واسترجاع وبث المعلومات الحديثة آلياً عبر الأقمار الصناعية".

وفي عام 1992 قدمت منظمة اليونسكو تعريفاً لمفهوم تكنولوجيا المعلومات وجاء في التعريف " أن تكنولوجيا المعلومات هي تطبيق التكنولوجيات الإلكترونية وفيها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها إلى مكان آخر "(موقع مركز الأبحاث، بدون تاريخ).

خصائص المجتمع المعلوماتي:

لقد أصبح شائعاً و مألوفاً تسمية عصرنا الحاضر بعصر المعلومات، حيث تواجه المنظمات تحدياً كبيراً يتمثل في كيفية استثمار و توظيف المعلومات التي تتدفق بغزارة و بصورة مستمرة، و التحدي الذي يواجه المديرين هو كيفية جمع و تخزين و معالجة و تحليل المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الفعالة الناجحة و التحدي الأكبر هو إيصال المعلومات المفيدة في الوقت المناسب، و من الضروري أن يتذكر المدير أن ليس جميع المعلومات مفيدة، والمعلومات

المفيدة تصبح أفضل إذا تمت مشاركتها على نطاق واسع (Ivance, 1997,p.134). و يمكن إجمال خصائص مجتمع المعلومات المعاصر بالآتي (المالكي و الدوير،2000):-

1 - انفجار المعلومات: حيث أصبحت المجتمعات المعاصرة ومؤسساتها العلمية والثقافية والإنتاجية تواجه تدفقاً هائلاً في المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجيا الحديثة وظهور التخصصات الجديدة.

2 - زيادة أهمية المعلومات كمورد حيوي إستراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه في حياة الأفراد والجماعات و في مختلف النشاطات التي يمارسها الإنسان.

3 - نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة على المعلومات: خلال السنوات الأخيرة تزايدت المؤسسات والمنظمات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على المعلومات واستثمارها بالشكل الأمثل في معالجة نشاطاتها وأعمالها، كما هو الحال في المؤسسات الصحفية والإعلامية والبنوك وشركات التأمين والمؤسسات الحكومية الأخرى.

4 - بزوغ تكنولوجيا المعلومات والنظم المتطورة: حصلت تطورات كبيرة خلال الآونة الأخيرة في تكنولوجيا المعلومات، فبعد أن كانت التقنيات المتاحة لتخزين وإرسال وعرض المعلومات تتمثل بالصور الفوتوغرافية والأفلام والمذياع والتلفاز والهاتف، أصبحت في الوقت الحاضر تعتمد اعتماداً كبيراً على الحواسيب بأنواعها المختلفة في اختزال ومعالجة المعلومات واستخدامها وتقديمها للمستفيدين.

لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في خدمة المعلومات و حققت أهداف عديدة منها(المالكي و الدوير،2000) :-

- إيصال المعلومات للباحثين وفقاً لحاجاتهم الموضوعية ومشكلاتهم العلمية لوضع الحلول المناسبة لها.
- توفير المعلومات للمواطنين لرفع مستوياتهم الثقافية والمهنية والعلمية ومن ثم خلق مجتمع أفضل متطور على الأصعدة والمستويات جميعها.

- تأمين قنوات في المجتمع بهدف توصيلها للباحثين لدراساتها ونقدها وتمييزها لإبداع معلومات جديدة قد تفتح آفاقاً جديدة في سبيل الرقي والتقدم.

5- **تعدد فئات المستفيدين:** يتميز مجتمع المعلومات بوجود فئات متعددة تتعامل مع المعلومات والاستفادة منها في خططها وبرامجها وبحوثها ودراساتها وأنشطتها المختلفة وفقاً لتخصصاتها ومستوياتها وطبيعة أعمالها.

6- **تقلص سلطات المدير:** نظراً لتنامي حجم تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات فإن مسؤوليات وسلطات المدراء والعاملين سوف تقلص ولن يحتفظ المديرون أو المشرفون في هذه المؤسسات بالسلطات التي يفترض أن تتاح لهم.

7- **ظهور التوقعات المتغيرة لمستخدمي المعلومات:** وفرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهيلات علمية وفنية وغازرة في كمية المعلومات المقدمة للمستخدمين ، وأصبح بإمكان المستفيد التحاور مع نظام المعلومات واستخدام ما يناسبه بالشكل والصيغة التي يحتاجها من الخدمات والبرامج الثقافية والعلمية فضلاً عن البرامج التعليمية والتدريبية الخاصة به لجعله أكثر معرفة بما يتناسب مع اهتماماته ومجالات عمله.

8- **تزايد حجم القوى في قطاع المعلومات:** أصبحت القوى العاملة في قطاع المعلومات في بعض الدول المتقدمة تنمو بشكل سريع فقد ارتفعت نسبهم في الولايات المتحدة الأمريكية من عام 1950 وحتى الآن على أكثر من 60% (مبرمجون، أساتذة، محررون، محاسبون ، مصرفيون، أمناء مكتبات).

9- **الاغتراب والتحديث في مجتمع المعلومات:** حيث يرى العديد من الباحثين أن انتشار تطبيق تكنولوجيا المعلومات سيؤدي إلى اغتراب الإنسان في مجتمع المعلومات وعزوفه عن المشاركة الإيجابية في المجتمع، وتتجدد شواهد هذا الاغتراب في فقدان الثقة بالنفس والقلق على تعطل خبرات الإنسان لأن الحواسيب قد حولت العديد من الموظفين والعاملين إلى مجرد ضاغطين على الأزرار.

1 - الأبعاد الجديدة للخصوصية: أضافت التكنولوجيا الحديثة أبعاداً جديدة للخصوصية تتعلق باختزان واسترجاع المعلومات عن الناس وإمكانيات الوصول لهذه المعلومات عن طريق شبكات الاتصال.

خصائص المعلومات الجيدة :-

المعلومات الناتجة من عملية تشغيل البيانات يجب أن يتوافر فيها الخصائص الهامة التالية:-

1- التوقيت: بحيث تصل المعلومات إلى المستخدم في الوقت المطلوب و المناسب و عند الحاجة إليها، حتى يمكن الاستفادة منها.

2- كاملة: يجب أن تكون المعلومات كاملة لجميع متطلبات و رغبات المستخدم، و أن تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز يفقدها معناها.

3- ذات صلة بنشاط المنظمة: أي أن تكون المعلومات مفيدة لاتخاذ قرار سليم (Dock & James, 1988,p.36).

4- إمكانية الحصول عليها: و تعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة و سرعة.

5- الدقة: و تعني أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي أخطاء و على درجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الاعتماد في تقدير احتمالات المستقبل و مساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال.

6- الملائمة: و تعني أن تكون المعلومات ملائمة و مناسبة لطلب المستخدم.

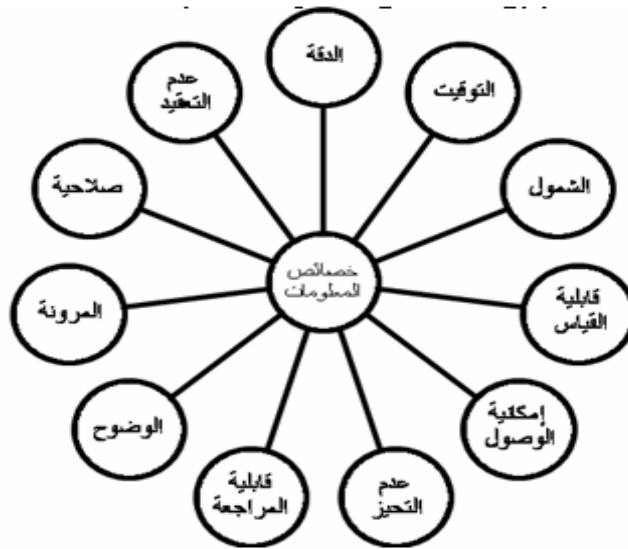
7- الفترة الزمنية: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً للاستخدام خلال دورة تشغيلها والحصول عليها – أي الفترة الزمنية التي يستغرقها عملية إدخال وتشغيل واستخراج النتائج والحصول على المعلومات بحيث لا تكون بدرجة من القدم تجعلها قديمة.

8- الوضوح: وتعني هذه الخاصة أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ، وتكون عرضها بالشكل المناسب للمستخدم بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.

- 1- **المرونة:** وتعني أن تكون المعلومات مناسبة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.
- 2- **التأكيد (مؤكد):** وتعني أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء مما يجعل مصدر الحصول عليها دائماً محل ثقة للمستخدمين.
- 3- **عدم التحيز:** وتعني عدم تغير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين. (عاشور، 1995، ص50)

شكل (3 / 4)

يبين خصائص المعلومات الجيدة



المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: "نظم المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002م.

أمن المعلومات Information Security

1- يخزن الحاسوب كثيراً من المعلومات الحساسة عن الأفراد والمؤسسات، ويجري تبادل أجزاء من هذه المعلومات بين المستخدمين من خلال الشبكات فلا بد من حماية هذه المعلومات، بمنع الوصول إليها لمن لا يملك الحق في ذلك، وكذلك المحافظة على سريتها أثناء نقلها عبر الشبكة (يحيى، 2006)، ويمكن تعريف أمن المعلومات بأنه: "العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهدده أو الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل.

.(2008)"

2006)

-(11

Password -

Access Card -

Bio Data -

" "

-:

" "

-(127-122 2005)

: -1

:

:

*

.

-:

*

.

: -2

...

: -3

:

simulation models

.

: -4

.

فوائد تكنولوجيا المعلومات للمدراء و الإدارات

(2006) -:

-1

-2

-3

-4

-5

تأثير تكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية المنظمة

" (Porter:1996,p.61) "

-:

-

-

-

أهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال التطبيقات المصرفية و المالية

(المفتي، 1988).

(السلمي، 2002)

(2002)

البنوك الالكترونية كأحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال العمل المصرفي :

1995

(<http://mohcinement.mylivepage.com>)

(Electronic Banking)

(Internet Banking)

(Remote Electronic Banking)

(Online Banking)

(Home Banking)

(Self – Service Banking)

)

.(

المبحث الرابع تكنولوجيا إدارة المعرفة

المقدمة

(2004)

.

- :

(2007).

الحاسوب

:

.

(2006) .

":

(85 2002) "

"Hardware"

"Software"

(Loudon&loudon,2002) " Loudon & Loudon "

- :

:Mainframe ✓

:Midrange &minicomputer ✓

:Server ✓

:Personal computer (pc) or Microcomputer ✓

Laptop Microcomputer

:Workstation ✓

:Supercomputer ✓

Networks

)

": (160

)

."

(

.

:

-(2002)

.

-:

.

-:

<http://www.e->

-: online.de/sites/kom/0310201.htm

-: _____ -1

.

-: _____ -2

.

-: _____ -3

.

-: _____ -4

.

.
 :
 :
Communications Network :_____

(215 2000)

-:

" " :**Local Area Network (LAN)**

-: (155 2002)

()

computer) " ":

:) (network

(workstations) .(

(hardware)

(software)

(http://www.7oob.net)(chat) (Email)

-: (2008:)

() -1

() -2

-3

-4

.() -1

Wide Area Network “WAN” _____

.

(1995) .

-: (2008:) (257 2005)

() -1

() -2

-3

-4

Distributed processing network :_____

(220 2000)

(Eaton,R,1988,p.148).

Software

) " "

" :(218 2006

"

:

- :

(57 2002)"

"

System software

❖

.

Application software

❖

.

.

Data mining(DM) :

2006)" "

"

" : (157

"
.

-:

: (160-157 2006)

-

.

.

-

-

.

Internet

·

(2005)·

-(2005)

) -1

·(

-2

·

-3

(Intranet)

·()

من أهم المزايا الأساسية التي تتمتع بها شبكة الاتصال الداخلية الانترنت (البحيصي،2005):-

- 1 .
- 2 .
- 3 .

Extranet

()

-:

- 1 .
 - 2 .
 - 3 .
- () .(2005)

() .(2005)

(Intranet)

(Internet)

(Extranet)

.

" " -

-

(Fire walls)

.

-

) (...)

<http://www.alamuae.com>

(3 / 2)

Extranet	Intranet	Internet	

البحيصي ، عصام ، دراسة بعنوان : "تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني)"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد 14 ، عدد 1، يناير 2005م ، ص162.

■

■

■

■

المبحث الأول

الميزة التنافسية

المقدمة

(2007)

تعريف الميزة التنافسية:-
(Porter,1996)

:"

(2007) "

"

":

:

"

أساليب تحقيق الميزة التنافسية

(2004) :-

1. Superior Efficiency :-

2. Superior Quality :-

3. Superior Innovativeness :-

4. Superior Customer Responsiveness :-

-:

:(85 2002)

✓

✓

✓

.

-:

-:

-1

(%30)

(374 2001)

.

.

-:

-2

—

—

. (Macdonald & Timothy,2006)

-3

.(2005)

-4

.(2001)

-5

.

(6 2005)

“ ” .

:

. (Porter,1996,61)

.

.(1988)

المبحث الثاني نبذة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني

المقدمة

(Mayer , 1999

, p 39)

" : (3 1996) " "

1980) "

- " : (3

— " ... "

" "

(1995 22):

-
-
-
-
-
-

المصارف في فلسطين

22

- (إحصائية لعدد البنوك من سلطة

النقد) 2007/12/13

جدول رقم (3 / 4) يبين المصارف العاملة في فلسطين

-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	HSBC

(2007)

(32)

(11) .

(92)

(22). (النشرة الإحصائية الشهرية الصادرة عن سلطة النقد ، بتاريخ 31 ديسمبر/ 2007

.)

-:

.

-:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

(رمضان وجودة، 1996، ص16)

-

-:

: (الشریف ، 2006، ص 98)

-1

.

-2

.

-3

.

-4

.

-5

.

-6

.

.

"

"

.

:

:

.1

.

:

.2

.

:

(14)

(32)

(92)

(21)

:

جدول (5/4)

"

"

32	14	
92	21	

(2006) :

www.pma-palestine.org (2006) 2006

(14)

-:

(5/5)

	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12
	13
	14

المصدر : (سلطة النقد الفلسطينية، 2007)

:

):

" " " " / "

174 (/ " /

(5/ 6)

30

117

150

.%78

جدول رقم (5/ 6)
يوضح حجم فئة الإدارة العليا في المصارف العاملة في قطاع غزة

			/		/				
%29.3	51	25	8	8	8	1	1	+	بنك فلسطين
								8	
%9.2	16	10	3	3	-	-	-	3	
%14.4	25	15	5	5	-	-	-	5	
%13.2	23	6	3	7	5	1	1	+	
								7	
%4.6	8	4	2	2	-	-	-	2	
%2.9	5	3	1	1	-	-	-	1	
%2.9	5	3	1	1	-	-	-	+	

%2.9	5	3	1	1	-	-	-	1	
%5.1	9	6	2	1	-	-	-	1	
%3.4	6	4	1	1	-	-	-	1	
%4	7	5	1	1	-	-	-	1	
%4	7	3	2	2	-	-	-	2	
%3	5	3	1	1	-	-	-	1	
% 1.1	2	1	-	1	-	-	-	1	
%100	174	87	30	33	13	2	2	-	

.

2

❖

"

/

" 2

❖

.

"

/

" 13

❖

.

33

❖

.

/

30

❖

.

/

87

❖

174

❖



" :

"

. 0.156 (Sig.) 0.266

:(5/7)

(5/7)

4	3	2	1	0	

" "

(0)

%

%20

(1)

.

-:

:

:

: -1

(11)

(1)

.(3) -
 :

Internal Validity :

Structure Validity :

.
 :
 " " (5/8)
 0.05
 α=
 (5/8)
 " "

(.Sig)			
*0.001	0.544	.	.1
*0.001	0.535	.	.2
*0.000	0.752	.	.3
*0.004	0.475	.	.4

*0.000	0.594	.	.5
*0.000	0.631	.	.6
*0.000	0.708	.	.7
*0.000	0.598	.	.8
*0.000	0.834	.	.9
*0.000	0.617	.	.10
*0.000	0.776	.	.11
*0.010	0.422	.	.12
*0.000	0.604	.	.13
*0.000	0.654	.	.14
*0.001	0.528	.	.15
*0.000	0.782	.	.16
*0.000	0.623	.	.17
*0.007	0.443	.	.18
*0.000	0.771	.	.19
*0.000	0.650	.	.20

.α =0.05

"

(5/9)

"

$\alpha=0.05$

(5/9)

"

"

(.Sig)			
*0.000	0.610		.1
*0.000	0.793		.2
*0.000	0.645		.3
*0.000	0.702		.4
*0.000	0.648		.5
*0.000	0.699		.6
*0.000	0.801		.7
*0.000	0.718		.8
*0.000	0.724		.9
*0.000	0.659		.10

$\alpha = 0.05$

*

"

"

(5/10)

 $\alpha = 0.05$

(5/10)

"

"

(.Sig)			
*0.000	0.836	.	.1
*0.000	0.870	.	.2
*0.000	0.861	.	.3
*0.000	0.827		.4
*0.000	0.713	.	.5

 $\alpha = 0.05$

*

"

"

(5/11)

 $\alpha = 0.05$

.

(5/11)

"

"

(.Sig)			
*0.000	0.631		.1
*0.000	0.689	.	.2
*0.000	0.726		.3
*0.000	0.800		.4
*0.000	0.830		.5
*0.000	0.874		.6
*0.000	0.781	.	.7

 $\alpha = 0.05$

*

"

"

(5/12)

$\alpha = 0.05$

(5/12)

"

"

(.Sig)			
*0.000	0.835		.1
*0.000	0.790		.2
*0.000	0.875		.3
*0.000	0.879		.4

$\alpha = 0.05$

*

"

"

(5/13)

 $\alpha = 0.05$

(5/13)

"

"

(.Sig)			
*0.000	0.839	.	.1
*0.000	0.810	.	.2
*0.000	0.820	.	.3
*0.000	0.770	.	.4
*0.000	0.694	.	.5
*0.000	0.651	.	.6
*0.000	0.587	.	.7

 $\alpha = 0.05$

*

"

"

(5/14)

 $\alpha = 0.05$

(5/14)

"

"

(.Sig)			
*0.000	0.830		.1
*0.000	0.833		.2
*0.000	0.786		.3
*0.000	0.882		.4
*0.000	0.791		.5
*0.000	0.769		.6

 $\alpha = 0.05$

*

(5/15)

$\alpha = 0.05$

(5/15)

(Sig.)			
*0.000	0.721		.1
*0.000	0.696		.2
*0.001	0.684		.3
*0.000	0.751		.4
*0.000	0.898		.5

$\alpha = 0.05$

*

Structure Validity :

(5/16)

$\alpha = 0.05$

(5/16)

(Sig.)			
*0.000	0.878		.1
*0.000	0.884		.2
*0.000	0.660		.3
*0.000	0.658		.4

*0.010	0.425		.5
*0.000	0.725		.6
*0.000	0.739		.7
*0.000	0.848		.8

.α =0.05

*

:Reliability

-3

.

:

: Cronbach's Alpha Coefficient

.(5/17)

(5/17)

0.797		.1
0.693		.2
0.867		.3
0.906		

(5/17)

.

(0.906)

-
-
-

-1

-1.1

%16.3

%83.7

(6/18)

(6/18)

%		
%83.7	123	
%16.3	24	
%100.0	147	

- 1.2

30

"

%26.5

(6/19)

(50 - 30)

%65.3

"

(6/19)

%		
%26.5	39	30
%38.8	57	40 – 30
%26.5	39	50 -40
%8.2	12	50
%100.0	147	

-1.3

(6/20)

%86.4

%8.8

.

(6/20)

%		
%1.4	2	
%3.4	5	" "
%86.4	127	
%8.8	13	
%100.0	147	

-1.4

%24.0 (6/21)

%48.6 5

10

.

(6/21)

%		
%24.0	35	5
%27.4	40	10 – 5
%36.3	53	15 – 10
%12.3	18	15
%100.0	146	

- 1.5

(6/22)

%11

%16.6

.

(6/22)

%		
%28.3	41	
%44.1	64	
%16.6	24	
%11.0	16	
%100.0	145	

- 1.6

(6/23)

/

/

(6/23)

%		
%5.5	8	
%12.4	18	
%22.8	33	/
%59.3	86	/
%100.0	145	

- 1.7

(6/24)

" %42.7 " 5 "

.

(6/24)

%		
%42.7	61	5
%23.7	34	10 – 5
%22.4	32	15 – 10
%11.2	16	15
%100.0	143	

- 2

-2.1

%67. (6/25)

(6/25)

%		
%67.4	89	
%35.6	43	
%100.0	132	

- 2.2

%1.4 (6/26)

%65.5

(6/26)

%		
%1.4	2	
%11.7	17	5 - 1
%21.4	31	10 - 6
%65.5	95	10
%100.0	145	

- 2.3

%68.7

(6/27)

%31.3

(6/27)

%		
%68.7	101	
%31.3	46	
%100.0	147	

-2.4

(9-2)

% 9.2

(6/28)

30

%38.7

(6/28)

%		
%9.2	13	9 - 2
%38.7	55	20 - 10
%13.4	19	30 -21
%38.7	55	30
%100	142	

-2.5

%91.8

(6/29)

(1998

)

(6/29)

%		
%91.8	134	
%8.2	12	
%100.0	146	

.....

)

.(Sig.=0.000

-

(6/30)

(Sig.)			
*0.000	10	7	

"

"

*

- 3

- 3.1

2000 – 1995 %29.1 (6/31)
%51.1 1994

(Neal Pollock,2002)

%2.1 %17.7 2005 - 2001
2005

(6/31)

%29.1	41	1994
%51.1	72	2000 – 1995
%17.7	25	2005 -2001
%2.1	3	2005
%100.0	141	

-3.2

10

%9.4

(6/32)

%7.0

20-11

%30.3

%52.8

30-21

30

(6/32)

%		
%9.9	14	10
%30.3	43	20-11
%7.0	10	30-21
%52.8	75	30
%100.0	142	

- 3.3

%77.9

(6/33)

)

(2004

%22.1

.

(6/33)

%		
%77.9	109	
%22.1	31	
%100.0	140	

()

- 3.4

(6/34)

%86.6 ()

%13.4

‘()

."2005 "

(6/34)

()

%		
%86.6	123	
%13.4	19	
%100.0	142	

- **3.5**

()

(6/35)

()

%14.1

(**Rebertson.J,2004**)

.

(6/35)

()

%		
%85.9	122	
%14.1	20	
%100	142	

()

- 3.6

%35.9 (6/36)

%46.1 ()

()

(2005)

()

" "

.

(6/36)

()

%		()
%35.9	51	
%64.1	91	
%100	142	

- 3.7

(6/37)

%31.9

3

10

%18.4

.

(6/37)

%		
%31.9	45	3
%27.7	39	6-3
%22.0	31	9-6
%18.4	26	10
%100.0	141	

			:
)			
.(	-	-	
			.
()			✓
	:		.
		:	
	2		.
		:	
Sig.(P-value)	2		
	(SPSS	)	$\alpha = 0.05$
$\alpha = 0.05$	Sig.(P-value)	2	
			.
			.

✓

:

:

:

) $\alpha = 0.05$

Sig.(P-value)

(SPSS

$\alpha = 0.05$

Sig.(P-value)

.

-:

-1

% 82.2

(6/38)

)

(2004

(2003)

.

%4.7

.

)

(2002

.

(Siam ,Walid

Z, 2006)

.

(6/38)

%	
1.1%	
4.6%	
12.1%	
54.8%	
27.4%	

(20-1)

(6/39) . 2

(6/39)

(Sig.)

(.Sig)						
0.011*	2.529	20	57.14	2.29	.	.1
0.000*	4.618	19	60.20	2.41		.2
0.000*	10.291	10	78.60	3.14		.3
0.000*	10.057	7	79.76	3.19	.	.4
0.000*	9.707	12	77.91	3.12		.5

0.000*	8.113	17	69.39	2.78		6
0.000*	9.835	8	79.25	3.17		7
0.000*	10.297	2	82.82	3.31		8
0.000*	10.635	4	81.97	3.28		9
0.000*	10.262	5	81.46	3.26		0
0.000*	9.752	1	84.52	3.38		1
0.000*	9.784	8	79.25	3.17		2
0.000*	9.028	15	73.46	2.94		3
0.000*	9.225	14	75.85	3.03		4
0.000*	8.881	16	72.96	2.92		5
0.000*	7.055	18	68.71	2.75		6
0.000*	9.618	13	76.70	3.07		7
0.000*	10.207	3	82.65	3.31		8
0.000*	10.630	6	81.12	3.24		9
0.000*	10.086	11	78.57	3.14		20
0.000*	10.476		76.11	3.04		

$\alpha = 0.05$

*

: (6/39)
 " -
 (4)3.38 "
 9.752 %84.52
 $\alpha = 0.05$.0000 (Sig.)
 2
)

(2002

(2004)

" " -
 2.529 57.14 2.29
 0.011 (Sig.)
 $\alpha = 0.05$
 2

(2004)

(/)

3.04

-

10.476

% 76.11

"

"

0.000

(Sig.)

$\alpha = 0.05$

2

(Rebecca &

Murray, 1997)

"

"

-6

% 86.5

(6/40)

(1998

)

(Elsabbagh ,Z, 2003)

(Daniles,N.Carolin, 1996)

“Daniels”

% 3.4

(2005)

.

(6/40)

%	
0.3%	
3.1%	
11.1%	
56.4%	
29.1%	

(10-1)

(6/41) . 2

(6/41)

(Sig.)

(.Sig)						
0.000*	9.883	1	85.20	3.41		.1
0.000*	9.634	8	75.85	3.03		.2
0.000*	9.263	10	72.96	2.92		.3
0.000*	10.188	3	80.27	3.21		.4
0.000*	9.692	3	80.27	3.21		.5
0.000*	9.900	7	76.36	3.05		.6
0.000*	10.442	2	81.34	3.25		.7
0.000*	9.515	6	76.87	3.07		.8
0.000*	9.751	5	79.25	3.17		.9
0.000*	9.415	9	75.68	3.03		.10
0.000*	10.517		78.41	3.14		

$\alpha = 0.05$

*

: (6/41)
 " -
 3.41 "
 9.883 % 85.20 (4)
 0.000 (Sig.)
 $\alpha = 0.05$
 2

.
 (2004)
 .
 " -
 (4) 2.92 "
 (Sig.) 9.263 % 72.96
 $\alpha = 0.05$ 0.000
 2

(2004)

3.14

-

10.517

%78.41

"

"

0.000

(Sig.)

$\alpha = 0.05$

2

(2003

1

.

.

-7

% 87.8

(6/42)

-

(2005

)

%1.9

)

(2005

(6/42)

%	
0.0%	
1.9%	
10.3%	
56.2%	
31.6%	

(5-1)

(6/43)

. 2

(6/43)

(Sig.)

(.Sig)						
0.000*	10.399	1	81.46	3.26	.	1
0.000*	10.043	5	77.72	3.11		2
0.000*	9.762	3	78.91	3.16	.	3
0.000*	10.059	3	78.91	3.16		4
0.000*	10.174	2	79.76	3.19	.	5
0.000*	10.494		79.35	3.17		

. $\alpha = 0.05$

*

:

(6/43)

"

-

(4

) 3.26

"

0.000

(Sig.)

10.399

% 81.46

$\alpha = 0.05$

2

(Elsabbagh

,Z,2003)

,

.

"

-

(4) 3.11

"

10.043

% 77.72

$\alpha = 0.05$

0.000 (Sig.)

2

(2000)

.

3.17

-

10.494

% 79.35

"

"

0.000 (Sig.)

$\alpha = 0.05$

2

(Elsabbagh ,Z,2003) (200)

-8

%91.4 (6/44) -

(2006)

(2003)

%1.7

(6/44)

%	
0.1%	
1.6%	
6.9%	
61.3%	
30.1%	

(7-1)

.(6/45)

. 2

(6/45)

(Sig.)

(.Sig)						
0.000*	10.173	6	78.23	3.13		.1
0.000*	10.433	7	78.06	3.12		.2
0.000*	10.710	5	79.45	3.18		.3
0.000*	10.589	3	80.10	3.20		.4
0.000*	10.180	4	79.59	3.18		.5
0.000*	10.318	1	83.33	3.33		.6
0.000*	9.977	2	80.86	3.23		.7
0.000*	10.509		79.97	3.20		

. $\alpha = 0.05$

*

: (6/45)
 " -
 "
 (4) 3.33
 0.000 (Sig.) 10.318 % 83.33
 $\alpha = 0.05$
 2

(2005)

(1998)

.
 " -
 (4) 3.12 "
 10.4331 %78.06
 $\alpha = 0.05$ 0.000 (Sig.)
 2

(2003):

(2006) (Neal Pollock ,2002)

.

3.20 -

10.509 %79.97

" " 0.000 (Sig.)

$\alpha = 0.05$

2

(2003) و (2006)

.(Elsabbagh ,Z, 2003) (2005) و

.

-9

%8.79 (6/46) -

%2.4

(Siam ,Walid Z, 2006)

(Zakaria & Rahahleh, 2004)

()

(6/46)

%	
0.0%	
2.4%	
9.7%	
58.1%	
29.8%	

(4-1)

.(6/47) . 2

(6/47)

(Sig.)

(.Sig)						
0.000*	10.338	1	85.37	3.41	.	.1
0.000*	10.323	2	80.95	3.24	.	.2
0.000*	9.879	3	77.38	3.10	.	.3
0.000*	9.706	4	76.70	3.07	.	.4
0.000*	10.389		80.10	3.20		

: (6/47)

" -

% 85.37 (4) 3.41

0.000 (Sig.) 10.338

$\alpha = 0.05$

2

(Hurbert,S, 1998.)

.
"
-
%76.70 (4) 3.07
0.000 (Sig.) 9.706
 $\alpha = 0.05$
2

.
-
3.20
10.389 %80.10
" " 0.000 (Sig.)
 $\alpha = 0.05$
2

.
(2002)
.

-10

% 81.7 (6/48)

-

(2005)

%3.6

(6/48)

%	
0.6%	
3.0%	
14.7%	
56.3%	
25.4%	

(7-1)

.(6/49)

. 2

(6/49)

(Sig.)

(.Sig)						
0.000*	9.276	5	75.51	3.02		1
0.000*	10.227	3	77.38	3.10		2
0.000*	10.211	1	79.59	3.18		3
0.000*	9.400	6	75.34	3.01		4
0.000*	9.785	4	76.20	3.05		5
0.000*	6.923	7	67.19	2.69		6
0.000*	9.871	2	78.60	3.14		7
0.000*	10.374		75.69	3.03		

. $\alpha = 0.05$

*

: (6/49)

" -

"

%79.59 (4) 3.18

0.000 (Sig.) 10.211

$\alpha = 0.05$

2

(2004)

" -

(4) 2.69 "

(Sig.) 6.923 %67.19

$\alpha = 0.05$ 0.000

2

(2005)

3.03

10.374

"

"

0.000 (Sig.)

$\alpha = 0.05$

2

(1998) (2005)

(Elsabbagh, Z,

2003)

-11

%82.5 (6/50)

) (2005)

(Daniles, N. Carolin, 1996) (2002

%4.0

(6/50)

%	
0.7%	
3.3%	
13.5%	
54.5%	
28.0%	

(6-1)

.(6/51)

. 2

(6/51)

(Sig.)

(.Sig)						
0.000*	10.239	2	79.59	3.18	.	.1
0.000*	9.741	4	77.04	3.08	.	.2
0.000*	10.386	1	80.95	3.24	.	.3
0.000*	9.451	5	76.36	3.05		.4
0.000*	8.231	3	79.08	3.16		.5
0.000*	8.339	6	72.60	2.90		.6
0.000*	10.273		77.59	3.10		

. $\alpha = 0.05$

*

:

(6/51)

"

-

"

(4) 3.24

0.000 (Sig.) 10.386 %80.95

$\alpha = 0.05$

2

.

(1998)

(2002)

."

.

"

-

(4) 2.90

"

0.000

(Sig.)

8.339

%72.60

$\alpha = 0.05$

2

.

3.10

-

10.273

%77.59

"

"

0.000

(Sig.)

$\alpha = 0.05$

2

(2005)

)

(Daniles, N. Carolin, 1996

(2000) .

.

∴

:

❖

$\alpha=0.05$

(6/52)

(6/52)

(Sig.)			
*0.000	0.513		.1
*0.000	0.492		.2
*0.000	0.434		.3
*0.000	0.558		.4
*0.000	0.572		.5
*0.000	0.617		

$\alpha = 0.05$

*

-∴

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/52)

(Sig)

0.513

0.05

0.000

(2005)

(Elsabbagh ,Z, 2003)

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/52)

0.000

(Sig)

0.492

0.05

)

(2006

(2003)

.

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/52)

(Sig)

0.434

0.05

0.000

(Siam,Walid,Z

2006)

.

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/52)

(Sig)

0.558

0.05

0.000

(2005)

(2004

و دراسة)

.
 :
 ✓
 $\alpha=0.05$
 (6/52)
 (Sig.) 0.572
 0.05 0.000

(2005)
 (Daniles, N. Carolin, 1996) (2002)

.
 :
 ❖
 $\alpha=0.05$
 (6/52)
 0.617
 0.05 0.000 (Sig.)

-:

(Elsabbagh ,Z, 2003) (2003) -1

(2006) -2

:

(Daniles, N. Carolin, 1996) (2004) -3

(2002) -4

: ❖

$\alpha=0.05$

(6/53)

.

(6/53)

.

(Sig.)			
*0.000	0.606		.1
*0.000	0.561		.2
*0.000	0.508		.3
*0.000	0.633		.4
*0.000	0.601		.5
*0.000	0.687		

$\alpha =0.05$

*

:

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/53)

(Sig)

0.606

0.05

0.000

)

(1998

.

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/53)

(Sig.) 0.561

0.05 0.000

(2006)

.

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/53)

0.508

0.05

0.000

(Sig)

)

(2003

.

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/53)

(Sig)

0.633

0.05

0.000

)

(2005

.

:

✓

$\alpha=0.05$

(6/53)

(Sig)

0.601

0.05

0.000

(2005)

.

-∴



$\alpha=0.05$

(6/53)

0.687

0.05

0.000

(Sig)

-∴

(1998) -1

.

(2006) -2

.

(2003) -3

.

(2005) -4

.

⋄ :

"

)

(

. $\alpha=0.05$

" - "

"

.

" —

.

3

✓

(Sig)

" — "

(6/54)

$$\alpha = 0.05$$

(6/54)

—

(.Sig)			
0.817	-0.231		-1
0.977	-0.029		-2
0.915	-0.106		-3
0.735	-0.338		-4
0.700	-0.385		-5
0.430	-0.789		-6
0.387	-0.865		-7
0.364	-0.907		-8

✓

" - "

(6/55)

 $\alpha = 0.05$

(Sig.)

(6/55)

-

(.Sig)				
0.278	3	3.854		- 1
0.088	3	6.547		-2
0.288	3	3.768		-3
0.089	3	6.516		-4
0.593	3	1.901		-5
0.604	3	1.852		-6
0.556	3	2.078		-7
0.418	3	2.831		-8

✓

" -

(6/56)

$\alpha = 0.05$

(Sig.)

.

(6/56)

-

(.Sig)				
0.055	3	7.619		-1
0.909	3	0.543		-2
0.949	3	0.358		-3
0.614	3	1.804		-4
0.741	3	1.252		-5
0.421	3	2.818		-6
0.594	3	1.896		-7
0.767	3	1.141		-8

✓

" -

(6/57)

 $\alpha = 0.05$

(Sig.)

(6/57)

-

(.Sig)				
0.205	3	4.588		-1
0.161	3	5.158		-2
0.181	3	4.876		-3
0.744	3	1.238		-4
0.252	3	4.086		-5
0.488	3	2.428		-6
0.060	3	7.404		-7
0.282	3	3.819		-8

✓

(Sig.)

"

-

(6/58)

"

"

"

"

"

"

 $\alpha = 0.05$

. (6/58)

(6/58)

-

(.Sig)				
0.301	3	3.660		-1
*0.003	3	14.057		-2
0.705	3	1.401		-3
0.353	3	3.263		-4
0.823	3	0.911		-5
*0.003	3	14.274		-6
*0.005	3	12.744		-7
0.079	3	6.793		-8

. $\alpha = 0.05$

*

(6/59)

(6/59)

-

15	- 10 15	10 - 5	5	
83.94	75.39	85.58	51.47	
73.19	79.05	85.83	51.17	
80.36	72.56	88.36	54.41	

(6/59)

10 5

"

"

"

"

"

"

10

5

(Sig.)

$\alpha = 0.05$

✓

" -

(6/60)

 $\alpha = 0.05$

(Sig.)

(6/60)

-

(.Sig)				
0.492	3	2.411		- 1
0.550	3	2.111		-2
0.261	3	4.002		-3
0.874	3	0.698		-4
0.483	3	2.455		-5
0.751	3	1.209		-6
0.302	3	3.648		-7
0.544	3	2.139		-8

✓

" - (6/61)
 $\alpha = 0.05$ " " (Sig.)

"

"

(6/61)

-

(.Sig)				
0.452	3	2.632		-1
0.480	3	2.472		-2
*0.027	3	9.193		-3
0.568	3	2.023		-4
0.662	3	1.589		-5
0.682	3	1.500		-6
0.717	3	1.352		-7
0.762	3	1.164		-8

. $\alpha = 0.05$

*

(6/62)

(6/62)

-

	- 10	- 5	5	
15	15	10		
78.09	64.17	58.22	82.19	

(6/62)

5

.

5

(Sig.)

$\alpha = 0.05$

✓

" - " (6/63)

" " " " " (Sig.)

$\alpha = 0.05$

(6/63)

-

(.Sig)				
*0.001	2	14.700		-1
*0.003	2	11.410		-2
0.721	2	0.653		-3
0.627	2	0.934		-4
0.348	2	2.113		-5
0.086	2	4.914		-6
*0.031	2	6.946		-7
0.306	2	2.371		-8

. $\alpha = 0.05$

*

(6/64)

.

(6/64)

-

53.44	75.43	83.69	
55.65	79.40	81.96	
62.60	62.63	81.42	

(6/64)

" "

"

"

" "

.

(Sig.)

$\alpha = 0.05$

.



(Sig.)

" -

(6/65)

$\alpha = 0.05$

.

(6/65)

-

(.Sig)				
0.121	3	5.815		-1
0.263	3	3.988		-2
0.690	3	1.468		-3
0.411	3	2.878		-4
0.821	3	0.918		-5
0.977	3	0.201		-6
0.810	3	0.966		-7
0.828	3	0.888		-8



(Sig.) " - " (6/66)
 $\alpha = 0.05$

(6/66)
-

(.Sig)			
0.559	-0.584		-1
0.233	-1.193		-2
0.663	-0.436		-3
0.580	-0.553		-4
0.607	-0.514		-5
0.402	-0.837		-6
0.397	-0.848		-7
0.502	-0.671		-8



(Sig.) " - " (6/67)

" " " " " " " "

$\alpha = 0.05$

" " " " " " " "

.

(6/67)

-

(.Sig)				
*0.046	3	8.001		-1
*0.003	3	13.672		-2
*0.006	3	12.436		-3
0.258	3	4.033		-4
*0.000	3	20.365		-5
*0.013	3	10.725		-6
0.080	3	6.748		-7
*0.015	3	10.415		-8

. $\alpha = 0.05$

*

(6/68)

(6/68)

-

30	30 - 21	20 - 10	9 - 2	
82.99	64.18	61.86	74.35	
85.29	69.13	65.15	43.50	
82.63	47.82	72.15	56.31	
86.79	41.11	69.98	57.65	
84.33	57.61	67.83	53.08	
83.39	51.24	69.37	59.81	

(6/68)

30

"

" "

" "

" "

" "

"

" "

30

(Sig.)

$\alpha = 0.05$

✓

" — " (6/69)

 $\alpha = 0.05$

"

"

(Sig.)

(6/69)

—

(Sig.)			
*0.027	-2.209		-1
0.138	-1.484		-2
0.877	-0.155		-3
0.351	-0.933		-4
0.563	-0.579		-5
0.997	-0.004		-6
0.216	-1.238		-7
0.583	-0.549		-8

. $\alpha = 0.05$

*

(6/70)

(6/70)

47.71	75.81	

(6/70)

.

.

(Sig.)

$\alpha = 0.05$

.

•
•
•

النتائج

-:

-1

.

.

-2

.

-3

-4

.

-5

.

-13

-14

-15

-16

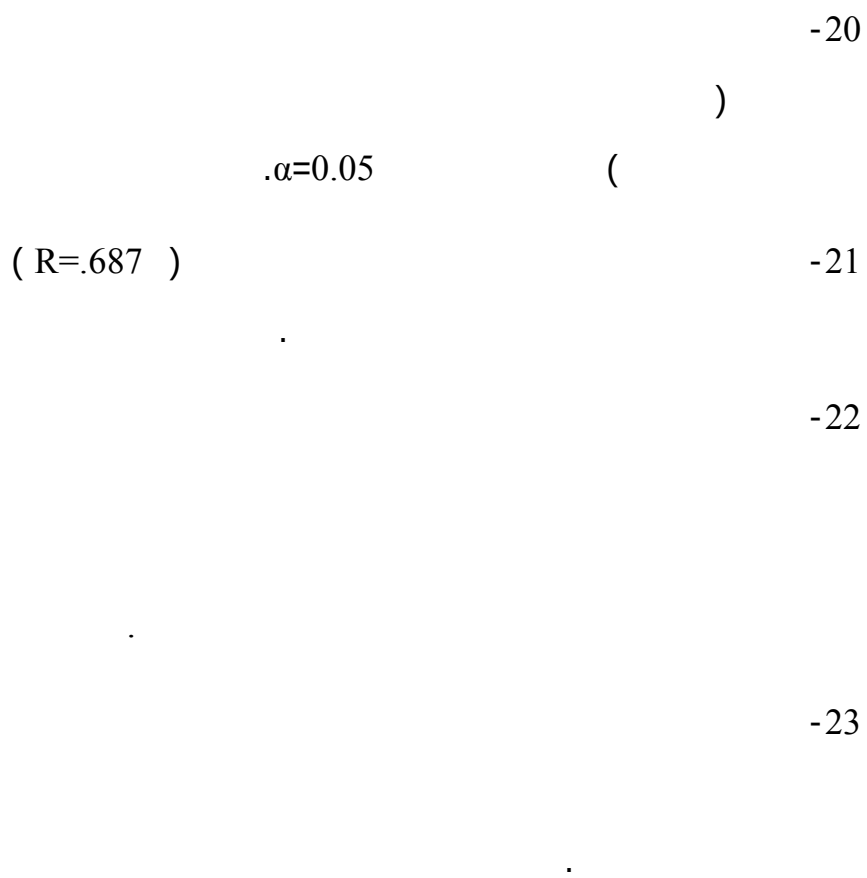
-17

-18

-19

$\alpha=0.05$

($R=.617$)



-:

-1

.

-2

.

-3

.

-4

.

-5

.

-6

.

-7

.

-8

.

-9

.

-:

-1

-2

•

•

•

•

•

1

"

"

. 2000

"

"

. 2005

"

"

2002

()

"

2006

() "

"

"

. 2005 2 28

" :

"()

1

14

()

. 2005

" :

:

"

2007

"

"

. 1996

：“ ”

。2005

。2005 “ ”

：“ ”

。2000

“() ”

。2000 :

“ ”

。1999

：“ ”()

。2002

“ ”

。2001 :

“ ”。

1996 6 3

“ ”

。2006 ”

。2006 “ ”

“ ”

。2001 ”

：“ ”

。1996

" :
)
 . 2004 14 1 8 " (
 "() "
 . 2000
 1998 " "
 " "
 . 1970
 "() "
 . 2005
 — " :
 : "
 . 2006
 " :
 "()
 . 2002 :
 " :
 "
 . 2004 3 44
 " "
 . 2007

" "。
 。 (12-11)
 " "
 。 1995
 2003 " "
 " :
 "
 。 2003 1 26
 " "
 。 2007
 " :
 。 2006 " ()
 。 2002 " "。
 " "
 。 2003 "
 。 1973 " "
 " "
 。 2006
 " "
 。 1980
 " "
 。 2002

“ ”
：

． 2006

“ ”
：

“

． 2006 1 6

“

：

． 2005

． 2006 “ ”

“

“

． 2003

“ ”
：

． 2006 ”

“

“ ”
：

． 2007 35 5

“

：

“

． 1997

“

“

． 1985

“

“

． 2002

“

“

．

"

"

.1988 3 10

. 1992 33

"

".

. 2002 14 26 8

. 1983

"

"

)

".

:

"(

. 2007

:

"

"

. 1998

"

:

" :

. 2000 260 14

:

"

"

. 2005

:

"

"

. 2006

. 2006

"

"

".

:

19

"

.1998 2 38

:

- 1996

. 2006 95 2006

.2006/12/13

. 2007 13

/

: (Books) :

Anumba , Chimay & Egbu ,C harles :**"Knowledge management in
constriction** " ,1st , Black well publishing Ltd, India , 2005

Bachman ,David .J, :**"Business Today"**, McGraw hill, 1996.

Daniels , Carolin .N.:**" Inforamation Technology : The Management
Challenge International Policy "** , Vol.11 , NO .123

Dock ,VT & James ,c.:**"Computer Information System For Business "**,
west st Panel , 1988

Eaton , John R .& Other,:**"managers Guide To Information technology**
" ,new York ,Philip Allan Publishers Limited , Second Edition
, 1988

Elsabbagh , Zoheir ,:**" The Impact Of Information Technology On
Achieving A Competitive Advantage In Banking Sector In
Jordan"**, Al-Basaer , Vol.7 , No.1, 2003

Gareth , Morgen.:**" Images of Organization, Thousand Oaks"**, Sage
Publications, 1997

Hayajneh ,Ahmed .F.:**"Comparative Investigation Of Knowledge
Management System"** ,Saudi Arabia , February

- Hurbert, s.:” ***How Knowledge management Add critical Value TO Distribution Channel Management*** “ , Journal Of Systematic Knowledge management, January ,1998
- Ivance , VJ & Others, :”***management Quality And competitiveness*** , IRWIN , Boston,1997
- Loudon, Kenneth & Loudon ,Jane:” ***Management Information System***”, Prentice Hall International Inc, United State Of America ,2002
- MacDonald, S.Scott & Timothy, W.Koch,:”***Management Of Banking*** “, Thomson South-Western ,6th Edition,2006,
- Mainiero, Lisa A. , Tromley ,Cheryl L,:” ***Developing Managerial Skills In Organizational Behavior*** “ , new jersey, prentice hall, inc. ,1989.
- Manual on Administration ,:” ***American Occupational Therapy Association*** “, Hunt Publishing company ,1978
- Mayer , M.:” ***The bankers*** “ ,New York , Ballantine Books ,1999
- Pollock ,Neal ,:” ***Knowledge management and information technology (Know - IT Encyclopedia)***, 2002
- Porter, ME. :” ***Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries And Competitors***” , new York , Free pres ,1980
- Rigby , D.:”***The Secret History Of Process Reengineering Planning Review***” ,1993
- Robbins, Stephen P.:” ***Organization Behavior , Concept ,controversies ,Application*** “, Prentice Hall International , 8th Edition,1998.
- Robertson, J.:” ***Intranets And Knowledge Sharing*** “, 2005 .
- Schermerhorn , John R . :”***Management***” , John Wiley and Sons Inc , 6Th Edition ,1999.

Shekhar, K.c. & shekhar ,lekshmy, " **banking theory and practice** " ,
new delhi , vikas publishing house ,18 edition .

Siam ,walid.z,:" **The Extent Of Awareness Of The Important Of
Accounting Knowledge Management In the Jordan
Industrial Shareholding Company** “, Dirasat
,administration Science , Vol .33 , No .1, 2006

Sivan ,Y.Y, “ **Nine Keys To Acknowledge infrastructure : A
proposed Analytic Framework For Organizational
Knowledge management** “, center For Information Policy
research , Harvard University , March 2001

Slocum ,John .w& Hellriegel ,Don,:" **Management**” , Addition-
Wolsey Publishing Company , 6th Edition ,1992

Zakaria ,Walid & Rahahleh , Muhammad ,:" **The Effect Of Using
Information Technology (IT) In Quality Assurance Of
Accounting University Education**” , Jordan Journal of
Business Administration ,Vol.1 , NO.1 , 2005

:

"

)

" (

: 2005

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year2/part3/as216.htm>

".

2004 2 9

"

-: 8:05

<http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793>

”:

2007 2 9

”

- : 2:35AM

http://theinformationway.blogspot.com/2007/01/blog-post_4828.html

: 9:00 2007 24

<http://www.ameinfo.com/ar-69781.html>

2006 25

: 12:16

<http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793>

Knowledge Praxis Philip C. Murray & Rebecca O. Barclay

: 11:30 1997

<http://www.media-access.com/whatis.html>

-: 8:30 2006/3/13

<http://www.free-zones.gov.jo/km1/km%20folder/km%20aimes.htm>

: 11:23 2007/7/18

<http://www.tkne.net/vb/archive/index.php/t-8195.html> -

: 2:31 2006/1/7

<http://www.tkne.net/vb/archive/index.php/t-8195.html>

: 2005 5

<http://www.alriyadh.com/2005/03/05/article44946.html>

: 8:45

http://www.kuwait25.com/ab7ath/view.php?tales_id=585 - 49k

2007 30

:

<http://youlem.wordpress.com/2007/04/30/4>

: 12:13 2008

<http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=12962>

2004

<http://www.minshaw.com/other/gendelgy2.htm> : 9:10

)

: 5:12 2000 (

<http://www.arabcin.net/arabiaall/2000/13.html> - 41k

: 8:55

<http://mohcinement.mylivepage.com/page/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9>

: 7:35

<http://www.arabl原因.org/e-Banking.htm>

: 2:21

<http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/011.html>

: 6:02

-

<http://www.khayma.com/myoasis/wiwi.htm>

12:15

1426/8/14

-:

<http://www.islamivat.medharweb.net/modules.php?name=News&file=article&sid=182>

المانع ، عادل ، موقع كل العراق ، بدون تاريخ ، الساعة 10:24 ، نقلا عن :

<http://www.kululiraq.com/modules.php?name=News&file=article&sid=428>
8

()

: 12:10

http://www.itep.ae/Arabic/EducationalCenter/Articles/Extranet_01.asp

2007 35

<http://www.ulum.nl/c106.html> :

: 4:01 2007

<http://www.aswwaq.com/vb/archive/index.php/t-9.html>

موقع كنانة أون لاين ، بدون تاريخ ، الساعة 5:08 ، نقلا عن :

<http://www.kenanaonline.com/page/4228>

مجلة الاتصالات و العالم الرقمي ، بدون تاريخ ، الساعة 9:23 ، نقلا عن :

<http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/13042003/agtes50.htm>

: 9:25

<http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html>

موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، أغسطس ، 2007 ، الساعة 7:53 ، نقلا عن :

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9>
9

: 2005

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year2/part3/as216.htm>

موقع المعهد الوطني، بدون تاريخ، الساعة 4:35 ، نقلا عن :

<http://www.TCL.Jeeran.com/>

موقع سلطة النقد، نقلا عن :-

<http://www.pma-palestine.org/arabic/banks/banks1.html>

-: 4:15 2002 26 11

<http://www.al-jazirah.com.sa/magazine/26112002/aj45.htm>

قنديلجي، عامر و الجنابي، عبد القادر، موقع المنشاوي للدراسات و البحوث ، نقلا عن :

<http://www.minshaw.com/other/gendelgy2.htm>

http://boardreader.com/t/zxr_alkmbiutr_ualbramg_65638/tyrif_alxhasb_al_li_9252.html

<http://www.7oob.net/othersview-282.html>

<http://www.chatsouria.com/vb/showthread.php?t=2753>

<http://www.Sveiby.com.au/knowledgmanagement.html>

<http://www.alamuae.com>

<http://www.e-online.de/sites/kom/0310201.htm>



(1)

—	. .	1
—	.	2
—	.	3
—	.	4
-	.	5
	.	6
— " "	.	7
-	.	8
—	.	9
—	.	10
—	.	11

(2)

Access Card

Application

Application software

Bio Data

Brain storming sessions

Browse

Capture

Communications Network

Controlling

Data

Data Filter

Data mining(DM)

Decentralization

Demand Deposits

Direction

Digital firm

Digitally

Discovery for knowledge

Distributed processing

Electronic Banking
External Integration
Flexibility
Fire walls
Hardware
Home Banking
Information
Information Security
Initiation Stage
Internal Integration
Internet
Internet Banking
Globalization
Knowledge Engineering
Knowledge Management
Knowledge Management Systems
Knowledge ware
Local Area Network (LAN)
Midrange & minicomputer
Mainframe
Networks
Online Banking
Organization
Organizational Learning

"

Password

Personal computer (pc)

Planning

Propagation Stage

Re-engineering

Remote Electronic Banking

Re- structuring

Total Quality Management

Transformation Of Industrial Economies

Self – Service Banking

Server

Sharing

Simulation models

Software

Supercomputer

Superior Customer Responsiveness

Superior Efficiency

Superior Innovativeness

Superior Quality

System software

Wide Area Network “WAN”

Workstation

(3)

الاستبانة

-

.....

"

"

.

.

.

" - : _____

"

:

10

5-1

10 - 6

.....

:

()

30

20 - 10

30 - 21

-:

(✓)

-:						
					.	1
					.	2
					.	3

						4
						5
						6
						7
						8
						9
						10
						11
						12
						13
						14
						15
						16
						17
						18
						19
						20

-						
						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8
						9
						10

-						
(✓)						
						1

						2
						3
						4
						5
						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						1
						2

						3
						4
-						
						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
-						
						1
						2
						3
						4

						5
						6

-:

- 1

2000 – 1995
2006

1994
2005- 2001

-2

20 -11
30

10 - 1
30 -21

-3

()

- 4

()

-5

()

-6

-7

6 – 3
10

3
9-6