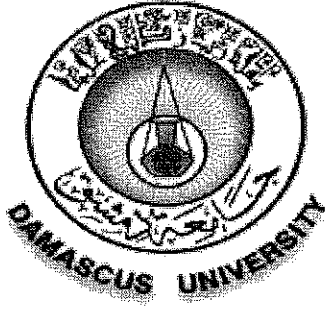




الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية"

أطروحة أعدت استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال/ نظم المعلومات الإدارية

إعداد الطالب

منصور ناصر الرجي

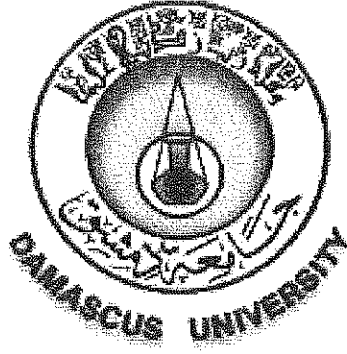
المشرف المشارك

د. نازم ملكاوي

المشرف الرئيسي

أ.د. طارق الخير

1431هـ - 2010م



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
"دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية"

منصور ناصر الرجي

إجازة في الاقتصاد قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة حلب 2005.

دبلوم دراسات عليا إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق 2006.

ماجستير إدارة أعمال/نظم معلومات/- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق 2008.

أُجيزت الأطروحة بتاريخ 2010/08/09

من قبل لجنة المحكم:

الاسم	التوقيع	
أ.د. طارق الحنجر		مشرفاً
أ.د. علي ميا		عضواً
د. جمال اليوسف		عضواً
أ.د. عمار ناصر آغا		عضواً
د. سليمان عوض		عضواً

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

(سورة البقرة، الآية 32)

{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا }

(سورة طه، الآية 114)

الإهداء

إلى المعلم الأول...

الذي سطرَ بعد الجهل علماً، وشقَّ في عباب الظلم نوراً..
فأشرفتُ ببعثه الأفكارُ والنفوس... واخضوضرتُ بعدله الحياة...

رسول الله محمد ﷺ

إلى من كان قدوتي وسبقى مثلي الأعلى

إلى الروح الطاهرة التي غادرت قبل بلوغ الأمل

أبي

إلى النور الذي يسطع دائماً ليبددَ ظلمة الواقع...

إلى من غفوتُ على دفء حنانها، ورعتني بنبض جنانها، وعلمتني الصبر والكفاح
إليك يا أمّاه.... أهدي ما وصلتُ إليه، فهل تُرى يشفعُ لي خجلي؟!

أمي

إلى أحق الناس بصحبتي وحبتي...

إلى من كانوا سندي ولازوا...

إلى دنيا المحبة والوفاء...

إلى من شاركوني الأفراح والجراح...

إخوتي

عزائي عندما يخيم ليل الحزن...

فسحة أُملي عندما يضيق العيش...

إلى القلوب التي دفعتني إلى الأمام...

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم منكراتي...

إلى كل المحبين في فضاء الذاكرة...

أصدقائي

الباحث

منصور ناصر الرجي

الشكر والتقدير

أحمدك ربي حمد الشاكرين، وأتوجه إليك بالشكر والثناء كما يليق بذاتك العلية، على أن وفقني ويسرت لي السبيل لإتمام هذا العمل، فإن كان ثمة تقصير فحسبي أن الكمال لك وحدك. وأصلي وأسلم على الهادي الرسول البشير سيد المرسلين محمد وعلى آله وصحبه وسلم. وبعد.

ففي هذا المقام يسعدني ويشرفني أن أتقدم بوافر شكري وتقديري إلى جميع العاملين بكلية الاقتصاد أكاديميين وإداريين وفنيين وأخص بالذكر قسم إدارة الأعمال، وقسم الدراسات العليا، كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بوافر شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور طارق الخير والدكتور نازم ملكاوي المشرفين على هذا البحث، لما أحاطاني به من فيض علمهما، وعمق خبرتهما، وسعة صدرهما، ولما قدماه لي من عون وإرشاد، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى :

الأستاذ الدكتور علي ميا رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة تشرين

الأستاذ المساعد الدكتور جمال اليوسف رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق

الأستاذ المساعد الدكتور عمار ناصر آغا رئيس قسم الإحصاء التطبيقي بكلية الاقتصاد جامعة دمشق

الدكتور سليمان عوض المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق

لقبولهم المشاركة في الحكم على هذه الأطروحة فلهم كل الشكر والامتنان.

وبخالص الشكر أتقدم لكل من ساعدني ووقف إلى جانبي في جميع مراحل إعداد هذا البحث، وكذلك أفراد عينة البحث لما قدموه من تعاون متميز خلال الدراسة الميدانية.

الباحث

منصور ناصر الرجي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الآيات القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر
د	فهرس المحتويات
ل	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ع	ملخص البحث (باللغة العربية)
1	الفصل الأول: الفصل التمهيدي
2	المقدمة
4	المشكلة العامة للدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	متغيرات الدراسة
8	نموذج الدراسة
9	فروض الدراسة
10	فرضيات الدراسة
13	أسلوب الدراسة
13	مجتمع الدراسة
13	عينة الدراسة
14	جمع البيانات والمعلومات
14	الأساليب الإحصائية
16	الدراسات السابقة
16	أولاً: الدراسات العربية

28	ثانياً- الدراسات الأجنبية
34	مناقشة الدراسات السابقة ومدى اختلاف هذه الدراسة عنها
39	تقسيم الدراسة
41	الفصل الثاني: مبادئ وأسس نظم المعلومات الإدارية
43	المبحث الأول: مدخل إلى نظم وتكنولوجيا المعلومات
44	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وأهميتها
44	مفهوم المعلومات وأهميتها
47	جودة المعلومات
49	بنية المعلومات
50	البنية التحتية للمعلومات
50	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
56	البنية التحتية لنظم المعلومات
57	مفهوم نظم المعلومات الإدارية
61	المطلب الثاني: بناء وإدارة نظم المعلومات الإدارية
61	أنواع نظم المعلومات
62	أنواع نظم المعلومات من وجهة نظر المستخدمين
62	نظم المستوى التشغيلي
63	نظم المستوى الإداري
64	نظم المستوى الإستراتيجي
64	أنواع نظم المعلومات من وجهة النظر الوظيفية
65	نظام معلومات التسويق
66	نظام المعلومات المالي
67	نظام معلومات الموارد البشرية
69	نظام معلومات التصنيع والإنتاج
71	مكونات نظم المعلومات
76	تطبيقات نظم المعلومات الإدارية
76	نظم إدارة سلسلة القيمة

77	نظم إدارة العلاقة مع الزبون
78	نظم إدارة المعرفة
79	نظم تخطيط موارد المشروع
80	وظيفة نظم المعلومات في الأعمال
80	قسم نظم المعلومات
81	تنظيم وظائف نظم المعلومات
83	المبحث الثاني: البيئة الإلكترونية وإدارة المعلومات وأمنها
84	المطلب الأول: البيانات والبيئة الإلكترونية
85	إدارة البيانات
85	صعوبات إدارة البيانات
86	دورة حياة معالجة البيانات
86	مصادر البيانات
87	بناء نكاء الأعمال
88	قواعد البيانات
89	أدوات نظم إدارة قواعد البيانات
91	مخزن البيانات
92	استكشاف البيانات
93	أدوات استكشاف البيانات
96	تطبيقات استكشاف البيانات
97	مخازن البيانات واستكشاف المعرفة
99	المطلب الثاني: إدارة موارد المعلومات وأمنها
99	أمن ورقابة نظم المعلومات
101	إجراءات ووسائل الحد من المخاطر التي تهدد أمن وسرية المعلومات
102	تدقيق نظم المعلومات
102	أهداف تدقيق نظم المعلومات
103	أنواع تدقيق نظم المعلومات
106	حوكمة تكنولوجيا ونظم المعلومات

108	حوكمة أمن المعلومات
112	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
113	حوكمة نظم المعلومات
114	مبادئ حوكمة نظم المعلومات في المصارف
116	الفصل الثالث: مبادئ وأسس الميزة التنافسية
118	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
119	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
119	البيئة التنافسية
120	الميزة التنافسية
121	أهمية الميزة التنافسية
121	تحليل البيئة التنافسية
122	خصائص الميزة التنافسية
123	أبعاد الميزة التنافسية
123	بعد التكلفة
124	بعد الجودة
125	بعد المرونة
125	بعد التسليم
126	قوى التنافس
127	قوة المنافسة في الصناعة
129	الدخول المحتمل لأطراف جديدة في المنافسة
130	المنتجات البديلة
131	القوة التفاوضية للموردين
132	القوة التفاوضية للمشتريين
133	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس والنجاح التنافسي
133	عوامل النجاح الحرجة للتنافسية
137	الاستراتيجيات العامة للتنافس
138	استراتيجية قيادة التكلفة

142	استراتيجية التمييز
144	استراتيجية التركيز
146	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المصارف ودعم نظم المعلومات لها
147	المطلب الأول: الميزة التنافسية في المصارف
147	المنافسة المصرفية
148	مجالات المنافسة بين المصارف
148	المنافسة السعرية
151	المنافسة غير السعرية
154	سلسلة القيمة في المصارف
159	المطلب الثاني: أثر نظم المعلومات على الميزة التنافسية في المصارف
159	نظم المعلومات ضرورة أم قدرة تنافسية؟
160	المصرف الإلكتروني
161	نظم المعلومات والدفع الإلكتروني
163	نظم المعلومات والمقاصة الإلكترونية
164	نظم المعلومات الإدارية وإدارة المخاطر المصرفية
170	نظم المعلومات والاستخبارات التنافسية
171	نظم المعلومات والتحالفات الاستراتيجية
174	العلاقة بين التحالفات بين المصارف واستيعاب نظم وتكنولوجيا المعلومات
175	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
176	المبحث الأول: مقياس الدراسة
177	المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة
177	تطوير الاستبانة
179	الاختبارات الخاصة بالاستبانة
179	صدق الأداة
179	الصدق الظاهري
179	صدق المحتوى
179	ثبات الأداة

179	اختبار ثبات نموذج الدراسة
181	المطلب الثاني: الخصائص الشخصية والوظيفية
184	المبحث الثاني: اختبار وتحليل ومناقشة متغيرات الدراسة
185	المطلب الأول: تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها
185	أولاً- درجة توفر نظم المعلومات الإدارية في المصارف الأردنية
186	توفر العوامل التنظيمية
191	توفر العوامل التكنولوجية
195	مستوى الأفراد
199	ثانياً- مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الأردنية:
199	مستوى الخدمة
205	مستوى رفع كلف التحويل لبنك آخر
207	مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للسوق
210	مستوى التحالفات الاستراتيجية
213	مستوى الاستخبار التنافسي
216	مستوى خفض التكاليف
220	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
220	المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية
222	اختبار فرضيات الدراسة
224	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
224	1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى الخدمة
226	2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى الخدمة
229	3- مستوى الأفراد مع مستوى الخدمة
231	4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى الخدمة:
236	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
236	1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى رفع كلف التحويل
238	2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى رفع كلف التحويل
241	3- مستوى الأفراد مع مستوى رفع كلف التحويل

243	4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى رفع كلف التحويل
248	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
248	1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد
250	2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد
253	3- مستوى الأفراد مع مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد
255	4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد
260	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
260	1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى التحالفات الاستراتيجية
262	2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى التحالفات الاستراتيجية
265	3- مستوى الأفراد مع مستوى التحالفات الاستراتيجية
268	4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى التحالفات الاستراتيجية
273	اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
273	1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى الاستخبار التنافسي
275	2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى الاستخبار التنافسي
278	3- مستوى الأفراد مع مستوى الاستخبار التنافسي
280	4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى الاستخبار التنافسي
285	اختبار الفرضية الرئيسية السادسة
285	1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى خفض التكاليف
287	2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى خفض التكاليف
290	3- مستوى الأفراد مع مستوى خفض التكاليف
292	4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى خفض التكاليف
297	الفرضية العامة للدراسة
297	نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى تحقيق الميزة التنافسية
302	المطلب الثالث: النتائج والتوصيات
302	أولاً- نتائج الدراسة
302	1- نتائج مستمدة من الأدب النظري للدراسة
303	2- نتائج مستمدة من صفات عينة الدراسة

قائمة المحتويات

304	3- نتائج مستمدة من تطبيق نموذج الدراسة
310	ثانياً- التوصيات
314	مراجع البحث
314	الكتب
315	الرسائل والأطروحات
317	المؤتمرات والملفات
318	التقارير والنشرات
318	Books
320	Theses
323	Journals
325	Reports and Standards
326	Web Sites
327	الملاحق
327	الملحق (1): أسماء المحكمين
328	الملحق (2) : مقياس الدراسة (الاستبانة)
	الملخص باللغة الإنكليزية
	المحتويات باللغة الإنكليزية

فهرس الجداول

الرقم	الصفحة
الجدول (1-3)	تطور أسعار الفائدة على الودائع والتسهيلات الائتمانية لدى المصارف العاملة في الأردن
الجدول (2-3)	تطور أصناف الودائع لدى المصارف العاملة في الأردن من عام 2000 لغاية أيلول 2009
الجدول (3-3)	ترتيب المصارف التجارية عينة الدراسة من حيث التسهيلات المصرفية المقدمة
الجدول (4-3)	الخدمات المصرفية الجديدة التي أدخلتها المصارف عينة الدراسة خلال العام 2008
الجدول (5-3)	عدد الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي (2000-2008)
الجدول (1-4)	اختبار (كرونباخ- ألفا)
الجدول (2-4)	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
الجدول (3-4)	درجة توفر العوامل التنظيمية
الجدول (4-4)	درجة توفر العوامل التكنولوجية
الجدول (5-4)	مستوى الأفراد
الجدول (6-4)	درجة توفر مؤشرات نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية
الجدول (7-4)	مستوى الخدمة
الجدول (8-4)	مستوى رفع كلف التحويل
الجدول (9-4)	مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد إلى السوق
الجدول (10-4)	مستوى التحالفات الاستراتيجية
الجدول (11-4)	مستوى الاستخبار التنافسي
الجدول (12-4)	مستوى خفض التكاليف
الجدول (13-4)	درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية
الجدول (14-4)	العلاقة بين متغيرات الدراسة
الجدول (15-4)	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)
الجدول (16-4)	معاملات الانحدار Regression Coefficients ^a

226	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (17-4)
226	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (18-4)
229	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (19-4)
229	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (20-4)
231	Model Summary ^c (Stepwise method)	الجدول (21-4)
232	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (22-4)
236	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (23-4)
236	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (24-4)
238	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (25-4)
239	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (26-4)
241	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (27-4)
241	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (28-4)
243	Model Summary ^c (Stepwise method)	الجدول (29-4)
244	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (30-4)
248	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (31-4)
248	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (32-4)
250	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (33-4)
251	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (34-4)
253	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (35-4)
253	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (36-4)
255	Model Summary ^c (Stepwise method)	الجدول (37-4)
256	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (38-4)
260	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (39-4)
260	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (40-4)
262	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (41-4)
263	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (42-4)
265	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (43-4)

265	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-44)
268	Model Summary ^d (Stepwise method)	الجدول (4-45)
268	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-46)
273	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (4-47)
273	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-48)
275	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (4-49)
276	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-50)
278	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (4-51)
278	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-52)
280	Model Summary ^c (Stepwise method)	الجدول (4-53)
281	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-54)
285	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (4-55)
285	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-56)
287	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (4-57)
287	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-58)
290	Model Summary and ANOVA ^b (Stepwise method)	الجدول (4-59)
290	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-60)
292	Model Summary ^c (Stepwise method)	الجدول (4-61)
293	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-62)
297	Model Summary ^d (Stepwise method)	الجدول (4-63)
297	Regression Coefficients ^a معاملات الانحدار	الجدول (4-64)

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل (1-1)	نموذج الدراسة	8
الشكل (1-2)	تكامل هيكلية البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	46
الشكل (2-2)	نموذج نظام معلومات التسويق	66
الشكل (3-2)	نموذج نظام معلومات المالي	67
الشكل (4-2)	نموذج نظام معلومات الموارد البشرية	68
الشكل (5-2)	نموذج نظام معلومات التصنيع والإنتاج	71
الشكل (6-2)	موارد نظم المعلومات	72
الشكل (7-2)	أدوات مستكشف البيانات	94
الشكل (1-3)	قوى التنافسية الخمس	126
الشكل (2-3)	نموذج سلسلة القيمة في المصارف	157
الشكل (1-4)	لوحة الانتشار (scatter plot) بين المتغير المستقل والمتغير التابع	223

نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية"

الطالب

منصور ناصر الرجي

المشرف الرئيس

المشرف المشارك

أ.د. طارق الخير

د. نازم ملكاوي

الملخص

إن حاجة المصارف إلى امتلاك ميزة تنافسية كأداة تضمن استمرار المصرف وبقائه، بل نموه وتقدمه في بيئة يعد فيها التميز أهم أسباب البقاء، يوجب اعتماد كل الوسائل التي تيسر وتسهل عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعزز مكانة المصرف وتنافسيته، وحيث تعد نظم المعلومات الإدارية أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمصرف، وتمكنه من تحقيق الكثير من المنافع مثل المرونة والسرعة وتقديم خدمات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ القرار، وكذلك تستخدم هذه النظم كأداة مساعدة في الابتكار والإبداع وتطوير الخدمات، وتمكن من اختراق أسواق جديدة وبناء تحالفات استراتيجية، كل هذا يدل على أهمية الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية، وأهمية الاستثمار بها وتوجيه كل الجهود لتعزيز دورها وتفعيله خدمة لأهداف المصرف وتحقيقاً لاستراتيجياته، لذلك تمثل الهدف العام لهذه الدراسة في تحديد الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية ويمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى الأهداف الرئيسية التالية:

1- تحديد الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف.

2- معرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في رفع كلف التحويل إلى مصرف آخر.

3- تحديد الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

4- معرفة الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

5- تحديد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في رفع قدرة المصرف على الاستخبار التنافسي.

6- معرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تخفيض التكاليف في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبيان خاص لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (7) مصارف اختيرت بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة المتمثل بالمصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية والبالغ عددها (10) مصارف، وكان عدد الاستبيانات الموزعة (114) استبياناً، استرد منها (101) استبانة وبلغ عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (94) استبانة، والتي شكلت ما نسبته (82.5%) من الاستبيانات الموزعة و(93.1%) من الاستبيانات المستردة، وكانت وحدة التحليل هي جميع المديرين الموجودين في الإدارة العليا ومعاونوهم في المصارف عينة البحث.

وباستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- اختبار الثبات Reliability Test

2- الأساليب الإحصائية الوصفية

3- الاختبارات اللامعلمية مثل:

أ- معامل الارتباط بيرسون: (Person Correlation)

ب- تحليل الانحدار (Regression Analysis).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

1- تمتاز نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق

الأول من سوق عمان للأوراق المالية بأنها ذات كفاءة وفاعلية عالية وقد بلغ متوسط

توفرها درجة مرتفعة قدرها (3.951)، وهذا يعني أن هذه المصارف تعي أهمية الدور الذي

تؤديه هذه النظم وبالتالي اقتنتها وطورتها باستمرار، وتمثل ذلك بما يلي:

- وفرت المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية

العوامل التنظيمية لنظم المعلومات الإدارية بدرجة مرتفعة بلغت (3.94) تعكس قناعة

الإدارة العليا بأهمية هذه النظم وتوحيد الرؤية التنظيمية تجاهها.

- وفرت المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية

العوامل التنظيمية لنظم المعلومات الإدارية بدرجة مرتفعة بلغت (3.963) فبعد أن اقتنعت

إدارات هذه المصارف بأهمية نظم المعلومات الإدارية اتجهت إلى تطوير ومواكبة آخر

المستجدات في مجال التكنولوجيا الخاصة بالعمل المصرفي.

- جاء اهتمام المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية بمستوى الأفراد مكملاً للعوامل التنظيمية والعوامل التكنولوجية ومتكامل معها إذ بلغت درجة توفر هذا البعد الذي يعد المحور المحرك لعمل المصارف درجة مرتفعة قدرها (3.959).

2- استطاعت المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية أن تحقق مستوى مرتفع من الميزة التنافسية بلغ وسطه الحسابي (3.917)، ليعكس إدراك الإدارة في تلك المصارف لأهمية الميزة التنافسية كشرط أساسي للبقاء في السوق والاستفادة من الفرص المتاحة وكسب حصة سوقية أكبر .

3- هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (مستوى الخدمة، مستوى رفع كلف التحويل لبنك آخر، مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للسوق، مستوى التحالفات الاستراتيجية، مستوى الاستخبار التنافسي، مستوى خفض التكاليف) في تلك المصارف بلغت (0.963).

4- تلعب نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) دوراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (مستوى الخدمة، مستوى رفع كلف التحويل لبنك آخر، مستوى

العوائق أمام الداخلين الجدد للسوق، مستوى التحالفات الاستراتيجية، مستوى الاستخبار التنافسي، مستوى خفض التكاليف) في تلك المصارف.

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، فإنها قدمت بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل المصارف عينة البحث، سيكون لها تأثيراً إيجابياً في عملها اليومي وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، ومن بين أهم هذه التوصيات ما يلي:

- 1- على الرغم من توفر العوامل التنظيمية بدرجة مرتفعة إلا أنه يجب على المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية أن تزيد من قدرتها على الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية والتكنولوجيا المستخدمة لديها، من خلال إعطاء مرونة أكبر أثناء بناء وتصميم هذه النظم واستخدامها بحيث تتوافق هي مع العمل المطلوب أداؤه وليس العكس.
- 2- تغيير قناة الإدارة العليا بخصوص الإنفاق على نظم المعلومات الإدارية ، وذلك من خلال ربط الإنفاق على نظم المعلومات الإدارية بالتكنولوجيا بالحاجة وفقاً للمستجدات في كل من العمل المصرفي وسوق التكنولوجيا.
- 3- التركيز على الناحية العملية في الأداء من خلال تسهيل تبادل الخبرات والمعرفة داخل المصرف وكذلك مع المصارف الأخرى ولكن ضمن الحدود المقبولة.
- 4- نتيجة لتزايد حدة المنافسة وزيادة الحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات يجب على المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية أن تعمل على التوسع في استخدام أنظمة المعلومات المتطورة التي تتمتع بالقدرات التحليلية والرياضية خاصة وأن هذه النظم غالباً ما تخدم الإدارة العليا.

- 5- العمل على إعطاء دور أكبر لنظم المعلومات الإدارية في أداء الأعمال خاصة الروتينية منها وذلك عن طريق استخدام تطبيقات نظم المعلومات وذكاء الأعمال.
- 6- يجب على التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية أن تزيد من الاستثمار في مجال البحث والتطوير من أجل ابتكار خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية وذلك من خلال الاهتمام بوحدة البحث والتطوير وتقديم الدعم اللازم لها وتزويدها بالقدرات المالية والتكنولوجية والفنية.
- 7- زيادة الحوافز المقدمة للعملاء وخاصة تلك المرتبطة بالجانب الإلكتروني مثل الاستعلام عن الرصيد وتسديد الفواتير وغيرها من الخدمات الإلكترونية بحيث تقدم مجاناً وتكون مرتبطة بخدمات أخرى يحصل عليها الزبون.
- 8- العمل على وضع ضوابط ومعايير تسهل انتقال العمل المصرفي، بحيث يمكن في حال توفرها منح حق الامتياز لمصارف أخرى تعمل في مناطق داخل المملكة أو حتى خارجها لتقدم نفس الخدمات التي يقدمها المصرف الأم، كما يجب أن تركز هذه الضوابط الثقة المتبادلة بين المانح والمستفيد من الامتياز.
- 9- العمل على تعزيز التعاون التنافسي بين المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية وذلك من خلال التحالفات فيما بينها من أجل الاستفادة من الخبرات والأصول الملموسة وغير الملموسة الموجودة لدى كل طرف من أطراف التحالف، أو من أجل اقتناء أصول (لا يمكن لكل مصرف على حده اقتناؤها: إما لارتفاع تكلفتها وعدم توفر السيولة اللازمة لشرائها، أو توفر السيولة ولكن ارتفاع درجة المخاطرة فيها) تولد أمام المصارف المتحالفة فرصة مؤكدة لتحقيق أرباح إضافية.

10- إنشاء وظيفة متخصصة بعملية دراسة وتحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تكون مهمتها الأساسية التنبؤ بالمخاطر المحتملة الوقوع نتيجة لسوء أداء الأعمال الداخلية أو نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤثر على عمل المصرف، ويجب تعزيز ودعم هذه الوظيفة بالنظم والتكنولوجيا والأفراد المتخصصين.

11- زيادة توعية الأفراد العاملين في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية بأهمية وخطورة أمن وسرية المعلومات، واعتماد ضوابط ومعايير دولية في مجال تدقيق وحوكمة نظم المعلومات الإدارية.

12- وضع استراتيجية فعالة من أجل الاستفادة من المنظمات الدولية المتخصصة بجمع وتحليل البيانات والمعلومات، مع التركيز على التآني في وضع هذه الاستراتيجية، لأن البيانات والمعلومات المتبادلة قد تستخدمها تلك المنظمات في استنتاج معلومات قد تضر بالموقف التنافسي للمصرف.

13- مراجعة الحملات الإعلانية التي يقوم بها المصرف وزيادة عدد الخدمات المقدمة في الإعلان الواحد وخاصة الإعلانات المطبوعة وأهمها الطُرقية فهي من جهة تعطي المصرف مجالاً ومساحة أوسع للتعريف بأكثر من خدمة في إعلان الواحد، ومن جهة أخرى تعطي الجمهور فرصة أكبر للإطلاع عليها ومعرفتها والتميز بينها.

الفصل الأول

الفصل التمهيدي

المقدمة

إن التوجه المتزايد نحو التحرير الاقتصادي، وإزالة القيود أمام التجارة الخارجية، والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، والتغيرات العديدة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال على كافة الصعد والمجالات، مما جعلها بيئة شديدة التعقيد والتغيير، وهذا ما يؤكد مقولة أن الثابت الوحيد في هذه البيئة هو التغيير، لذا لم تعد الخطط المحددة، والإجراءات البسيطة التي تتخذها الشركة لمواجهة هذه المتغيرات كافية للحفاظ على بقائها وصمودها، خاصة مع تزايد حدة المنافسة بين المنظمات وتغير قواعد العمل وآلياته الأمر الذي زاد من الحاجة إلى السرعة والدقة في اتخاذ القرارات والتعامل بمرونة أكبر مع كل هذه المتغيرات، وبالتالي لابد من توفير المعلومات المطلوبة بالجودة العالية لكافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة بما يضمن لها أداء عملياتها بكفاءة مرتفعة، وتحقيق التميز بالمنتجات والخدمات التي تقدمها.

وقد واكب التزايد في حدة المنافسة بين المنظمات التطورات الكبيرة في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات، حيث تم تقديم نظم وتطبيقات ذات أغراض عامة تخدم المجالات الوظيفية في المنظمة، كما أدى هذا التطور إلى إنتاج برامج تهدف إلى خدمة تخصصات محددة مثل نظم دعم القرار والنظم الخبيرة، بالإضافة إلى تقديم تطبيقات مختلفة لهذه النظم مثل المعرفة، وإدارة العلاقة مع الزبون، والتخطيط وكذلك استخدامها كأداة لاستكشاف بيانات أو معلومات محددة من بين الملايين من البيانات الموجودة في مخازن البيانات لدى المنظمة، ولكون المصارف من أكثر المنظمات عرضة للمنافسة وأكثرها قدرة على توظيف نظم المعلومات في مجال عملها، فقد فرض عليها كل ذلك التخلي عن

الأساليب التقليدية في الإدارة، وتبني أساليب وسياسات أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات والحاجات المتغيرة، وأكثر استغلالاً للفرص، وهذا يتطلب توفير أنظمة وأساليب حديثة لجمع البيانات ومعالجتها لتوفير المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة، فكانت هذه النظم هي الشغل الشاغل لمديري تلك المصارف من أجل استخدامها وتوفير المتطلبات اللازمة لبنائها.

ولم يبق أمام المنظمات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها لطريق التميز، واعتمادها على استراتيجية تنافسية تتناسب مع ظروفها، وهو ليس بمتطلب جديد لكنه أضحي ضرورياً وهاماً لكل منظمة خصوصاً مع عولمة الأسواق وعمليات الأعمال، وتعدد أشكال المنتجات وأنواعها، و صار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة، ولذلك فإن حاجة المصارف إلى امتلاك ميزة تنافسية -كأداة تضمن استمرار المصرف وبقائه، بل نموه وتقدمه في بيئة يعد فيها التميز أهم أسباب البقاء- يوجب اعتماد كل الوسائل التي تيسر وتسهل عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعزز مكانة المصرف وتنافسيته، حيث تعد نظم المعلومات الإدارية أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمصرف، وتمكنه من تحقيق الكثير من المنافع مثل المرونة والسرعة وتقديم خدمات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ القرار، من خلال تقديم معلومات هامة عن جميع الوظائف والأنشطة، وكذلك استخدام هذه النظم كأداة مساعدة في الابتكار والإبداع وتطوير الخدمات، وتمكن نظم المعلومات من اختراق أسواق جديدة وبناء تحالفات استراتيجية، كل هذا يدل على أهمية الدور الذي تلعبه

نظم المعلومات الإدارية، وأهمية الاستثمار بها وتوجيه كل الجهود لتعزيز دورها وتفعيله خدمة لأهداف المصرف وتحقيقاً لاستراتيجياته.

المشكلة العامة للدراسة

تتلخص المشكلة العامة لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية من خلال المعلومات التي تقدمها للمصرف بمختلف إداراته بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية لهذا المصرف؟

ويمكن تجزئة هذا التساؤل إلى الأسئلة الرئيسية التالية:

1- هل يوجد دور أساسي لنظم المعلومات الإدارية في تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف.

2- هل يوجد دور جوهري لنظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى التكلفة التي يتحملها العميل إذا أراد التحويل إلى مصرف آخر.

3- هل يوجد دور أساسي لنظم المعلومات الإدارية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

4- هل يوجد دور أساسي لنظم المعلومات الإدارية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

5- هل يوجد دور أساسي لنظم المعلومات الإدارية في رفع قدرة المصرف على الاستخبار التنافسي.

6- هل يوجد دور أساسي لنظم المعلومات الإدارية في تخفيض التكاليف في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال محاولتها دراسة مفاهيم حديثة في حقل نظم المعلومات الإدارية، والتي أصبحت ضرورة لا بد منها من أجل استمرار الشركات وبقائها في السوق في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها، بالإضافة إلى التكلفة المرتفعة جداً لتصميم وبناء هذه النظم وتطويرها بشكل مستمر، خاصة في ظل التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومما يزيد الدراسة أهمية تركيزها على الميزة التنافسية في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، حيث تضطر هذه المصارف إلى تقديم معلومات لهذا السوق وبالتالي إطلاع المنافسين عليها وبشكل مستمر.

ونكتسب هذه الدراسة أهميتها بصفة أساسية من خلال محاولة ربطها بين نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية، وإبراز الدور الذي تقوم به نظم المعلومات الإدارية في تحقيق هذه الميزة للمصارف التجارية، فضلاً عن ردها للمكتبة العربية بإسهامات متواضعة تتماشى مع متطلبات العصر على الصعيدين النظري والتطبيقي.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف العام للدراسة في تحديد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية ويمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى الأهداف الرئيسية التالية:

1- تحديد الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف.

2- معرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في رفع كلف التحويل إلى مصرف آخر.

3- تحديد الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

4- معرفة الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

5- تحديد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في رفع قدرة المصرف على الاستخبار التنافسي.

6- معرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تخفيض التكاليف في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة متغيرين رئيسين هما:

الأول- نظم المعلومات: وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

- توفر العوامل التنظيمية.

- توفر العوامل التكنولوجية.

- مستوى الأفراد.

الثاني- تحقيق الميزة التنافسية: وتضمن ستة أبعاد رئيسية:

1- مستوى الخدمة

2- مستوى رفع كلف التحويل لمصرف آخر

3- مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد إلى السوق

4- مستوى التحالفات الاستراتيجية.

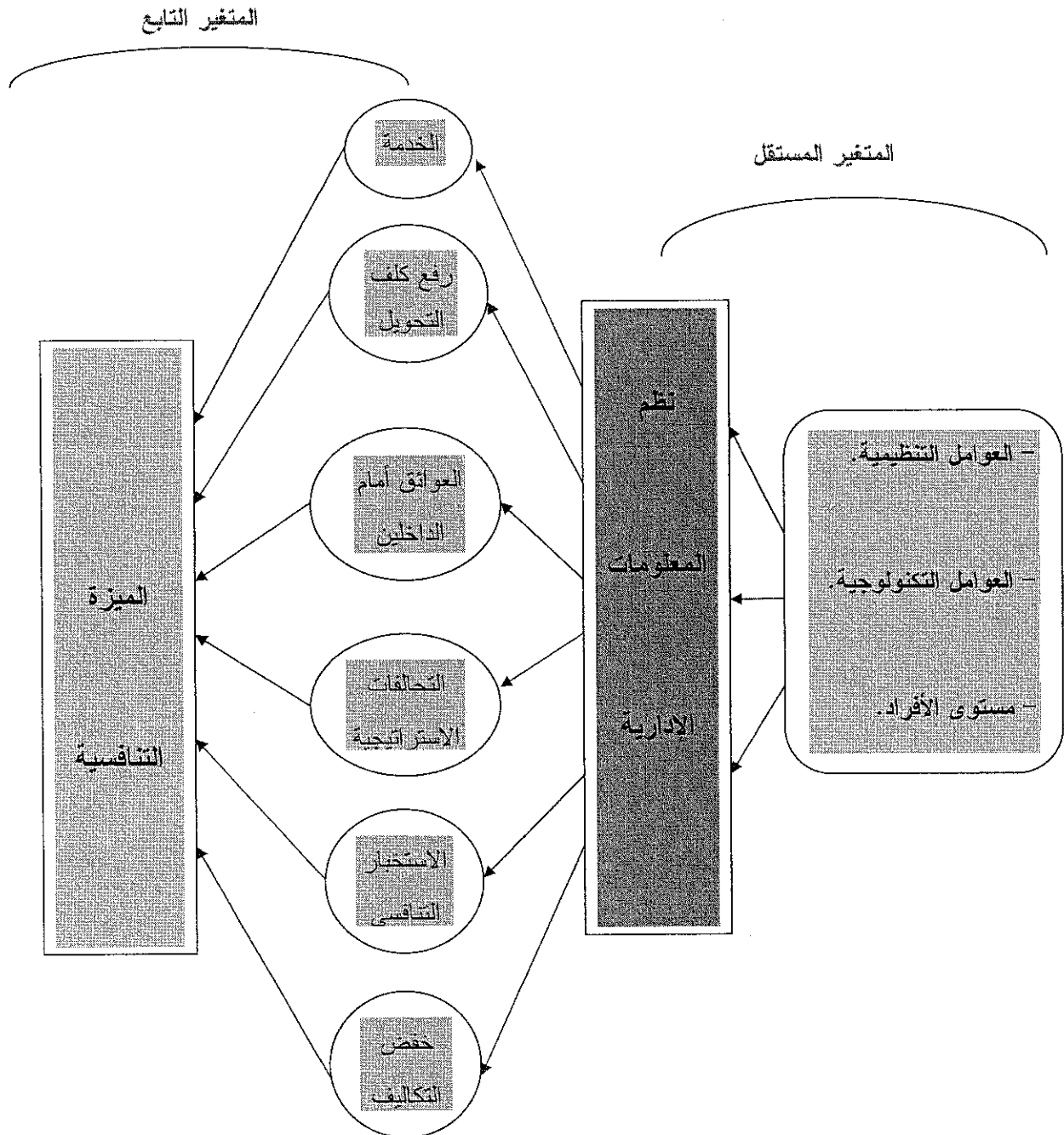
5- مستوى الاستخبار التنافسي.

6- مستوى خفض التكاليف.

نموذج الدراسة

الشكل (1-1) يبين نموذج الدراسة المعتمد في الدراسة

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



فروض الدراسة:

الفرض العام للدراسة

$$Y = b_0 + b_1x_{m1} + b_2x_{m2} + b_3x_{m3} + u$$

فرض العدم: $0 = b_3 = b_2 = b_1 = b_0$

الفرض البديل: $b_0 > 0$

$$b_1 > 0$$

$$b_2 > 0$$

$$b_3 > 0$$

الفروض الرئيسية

$$y_n = b_0 + b_1x_{m1} + b_2x_{m2} + b_3x_{m3} + u$$

فرض العدم: $0 = b_3 = b_2 = b_1 = b_0$

الفرض البديل: $b_0 > 0$

$$b_1 > 0$$

$$b_2 > 0$$

$$b_3 > 0$$

الفروض الفرعية

$$y_n = b_0 + b_1x_m + u$$

فرض العدم: $0 = b_1 = b_0$

الفرض البديل: $b_0 > 0$

$$b_1 > 0$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع

y_n : أبعاد المتغير التابع

b_0 : معاملات المتغيرات (القسم الثابت)

b_3, b_2, b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_m : أبعاد المتغير المستقل

u : الحد العشوائي

$m = 1, 2, 3 \dots$: وتمثل عدد أبعاد المتغير المستقل

$n = 1, 2, 3 \dots$: وتمثل عدد أبعاد المتغير التابع

فرضيات الدراسة

للإجابة عن مشكلة الدراسة تنطلق الدراسة من الفرضية العامة التالية:

هناك دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، ويمكن تجزئة هذه الفرضية العامة إلى الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية في تمييز الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف.

2- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التكنولوجية في تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف.

3- يوجد دور إيجابي لمستوى الأفراد في تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية في رفع تكلفة تحول العميل إلى مصرف آخر، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التنظيمية في رفع تكلفة تحول العميل إلى مصرف آخر.

2- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التكنولوجية في رفع تكلفة تحول العميل إلى مصرف آخر.

3- يوجد دور إيجابي لمستوى الأفراد في رفع تكلفة تحول العميل إلى مصرف آخر..
الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف (المطبق لها) أمام دخول المنافسين إلى السوق، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التنظيمية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

2- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التكنولوجية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

3- يوجد دور إيجابي لمستوى الأفراد في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التنظيمية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف عينة البحث.

2- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التكنولوجية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف عينة البحث.

3- يوجد دور إيجابي لمستوى الأفراد في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف عينة البحث.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية في رفع قدرة المصرف على الاختبار التنافسي، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التنظيمية في رفع قدرة المصرف على الاختبار التنافسي.

2- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التكنولوجية في رفع قدرة المصرف على الاختبار التنافسي.

3- يوجد دور إيجابي لمستوى الأفراد في رفع قدرة المصرف على الاختبار التنافسي.

الفرضية الرئيسية السادسة: يوجد دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية في تخفيض التكاليف للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التنظيمية في تخفيض تكاليف المصرف.

2- يوجد دور إيجابي لتوفر العوامل التكنولوجية في تخفيض تكاليف المصرف.

3- يوجد دور إيجابي لمستوى الأفراد في تخفيض تكاليف المصرف.

أسلوب الدراسة

تعد هذه الدراسة أساسية (Basic) من حيث الأسلوب، وارتباطيه سببية (Cause and Effect) من حيث الغرض، حيث تهدف إلى بيان دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تعد استنتاجيه (Deductive) في طبيعتها لاعتمادها على النظريات الإدارية والدراسات السابقة.

أما من حيث تخطيط وضبط الدراسة فهي مسحية بالعينة لاعتمادها على عينة مسحوبة من مجتمع الدراسة الكلي المتمثل بالمصارف التجارية الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية دون التدخل في بيئاتها أو التجهيز الموقعي لإجرائها، وهي دراسة مقطعية تجرى لمرة واحدة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية والتي بلغ عددها (10) مصارف وفقاً للتقارير التي نشرتها بورصة عمان بتاريخ 1/1/2010.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (7) مصارف هي (البنك العربي، و بنك المال، و بنك المؤسسة العربية المصرفية، وبنك الاتحاد للدخار والاستثمار، وبنك القاهرة عمان، و بنك الأردن، البنك الأهلي الأردني) شكلت 70% من مجتمع الدراسة، علماً أن وحدة التحليل هي جميع المديرين الموجودين في الإدارة العليا ومعاونهم في المصارف عينة البحث.

جمع البيانات والمعلومات

تم جمع نوعين من البيانات بأسلوبين مختلفين هما:

1- البيانات الثانوية: وتم ذلك من خلال الدارسة النظرية للموضوع اعتماداً على المراجع والدوريات العربية والأجنبية، والبحوث والدراسات السابقة المنشورة في المجالات المتخصصة والمحكمة علمياً، إضافة إلى أوراق العمل والأبحاث الخاصة في مجال الدراسة والتي قدمت في الندوات والمؤتمرات العلمية، والإطلاع على الصفحات الإلكترونية التي عُنيت بموضوع البحث، وتم الحصول على أغلب هذه البيانات عن طريق قواعد البيانات العالمية التالية مثل: sciencedirect, proquest, and ebscohost، إضافة للبيانات والتقارير الصادرة عن المصارف ذاتها وعن الجهات صاحبة العلاقة.

2- البيانات الأولية: وتم الحصول عليها عن طريق استبانته صممت لغرض الدراسة، وقد تم توزيعها على المصارف عينة الدراسة لتغطية الجانب العملي من الدراسة، ومن خلالها تم تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وبلوغ النتائج، وتقديم التوصيات، إضافة إلى إجراء بعض المقابلات غير المهيكلة مع أفراد عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات التي جمعت، تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS)، وفيما يلي أهم الأساليب

التي تم استخدامها والغاية من استخدامها:

1- اختبار الثبات Reliability Test: الذي استخدم بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها، حيث تم احتساب معامل كرونباخ- ألفا Cronbackes-Alpha لجميع عناصر الاستبانة.

2- الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح عينة الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت الأساليب الإحصائية التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

3- الاختبارات المعلمية مثل:

أ- معامل الارتباط بيرسون: (Person Correlation): ويُستخدم من أجل معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين أو أكثر، وتم استخدامه في الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية، والمتغير التابع الميزة التنافسية.

ب- تحليل الانحدار (Regression Analysis) للتعرف على درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

الدراسات السابقة

نورد هنا بعض الدراسات التي يُعتقد أنها ذات صلة بموضوع الدراسة وتخدم الأهداف التي أجريت من أجلها وهي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (عقيل، 1996) بعنوان: استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في

المصارف الأردنية: دراسة حالة، هدفت هذه الدراسة إلى:

1- الكشف عن مستوى استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية وما ينطوي على هذه الاستخدام من جوانب متعددة.

2- الكشف عن أنظمة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف قيد الدراسة، ووصف الوحدة المختصة بخدمات أنظمة المعلومات فيه.

3- مناقشة التطبيقات الاستراتيجية لأنظمة المعلومات الحالية والمفترضة في المصرف.

4- وصف البيئة التي يعمل بها المصرف وشدة المنافسة.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وتم اختيار بنك الأردن ليكون عينة الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

1- يعمل بنك الأردن في بيئة تنافسية شديدة.

2- تستخدم المصارف الأردنية بشكل عام وبنك الأردن بشكل خاص نظم المعلومات كأداة تنافسية.

3- لا تعطي أنظمة المعلومات الحالية بنك الأردن ميزة تنافسية بسبب قلة استخدامها في الأنشطة الرئيسية والداعمة.

4- معظم أنظمة المعلومات المستخدمة في بنك الأردن هي أنظمة تشغيلية وإدارية منها تستخدم في التخطيط على مستوى الفروع فقط.

5- يعتمد بنك الأردن استراتيجيتي الاختلاف وقيادة الكلف.

6- توجد وحدة خاصة بخدمات أنظمة المعلومات هي دائرة الحاسب الآلي وتحتوي على عدة أقسام.

وأوصت الدراسة بأهمية استخدام نظم المعلومات التي تمكن من زيادة الاتصال والتفاعل مع العملاء، وكذلك استخدام أجهزة الصراف الآلي.

دراسة (الزعبي، 1999) بعنوان: أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، سعت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق عوامل التفوق التنافسي (نمو الحصة السوقية، نمو القيمة السوقية للأسهم، نمو العائد على الاستثمار) لبناء وتطوير المزايا التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، النمو، الإبداع، التحالفات) وتم توزيع 75 استبانة في 14 مصرفاً تجارياً، وكانت وحدة التحليل المديرين ونوابهم ومساعدتهم، وأظهرت الدراسة وجود تباين في اعتماد المصارف عينة الدراسة على مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق عوامل التفوق التنافسي من خلال بناء وتطوير المزايا التنافسية، كما بينت الدراسة أن معظم المصارف عينة الدراسة كانت تحقق نمواً في العائد على الاستثمار بصفته عامل تفوق تنافسي وبنسب مختلفة، وكذلك بينت ضعف أثر مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع دليل

لمساعدة المديرين في توضيح الكيفية التي يُسهم بها نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير الميزة التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي.

وهدفَت دراسة (سلمان، 2000) بعنوان: أثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات على الخدمة المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الأردنية "من منظور القيادات المصرفية" لإثبات أن البنوك التجارية لن تستطيع الاستمرار والتنافس إذا لم توظف التكنولوجيا بنوعها المعلوماتية والاتصالات بالفعالية اللازمة مما يتطلب تحديث هذه الأنظمة كلما دعت الحاجة، وكذلك تسعى هذه الدراسة إلى تقديم صورة متكاملة عن واقع أنظمة المعلومات والاتصالات المستخدمة في المصارف عينة الدراسة من خلال مسح آراء مدراء التخطيط الاستراتيجي ومدراء التسويق ومدراء أنظمة المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى:

- أ- تخفيض التكلفة على المدى البعيد.
- ب- الحصول على المنفعة التي ترغب فيها المصارف.
- ت- حلول الإدارة المعلوماتية بمكانة عليا بين الإدارات المختلفة.
- ث- تعديل وإعادة تصميم الإجراءات الخاصة بخدمة العملاء لتلبية حاجات العملاء والموظفين وأهدافهم وتطلعاتهم.

2- إن التغير السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات يؤثر في:

- أ- إدارة النظم وقراراتها.
- ب- حجم وتكاليف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

- ت- متطلبات الوظيفة المصرفية.
- 3- هناك علاقة بين درجة تطور الأنظمة المعلوماتية المُحوسبة وأداء المصارف لأعمالها اليومية.
- 4- يشكل استخدام الإنترنت لتقديم الخدمات المصرفية بدون أنظمة حماية كافية تهديداً لأمن وسلامة الأنظمة المصرفية.
- 5- تستخدم المعلوماتية بهدف تحليل وتحديد بيانات العملاء.
- 6- هناك علاقة طردية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وكلاً من:
- أ- أرباح البنك.
- ب- إقبال المودعين وزيادة عددهم.
- ت- ولاء المودعين
- ث- رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن وإظهارها بشكل لائق ومغري.
- ج- القدرة على تقديم خدمات مصرفية متكاملة من وجهة نظر البنك/الموظفين.
- 7- يرغب العملاء في استخدام التكنولوجيا المصرفية (الخدمات غير المباشرة) أكثر من التعامل المصرفي الشخصي (المباشر).
- 8- لا تستطيع المصارف أن تستمر في عملها وتوفير الخدمات للعملاء بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي حال عدم استخدامها فإنها لا تستطيع أن تنافس من يستخدمها.
- دراسة (الميتاني، 2002) بعنوان: أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف التجارية الأردنية: دراسة حالة البنك العربي، هدفت الدراسة إلى

التعرف على أثر نظام المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية البنك العربي من منظور كلاً من موظفي وإدارة البنك وعملائه، واعتمدت الدراسة على إجراء المقابلات مع المسؤولين في البنك، بالإضافة إلى تطوير استبانته وزعت على عينة الدراسة المكونة من 150 موظف و 350 زبون يتعاملون مع البنك العربي، وتوصلت الدراسة إلى أن لنظم المعلومات الإدارية أثر واضح وكبير في كفاءة وفاعلية البنك العربي، وتبين ذلك من خلال نجاح البنك في وضع وتسخير نظم وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافه مستغلاً كافة موارده الفنية والبشرية وذلك من خلال النتائج التالية:

- 1- يتمتع مستخدموا نظم المعلومات الإدارية في البنك بمستوى فني ومهارات عالية وبمؤهلات وخبرات تمكنهم من أداء عملهم المصرفي على أكمل وجه.
- 2- أن درجة ملائمة المعلومات التي توفرها النظم المستخدمة في البنك العربي عالية جداً الأمر الذي انعكس على فاعلية اتخاذ القرارات في البنك.
- 3- أسهمت الأتمتة وتحويل الخدمات المصرفية إلى خدمات تعتمد على نظم وتكنولوجيا المعلومات في ابتكار خدمات مصرفية جديدة والدخول إلى الأسواق مما قوى من مركز البنك التنافسي وبالتالي حصل على حصة سوقية أكبر من المنافسين.
- 4- يتمتع البنك العربي بكفاءة من خلال توفيره للأجهزة والبرمجيات اللازمة لعمل النظم في البنك.
- 5- يمتاز نظام المعلومات الإدارية في البنك العربي بمرونة عالية من خلال تقديمه للعديد من المنتجات والخدمات المصرفية المتنوعة.

6- دلت الدراسة على وجود علاقة طردية بين حجم الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية وأرباح البنك.

7- نجح البنك في المحافظة على العملاء القدامى وفي جذب عملاء جدد من خلال تقديمه لحزمة من الخدمات المصرفية المتنوعة المواكبة للتطورات الحاصلة في نظم المعلومات المصرفية.

8- أسهمت الأتمتة في رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء مما يعني أن للأتمتة أثر مباشر في تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها تحسين شبكات نظم المعلومات والبرمجيات المرتبطة بها ومتابعة التطورات الحديثة في هذا المجال، والاستمرار بتدريب الأفراد القائمين على نظم المعلومات، وكذلك الاستمرار في تحسين جودة الخدمات.

دراسة (بني حمدان، 2002) بعنوان: تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، وبين أثر ذلك في تحقيق عناصر الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، الإبداع، والتحالفات)، بيان حجم المنافسة التي تتعرض لها شركات التأمين، ووسائلها في مواجهتها من أجل البقاء، استخدم الباحث وسيلة الاستبيان للحصول على البيانات من عينة مكونة من (54) مديراً، ونائب مدير، ومساعد مدير عام، يعملون في شركات صناعة التأمين الأردنية البالغة (26) شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن عناصر الميزة التنافسية تتحقق نتيجة التأثيرات غير المباشرة لعناصر

نظام معلومات الموارد البشرية، وأن أكثر عناصر الميزة التنافسية أهمية هو التكلفة والتمايز والإبداع، كما وجد انخفاض في كلفة الخدمات التأمينية كعنصر من عناصر الميزة التنافسية بوجود المتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، كما تبين بأن التمايز والإبداع يتأثران بصورة متزايدة باستخدام رأس المال الفكري للبيانات والمعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية بما يطرحه من أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.

وأوصى بضرورة توفير شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية في شركات صناعة التأمين الأردنية بشكل يُسهم في تطبيق خططها والبرامج الخاصة بتحقيق الكفاءة والفعالية وبما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

دراسة (الغويري، 2004) بعنوان: تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (مدخلات النظام، وعملياته التحويلية، وخصائص مخرجاته) في تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، النمو، الإبداع، التحالفات)، وقد تم تطوير استبانة لغرض الدراسة وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم 120 فرداً في شركة عاليه للخطوط الجوية الملكية الأردنية، وشركة موبايلكم للاتصالات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية (البيئة الداخلية والخارجية) وعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية (المعالجة، والخزن، والاسترجاع) وخصائص مخرجات النظام (دقة المعلومات، وكميتها، وتوقيتها، والكلفة/العائد، وموثوقيتها) في استراتيجيات تحقيق

الميزة التنافسية، وكذلك النتائج تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة السابقة).

وأوصى الغويري بضرورة تخصيص بنك للمعلومات في المنظمات يتولى الاهتمام بمداخلات نظام المعلومات الاستراتيجي خاصة تلك المتعلقة ببيانات البيئة الخارجية، وكذلك توجيه القائمين على المنظمات لأهمية استراتيجية التحالفات كميزة تنافسية.

دراسة (الحوري، 2004) بعنوان: استراتيجيات تكنولوجيا ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، وتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تطوير نموذج دراسة يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن تلعبه استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاث (قيادة التكنولوجيا، التحرك الأول، التحالفات التكنولوجية) في التأثير في القوى التنافسية الخمس (الداخلين الجدد، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشتريين، والمنتجات البديلة، والمنافسين الموجودين داخل السوق)، وسعت أيضاً إلى بيان قدرة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية (الكفاءة التشغيلية، جودة المنتجات، القدرة على الابتكار)، وقد تم اختيار عينة مكونة من 10 مصارف، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها مايلي:

1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية الخمس.

2- أن استراتيجية التحرك الأول قد أظهرت أثراً قوياً في تفسير التغير الحاصل في القوى التنافسية الخمس مجتمعة.

3- أن عنصر الداخلين الجدد كان الأكثر تأثراً باستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاثة مجتمعة.

4- أن هناك أثراً لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

5- أن استراتيجية التحرك الأول كانت الأكثر تأثيراً في التغير الحاصل في تعزيز الميزة التنافسية.

6- أن تعزيز جودة المنتج كأحد عناصر الميزة التنافسية كان الأكثر تأثراً باستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مجتمعة.

وأوصت الدراسة المصارف الأردنية بضرورة معرفة القوى التنافسية الخمس ليسهل تطوير الاستراتيجية التي تتناسب ونوع التهديد الذي تشكله القوى التنافسية، وكذلك التقييم المستمر لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والتأكد من مدى ملائمتها و قدرتها على تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة (مكاوي، 2007) بعنوان (نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع -

دراسة في البنوك التجارية الأردنية) وهدفت إلى ما يلي:

1- التعرف على مستوى فاعلية نظم المعلومات المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية.

2- التعرف على مستوى الإبداع في البنوك التجارية الأردنية.

3- التعرف على درجة توفر عوامل النجاح الحرجة للإبداع في البنوك التجارية الأردنية.

- 4- تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة من جهة والإبداع في البنوك عينة الدراسة من جهة أخرى.
- ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:
- 1- المستوى المرتفع للإبداع المتحقق في البنوك التجارية الأردنية بأبعاده المختلفة حيث بلغ الوسط الحسابي للإبداع.
- 2- تتفاوت البنوك عينة الدراسة فيما بينها من حيث درجة توفر متغيرات الدراسة (نظم المعلومات، إدارة المعرفة، الإبداع، وعوامل النجاح الحرجة للإبداع).
- 3- أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين نظم المعلومات بأبعادها المختلفة وبين الإبداع بأبعاده المختلفة وجاءت علاقات الارتباط بينها بدرجات متفاوتة.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات في مؤشرات الإبداع التالية: تقديم خدمات جديدة وتحسينها، تصميم عمليات جديدة وتحسينها، زيادة رضا الزبائن، تعزيز الموقف التنافسي للبنك.
- 5- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات والمعرفة على الإبداع المتحقق في البنوك التجارية الأردنية.
- وأوصت هذه الدراسة بضرورة مواكبة التكنولوجيا المتطورة، وتوفير المتطلبات التكنولوجية اللازمة لزيادة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات، و بناء أنظمة معلومات متطورة ذات قدرات تحليلية تسهم في دعم القرارات المختلفة لاسيما المتعلقة منها بالإبداع، وتوفير أنظمة أمن الشبكات والبيانات.

دراسة (طشطوش، 2008) بعنوان: دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية "دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة لنظم المعلومات من خلال تحليل قدرات نظم المعلومات الإدارية في المنظمات الصناعية الأردنية والمتمثلة في (المورد البشري، البرمجيات، والمعدات) ودراسة دورها في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية والمتمثلة في (استراتيجية التمايز، واستراتيجية قيادة التكلفة) وتم اختيار عينة مكونة من 20 منظمة يزيد حجم موجوداتها عن 19 مليون دينار أردني، وذلك من أصل 64 منظمة صناعية أردنية مدرجة في السوق الأول من سوق عمان المالي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري واستراتيجية التمايز، وقوية مع استراتيجية قيادة التكلفة، ووجود علاقة إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المعدات وكلاً من استراتيجية التمايز، واستراتيجية قيادة التكلفة، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات واستراتيجية قيادة التكلفة، ومتوسطة مع استراتيجية التمايز، كما بينت الدراسة أن المنظمات الصناعية تركز في أعمالها على استخدام استراتيجية قيادة التكلفة لتعزيز الميزة التنافسية لديها أكثر من استخدامها لاستراتيجية التمايز، وذلك بسبب انفتاحها على البيئة الخارجية ولكن ضمن حدود معينة.

وأوصى الباحث المنظمات الصناعية بضرورة استخدام برامج تدريبية جديدة ومتطورة لمواردها البشرية، وأهمية وجود آلية لتقييم العلاقة بين النظام والمورد البشري. دراسة (الشرفاء، 2008) بعنوان: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي

إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وتسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً، التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة والمتمثلة في ظاهرة العولمة والتحول في اقتصاديات الصناعة و ظهور المنشآت الرقمية، والتأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية في قطاع غزة، وتم توزيع استبانته على جميع المديرين العامين ورؤساء الأقسام في المصارف المدروسة، وعددهم (147) وتوصلت 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 $\alpha = 0.05$.

وأوصت بتعميق وعي وإدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضراً ومستقبلاً، وضرورة إيلاء هذا القطاع اهتماماً زائداً لإدارة المعرفة والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً- الدراسات الأجنبية: وعلى الصعيد العالمي وعلاقة نظم المعلومات الإدارية بالميزة التنافسية جاءت عدة دراسات أجنبية مؤكدة على معانٍ مختلفة بحثت في هذا السياق ومنها:

دراسة (Kearns, 1997) بعنوان: Alignment of information systems strategy with business strategy: impact on the use of information systems for competitive advantage، تنطلق هذه الدراسة من أن التطبيق الاستراتيجي لنظم المعلومات يمكن أن يحمل ميزة تنافسية هامة ولهذا السبب فمن المهم معرفة العوامل التي يمكن أن تؤثر في الاستخدام الاستراتيجي لموارد المعلومات، وما هي العلاقات القائمة بين هذه العوامل، وقد طورت هذه الدراسة نموذجاً لدراسة تأثير التوافق الاستراتيجي على مقدرة الشركة في تقديم ميزة تنافسية مستندة على نظم المعلومات، واعتمدت الدراسة على المتغير: استخدام نظم المعلومات من أجل الميزة التنافسية كمتغير تابع وتم قياسه عن طريق عدة أسئلة بالاعتماد على نظرية بورتر للقوى التنافسية، وكان عدد الاستبيانات المحللة 161 استبانته أما وحدة التحليل فكانت المديرين التنفيذيون لنظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن كثافة المعلومات في سلسلة القيمة تؤثر على كل من مشاركة المديرين التنفيذيين لنظم المعلومات في تخطيط الأعمال ومشاركة المديرين

التنفيذيين في تخطيط نظم المعلومات، وكذلك فإن مستوى مشاركة المديرين التنفيذيين لنظم المعلومات في تخطيط الأعمال يؤثر في التوافق الاستراتيجي لخطة نظم المعلومات مع خطة الأعمال، ومن ثم فإن المستويات المرتفعة من التوافق مرتبطة بزيادة استعمال موارد المعلومات في الميزة التنافسية.

دراسة (Reed, 1992) بعنوان: Utilizing information technology for competitive advantage، هدفت هذه الدراسة إلى وصف الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها ومراجعة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميز التنافسية، وتوصلت إلى أن الشركة يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأظهرت أن المعلومات المطلوبة لتخفيض عدد البدائل المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات غير متحكم بها من قبل الشركة، أي أنها تعد مؤثرات خارجية ومن الصعب جداً تحديدها.

وفي بيئة تكنولوجية سريعة التغير فإن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية قد تكون غير مفيدة إذا تم استخدامها لعدة سنوات وبالتالي فإن أهم شيء تعترف به الشركة أن أثر تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تجاهله، وأوصت بضرورة استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تدعم وتستفيد الميزة التنافسية.

دراسة (Eze, 1999) بعنوان: The potential of information systems for competitive advantage: an empirical examination of Nigerian commercial banks، هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مسح للمديرين التنفيذيين لجميع المصارف التجارية في نيجيريا لتحديد مايلي:

1- أثر التطبيقات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في التنافسية المحلية والدولية للمصارف التجارية النيجيرية.

2- المتغيرات التالية: (الاحتفاظ بالزبون، و التحالفات/ الاندماجات، والمتطلبات الحكومية)، والتي من المحتمل أن يكون لها أثر كبير في تبني وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المصارف التجارية النيجيرية.

3- أثر حجم المصرف على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال المصرفية النيجيرية.

وتم مسح جميع المصارف التجارية النيجيرية حيث مثلت وحدة التحليل هي المديرين التنفيذيين لتلك المصارف وتمت عملية المسح من خلال استبيان أعد لغرض الدراسة، وقد تم تقسيم المصارف إلى ثلاثة مجموعات من حيث الحجم هي: صغيرة، ومتوسطة، وكبيرة الحجم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أكثر من 58% من المستجيبين يعتقدون أن التطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يساعد المصارف التجارية النيجيرية على المدى البعيد في تحسين وضعها التنافسي، كما بينت الدراسة أن:

1- الاحتفاظ بالزبون، وتخفيض التكلفة، والتحالفات و الاندماجات، لها أكبر الأثر في التطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المصارف صغيرة الحجم.

2- المنتجات/الخدمات كان لها أكبر الأثر في الميزة التنافسية بالنسبة للمصارف المتوسطة الحجم.

3- إن المتطلبات الحكومية كان لها أكبر الأثر في الميزة التنافسية في المصارف الكبيرة الحجم.

وبينت الدراسة أن حجم المصرف له أثر ضعيف أو عديم التأثير في الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المصارف التجارية النيجيرية.

دراسة (Ray, 2000) بعنوان: Information systems and competitive advantage: a process oriented theory ركزت هذه الدراسة على الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وبنفس الوقت على مستويات الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات المتسارعة، وقد طورت هذه الدراسة واختبرت نموذجاً لاختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركة، واستند الإطار النظري على مفهوم عمليات الأعمال، والتطبيقات المستندة على الموارد في الشركة، والتكلفة الاقتصادية للتعاملات، والمشكلة المركزية التي عالجتها الدراسة تمثلت بالتساؤل التالي: هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تحقق الميزة التنافسية عندما تستخدم موارد تكنولوجيا المعلومات لتمكين العمليات التي لا يمكن تقليدها من خلال السوق وبالتالي طورت فرضيات الدراسة بخصوص كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات بشكل منفرد وبشكل تفاعلي مع العمليات ومع الموارد غير التكنولوجية، وتوضيح أداء العمليات، وقد اعتمد التحليل العملي على البيانات الأولية عن أداء عملية خدمة الزبائن في صناعة التأمين على الحياة والتأمين الصحي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمع البيانات من 800 شركة منها 350 شركة مدرجة ضمن (LOMA) Life Office Management Association و450 شركة للتأمين على الحياة والتأمين الصحي تم

اختيارها من قاعدة بيانات (Dun and Brad Street) بحيث يضم كل منها أكثر من 100 موظف، وقد قسم الاستبيان إلى مجموعتين: الأولى موجهة إلى مديري وحدة خدمة الزبائن، والثانية موجهة إلى مديري وحدة نظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد المحددة للشركة فسرت التباين في الأداء وخاصة المعرفة الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي هي أهم مرشد لكيفية تطوير الشركة واستخدامها لرأسمالها التكنولوجي، وأن المورد الرئيسي لتكنولوجيا المعلومات - والذي يؤثر على العمليات وأداء الشركة أكثر من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بحد ذاتها- أصبح مصدراً للقيمة، كما وجدت الدراسة أن المعرفة الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات تستخدم كقوة رفع Leverage لموارد الشركة الأخرى المحددة مثل مناخ الخدمة service climate لصياغة العمليات التي تحقق المعدل المرتفع من الأداء، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات هي مصدر للميزة التنافسية.

دراسة (Bentov, 2001) بعنوان: استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل الميزة التنافسية: دراسة حالة، سعت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في شركات صناعة السيارات، وتم تطبيق الدراسة على شركة BMW المطبقة لنظام معلومات استراتيجي يدعى INFONET يرتبط بشكل خاص بالجوانب التسويقية والمحاسبية، وبينت الدراسة أن هذا النظام منح الشركة قدرة أفضل على اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المختلفة سواء فيما يخص حجم مبيعاتها، أو موظفيها، أو زبائناتها، أو عن كامل السوق، وذلك بسبب القدرة الكبيرة لهذا النظام على توفير المعلومات الهامة ذات العلاقة بالوضع الحالي والمستقبلي للشركة عينة الدراسة.

وأوصت الدراسة بتطبيق هذا النظام في مجالات أخرى من أجل تحديد الفرص التي يوفرها هذا النظام وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية.

بينما هدفت دراسة (Xiaofeng and others, 2008) بعنوان: How Chinese Companies Enhance Competitive Advantage Through Enterprise Information System Implementation إلى تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها للشركات الصينية أن تعزز ميزتها التنافسية عن طريق تطبيق نظم المعلومات، متمثلة بنظام المعلومات الاستراتيجي والقدرات الدينامكية. وقد تم تحليل تطبيقات نظم المعلومات في ثماني شركات (أربع في الصين، وأربعة في أوروبا)، وبينت نتائج الدراسة أن الشركات الصينية تحقق التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية نظم المعلومات وأنها تسهل تطبيق نظم المعلومات على نحو فعال من خلال تصميم العمليات الإدارية وآليات التعلم، وأوصت الدراسة باستخدام نظم المعلومات في الشركات الصينية لتعزيز القدرة على المنافسة بشكل فعال.

دراسة (Doherty and Terry, 2009) بعنوان: The role of IS capabilities in delivering sustainable improvements to competitive positioning بالمنظمات تسعى إلى تحقيق منافع، خاصة الميزة التنافسية المستدامة من استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات، لذلك استندت هذه الدراسة على النظرية القائمة على الموارد لبيان الاستخدام الفعال للقدرات نظم المعلومات في تحقيق تحسن مستدام لتحديد المواقع التي تكون المنظمة قادرة على المنافسة بواسطتها، فمن خلال التركيز على دور قدرات نظم المعلومات في تفعيل التحسينات المستدامة لتحديد المواقع التنافسية، واستنادا إلى الردود

على المسح الكمي والنوعي لممارسات المديرين، فقد تبين أن قدرة المنظمة في التأثير والحفاظ على التحسين في موقعها التنافسي من خلال نظم المعلومات، تعتمد بشكل مباشر على قدرتها على التطبيق الفعال لقدرات نظم المعلومات المناسبة.

مناقشة الدراسات السابقة ومدى اختلاف هذه الدراسة عنها

بينت جميع هذه الدراسات أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها في تحقيق الميزة التنافسية، وجاءت الدراسة الحالية لتؤكد على أهمية هذا الدور، وقد تناولت الدراسات السابقة دور تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها في تحقيق الميزة التنافسية من جوانب مختلفة وباستخدام متغيرات وأبعاد مختلفة كان هناك بعض التقاطع فيما بينها (اتفقت في تناولها لبعض الأبعاد واختلفت في تناولها لأبعاد أخرى) وفيما يلي توضيح لأهم نقاط الاتفاق والاختلاف فيما بينها من جهة، وفيما بينها وبين دراستنا هذه من جهة أخرى:

ركز (عقيل، 1996) على استخدام نظم المعلومات وخاصة نظام المعلومات الاستراتيجي كأداة تنافسية في المصارف الأردنية من خلال الأدوار الاستراتيجية لهذه النظم وربطها بالاستراتيجيات التنافسية، وسعى (الزعبي، 1999) إلى بيان أثر نظام المعلومات الاستراتيجي (مدخلات النظام، وعملياته، ومخرجاته) في تحقيق عوامل التفوق التنافسي (نمو الحصة السوقية، نمو القيمة السوقية للأسهم، نمو العائد على الاستثمار) لبناء وتطوير المزايا التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، النمو، الإبداع، التحالفات)، بينما ركز (الغويري، 2004) على تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخلات النظام، وعملياته التحويلية، وخصائص مخرجاته) في تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل،

التميز، النمو، الإبداع، التحالفات)، وتناولت دراسة (Bentov, 2001) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال نظام معلومات استراتيجي (يتميز بقدرة كبيرة على توفير المعلومات الهامة ذات العلاقة بالوضع الحالي والمستقبلي للشركة) في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها (حجم المبيعات، والموظفين، والزيائن، والسوق)، في حين بحثت دراسة (Xiaofeng and others, 2008) في تطبيق نظم المعلومات وركزت على دور نظام المعلومات الاستراتيجي والقدرات الدينامكية في تعزيز ميزتها التنافسية.

ومن جانب آخر تناول (سلمان، 2000) أثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات (المعلوماتية والاتصالات) في الخدمة المصرفية المتكاملة، وركز (الحوري، 2004) على دور استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات (قيادة التكنولوجيا، التحرك الأول، التحالفات التكنولوجية) في تعزيز الميزة التنافسية (الكفاءة التشغيلية، جودة المنتجات، القدرة على الابتكار) وذلك من خلال تأثير استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية الخمس (الداخلين الجدد، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشتريين، والمنتجات البديلة، والمنافسين الموجودين داخل السوق)، وكاملت (الشرفاء، 2008) بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات (عمال المعرفة، الأجهزة والبرمجيات المستخدمة) ومن ثم بينت دور تلك الكاملة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات)، في حين ركزت دراسة (Reed, 1992) على بناء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم وتستفيد الميزة التنافسية، أما دراسة (Eze, 1999) فقد ركزت على أثر التطبيقات الاستراتيجية

لتكنولوجيا المعلومات في التنافسية من خلال بيان أثر (الاحتفاظ بالزبون، والتحالفات/الاندماجات، والمتطلبات الحكومية) في تبني وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المصارف التجارية النيجيرية، واختبرت دراسة (Ray, 2000) العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات (عمليات الأعمال، والتطبيقات المستندة على الموارد في الشركة، والتكلفة الاقتصادية للتعاملات) وأداء الشركة، ومن ثم تحقيقها للميزة التنافسية من خلال استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات لتمكين العمليات التي لا يمكن تقليدها من خلال السوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات بشكل منفرد، وبشكل تفاعلي مع العمليات ومع الموارد غير التكنولوجية.

ومن جهة أخرى ركز (الميتاني، 2002) في دراسته لنظم المعلومات الإدارية على (كفاءة البرمجيات المستخدمة، وكفاءة العاملين في مجال النظم، وأتمتة الخدمات المصرفية، ومتابعة التطورات الحديثة في نظم المعلومات المصرفية، والمرونة، وحجم الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية، وملاءمة المعلومات) ومن ثم حاول بيان أثر هذه الأبعاد في الكفاءة (الاستفادة من الموارد الفنية والتقنية الحديثة، وتنمية الموارد) والفاعلية (مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة، حجم الحصة السوقية للمصرف، جذب العملاء والمحافظة عليهم، وتنوع الخدمات المصرفية، وزيادة ربحية المصرف، وفاعلية القرارات)، وبحثت دراسة (بني حمدان، 2002) علاقة أحد نظم المعلومات الوظيفية وهو نظام معلومات الموارد البشرية مع رأس المال الفكري وعكست أثر هذه العلاقة في تحقيق عناصر الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، الإبداع، والتحالفات)، وتناول (ملاوي، 2007) في دراسته لنظم المعلومات (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات

التكنولوجية) وقد قام بمُكاملة هذه المتطلبات مع إدارة المعرفة ومن ثم عكسها على الإبداع الذي يعد عنصراً هاماً من عناصر الميزة التنافسية، في حين ركز (طشطوش، 2008) على دور قدرات نظم المعلومات (المورد البشري، البرمجيات، والمعدات) في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية والمتمثلة في (استراتيجية التمايز، واستراتيجية قيادة التكلفة)، واختبرت دراسة (Kearns, 1997) تأثير التوافق الاستراتيجي في مقدرة الشركة في تقديم ميزة تنافسية مستندة على نظم المعلومات وقد اعتمدت الدراسة على المتغير: استخدام نظم المعلومات من أجل الميزة التنافسية كمتغير تابع، و ركزت دراسة (Doherty and Terry, 2009) على دور قدرات نظم المعلومات في تفعيل التحسينات المستدامة لتحديد المواقع التنافسية.

أما دراستنا هذه فقد تميزت بتناولها للجوانب التنظيمية والتقنية والموارد البشرية لنظم المعلومات الإدارية بطريقة تكاملية تبادلية تأثيرية في تحقيق الميزة التنافسية (الخدمة، ورفع كلف التحويل لمصرف آخر، والعوائق أمام الداخلين الجدد للسوق، والتحالفات الاستراتيجية، والاستخبار التنافسي، وخفض التكاليف)، و طبقت هذه الدراسة في المصارف التجارية، لما لها من أهمية كبيرة في الاقتصاديات المعاصرة.

وقد انطلقت هذه الدراسة من المعلومات فبينت بنيتها، ومن ثم ركزت على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، إلى أن وصلت إلى البنية التحتية لنظم المعلومات وكل هذا لم تتناوله أي دراسة سابقة، كما أن هذه الدراسة لم تقتصر على تصنيف نظم المعلومات فحسب كما في جميع الدراسات السابقة، بل تجاوزته إلى تطبيقات هذه النظم لما لها من أهمية كبيرة جداً في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبينت أهم تطبيقات ذكاء الأعمال

خاصة مخازن البيانات واستكشاف البيانات فكانت أول دراسة تركز على استكشاف المعرفة التي تعد من أهم مصادر الميزة التنافسية، ولم تتوقف الدراسة كثيراً عند أمن المعلومات، وأمن وسلامة تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها حيث تم تناول هذه الأفكار في دراسات سابقة، لذلك ركزت الدراسة على مواضيع حديثة ومهمة جداً في مجال حماية المعلومات وأمن وسلامة تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها، حيث تعد هذه الدراسة أول من تناولها على المستوى الأكاديمي وهي:

1- تدقيق نظم المعلومات:

--- تدقيق الضوابط العامة لنظم المعلومات

--- تدقيق ضوابط التطبيقات

--- تقييم ضوابط التطبيقات

- تدقيق أداء نظم المعلومات

2- حوكمة أمن المعلومات.

3- حوكمة تكنولوجيا المعلومات

4- حوكمة نظم المعلومات

وبعد أن قدمت الدراسة للميزة التنافسية فإنها ركزت على الميزة التنافسية في المصارف، فاقترحت نموذجاً لسلسلة القيمة في المصارف، ومن ثم بينت دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء المصرف الإلكتروني، والدفع الإلكتروني، والمقاصة الإلكترونية، وإدارة المخاطر المصرفية، وأخيراً إظهار العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية واستيعاب تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها،

ولم يقتصر تناول هذه المواضيع الجديدة على الجانب النظري؛ فحسب بل قام الباحث بمناقشة هذه الأفكار في القسم العملي الميداني من خلال مؤشرات وأسئلة طرحت على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم اختبارها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج بخصوصها وتقديم توصيات لتطويرها.

تقسيم الدراسة

لقد قسمت هذه الدراسة إلى فصل تمهيدي تناول منهجية الدراسة والدراسات السابقة، وثلاثة فصول تناول الفصل الثاني نظم المعلومات الإدارية وقد قُسم إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى نظم وتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وأهميتها.

المطلب الثاني: أساسيات نظم المعلومات الإدارية.

المبحث الثاني: البيئة الإلكترونية وإدارة المعلومات وأمنها.

المطلب الأول: البيئة الإلكترونية.

المطلب الثاني: إدارة موارد المعلومات وأمنها.

وتناول الفصل الثالث الميزة التنافسية وقد قسم إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس والنجاح التنافسي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المصارف ودعم نظم المعلومات لها.

المطلب الأول: الميزة التنافسية في المصارف.

المطلب الثاني: أثر نظم المعلومات في الميزة التنافسية في المصارف.

في حين تناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية، وضم اختبار وتحليل الفرضيات، والنتائج والتوصيات والمراجع المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى الملاحق، وملخص للدراسة باللغة الإنكليزية بالإضافة إلى قائمة المحتويات باللغة الإنكليزية.

الفصل الثاني

مبادئ وأسس نظم المعلومات الإدارية

شغلت نظم المعلومات والمتطلبات اللازمة لبنائها وتطويرها، والمعلومات التي تقدمها مساحة كبيرة من اهتمامات الباحثين والمفكرين ومنظمات الأعمال خلال السنوات القليلة الماضية، فمع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تزايدت حدة المنافسة بين المنظمات وتغير قواعد العمل وآلياته وزادت الحاجة إلى السرعة والدقة في اتخاذ القرارات والتعامل بمرونة أكبر مع كل هذه المتغيرات، الأمر الذي يتطلب توفير المعلومات المطلوبة بالجودة العالية لكافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وبما يضمن لها أداء عملياتها بكفاءة مرتفعة وتحقيق التميز بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، وقد عزز قوة المنافسة هذه بين المنظمات التطورات الكبيرة في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات، حيث تم تقديم نظم وتطبيقات ذات أغراض عامة تخدم المجالات الوظيفية في المنظمة مثل التمويل، والتسويق، والأفراد، والتصنيع... الخ كما أدى هذا التطور إلى إنتاج برامج تهدف إلى خدمة تخصصات محددة مثل نظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم الذكاء الصناعي، بالإضافة إلى تقديم تطبيقات مختلفة لهذه النظم مثل المعرفة، وإدارة العلاقة مع الزبون، والتخطيط وكذلك استخدامها كأداة لاستكشاف بيانات أو معلومات محددة من بين الملايين من البيانات الموجودة في مخازن البيانات لدى المنظمة، ولكون المصارف من أكثر المنظمات عرضة للمنافسة وأكثرها قدرة على توظيف نظم المعلومات في مجال عملها، فقد أصبحت هذه النظم هي الشغل الشاغل لمديري تلك المصارف من حيث استخدامها

الفصل الثاني: مبادئ وأسس نظم المعلومات الإدارية

وتوفير المتطلبات اللازمة لبنائها وكيفية توظيفها لتعزيز الميزة التنافسية للمصرف. وسوف يتناول هذا الفصل دراسة نظم المعلومات الإدارية بشيء من التفصيل وقد قُسم كمايلي:

المبحث الأول: مدخل إلى نظم وتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وأهميتها.

المطلب الثاني: أساسيات نظم المعلومات الإدارية.

المبحث الثاني: البيئة الإلكترونية وإدارة المعلومات وأمنها.

المطلب الأول: البيئة الإلكترونية.

المطلب الثاني: إدارة موارد المعلومات وأمنها.

المبحث الأول

مدخل إلى نظم وتكنولوجيا المعلومات

إن الحاجة إلى توفير معلومات ذات طبيعة إستراتيجية لكافة الأطراف المعنية، يعد من أهم التحديات التي تواجهها معظم المنظمات في عصر الاقتصاد الرقمي، الذي يشهد ثورة من التطورات والتغيرات على مختلف الصعد والمحاور الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام والتكنولوجيا بشكل خاص، فالمعلومات هي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنشأة، وتحتاج تلك المعلومات إلى عملية معالجة من خلال آلية منظمة تتولى عمليات جمع ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تقدم إلى الأطراف المستفيدة، هذه الآلية هي جوهر عمل نظم المعلومات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين سواء كان ذلك فيما يتعلق باتخاذ القرارات، أم في توفير الوقت والجهد والمال، أو في كفاءة الأعمال ورضا العاملين والعملاء والمستهلكين، من خلال توفير المعلومات بالكمية المطلوبة والدقة والتوقيت المناسبين، مما يؤدي إلى زيادة قدرات المنظمة في أداء أعمالها بجودة عالية، وقد جاء هذا المبحث في مطلبين، سوف نتناول في المطلب الأول مفهوم نظم المعلومات وأهميتها، ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى أساسيات نظم المعلومات الإدارية.

المطلب الأول

مفهوم نظم المعلومات الإدارية وأهميتها

لقد أدت التطورات الهائلة في عصر ثورة المعلومات إلى ازدياد حجم المعلومات التي يجب أن تعالج وتخزن وتقدم في الوقت المناسب، مما عقد عملية السيطرة عليها، ولعل المصارف هي من أكثر المنظمات الاقتصادية تأثراً بتقنية المعلومات التي دخلت في كافة أعمالها ونشاطاتها، الأمر الذي دفعها إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على هذا الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة شؤونها، وبما يضمن وصول معلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم والوقت المناسب تستخدم في اتخاذ قرارات رشيدة، مما يؤكد على دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إحداث نقلة نوعية أصبحت عاملاً حاسماً في تنافسية تلك المنظمات وتحديد مصيرها. وبالتالي سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم نظم المعلومات وأهميتها في المنظمات الاقتصادية.

مفهوم المعلومات وأهميتها

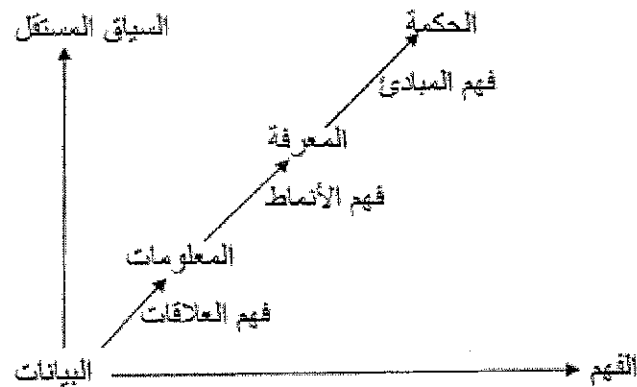
لقد ولدت التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحاجة إلى توفير المعلومات ذات الجودة المرتفعة، وبما يتوافق مع مواكبة هذه التطورات ونتيجة لذلك، ظهر ما يسمى بعلم المعلومات كمحاولة لوضع أسس ومناهج وقنوات تمر من خلالها المعلومة، وبالتالي تكون منتظمة وفق تسلسل منطقي وعلمي (الهوس، 2003)، وعرفت المعلومات **Information** على أنها مجموعة من البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، والتي تمت معالجتها بأسلوب معين

حتى تصبح في الشكل الذي يؤدي إلى استفادة متخذ القرار منها، وعادة ما تتخذ هذه المعلومات شكل تقارير للمستويات المعنية (الخير وآخرون، 2005)، ويجدر بنا في هذا المجال أن نفرق بين المعلومات وبين المصطلحات ذات العلاقة مثل البيانات **data**، فالبيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق المتعلقة بظاهرة معينة، تشكل المدخلات الأساسية لنظم المعلومات وتعد بمثابة المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، والمعرفة **Knowledge** التي تمثل حالة تفاعل مستمرة بين المكونات الضمنية، كالخبرات والمهارات والقدرات العقلية في أذهان الأفراد، من ناحية، والمعلومات والشواهد الظاهرة من ناحية أخرى، لتحقيق شيء ذي قيمة (باسردي، 2006)، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق، والأحكام، والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فردي يمكن الأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير، كل هذا أدى إلى ظهور اقتصاد المعرفة، ومن ثم بزوغ عصر المعرفة، الذي يتم التركيز فيه على المعرفة الحقيقية التي تؤهل البشر لمواجهة العالم الجديد (تاج الدين، 2005)، والذي يميز المعرفة عن المعلومات هو أن المعرفة ديناميكية، تعتمد على الأفراد وتستلهم معانيها منهم، وهي ذات طبيعة ضمنية¹ من حيث جوهرها، أما المعلومات فهي بصفة عامة ساكنة، مستقلة عن الأفراد، صريحة ومكتوبة، سهلة الاستنساخ والعرض (Foray, 2004)، وتقود الخبرة في النهاية إلى توليد الحكمة **Wisdom** التي تزود المديرين بإدراك عال للقيود التي تحيط بالنماذج، والمعرفة المتعددة ضمن الظروف المختلفة التي تحيط بتلك القيود، ومسبباتها، من خلال إدراك واعٍ للتفاعلات المختلفة للبيئة المكونة للقرار. ويمكن تعريف الحكمة على

¹ - صحيح أن المعرفة الضمنية تتحول إلى معرفة مكتوبة إلا أن أصل الحركة الحزونية المستمرة للتحويلات المعرفية هو في المعرفة الضمنية أي التفسير الإنساني الذي تحتاجه المعرفة الضمنية.

أنها "إدراك أو فهم للقوى والعوامل التي تؤثر وتغير في ظروف المواضيع المختلفة التي تشكل في مجموعها البيئة الكلية" (ملاكوي، 2007، 69) والشكل (2-1) يبين التكامل الهيكلي بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة .

الشكل (2-1) تكامل هيكلية البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



المصدر: European Knowledge Management Forum

وجول أهمية المعلومات أشار (ملاكوي، 2007) إلى أن المعلومات يستفاد منها في إنجاز الوظائف الخاصة بالإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة وغيرها، كما أن أهميتها تعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم، وهي تتمثل في كيفية تقفي أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الإلكترونية، وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة، وأخيراً الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة وتسخيرها لخدمة الشركة.

جودة المعلومات information quality

حتى يتمكن صانعو القرار من اتخاذ قرارات ذات كفاءة لابد أن تتسم المعلومات المقدمة إليهم بالجودة ، أي أن تكون هذه المعلومات فعالة . ويمكن تناول جودة المعلومات من ثلاثة أبعاد (النجار ، 2010) و (طه ، 2000) (Sienknecht, 2008):

1- البعد الزمني **Time Dimension** : يتعلق في زمن استخدام المعلومة مجيباً على تساؤل (متى؟)، ويتم تقييم البعد الزمني للمعلومات من خلال:

أ- التوقيت **Timeliness** : أي توفر المعلومة وقت الحاجة إليها .

ب- الحداثة **Currency** : يجب أن تكون المعلومة مسابقة للتغيرات التي تحدث أولاً بأول .

ت- التكرار **Frequency** : فالمعلومة الجيدة تقدم باستمرار كلما دعت الحاجة إليها.

ث- الفترة الزمنية **time period** : المعلومة الجيدة هي التي تغطي فترة زمنية ماضية وحاضرة، ويمكن من خلالها التنبؤ بالمستقبل.

2- بعد المحتوى **content dimension** : يتعلق بمضمون المعلومة ويقوم بالإجابة على تساؤل (ماذا؟) ويتضمن ما يلي :

أ- الدقة **Accuracy** : وتعني خلو المعلومة من الخطأ لضمان جودة القرار المتخذ.

ب- الثبات والصدق **Validity and reliability** : بحيث تعطي المعلومة نفس النتائج التي تم التوصل إليها في التجربة السابقة، وكذلك يجب أن تتطابق مع الواقع شكلاً ومضموناً وتوجهاً.

ت- الواقعية **Actuality** : أي يجب أن تكون نابعة من الواقع وتفي باحتياجات المستفيدين على اختلافهم، وكذلك خلوها من التحيز بما يضمن الوصول إلى قرارات رشيدة.

ث- الملاءمة **Relevance** : وفقاً لذلك يجب أن تكون المعلومة وثيقة الصلة ومفيدة للموضوع، أي تكون موجهة خصيصاً للمشكلة التي تدرس .

ج- الشمولية **Completeness** : وهي قدرة المعلومة أن تقدم للمستخدم صورة كاملة عن كل ما يحتاج إلى معرفته حول الظاهرة محل الدراسة.

ح- الأداء **Performance** : ويقاس ذلك من خلال تجميع الموارد وإتمام الأنشطة وتحقيق التقدم.

خ- الإيجاز **Conciseness** : أي تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري، وتجنب الاسترسال في تقديم معلومات إضافية تزيد عن حاجة المستخدم.

د- المدى **Scope** : يعبر عن نطاق الأحداث التي تمثلها المعلومة، ولذلك يجب أن يتفق مدى المعلومة مع متطلبات المستخدم.

3- البعد الشكلي **Form dimension** : ويقوم هذا البعد بالإجابة على تساؤل (كيف؟)

ويتضمن ما يلي :

أ- الوضوح **clarity** : أي تقديم المعلومة بشكل واضح خالٍ من الغموض والالتباس وسهل الفهم ما أمكن .

ب- الاتساق **Order** : إذ يجب أن ترتب المعلومة وتقدم بطريقة متناسقة مع احتياجات المستخدم .

ت- المرونة **Flexibility** : وهي قدرة المعلومة على التكيف مع أكثر من مستخدم ولأكثر من تطبيق .

ث- التقديم **presentation** : وهو الصورة التي تقدم فيها المعلومة لمستخدمها (رقم، رسومات، مخططات) .

ج- الوسائط **Media** : وتمثل الوسيلة التي تقدم بواسطتها المعلومة (تقارير مطبوعة، شاشات عرض) .

بنية المعلومات **information architecture**

تمثل بنية المعلومات وضع الخطوط الرئيسة لتنظيم المعلومات بحيث تقابل احتياجات الأعمال والمستخدمين النهائيين، وتضمن الوصول السهل إلى محتواها (Maloney and Bracke, 2004) و يتطلب ذلك من المدير أن يتمتع بنوعين من القدرات، إحداها القدرة على إدارة وتنسيق موارد التكنولوجيا بما يتناسب مع احتياجات المنظمة، وتسمى هذه القدرة (بمعرفة النظم)، والأخرى القدرة على حل المشاكل التي تواجه المنظمة وتسمى (بالمعرفة التنظيمية)، وتشكل هاتان المعرفتان ما يطلق عليه (بنية المعلومات داخل المنظمة)، وتعرف بنية المعلومات بأنها "الشكل الذي تأخذه المعلومات داخل المنظمة لتحقيق أهداف وظائف محددة" (سلطان، 2005).

البنية التحتية للمعلومات Information Infrastructure

تتضمن البنية التحتية للمعلومات المعدات المادية، والخدمات، و الإدارة التي تدعم جميع الموارد المُحوسبة في المنظمة (Wroblewski, 2008) ، وتقسم مكونات هذه البنية إلى خمسة أجزاء رئيسية هي (Jiang and Koshman, 2008) (Turban and others, 2006):

1- الأجزاء المادية للحاسب Computer Hardware

2- البرمجيات Software

3- وسائل الاتصال وشبكات الأعمال Communications and Networks

4- قواعد البيانات Database

5- دائرة إدارة المعلومات Information Management Unit

ولابد من تكامل تلك المكونات وعملياتها، ومستنداتها، وصيانتها، وإدارتها، وذلك لضمان الأداء بشكل سليم.

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات Information Technology(IT) Infrastructure

بداية لابد من التفريق بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات حيث يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى المنتجات، والأساليب، والإبداع، والمعايير المستخدمة من أجل إنتاج المعلومات وتضم تكنولوجيا المعلومات الأجزاء المادية والبرمجيات ومكونات البيانات، في حين تشير نظم المعلومات إلى تجميع الأجزاء المادية والبرمجيات والبيانات والإجراءات والأفراد لإنتاج المعلومات، علماً أن تكنولوجيا المعلومات هي التي تقود

عملية تحسين وتطوير نظم المعلومات (Kroenke, 2011)، ويوجد أربعة أنواع من البنى التحتية لتكنولوجية المعلومات (Ncube, 2007) و (Haag, 2008) هي:

1- البنية التحتية اللامركزية **Decentralized Infrastructure**: تتضمن عدداً قليلاً من نظم المعلومات وأحياناً لا يكون لها اتصال بنظم المعلومات وبشكل عام تنشأ هذه البنية عن طريق الأقسام أو المستخدمين من خلال تطوير النظم أو التطبيقات الموجودة لديهم وبدون أي رقابة مركزية، وتعطي هذه البنية للمستخدمين الحرية في تطوير التطبيقات التي تفي باحتياجاتهم وتمكنهم من تأكيد الرقابة على هذه التطبيقات، ولكنها غالباً ما تمنعهم من توحيد طاقة المعالجة بسهولة أو حتى مقارنة المعلومات بين نظم المعلومات المختلفة، وغالباً ما تستخدم هذه البنية في المنظمات التي تعتمد الإدارة اللامركزية. ووفقاً لهذه البنية فإن كل قسم في المنظمة يكون له مكوناته المادية وبرمجياته الخاصة به لتفي بحاجة القسم من المعلومات المطلوبة دون الأخذ بالاعتبار حاجة الأقسام الأخرى، لذلك فإن السلبية الرئيسية لهذه النوع من البنى هي في حالة النظم المستقلة المتنوعة فمن الصعب جداً المشاركة في ما بينها بالتطبيقات والمعلومات، وأيضاً من المكلف جداً على المنظمة أن تقوم بإجراء عقود صيانة وخدمة لهذه البنية مع العديد من الموردين.

2- البنية التحتية المركزية **Centralized Infrastructure** : وتقوم على تشارك نظم المعلومات في منطقة أو وحدة مركزية واحدة، وبناء على طبيعة هذه البنية فإنها تفرض على البنية التحتية لنظم المعلومات أن تكون مركزية لأن جميع التطبيقات

والمعلومات تكون مخزنة في وحدة مركزية مفردة خاصة بالشركة، ومن أهم مزايا

البنية التحتية المركزية أنها تسمح بدرجة كبيرة من الرقابة الأمر الذي يؤدي إلى:

أ- تعديل المعايير الخاصة بالأجهزة المادية والبرمجيات والإجراءات والعمليات.

ب- تسهيل عملية الرقابة على الوصول إلى المعلومات.

ومن أهم مساوئ هذه البنية عدم مرونتها.

3- البنية التحتية التوزيعية **Distributed Infrastructure** : وتقوم على أساس توزيع

حق الوصول إلى المعلومات، والمعالجات باستخدام نظم تقنية المعلومات عبر شبكة

الأعمال، فمن خلال ربط كل نظم المعلومات الموجودة في البنية التحتية المركزية،

يمكن لجميع الأماكن أن تشترك (تستفيد) من جميع المعلومات والتطبيقات.

إن الفائدة الرئيسة لهذا النوع من البنى هي أن نشاط المعالجة يمكن أن يوزع

حسب موقع العمل أو القرار، أي أن كل نشاط يوزع إلى المكان الذي ينجز به بأعلى

كفاءة، ولتحسين الأداء وتقليل المرور عبر شبكة الأعمال والهيكل التوزيعي فإنه غالباً

ما يتم تخزين نفس التطبيقات و/أو المعلومات في مكانين أو أكثر.

4- البنية التحتية القائمة على أساس الزبون/المُخدم **Client/Server Infrastructure**:

تتضمن مجموعة من الحاسبات، تعرف بالمُخدمات، تقوم بتقديم الخدمات إلى حاسبات

أخرى تدعى الزبائن، وتعد هذه البنية إحدى أشكال البنية التحتية التوزيعية، والفكرة

الأساسية التي تقوم عليها هي أن معالجة التطبيقات مقسمة بين الزبون والمُخدم، وأن

وظائف نظم المعلومات مقسمة على الحاسبات (الزبائن) المتصلة عبر شبكات الأعمال

في حين أن المعالجة المركزية والتخزين لجميع المعلومات تكون في المُخدم.

إن الميزة الأساسية لهذه البنية هي التحميل الجزئي Off-Loads لبرامج التطبيقات والمعلومات من المُخدم، وذلك لأن المعالجة تتم في عدة أماكن للزبون، وغالباً ما يتفاعل المُخدم والزبون وعلى نطاق واسع، لذلك فالمعلومات يجب أن تتدفق وبشكل سريع بين المُخدم والزبون للحصول على الأداء المطلوب لذلك فإن هذه البنية تتوقف إلى حدٍ ما على مقدرة وكفاءة شبكة الأعمال والتي قد تلعب دور سلبي في ذلك.

وبشكل عام تتضمن البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات مجموعة من الأجهزة المادية والتطبيقات البرمجية اللازمة لعمل المنظمة بشكل كامل، وهي أيضاً مجموعة من الخدمات الشاملة لكامل المنظمة وتوضع لها موازنة خاصة من قبل الإدارة وتشمل على كل من المقدرات البشرية والتقنية، وتتضمن هذه الخدمات مايلي (Laudon, 2010) :

1- القواعد أو الأسس الحاسوبية **Computing Platforms**: وتقوم بالتزويد بالخدمات الحاسوبية التي تربط الموظفين والزبائن والموردين من خلال بيئة رقمية مترابطة بشكل منطقي، وتتضمن العديد من وحدات المعالجة المركزية، والحاسبات الشخصية، والمحمولة، والمساعدة الإلكترونية للأفراد، وتطبيقات الشبكة (الإنترنت).

2- خدمات الاتصالات **Communications services**: والتي تزود البيانات والصوت والصورة بشكل تفاعلي إلى الموظفين والزبائن والموردين.

3- خدمات إدارة البيانات **Data management services**: والتي تخزن وتدير بيانات المنظمة وتزود بالقدرات (**Capabilities**) لتحليل البيانات.

4- خدمات التطبيقات البرمجية **Application Software services**: والتي تزود بالقدرات اللازمة على كافة مستويات المنظمة مثل تخطيط موارد المنظمة، وإدارة

العلاقة مع الزبون، وإدارة سلسلة القيمة، ونظم إدارة المعرفة التي ترتبط مع جميع وحدات الأعمال في المنظمة.

5- خدمات إدارة الوسائل المادية **Physical facilities management services** : والتي تطور وتدير التجهيزات المادية المطلوبة لخدمات الحوسبة والاتصالات وإدارة البيانات.

6- خدمات إدارة تكنولوجيا المعلومات **IT management services** : والتي تخطط وتطور البنية التحتية وتتسق مع وحدات الأعمال من أجل خدمات تكنولوجيا المعلومات، وإدارة حسابات الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات.

7- خدمات ضوابط تكنولوجيا المعلومات **IT standards services** : والتي تقوم بتزويد المنظمة ووحدات الأعمال الموجودة فيها بالسياسات التي تصف أي نوع من تكنولوجيا المعلومات يجب أن يستخدم ومتى وكيف.

8- خدمات تعليم تكنولوجيا المعلومات **IT education services** : تسهل التدريب للموظفين حول كيفية استخدام النظام، إضافة إلى تدريب المدراء حول كيفية التخطيط للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وكيفية إدارة هذا الاستثمار.

9- خدمات البحث والتطوير لتكنولوجيا المعلومات **IT Research and Development Services** : تزود المنظمة بالأبحاث عن المشاريع والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات المحتملة في المستقبل والتي تسهم في تميز المنظمة ونموها.

وعليه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في (عصفور، 2005):

1- اختصار الوقت: حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في توصيل المعلومة لمستخدميها قد وفر كثيراً من الوقت على كل أشكال توصيل المعلومات والحصول عليها.

2- الكونية: لقد أصبح العالم كله مجالاً واحداً متسعاً أمام الأعمال الإدارية، حيث تمكن شبكات الاتصال عن بعد من الاتصال بمعظم الأفراد في أي مكان من العالم أياً كانت المسافة أو اللغة المستخدمة.

3- تقليل التكلفة: لقد أسهمت شبكات الاتصال في تقليل تكاليف التشغيل، وإدارة الأعمال سواء بالاستعانة بشبكات اتصال داخلية، تسهل من أداء الأنشطة الإدارية المختلفة وتقلل من تكاليف تشغيلها أو الاستعانة بشبكات اتصال عن بعد، في مناطق الأعمال المختلفة وبذلك يمكن تخفيض تكاليف (الإنتاج، المخزون، التوزيع، التسويق، تكلفة النفاذ للأسواق، فتح أسواق جديدة)، وبما يعزز من الميزة التنافسية للمنظمات.

4- الحد من الروتين أو الهيكلية: وذلك بتسهيل الاتصال بالعملاء والموردين، وسهولة تداول واتخاذ القرارات بكافة أشكالها بين الفروع المختلفة للشركة الواحدة، كذلك عملت على دعم الابتكارات في مجال تداول الخدمات والنفاذ إلى الأسواق .

5- المساهمة في إعادة تصميم العديد من مراحل الأعمال: حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العديد من مراحل وخطوات العمل لخلق تحسينات في التكاليف، والجودة، وفي مستوى أداء الخدمة، مما يؤدي للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وخلق ميزة تنافسية قوية.

البنية التحتية لنظم المعلومات Information Systems Infrastructure

تؤثر البنية التحتية لنظم المعلومات بشكل حاسم في مقدرة منظمات الأعمال على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتضمن هذه البنية بالإضافة إلى المكونات المادية والبرمجيات والمعلومات، شبكات الأعمال لتشكيل أنماط متماسكة تتشئ بنية تحتية مستدامة لنظم المعلومات.

ويمكن النظر إلى البنية التحتية لنظم المعلومات من عدة مستويات، فقد تدعم المشروع ككل أو أقسام محددة، أو قد تركز على الأقسام المشتركة بين المنظمات، وكذلك في وضع إطار عمل للاتصال بالزبائن والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين Stakeholders، وبما أن البنية التحتية هي القاعدة التي تبنى عليها العديد من نظم المعلومات، فإن أي تغيير في هذه البنية غالباً ما يؤدي إلى اضطرابات تكنولوجية ويقصد بالاضطراب التكنولوجي أن منتجاً جديداً أو خدمة جديدة قد غيرت الطريقة التي كانت تؤدي بها الأعمال في الصناعة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح وكسب حصة سوقية ويعزز الميزة التنافسية للمنظمة (Ncube, 2007) و (Haag, 2008).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن مصطلحي البنية التحتية وأسلوب البناء Architecture غالباً ما يستخدمان بالتبادل، فكل منهما معناً مختلفاً عن الآخر، فأسلوب بناء تكنولوجيا المعلومات يعني المخطط الذي يتم من خلاله تحويل استراتيجية العمل إلى خطة، حيث يوضح هذا المخطط الكيفية التي سوف تدمج بها النظم داخل المنظمة، بينما البنية التحتية هي تطبيق لذلك المخطط، ونظراً للتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات فإن اختيار

الملائم منها لبناء البنية التحتية لنظم المعلومات يعد أمراً في غاية الصعوبة، ولتسهيل ذلك يمكن تجزئة عملية الاختيار هذه إلى مرحلتين (Turban and others, 2006):

- 1- تحويل استراتيجية العمل إلى أسلوب بناء (خطة) لتكنولوجية المعلومات.
- 2- تحويل أسلوب البناء (الخطة) السابق إلى بنية تحتية لتكنولوجية المعلومات.

مفهوم نظم المعلومات الإدارية وأهميتها Management Information Systems

Concept And It's Importance

بما أن القدرة على حل المشكلات وصنع القرارات تزداد بامتلاك المستخدم للمعلومات اللازمة وبالتوقيت المناسب، من خلال زيادة معرفة صانع القرار وتقليل حالة عدم التأكد المصاحبة للظروف المحيطة بالقرار، وحيث أن النظام هو "مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق غاية ما" (Kroenke, 2011) وأن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها فإن هذه المعالجة تحتاج إلى آلية منظمة تتولى عمليات جمع وتوفير البيانات اللازمة ومعالجتها، وهذا ما ولد الحاجة إلى إجراءات ووسائل تساعد على القيام بذلك فظهرت نظم المعلومات والتي تعرف بأنها "مجموعة الأجزاء المترابطة التي تقوم بتجميع (أو استرجاع) ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف دعم عمليات صنع القرار والرقابة على المنظمة" (Laudon, 2006)، ويعرفها (Kroenke, 2011) بأنها "مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها من أجل إنتاج المعلومات" ونتيجة للتطور في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ظهرت نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي عرفها طه على أنها "مجموعة مترابطة ومنظمة من المكونات المادية للحاسبات الآلية hardware وغير مادية software والأفراد والبيانات والإجراءات التي تعمل

بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين وتحويل (معالجة) البيانات المدخلة لها إلى معلومات قابلة للاستخدام، تنفيذ عملية اتخاذ القرارات في الأنشطة المختلفة" (طه، 2000). وفي عام 1970م ظهرت نظم المعلومات الإدارية لتركز على استعمال نظم المعلومات المبنية على الحاسب في شركات الأعمال والوكالات الحكومية، وتضم نظم المعلومات الإدارية تطبيقات علم الحاسب وعلم الإدارة وبحوث العمليات مع التوجيه العملي نحو تطوير حلول النظام لمقابلة المشاكل الحقيقية، وإدارة مصادر المعلومات (Loudon, 2006). وقد عرف O'Brien نظم المعلومات الإدارية على أنها "النظم التي تزود الإدارة بالمعلومات على شكل تقارير محددة مسبقاً وتقدمها لدعم عملية اتخاذ القرار" (O'Brien, 2007, 27)، ويعرف (Kroenke, 2011) نظم المعلومات الإدارية بأنها "تطوير واستخدام نظم المعلومات التي تساعد في بلوغ الغايات وتحقيق الأهداف".

وتكمن أهمية نظم المعلومات الإدارية في أنها تقوم بمكاملة المعرفة في مجال تقنيات الحاسب مع مهارات الإدارة، وهذا ما يفرض على مديري نظم المعلومات الإدارية العمل على التطوير المستمر لهذه الأنظمة وبما يضمن استمرارية تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم، ليتمكنوا من مواكبة التطورات في ظل التغير السريع في هذا المجال (Ehie, 2002).

وتبرز أهمية نظم المعلومات الإدارية بشكل واضح من خلال الدور الكبير الذي تؤديه في خدمة المديرين ومساعدتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية بكفاءة، ويمكن إبراز هذا الدور من خلال بعض الوظائف التي تحتاج إلى توفر المعلومات بنوعية جيدة ومنها (عصفور، 2005):

- 1- تقديم معلومات دقيقة تستند إليها إدارة الشركة في بناء هيكل تنظيمي مناسب، من حيث إنشاء الأقسام والإدارات المختلفة، وتحديد وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات على الوظائف والأفراد، ومن ثم التأكد من مدى نجاحها في وضع هذا الهيكل.
 - 2- دعم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرارات يعني المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها، فتوفر المعلومات المناسبة وبالجودة المطلوبة يساعد الإدارة على القيام بذلك .
 - 3- دعم الإدارة في إعداد الخطط، وللقيام بهذه الوظيفة بنجاح لابد من توفير المعلومات حول الوضع الحالي للمنظمة، وظروف البيئة الخارجية الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.
 - 4- تساعد المعلومات الإدارة في التأكد من أداء الموارد البشرية لدورها ومدى القصور في الأداء وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك مدى ملائمة السياسات التي تتبعها المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- وإضافة لما سبق فإن تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها غيرت من التكاليف النسبية لرأس المال وتكاليف المعلومات، لذا فإن نظم وتكنولوجيا المعلومات تعد أحد عوامل الإنتاج في الوقت الحالي، التي يمكن أن تحل محل العوامل التقليدية (رأس المال وقوة العمل)، فيما أن تكاليف تقنية المعلومات تميل نحو الانخفاض فإنها يمكن أن تحل محل قوة العمل بجميع المستويات، والتي تزداد تكاليفها بمرور الزمن، كما يمكن أن تحل محل بعض أشكال رأس المال مثل الأبنية والآلات والتي لا تزال مكلفة نسبياً، وبالتالي فمن المتوقع أن يزداد حجم استثمار منظمات الأعمال في مجال نظم وتكنولوجيا

الفصل الثاني: مبادئ وأسس نظم المعلومات الإدارية

المعلومات بسبب الانخفاض النسبي لتكلفتها مقارنة بتكاليف الاستثمارات الأخرى برأس المال، كما أنها قد تسهم في خفض التكاليف التشغيلية وتكاليف معالجة المعلومات والحصول عليها... الخ وهي جميعها عوامل تسهم في تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة.

المطلب الثاني

بناء وإدارة نظم المعلومات الإدارية

في خضم التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، التي تتسم بالديناميكية والتشابك والتعقيد، وعولمة عمليات الأعمال والأسواق، والتطور التكنولوجي المتسارع والانفتاح، وزيادة وتنوع حاجات المستهلكين، بالإضافة إلى زيادة الوعي والإدراك لمزايا وخصائص الخدمات التي تقدم لهم، كل ذلك فرض على المنظمات بشكل عام وعلى المصارف بشكل خاص التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة، وتبني أساليب وسياسات أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات والحاجات المتغيرة، وأكثر استغلالاً للفرص التي تستطيع من خلالها الحفاظ على الميزة التنافسية المستمرة، وهذا يتطلب توفير أنظمة وأساليب حديثة لجمع البيانات ومعالجتها لتوفير المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة .

أنواع نظم المعلومات Types of information systems

إن وجود عدد كبير من العمليات، ووجود العديد من الأفراد والمتخصصين، والعديد من المستويات الإدارية في المنظمة يستدعي وجود أنواع مختلفة من النظم إذ من الصعب أن يكون بمقدور نظام بمفرده أن يفي بكافة احتياجات المنظمة ومتطلباتها، وخاصة المؤسسات الكبيرة والمتوسطة حيث يوجد العديد من البرامج والأنظمة الحاسوبية المختلفة، وبالتالي فإنه من الصعب الإلمام بكل هذه النظم، ومن الصعب جداً أيضاً فهم كيف يرتبط كل منها بالآخر، ولتبسيط هذه المهمة يمكن النظر إلى نظم المعلومات من وجهتي نظر مختلفتين هما (Hwang, 2010) (Sharma, 2010) (ياسين، 2003) و

(سلطان، 2005) و (Kolba, 2009) و (Laudon, 2010) و (McLeod and Schell, 2007) و (العزاوي، 2007) و (رايس، 2006) و (ملكاوي، 2007) و (Kavanagh and Mohan, 2009) و (Ying, 2007):

أنواع نظم المعلومات من وجهة نظر المستخدمين Types of information systems from a Constituency perspective

ويتم تبعا لوجهة النظر هذه تصنيف النظم وفقاً للمستويات الإدارية التي تخدمها ونوع القرارات التي تدعمها، فاختلاف المهام والتخصصات داخل المنظمة يؤدي إلى وجود العديد من النظم يخدم كل منها مستوى إداري معين، ويمكن تقسيم النظم من وجهة النظر هذه إلى الأنواع التالية :

1- نظم المستوى التشغيلي **Operational Level Systems**: ويتضمن هذا المستوى النظم التي تضمن سير وتدفق العمليات الأساسية للمنظمة، ويطلق عليها نظم معالجة التعاملات **Transaction Processing Systems** والتي تعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة، أي أنها تربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، وتأتي مدخلات نظم معالجة التعاملات من تسجيل التعاملات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة وتسيير العمل، وبذلك تمثل هذه النظم القاعدة التشغيلية الأساسية للمنظمة والتي ترتبط بها جميع النظم الأخرى، أما مخرجات نظم معالجة التعاملات فتعد مدخلات لنظم المعلومات الإدارية ككل، كما تشكل قاعدتها البيانات الرئيسة للمنظمة التي تحوي معلومات هامة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لذلك تعد بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم كمدخلات في أنواع أخرى من

النظم، وتعد هذه الأنظمة على قدر كبير من الأهمية في القطاع المصرفي، لما لها من دور بارز في التعامل المباشر مع الزبائن مثل: نظم السحب والإيداع وفتح الحسابات واستقبال طلبات العملاء واستفساراتهم حول خدمات المصرف، وبالتالي تشكل مصدراً للأفكار الإبداعية التي تساعد في تحقيق التميز في أداء العمل وتخفيض وقت وتكاليف تقديم الخدمات للزبائن مما يسهم في تعزيز تنافسية المصرف.

2- نظم المستوى الإداري **Management Level Systems**: وتهدف هذه النظم إلى خدمة الأنشطة الإدارية المختلفة داخل المنظمة واتخاذ القرارات وتتضمن:

أ- نظم المعلومات الإدارية **Management Information Systems**: وهي نظم متكاملة مبنية على الحاسب توفر المعلومات بهدف دعم العمليات والإدارة وعملية اتخاذ القرارات ضمن الإدارة الوسطى وهي تختلف بذلك عن نظم المعلومات الإدارية الخاصة بالمنظمة ككل.

ب- نظم دعم القرار **Decision Support Systems**: وهي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسب مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال نمط حوارى بين مستخدم النظام والحاسب وبشكل خاص فإنها تساعد في حل مشاكل الإدارة غير المهيكلة وشبه المهيكلة.

ج- نظم دعم القرارات الجماعية **Group Decision Support Systems**: وهي نظم تفاعلية مُحوسبة تعمل على تسهيل حل المشاكل غير المهيكلة بواسطة مجموعة من متخذي القرار يعملون كفريق عمل واحد.

3- نظم المستوى الإستراتيجي Strategic Level Systems: تدعم هذه النظم الاتجاهات التنموية للمنظمة في المستقبل، حيث تأخذ هذه النظم البيئة الداخلية والخارجية في الحسبان مما يمكنها من التعرف على الفرص والتحديات ومقارنتها مع قدرة المنظمة على تجنب التحديات واستغلال الفرص، ومن أهم أنواع النظم في هذا المستوى نظم دعم المديرين التنفيذيين Executive Support Systems: وهي نظم مصممة لمساعدة المديرين الذين يشغلون الوظائف العليا ولهم تأثير ملموس على سياسات وخطط وإستراتيجيات المنظمة، وتتعامل هذه النظم مع القرارات التي تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد والمخاطرة، ولا بد من أن نشير هنا إلى أن هناك علاقات متبادلة وترايط بين هذه النظم فلا يعمل كل نظام منها بشكل مستقل عن الآخر، وإنما تعمل هذه النظم كنظام واحد من خلال علاقات تبادلية تكاملية لخدمة المنظمة ككل.

أنواع نظم المعلومات من وجهة النظر الوظيفية Types of information systems from a functional perspective

تستخدم الوظائف الرئيسية في المنظمة (المالية، والموارد البشرية، والإنتاج، والتسويق) البيانات الناتجة عن نظام معالجة التعاملات وكذلك البيانات المجمعة من مصادر مختلفة لإنتاج المعلومات التي يستخدمها المدراء في صنع القرارات وحل المشاكل. لذلك طُورت نظم المعلومات الوظيفية لتخدم كل وظيفة من الوظائف السابقة، ويمكن تعريفها بأنها: "نظم فرعية من نظم المعلومات الإدارية، تعتمد على الحاسب، تقوم بتجميع البيانات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومراجعتها، ومعالجتها، وتخزينها، بهدف إنتاج معلومات مرتفعة القيمة، تخدم أغراضاً محددة في المجالات الوظيفية، كالمالية

والتسويق والإنتاج، والموارد البشرية، لضمان تحقيق هذه الوظائف للأهداف التي أحدثت من أجلها" وتصنف النظم وفقاً لوجهة النظر هذه إلى النظم الوظيفية التالية:

1-نظام معلومات التسويق Marketing information systems

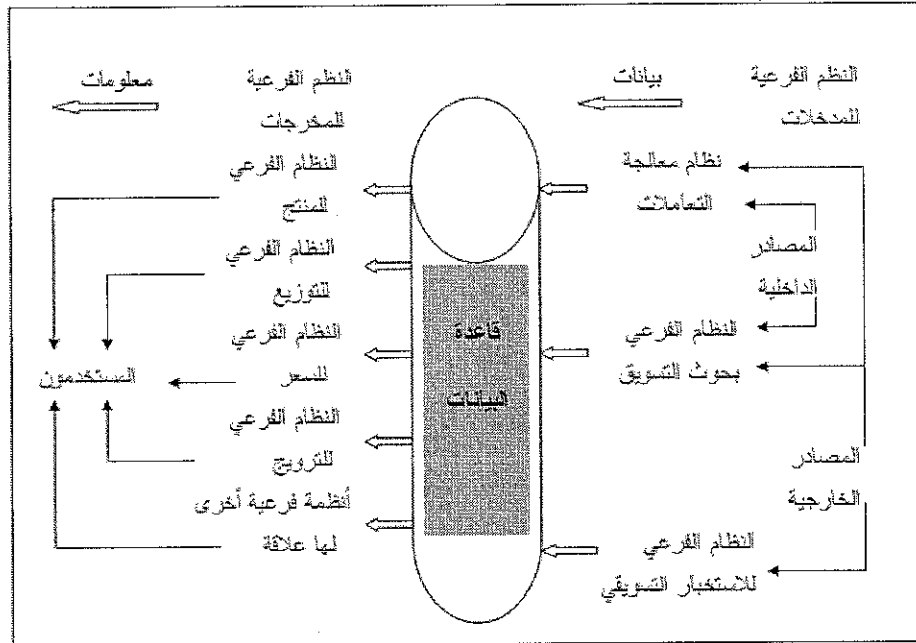
يزود هذا النظام الإدارة بالمعلومات المرتبطة بوظيفة التسويق في المنظمة والشكل (2-2) يُظهر تركيب وتكامل النظم الفرعية لمدخلات ومخرجات هذا النظام وارتباطها بقاعدة البيانات.

يعتمد نظام معلومات التسويق في بياناته على مجموعة من المصادر منها النظام الفرعي لمعالجة التعاملات الذي يجمع البيانات من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية، ومن ثم يُدخلها في قاعدة البيانات، والنظام الفرعي لبحوث التسويق والذي يقوم أيضاً بجمع البيانات من البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف من خلال إجراء دراسات خاصة، والنظام الفرعي للاستخبارات التسويقية والذي يجمع البيانات من البيئة الخارجية للمصرف، ويُستخدم من أجل إطلاع الإدارة بشكل فوري على أنشطة المنافسين والزبائن وأي عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في العملية التسويقية.

وتخدم مخرجات نظام معلومات التسويق المهام المختلفة لوظيفة التسويق، فالنظام الفرعي للمنتج يود بمعلومات حول المنتجات (الخدمات) التي يقدمها المصرف، والنظام الفرعي للتوزيع يزود بمعلومات حول منافذ التوزيع المختلفة الخاصة بالمصرف أي الأماكن التي يمكن الحصول منها على الخدمة، ويزود النظام الفرعي للترويج بمعلومات عن الإعلانات وأنشطة تقديم الخدمة، في حين يقدم النظام الفرعي للسعر معلومات تساعد المدراء في صنع قرارات التسعير، ويُضاف لها نظام فرعي آخر هو النظام الفرعي

للمزيج التكاملي والذي يمكن المدير من تكوين استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار أثر مزج (دمج) مكونات المزيج التسويقي ومن الأمثلة على المعلومات التي يقدمها هذا النظام الفرعي هو التنبؤ بالمبيعات.

الشكل (2-2) نموذج نظام معلومات التسويق



Source: Raymond Jr. McLeod, & George P. Schell (2007), Management Information systems (10th ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

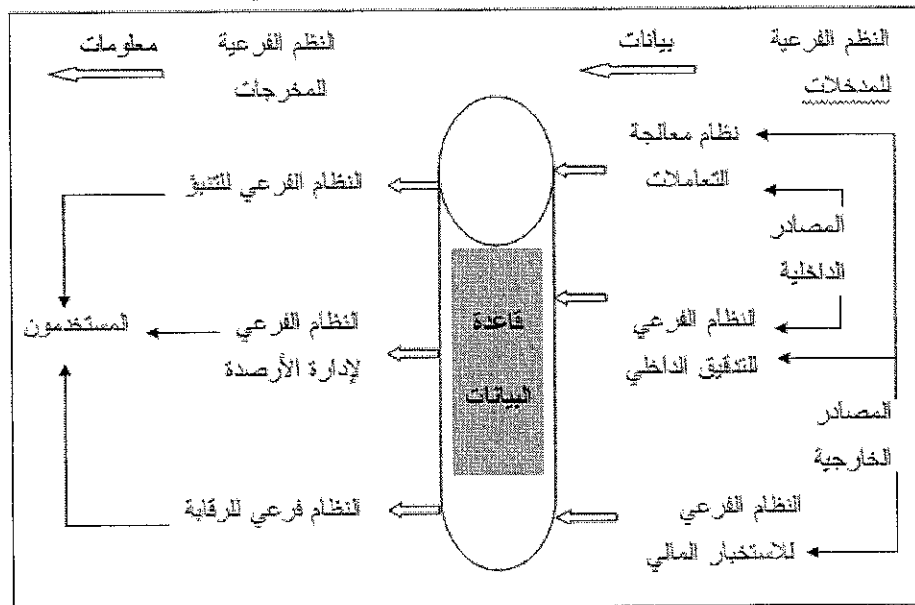
2-نظام المعلومات المالي Financial Information System

يزود نظام المعلومات المالي الإدارة بالمعلومات المتعلقة بكافة الأنشطة المالية الخاصة بالمنظمة، ويعرف بأنه "نظام وظيفي محوسب، يقوم بمعالجة البيانات التي تم تجميعها من داخل المنظمة وخارجها، وتحويلها إلى معلومات على درجة كبيرة من الجودة، وإيصالها إلى المدراء الماليين حسب الحاجة، وفي الوقت المناسب، لمساعدتهم في إدارة الأصول المالية للمنظمة، وتعظيم العائد على تلك الأصول، والتنبؤ على المدى البعيد

الفصل الثاني: مبادئ وأسس نظم المعلومات الإدارية

بالأداء المالي للمنظمة لاختيار أفضل الاستثمارات، ومصادر التمويل، والقيام بعمليات التخطيط المالي، والرقابة المالية"، ويقوم على نفس الآلية التي تم شرحها في نظام معلومات التسويق ويبينها الشكل رقم (3-2) فالنظام الفرعي للتدقيق الداخلي يتضمن الأنشطة التي تؤدي من قبل المدققين الداخليين للمنظمة للحفاظ على حسن سير العمل، وتتضمن الأنشطة الرئيسية للمخرجات التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للاستثمارات، وإدارة التدفقات النقدية في المنظمة والرقابة على الموارد المالية للشركة.

الشكل (3-2) نموذج نظام معلومات المالي

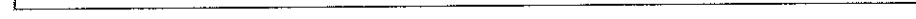


Source: Raymond Jr. McLeod, & George P. Schell 2007, Management Information systems (10th ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

3- نظام معلومات الموارد البشرية Human Resources Information Systems

يقوم هذا النظام بتزويد الإدارة بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وبشكل مشابه لآلية المعالجة في نظام معلومات التسويق، ويعرفه رايس بأنه " نظام فرعي من

Station	Time	Lat	Long	Alt	Temp	Hum	Wind	Dir	Speed	Pressure	Clouds	Visibility	Remarks
1	0000	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
2	0100	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
3	0200	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
4	0300	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
5	0400	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
6	0500	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
7	0600	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
8	0700	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
9	0800	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
10	0900	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
11	1000	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
12	1100	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
13	1200	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
14	1300	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
15	1400	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
16	1500	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
17	1600	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
18	1700	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
19	1800	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
20	1900	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
21	2000	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
22	2100	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
23	2200	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear
24	2300	34 00 N	118 00 W	10	10.0	100	0	0	0	1013.2	0	10	Clear



الموارد البشرية المُحوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية كلياً أو جزئياً ومن أهم هذه الأنشطة المؤتمتة ما يلي:

- 1- الإدارة التنبؤية للعمال، والمسارات الوظيفية للكفاءات.
 - 2- التدريب والتعليم عن بعد (الإلكتروني).
 - 3- الصحة والأمن.
 - 4- المتقاعدين والمنح.
 - 5- إمكانية التصفح والإطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية.
- يبين الشكل (2-4) أن نظام معالجة التعاملات، والنظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية والذي يقوم بإجراء الدراسات الخاصة حول الموارد البشرية، وكذلك النظام الفرعي للاستخبارات في مجال الموارد البشرية الذي يجمع البيانات من البيئة الخارجية لمواكبة المستجدات المتعلقة بالموارد البشرية، كل هذه النظم تزود ببيانات المدخلات، أما السنظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية فهي غالباً ما تخدم احتياجات خاصة بإدارة الموارد البشرية كالتخطيط والاستقطاب وإدارة قوة العمل وغيرها.

4- نظام معلومات التصنيع والإنتاج Manufacturing and Production Information

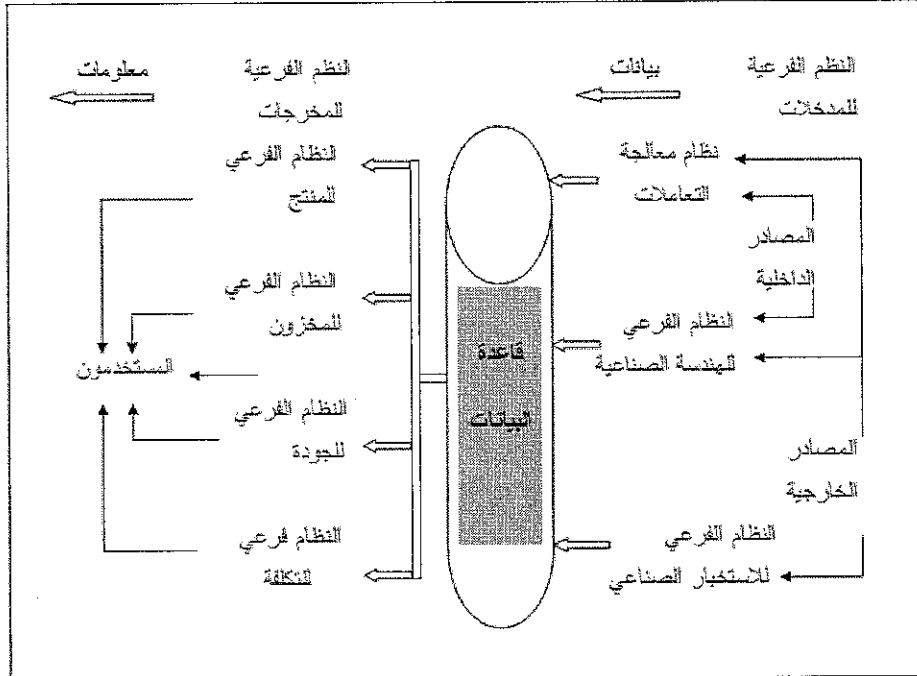
System

يزود هذا النظام الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعملية الإنتاجية في المنظمة ويعتمد على نفس الآلية المتبعة الأنظمة الوظيفية السابقة ويوضح ذلك الشكل رقم (1-5) ويعرف (مكناوي) نظام معلومات التصنيع والإنتاج بأنه نظام مُحوسب يتولى تجهيز إدارة العمليات وإدارة نظام المعلومات الإدارية بمعلومات منظمة وواقية ودقيقة عن التدفق

الطبيعي للعمليات والمواد والمنتجات من سلع وخدمات وكل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط والسيطرة على الإنتاج والنقل والعمليات اللوجستية .

هذا ويوجد عدد من الأنظمة الفرعية تتكامل فيما بينها لتنفيذ وظيفة التصنيع والإنتاج منها: نظام المخزون الذي يعطي معلومات دقيقة ومفصلة عن المنتجات والمواد المتوفرة من حيث أرقامها، وصفها، الكميات الموجودة، الكميات تحت الطلب، نقطة إعادة الطلب **Reorder Point** المتعلقة بالكمية التي يتم إصدار الطلب عند الوصول إليها تجنباً لنفاذ المخزون، ومن الأنظمة الفرعية أيضاً النظام الفرعي لمعلومات للاستخبار الصناعي، وتعمل هذه النظم الفرعية لإنتاج تقارير معلوماتية حول إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتقارير عن بحوث تطوير المنتج، وتقارير عن المنافسين، وتقارير معلوماتية عن إدارة العمليات من حيث كفاءتها وفعاليتها وجميعها تسهم في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة. هذا ويتكامل نظام معلومات التصنيع والإنتاج أيضاً مع نظم التصنيع بمساعدة الكمبيوتر **Computer- Aided Manufacturing** ونظم التصميم بمساعدة الكمبيوتر **Computer- Aided Design**، التي تمكن من التصميم وإعادة تعديل التصميم باستخدام نموذج رقمي (Digital Model) دون الحاجة إلى بناء نموذج واقعي بالمفهوم الفيزيائي للمنتج، وهذه أنظمة تدعم العمل المصرفي بشكل مباشر من حيث تصميم الخدمات المقدمة وزيادة كفاءة العمليات المصرفية وبما يعزز الوضع التنافسي للمصارف .

الشكل (5-2) نموذج نظام معلومات التصنيع والإنتاج

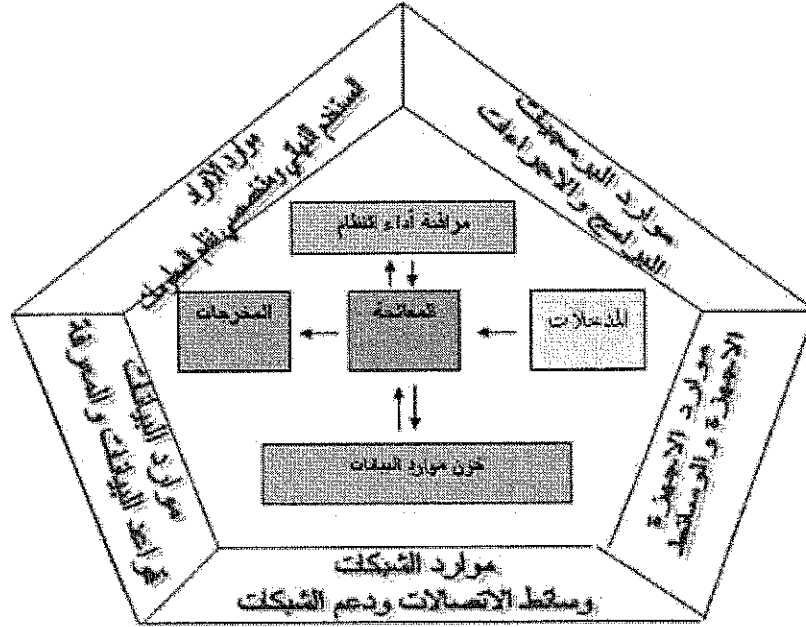


source: Raymond Jr. McLeod, & George P. Schell 2007, Management Information systems (10th ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

موارد نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems Resources

إن استخدام نظم المعلومات الإدارية يتطلب توفر عدد من المكونات حتى تتمكن المنظمة من بناء تلك النظم وتنفيذها والاستفادة منها، وتضم هذه المكونات خمسة موارد يبينها الشكل رقم (6-2) والتي ينبغي على المنظمة أن تعمل على تجميعها حتى يتم الحصول على أقصى فائدة من نظم المعلومات وهي :

الشكل (2-6) موارد نظم المعلومات



Source: O'Brien, James A, 2007, Management Information systems: Managing Information Technology in the E-Business Enterprise, 7thed, Irwin: McGraw-Hill companies, Inc, P.11.

1- الموارد البشرية Human Resources: يرى (O'Brien, 2007) أن الأفراد هم

العنصر المهم لتشغيل أنظمة المعلومات ويمكن تقسيمهم إلى صنفين، الأول، يطلق عليهم المستخدمين النهائيين، والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها. أما الصنف الثاني فهم الاختصاصيون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة، سواء كانت برامج تطبيقية أم برامج النظام ومنهم:

أ- مشغلو الحاسوب Computer Operators.

ب- الفنيون والمصممون للكيان الصلب Hardware Designers & Technician .

ت- مبرمجوا التطبيقات Application Programmers .

ث- مبرمجوا برامج النظام System Programmers.

ج- محللوا النظم System Analysts.

ح- اختصاصيو الشبكة Network Specialists.

خ- اختصاصيو قواعد البيانات Data Specialists.

2- الموارد المادية Hardware Resources : وتشير إلى المكونات المادية التي تعتمد عليها نظم المعلومات، مثل: وسائل الإدخال Input devices، ووحدة المعالجة المركزية Central Processing Unit (CPU)، ووسائل التخزين (Storage devices)، ووسائل الإخراج (Output devices)، ووسائل الاتصال Communication devices وهي لا تتضمن المكونات السابقة وملحقاتها من الأدوات الأخرى المستخدمة في معالجة البيانات فقط، بل تتضمن أيضاً إمكانية صيانة وتحديث وتطوير هذه الأدوات حتى تتمكن المنظمة من مجاراة التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية (Kublanov, 2008) و (Khan, 2010)

3- موارد البرمجيات Software Resources: هي التعليمات المكتوبة بلغة خاصة يفهمها الحاسب، وتتضمن نوعين رئيسيين من البرامج هما برامج النظام اللازمة لتشغيل الكيان الصلب، وبرامج التطبيقات التي يتعامل معها المستخدم النهائي، وأشار (O'Brien, 2007) إلى أن أنواع البرمجيات المستخدمة تعتمد أساساً على نوع الحاسب والشبكات المستخدمة، وعلى نوع المهام الخاصة التي يحاول المستخدم النهائي إنجازها، وبين (Laudon, 2007) إن برمجيات الحاسوب تتألف من تفاصيل لتعليمات

مبرمجة تسيطر وتنسق محتويات نظام المعلومات، ويرى أن برمجيات النظم هي مجموعة من البرامج العامة التي تدير موارد الحاسب، كالمعالج المركزي، والأدوات الخارجية الملحقة. وان مبرمجي النظام هم من يصممون هذه البرامج. أما برامج التطبيقات فهي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة لإنجاز مهام معينة من قبل المستخدمين النهائيين، وان مبرمجي التطبيقات هم من يضعون تلك البرامج. ولهذا فإن العلاقة بين برامج النظام، برامج التطبيقات، والمستخدم، هي علاقة تشاركية وثيقة لا غنى لأي طرف فيها عن الأطراف الأخرى (Khan, 2010) و (Wee, 2008).

4- موارد البيانات Data Resources: تعد البيانات أصلاً هاماً من أصول المنظمة، لذلك لابد من النظر إليها كمورد يجب على المنظمة أن تهتم به وتنظمه وتديره بكفاءة عالية ليتم تحويله إلى أصل فعال يستخدم لإنتاج معلومات تفيد في اتخاذ قرارات حاسمة، وقد يُنظم هذا المورد على شكل قواعد معرفة أو بنوك معلومات، ومن أهم أشكال تنظيم مورد البيانات وأكثرها استعمالاً هو قاعدة البيانات (Robert and others, 2009) . (Lu, 2007) .

5- مورد الشبكات والاتصالات Network And Communication Resources: شبكات الاتصال هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها تبادل البيانات، المعلومات، المعرفة، والبرمجيات بين الأفراد، من خلال وسائل معينة لتقانة المعلومات وضمن شبكات مختلفة بعضها يعمل على نطاق محدود والبعض الآخر يغطي مساحات جغرافية واسعة، كما يمكن حصر تبادل البيانات والمعلومات على نطاق محدود بين الأفراد والمنظمات أو جعلها في متناول الجميع .

ويرى (Laudon, 2007) أن نظام الاتصال مجموعة متناسقة من مكونات الحاسب والبرمجيات من أجل نقل المعلومات (النصوص، الرسوم، الصوت، الصور...الخ) من موقع لآخر، ويتكون من مكونات أساسية هي:

أ- الحواسيب لمعالجة المعلومات.

ب- الوحدات الطرفية والمتمثلة بأدوات الإدخال والإخراج لاستلام وإرسال البيانات.

ت- قنوات الاتصالات التي بواسطتها يتم نقل البيانات بأشكالها المختلفة.

ث- معالجات الاتصالات كالمودم (Modem).

ج- برمجيات الاتصالات والتي تتم من خلالها عمليات الإدخال والإخراج للبيانات، وكذلك

يتم من خلالها إدارة جميع وظائف شبكات الاتصال.

وعلى المصارف أن تكون قادرة على تنمية الموارد (المكونات) الخمسة حتى تزيد الفائدة من نظم المعلومات، إلا أن توفر هذه الموارد لوحدها في المصرف ليس كافياً لدعم بناء القاعدة المعرفية وتعزيز الميزة التنافسية، فلا بد من التفاعل ما بين هذه الموارد مجتمعة حتى تستطيع إكساب المصرف ميزة، فالتناغم بين الموارد المادية والبرمجيات من جهة مدعومة بوسائط الاتصالات والشبكات، وبين الأفراد سواء كانوا مستخدمين نهائيين أو متخصصين والقادرين على التعامل مع تلك الموارد وتفعيلها من جهة أخرى ضروري حتى يستطيع المصرف أداء الأنشطة المختلفة لتلك النظم، ويمكن أن يتم ذلك على ثلاث مراحل هي (عجام، 2007):

1- ربط أجهزة الحاسب داخل المصرف الواحد لنقل البيانات والمعلومات المتعلقة بمعالجة الحسابات والمدفوعات وغيرها، ليتم بعدها الربط مع فروع المصرف.

يتم الربط بين شبكة المصرف والمصارف الأخرى و بعض المنظمات التي تتعامل بشكل كبير مع المصرف، مثل Society Of Worldwide Interbank Financial Transaction (SWIFT).

2- توسيع استخدام وحدات المعالجة الطرفية لتشمل العملاء أيضاً مثل أجهزة الصراف الآلي.

كل ذلك يمكن المصارف من التنسيق المشترك في الإجراءات الأساسية، ويعد ذلك مسألة مهمة لعمل المصرف لذلك فإن تكامل الأنظمة عبر الشبكات يساعد المصارف في تطوير عملية الحصول على البيانات بأقل وقت وتكلفة ممكنين، وهذه من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

تطبيقات نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems Applications

يوجد العديد من التطبيقات لنظم المعلومات في مجال الأعمال، ومن أهم هذه التطبيقات وأكثرها استخداماً في مجال العمل المصرفي:

1- نظم إدارة سلسلة القيمة Value Chain Management Systems : (Wang,

2008) و (Miller, 2010) (Laudon, 2007): تساعد هذه النظم المصرف في إدارة

علاقاته مع المودعين والمقترضين وتسمح لهم بالمشاركة في المعلومات حول عمليات

المصرف والحصول على الخدمات، والهدف النهائي لهذا النظام هو تقديم الخدمة

المطلوبة في أماكن الحاجة إليها وبأقل فترة زمنية ممكنة وبأقل تكلفة، وبالتالي فإن هذه

النظم تريد من ربحية المصرف من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمة، وتمكين

المدراء من اتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بالتنظيم والجدولة والتوزيع...الخ ومن أهم

المنافع التي يحصل عليها المصرف من نظم إدارة سلسلة القيمة مايلي:

أ- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء.

ب- متابعة طلبات العملاء.

ت- تخفيض تكلفة تقديم الخدمة للعملاء.

ث- تخطيط منح الائتمان بالاعتماد على الطلب الحقيقي للعملاء.

ج- الاستجابة السريعة للتغيرات في تصميم الخدمات.

ح- متابعة تسديدات العملاء.

وتعد نظم إدارة سلسلة القيمة أحد أهم تطبيقات نظم المعلومات، وتعمل على أتمتة

تدفق المعلومات داخل المصرف وتحديد مقدار ما تضيفه من قيمة لكل مرحلة من مراحل

معالجة المعلومات وتجهيزها.

2- نظم إدارة العلاقة مع الزبون Customer Relationship Management

Systems: (Watson, 2003) و (Bettis-Outland, 2004) و (Rodriguez, 2009) :

تساعد هذه النظم المصارف في إدارة علاقاتها مع الزبائن، حيث تعمل على توفير

المعلومات التي تساعد على تنسيق كافة العمليات ذات الصلة مع الزبائن، بما يؤدي

إلى تحسين العائد، وتحقيق رضا الزبائن، والاحتفاظ بانطباع جيد في أذهان العملاء

عن المصرف، هذه المعلومات تساعد المصرف في تمييز وجذب والاحتفاظ بأكثر

العملاء ربحية وتقديم أفضل الخدمات للعملاء الحاليين وزيادة المبيعات إلى النسبة

المطلوبة، وتسعى نظم إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيق التكامل بين عمليات

المصرف المتعلقة بالعملاء وتوحيد Consolidating معلومات العملاء التي يتم جمعها من مصادر متعددة، فالمعرفة الدقيقة والتفصيلية عن العملاء وتفضيلاتهم تساعد المصرف في زيادة فاعلية الحملات التسويقية وتقديم الدعم والخدمات للعملاء بنوعية جيدة ومنافسة.

3- نظم إدارة المعرفة Knowledge Management Systems : (Hester, 2009) و (Saunders, 2006) و (مكاوي، 2007) إن قيمة الخدمات التي يقدمها المصرف لا تعتمد على الموارد المادية التي يمتلكها فقط، وإنما على الأصول المعرفية غير الملموسة Intangible أيضاً، وتدل العديد من التقييمات أن أكثر من نصف القيمة السوقية للعديد من الشركات ناتجة من أصول غير ملموسة وقسم كبير منها هو المعرفة، فبعض المصارف يكون أداؤها أفضل من بقية المصارف الأخرى بسبب امتلاكها معرفة أفضل بخصوص كيف تبتكر وتوصل خدماتها إلى الزبائن، فنظم إدارة المعرفة تمكن المصارف من إدارة العمليات بشكل أفضل من حيث الحصول على المعرفة وتطبيقاتها والمهارة في هذا التطبيق، حيث تقوم هذه النظم بتجميع أي معرفة وخبرة ذات علاقة من داخل المصرف وخارجه، وجعلها متاحة في أي وقت لجميع المستويات التي تحتاجها لتحسين عمليات المصرف واتخاذ القرارات، وأهم النظم المستخدمة في هذا الإطار على سبيل المثال وليس الحصر:

أ- نظم أتمتة المكاتب Office Automation Systems: وهي النظم التي تستخدم الحاسب لأتمتة المهام التي تتم في المكاتب الإدارية لتحسين فعالية الاتصالات

والمعلومات داخل المكتب، وبين المكتب وكل من البيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية.

ب- نظم العمل المعرفي **Knowledge Work Systems**: وتهدف إلى ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل، مما يساعد عمال المعرفة على تأمين معرفة جديدة متكاملة للمنظمة.

4- نظم تخطيط موارد المشروع **Enterprise Resources Planning Systems** : (Laudon, 2010) تقوم هذه النظم بجمع البيانات من العمليات الرئيسة داخل المصرف مثل: إنتاج الخدمات والمالية والمحاسبة والتسويق والموارد البشرية وتخزين هذه البيانات في مخزن بيانات مركزي خاص، وهذا يسهل جعل المعلومات التي تم تخزينها مسبقاً في أنظمة مختلفة متاحة داخل المصرف وللمستويات المختلفة بما يحقق التكامل في عملها، وتسرع هذه النظم تبادلات المعلومات داخل المصرف وتُسهل تنسيق العمليات اليومية للمصرف، فعندما ينفذ العميل أمر معين (يطلب خدمة) تتدفق المعلومات وبشكل آلي إلى بقية الأقسام ذات العلاقة، وبهذا فإن نظم تخطيط موارد المشروع تعطي المصارف المرونة في الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، وتؤدي إلى زيادة الدقة في إنتاج الخدمة وتقديمها ضمن الوقت المستهدف **On-Time**، وتخفيض التكاليف بما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن، وكل ذلك يُضاف إلى عوامل تحقيق التميز، وامتلاك المصرف للميزة التنافسية.

وظيفة نظم المعلومات في الأعمال The information systems function in business

بما أن المصارف تحتاج إلى نظم المعلومات، وبما أنها تستخدم أنواع عديدة من هذه النظم، وبالتالي فمن هو المسؤول عن بناء وتطوير هذه النظم؟

وحدة نظم المعلومات Information Systems Department

تتألف وحدة نظم المعلومات من المتخصصين مثل المبرمجين، ومحليي النظم، ومدراء نظم المعلومات، فالمبرمجون هم متخصصين تقنيين خاضعين لتدريب معمق وهم من يكتب التعليمات والأوامر البرمجية للحاسب، أما محليي النظم ينشئون الروابط الأساسية بين مجموعات نظم المعلومات ومختلف أقسام المصرف أي أن عمل محلل النظم هو تحويل مشاكل العمل ومتطلباته إلى حاجة إلى المعلومات، ومن ثم نظم تلبي هذه الحاجة ويشغل مدراء نظم المعلومات دور القادة لفرق المبرمجين والمحليين ومسؤولي المكونات المادية ومسؤولي الاتصالات، ومسؤولي قواعد البيانات، ويديرون كذلك الموظفين القائمين على عمليات الحاسب وإدخال البيانات، وكذلك يكونوا مسؤولين عن التعاون والتعامل مع المتخصصين الخارجيين مثل مزودي ومصنعي المكونات المادية وشركات البرمجيات والمستشارون، ويساهمون في التخطيط طويل المدى لنظم المعلومات.

وفي العديد من المصارف يرأس وحدة نظم المعلومات مدير يسمى المدير التنفيذي للمعلومات (Chief Information Officer (CIO وهو أحد المدراء في الإدارة العليا ويشرف على استخدام تكنولوجيا المعلومات في المصرف وبناء استراتيجيتها بما يتناسب وتحقيق الاستراتيجية العامة للمصرف، أما المستخدمون النهائيون End Users فهم ممثلو الفئات السابقة خارج وحدة نظم المعلومات ومن أجلهم يتم تطوير التطبيقات في نظم

المعلومات ويلعب هؤلاء دوراً كبيراً ومنتامياً في تصحيح وتحسين عمل نظم المعلومات، وتقترح وحدة نظم المعلومات استراتيجيات العمل وكذلك الخدمات المستندة على المعلومات والتنسيق بين كل من تطوير التكنولوجيا المستخدمة داخل المصرف والتغيرات المخططة في المصرف (Robert and others, 2009) (Laudon, 2007)، وتتمثل الوظائف الرئيسية لوحدة نظم المعلومات بمايلي (Kroenke, 2011):

- 1- تخطيط استخدام نظم المعلومات لإنجاز الأهداف التنظيمية والاستراتيجية.
- 2- تطوير وتشغيل وصيانة البنية التحتية الحاسوبية في المنظمة.
- 3- تطوير وتشغيل وصيانة تطبيقات نظم المعلومات.
- 4- حماية الأصول المعرفية.
- 5- إدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

تنظيم وظائف نظم المعلومات Organizing the information systems function

إن تباين المنظمات من حيث الحجم والنوع أدى إلى تعدد الطرق التي تنظم بها وظيفة النظم داخل تلك المنظمات، فالمنظمات الصغيرة ليست بحاجة إلى قسم مختص بنظم المعلومات، إذ يكفي فقط بموظف أو موظفين يكونا مسؤولين عن أداء نظم المعلومات وتطبيقاتها، كما يمكن لهذه المنظمات أن تستعين بمستشارين (خبراء) كلما اقتضت الحاجة، أما المنظمات الكبيرة فإنها تمتلك قسم منفصل خاص بنظم المعلومات، يعتمد في تنظيمه على طبيعة عمل المنظمة واهتماماتها.

فقد يُعتمد الأسلوب اللامركزي، وفيه يكون لكل وظيفة من وظائف الأعمال وحدة خاصة بنظم المعلومات الموجودة فيها، وتكون هذه الأقسام مرتبطة بالمدير التنفيذي

للمعلومات حيث يتلقى التقارير من هذه الأقسام المختلفة، وتكون مهمة هذا المدير الرقابة على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والقرارات المتخذة ضمن كل قسم وظيفي، ومن أحدث ما تم في هذا الأسلوب هو بناء نظم معلومات لمواجهة احتياجات الأعمال بشكل مباشر ضمن الوظائف المختلفة.

وقد يُعتمد الأسلوب المركزي لتنظيم وظيفة نظم المعلومات ضمن المنظمات الكبيرة، وهو أن يتم تنظيمها في قسم وظيفي منفصل قائم بحد ذاته مثل بقية الأقسام الوظيفية، ويضم هذا القسم مجموعة من الموظفين والمدراء موزعين على عدة مستويات (مباشرة، ومتوسطة، وعليا)، ويختص هذا القسم باتخاذ القرارات التكنولوجية الخاصة بالمنظمة بما فيها تحقيق التناغم بين النظم المختلفة، ووضع خطط تطوير نظم المعلومات على المدى الطويل (Laudon, 2007) و (Raymond and George, 2007).

المبحث الثاني

البيئة الإلكترونية وإدارة المعلومات وأمنها

إن التطور التكنولوجي الكبير وثورة المعلومات المعاصرة التي نعيشها جعلت العالم أمام تحدٍ كبير هو كيفية استيعاب مخرجات هذه الثورة والمتمثلة بالكم الكبير من المعلومات، وكذلك تداخل العديد من العلاقات مع بعضها نتيجة لتعدد الخصائص المميزة للمعلومات من حيث ارتباطها بعدة مجالات، وإزاء كل ذلك ظهرت تحولات جديدة في أساليب العمل وكيفية تأدية المهام، ومن أهم معطيات ثورة المعلومات هو البيئة الإلكترونية وما يرتبط بها من مفاهيم غيرت أسلوب الإدارة المعاصرة وهياكلها وسلوكها وأساليب عملها، فإذا أرادت منظمة تبني استراتيجية التجارة الإلكترونية مثلاً فيجب أن تمتلك المعرفة الكافية عن تحديات ومعوقات هذه الاستراتيجية ومتطلباتها من بنية تحتية وقاعدة تكنولوجية وإمكانيات مادية وفنية وبشرية، وكذلك القوانين والتشريعات المنظمة لها، والمخاطر التي تتعرض لها، والخطط المقترحة لمواجهة هذه المخاطر.

ولتأمين حماية المعلومات في هذه البيئة وكافة الموارد المستخدمة في معالجتها وتخزينها لابد من إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة بما يكفل سلامة المعلومات التي هي أهم أصول المنظمة، وبناءً عليه سوف يتناول هذا المبحث البيئة الإلكترونية وإدارة المعلومات وأمنها في مطلبين الأول سوف يناقش البيانات والبيئة الإلكترونية في حين يتطرق المطلب الثاني إلى إدارة موارد المعلومات وأمنها.

المطلب الأول

البيانات والبيئة الإلكترونية

لقد فرضت العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات المرتبطة بها على المنظمات ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها، ولكي تحقق المنظمة الاستفادة القصوى من الفرص التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات، يجب على الإدارة أن تكون قادرة على الاستجابة السريعة والناجحة لهذه التغيرات ومجاراتها، فقد ظهرت الأنظمة المعتمدة على الشبكات Web – based Information systems والتي هي تطبيقات أو خدمات موجودة على المُخدم Server وتستخدم مستعرض الويب Web بسهولة، والوصول إليها ممكن من أي مكان في العالم وبسهولة، من خلال الشبكة (الإنترنت) Internet الذي هو نظام عالمي لشبكات الأعمال الحاسوبية، وهو شبكة الشبكات التي يمكن من خلالها وباستخدام حاسوب واحد الدخول والحصول على معلومات موجودة على عدة حواسيب، الأمر الذي أدى إلى ظهور الأعمال الإلكترونية Electronic Business التي تشير إلى استخدام التقنية الرقمية والإنترنت لتنفيذ عمليات النشاط الرئيسية في المشروع، وتتضمن الأعمال الإلكترونية أنشطة للإدارة الداخلية للشركة، والتنسيق مع الموردين، وشركاء الأعمال الآخرين، والتجارة الإلكترونية Electronic commerce: والتي هي جزء من الأعمال الإلكترونية، تقوم على بيع وشراء السلع والخدمات عن طريق الإنترنت، وتشمل أيضاً الأنشطة الداعمة للعمليات في أسواقها،

مثل الإعلان، والتسويق، ومساعدة الزبائن، والأمن، والتوصيل، والدفع وغيرها (Laudon, 2007).

إدارة البيانات Data Management

لقد أصبح نجاح المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص يتوقف على قدرتها في الحصول على البيانات الدقيقة وفي الوقت المناسب حول عملياتها وبيئتها ليتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تعد الأساس في اتخاذ قرارات ربما يتوقف عليها استمرار المصرف وبقاءه وتقدمه، ولإدارة هذه البيانات بفعالية، فإنه يجب على المصرف أن يقوم بتحديد المصادر التي يحصل منها على البيانات، وما هي الصعوبات التي تواجه عملية إدارة موارد البيانات، وكذلك لابد من الوقوف على دورة حياة معالجة البيانات (Lu, 2007).

صعوبات إدارة البيانات Difficulties of Data Management

تعد عملية إدارة البيانات من العمليات الصعبة للغاية وذلك لعدة أسباب من أهمها (Robert and others, 2009) (Turban and others, 2006):

- 1- أن البيانات موزعة في جميع أنحاء المنظمة، ويتم جمعها من قبل العديد من الأفراد باستخدام عدة طرق وأدوات، وغالباً ما تخزن بواسطة أنظمة حاسوبية مختلفة، وقواعد بيانات مختلفة، وباستخدام صيغ مختلفة، وهذا ما يولد الكثير من المشاكل.
- 2- الزيادة المستمرة في كمية البيانات الواردة من مصادر خارجية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التنظيمية.
- 3- أمن البيانات وجودتها وتكاملها.

4- تعدد أدوات إدارة البيانات.

دورة حياة معالجة البيانات Data Life Cycle Process

تعتمد عمليات الأعمال والقرارات المرتبطة بها على البيانات التي تمت معالجتها لتعطي معلومات ومعرفة يستخدمها المدراء في حل مشاكل العمل واقتناص الفرص، وتبدأ عملية تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة بجمع البيانات الجديدة من مصادر مختلفة، ثم تخزين في قواعد بيانات ومن ثم تعالج بشكل أولي لتناسب مع صيغة مخازن البيانات Data warehouses، أو مستودعات البيانات Data Marts وبعدها يمكن للمستخدمين أن يصلوا إلى مخازن أو مستودعات البيانات ويأخذوا حاجتهم منها، ويعملوا على تحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات وأدوات استكشاف البيانات التي تستند على النظم الذكية Intelligent Systems التي تدعم عملية تفسير البيانات (Ojala, 2006).

مصادر البيانات Data Sources

يتم الحصول على البيانات التي تبدأ بها دورة حياة البيانات من عدة مصادر يمكن تصنيفها في ثلاثة مصادر رئيسية هي (Turban and others, 2006):

1- المصادر الداخلية للبيانات Internal Data sources: وهي البيانات الداخلية

للمنظمة وتكون حول الأفراد والمنتجات والعمليات.

2- المصادر الشخصية للبيانات Personal Data Sources: قد يقوم مستخدموا نظم

المعلومات أو أي موظف من موظفي المنظمة بتوثيق خبرته وإنشاء ملف بيانات

شخصية خاص به قد يتضمن مفاهيم وآراء وأفكار يستفاد منها.

3- المصادر الخارجية للبيانات External Data sources: يوجد العديد من مصادر البيانات الخارجية تتنوع من قواعد البيانات التجارية إلى الفضائيات وشبكة الإنترنت وتُعد التقارير الحكومية والمعلومات عن الموردين والمستهلكين والمنافسين من أهم مصادر البيانات الخارجية.

بناء ذكاء الأعمال Building Business Intelligence

تحتاج مخازن البيانات التي تمتلكها المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص إلى ما يطلق عليه اليوم ذكاء الأعمال والذي يعرف بأنه "حفظ المعلومات على شكل أنماط، وعلاقات، واتجاهات" (Kroenke, 2011) وذلك بخصوص المعرفة حول الزبائن، والمنافسين، وشركاء الأعمال، والبيئة التنافسية، والعمليات الداخلية، والتي تمنح المصرف القدرة على اتخاذ قرارات هامة وفعالة وغالباً ما تكون ذات طبيعة استراتيجية، ويمكن ذكاء الأعمال المصرف من استخلاص المعنى الحقيقي من المعلومات المتاحة وهذا ما يجعله قادراً على اتخاذ إجراءات فعالة وقوية تعزز الميزة التنافسية للمصرف.

ومن أجل ذلك تستخدم المصارف نظم ذكاء الأعمال التي هي "نظم معلومات توظف أدوات ذكاء الأعمال في إنتاج وإيصال المعلومات"، وتقوم أدوات تكنولوجيا المعلومات التي هي "برنامج حاسوبي أو أكثر تقوم بتطبيق تقنية محددة لذكاء الأعمال" (Kroenke, 2011) بتعريف وتحليل العلاقات المختلفة بين هذه المعلومات ومن أهم هذه الأدوات:

1- قواعد البيانات Data Base.

2- نظم إدارة قواعد البيانات Data Base Management Systems.

3- مخازن البيانات Data warehouses .

4- استكشاف البيانات Data Mining.

كل هذه الأدوات تساعد المصارف في بناء واستعمال ذكاء الأعمال.

قواعد البيانات Database

تستخدم المصارف قواعد البيانات لتنظيم وتخزين المعلومات الأساسية ومعلومات التعاملات، ويعرف (Haag and others, 2008) قواعد البيانات على أنها "تجميع للمعلومات، وتنظيمها، والوصول إليها بالاعتماد على البنية المنطقية لهذه المعلومات" كما يعرفها (Raymond and George, 2007) على نطاقين الأول عام على أنها "تجميع لكل بيانات الشركة المستندة على الحاسب" والثاني على نطاق أضيق على أنها "تجميع البيانات بواسطة برمجيات نظم إدارة قواعد البيانات" ويعرفها (Kroenke, 2011) بأنها "وصف ذاتي لمجموعة من السجلات المتكاملة" ومن أكثر نماذج قواعد البيانات استخداماً هي قواعد البيانات العلائقية Relational Database والتي تعرف وفقاً لـ (En.wiktionary, 2007) بأنها "قاعدة بيانات تتضمن جداول منفصلة، بينها علاقات محددة بوضوح، يمكن لمكوناتها أن تتحد بشكل اختياري كنتيجة للاستعلام" كما عرفت حسب (Extension.umn.edu, 2007) على أنها "أسلوب لبناء البيانات على شكل سجلات، يستخدم العلاقات بين الكينونات والخصائص المختلفة للبيانات من أجل الوصول إليها ونقلها".

ويتم ترتيب البيانات داخل قاعدة البيانات حسب بنية قاعدة البيانات، وهذه البنية هي طرق لتنظيم البيانات بالترتيب لجعل معالجة البيانات أكثر كفاءة، ويتم ذلك من خلال نظام إدارة

قاعدة البيانات وأدواتها ويُعرف هذه النظام على أنه برنامج يُستخدم لبناء وتشغيل وإدارة قاعدة البيانات (Kroenke, 2011).

أدوات نظم إدارة قواعد البيانات Database Management System (DBMS) Tools

تساعد نظم إدارة قواعد البيانات في التنظيم المنطقي لقواعد البيانات، وكذلك الوصول إلى المعلومات الموجودة داخل هذه القواعد واستعمالها، وتتكون نظم إدارة قواعد البيانات من خمسة مكونات برمجية هامة هي (Vargas, 2003) (Raymond and George, 2007):

1- محرك نظم إدارة قواعد البيانات DBMS Engine : يقبل محرك نظم إدارة قواعد البيانات الطلبات المنطقية من النظم الفرعية المختلفة لنظام إدارة قواعد البيانات، ويقوم بتحويلها إلى الموضع الملائم، وكذلك يضمن الوصول الفعلي إلى قاعدة البيانات، وقاموس البيانات الموجودين في وحدة التخزين، ومن المهم هنا أن نميز بين الرؤية المنطقية والرؤية المادية للمعلومات في بيئة قواعد البيانات:

أ- الرؤية المادية للمعلومات Physical View of Information : تتعامل الرؤية المادية للمعلومات مع الكيفية التي يتم من خلالها ترتيب المعلومات وتخزينها والوصول إليها في وحدة التخزين المادية مثل القرص الصلب Hard Disk.

ب- الرؤية المنطقية للمعلومات Logical View of Information : تركز هذه الرؤية على الكيفية التي يتم من خلالها ترتيب البيانات والوصول إليها لتقابل الاحتياجات الخاصة أثناء تأدية الأعمال.

2- النظام الفرعي لتعريف البيانات Data Definition Subsystem : وهو نظام فرعي من نظام إدارة قواعد البيانات يساعد على بناء وصيانة قاموس البيانات، ويحدد بنية الملفات داخل قاعدة البيانات.

3- النظام الفرعي لمعالجة البيانات Data Manipulation Subsystem : وهو نظام فرعي من نظام إدارة قواعد البيانات يساعد في إضافة وتغيير وحذف المعلومات داخل قاعدة البيانات والاستعلام عنها، والبرمجيات المستخدمة في النظام الفرعي لمعالجة البيانات في أغلب الأحيان تكون هي صلة الوصل الرئيسة بين المستخدم والمعلومات الموجودة ضمن قاعدة البيانات، ومن أمثلتها لغة الاستعلام البنيوية Structural Query Language (SQL).

4- النظام الفرعي لتوليد التطبيقات Application Generation Subsystem : يتضمن هذا النظام تسهيلات تساعد في تطوير تطبيقات التعاملات المركزة Transaction-Intensive ويحتاج إلى هذا النوع من التطبيقات عند أداء سلسلة من المهام التفصيلية لمعالجة التعاملات.

5- النظام الفرعي لإدارة البيانات Data Administration Subsystem : نظام فرعي من نظام إدارة قواعد البيانات يساعد في إدارة البيئة الكلية لقاعدة البيانات من خلال تقديم تسهيلات الاسترجاع، والنسخ الاحتياطي، وإدارة الأمن، والاستعلام الأمثل، وإدارة التغيير.

مخزن البيانات Data warehouse

إن التقدم المثير في الاستحواذ على البيانات، والقدرة على معالجتها، ونقلها وقابليتها للتخزين، مكنت الشركات من تحقيق التكامل بين مختلف قواعد البيانات الموجودة لديها، من خلال ما يسمى بمخزن البيانات Data Warehouse والذي يعرفه (Laudon, 2010) على أنه "قواعد بيانات تخزن البيانات الحالية والتاريخية التي يمكن أن يحتاج إليها صناع القرار في المنظمة" فالبيانات ضمن هذا المخزن تكون متاحة للمعنيين، ويمكنهم الوصول إليها عند الحاجة، ولكن لا يمكنهم التعديل عليها، ويقوم مخزن البيانات بدعم وتوحيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من قواعد بيانات عملياتية مختلفة، مما يمكن المنظمة من استخدام المعلومات لتحليل وصنع القرارات. بينما يعرفه (Turban and others, 2005) بأنه "مستودعات للبيانات التاريخية ذات المواضيع الموجهة والتي تُنظم بحيث تكون متاحة بصيغة سهلة لأنشطة المعالجة التحليلية، مثل استكشاف البيانات، ودعم القرارات، والاستعلامات... وغيرها من التطبيقات". وهي بهذا تختلف عن مستودعات البيانات Data Marts حيث أن التكلفة الكبيرة لبناء واستخدام مخازن البيانات جعل هذا الاستخدام محصور بالمنظمات الكبيرة، ويتم الاستعاضة عن مخازن البيانات من أجل تخفيض التكاليف المرتفعة بمستودعات البيانات التي تعرف على أنها: مخازن بيانات صغيرة صُممت من أجل وحدة الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Unit (SBU) أو لقسم معين، وتتصف مخازن البيانات بأنها (Day, 2008) (Garner, 2007) (Zhang, 2009):

1- متعددة الأبعاد Multidimensional: وهذا يعني أنها تتضمن طبقات Layers من الأعمدة والصفوف لذا فإن معظم مخازن البيانات هي قواعد بيانات متعددة الأبعاد، وتعرض المعلومات الموجودة في مخزن البيانات من خلال هذه الطبقات وفقاً لأبعاد مختلفة.

2- تدعم عملية صنع القرارات وليس معالجة التعاملات: إن معظم قواعد البيانات موجهة للتعاملات لذلك هي قواعد بيانات عملياتية تدعم معالجة التعاملات بشكل مباشر (فوري) Online Transaction Processing (OLTP) بينما لا تكون مخازن البيانات موجهة لمعالجة التعاملات، وإنما أوجدت لدعم مهام عملية صنع القرار، ولذلك فهي تدعم المعالجة التحليلية المباشرة (الفورية) Online Analytical Processing (OLAP).

استكشاف (التنقيب عن) البيانات Data Mining

إن سعي المنظمة للاحتفاظ ببياناتها في مستودع مركزي، يترتب عليه مضاعفة وصول المستخدم إلى مخزن البيانات، وكذلك التحليلات التي يجريها، وقد جعل التقدم التقني تلك الرغبة حقيقة بالنسبة للعديد من المنظمات، فالتقدم في برامج تحليل البيانات سهل وصول المستخدمين إلى تلك البيانات بحرية (Imhoff and others, 2003). و تمثل برامج تحليل البيانات هذه، الدعم الذي تقدمه عملية استكشاف البيانات أو ما يسمى بالتنقيب عن البيانات Data Mining والتي أصبحت على قدر كبير من الأهمية، ويعرفها (ملكوي، 2007) بأنها "تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج، يمكن أن تدعم أصحاب القرار، وتتنبأ عن السلوك المستقبلي" ففي الوقت الذي

طورت فيه تكنولوجيا المعلومات كل من التعاملات والأنظمة التحليلية، على نطاق واسع، فإن عملية استكشاف البيانات هي صلة الوصل بين تلك التعاملات والأنظمة، حيث تقوم برامج استكشاف البيانات بتحليل العلاقات والأنماط الموجودة في بيانات التعاملات المخزنة، بالاعتماد على استفسارات المستخدم ذات النهاية المفتوحة (Patterson, 2007). وتتكون عملية استكشاف البيانات من خمسة عناصر رئيسية هي (McNurlin and Sprague, 2006):

- 1- استخلاص، وتحويل، وتحميل بيانات التعاملات على نظام مخزن البيانات Data warehouse system .
- 2- تخزين وتدير البيانات في نظام قاعدة البيانات متعددة الأبعاد (مخزن البيانات).
- 3- تدعيم وصول البيانات إلى محلي الأعمال أو متخصصي تقنية المعلومات.
- 4- تحليل البيانات باستخدام البرامج المطبقة.
- 5- عرض البيانات بشكل مفيد، كالأشكال والجداول.

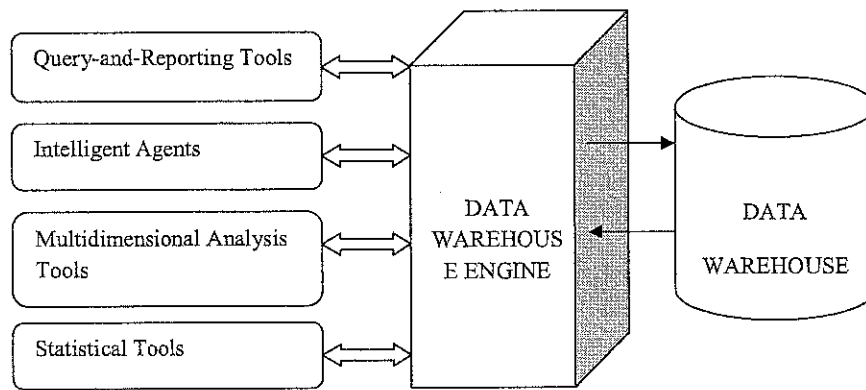
أدوات استكشاف البيانات Data Mining Tools

وهي أدوات برمجية Software Tools تستخدم للاستعلام عن المعلومات في مخازن البيانات، وتدعم المعالجة التحليلية المباشرة OLAP، لمعالجة المعلومات من أجل دعم عملية صنع القرارات، وتتضح هذه الأدوات في الشكل (2-7) وهذه الأدوات هي (Mukhopadhyay, 2007) و (Sim, 2003) و (Haag and Cummings, 2008):

- 1- أدوات الاستعلام والتقارير Query-and-Reporting Tools: غالباً ما تستعمل هذه الأداة من قبل مستخدمي مخازن البيانات لتوليد استفسارات وتقارير بسيطة.

- 2- الوكلاء الأنكياء Intelligent Agents: ويستفيد هؤلاء من أدوات الاستخبارات الصناعية مثل الشبكات العصبية Artificial neural net work لتشكل قاعدة استكشاف للمعلومات، وبناء استخبارات الأعمال في المعالجة التحليلية المباشرة OLAP.
- 3- أدوات التحليل متعددة الأبعاد Multidimensional Analysis Tools: وهي الوسائل التي تسمح بعرض المعلومات متعددة الأبعاد من وجهات نظر مختلفة.
- 4- الأدوات الإحصائية statistical Tools: التي تساعد في تطبيق أساليب رياضية مختلفة على البيانات المخزنة، لاكتشاف معلومات جديدة مثل حساب المتوسط اليومي لاستخدام العملاء لبطاقة الصراف الآلي خلال فترة محددة.

الشكل (2-7) أدوات مستكشف البيانات



source: Haag, Stephen and Cummings, Maeve (2008), Information Systems Essentials , Second edition, McGraw-Hill, International Edition.

إن استكشاف البيانات هي تصفية لكمية كبيرة من البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات مفيدة تعطي للمصرف ميزة تنافسية، هذه المعلومات المفيدة التي أوجدت أنماطاً

واتجاهات جديدة في تأدية الأعمال وتقديم الخدمات، هي موجودة في البيانات ولكنها لم تكن معروفة مسبقاً (Patterson, 2007)، فالمصرف قد يجمع كميات كبيرة من البيانات من مصادر مختلفة، مثل حسابات الودائع، وتقارير منح القروض... وغيرها، وغالباً ما يتجمع لدى المصرف كميات كبيرة من البيانات يصبح معها من الصعب الإطلاع عليها بشكل كامل، وحتى إذا أمكن الإطلاع عليها فإنها تحتاج إلى وقت طويل من أجل تجميعها وتحليلها، ومن ثم سوف تفقد قيمتها بسبب وصولها في وقت متأخر (Alter, 2002)، فبدلاً من ترك هذه البيانات في أرشيف قاعدة البيانات بشكل غير محدد، يتوجب على المصارف أن تستكشف هذه البيانات بكفاءة عالية، ووقت قصير نسبياً، ويجب أن يكون الاستحواذ على معلومات ومعارف جديدة ومفيدة هي النتيجة النهائية لاستخلاص البيانات لمساعدة المصرف على صنع قرارات أفضل لتطوير عمله وتحقيق ميزة تنافسية.

وبشكل عام فإن عملية استكشاف البيانات تبدأ فعلياً مع مشكلة مستهدفة، ولكي تتم هذه العملية بسهولة، لا بد من تضيق مجال عملية الاستكشاف، وحصرها في مشكلة واحدة، إذ إن عملية استكشاف البيانات تكون أكثر نجاحاً عندما تقرر الشركة أولاً ما الذي تريد الحصول عليه من عملية الاستكشاف، أو ما هي مشاكل العمل التي تريد حلها، فالبحث في كميات كبيرة من البيانات بدون هدف محدد، هو مضيعة للموارد وقد يولد نتائج غير مفيدة، فعندما تقوم الشركة بتعريف المشكلة والتركيز عليها فإن ذلك يمكنها من تحديد أماكن الاستكشاف، مثل قواعد البيانات أو مخازن البيانات ذات العلاقة، وبعد ذلك تبدأ عملية الاستكشاف، فيتم تحديد البيانات من خلال البحث عن الأنماط، والاتجاهات،

والعلاقات، والتكرارات، والتأثيرات، ومن ثم التحقق منها ثم إعادة التأكد من ذلك (Patterson, 2007) و (Imhoff and others, 2003).

تطبيقات استكشاف البيانات Data Mining Applications : من أهم التطبيقات التي تستخدم فيها أدوات استكشاف البيانات مايلي:

1- مستكشف النصوص Text Mining : هو أحد تطبيقات استكشاف البيانات يستخدم من أجل الاستكشاف ضمن الملفات النصية غير المهيكلة أو شبه المهيكلة، فالمستندات نادراً ما تخزن وفقاً لبنائها الداخلي وعندما يتم ذلك فإنه غالباً ما يتم التركيز على صيغة الملف أكثر من محتواه لذلك فإن مستكشف النصوص يساعد المنظمات في (Petrou, 2005):

أ- إيجاد المحتوى المخفي للمستند بالإضافة إلى جميع الروابط المفيدة.

ب- تجميع المستندات وفقاً للموضوعات العامة.

2- مستكشف الويب Web Mining : أحد تطبيقات استكشاف البيانات يستخدم في استكشاف الملفات والأنماط النشطة ذات الفائدة، ومن أهم استخدامات مستكشف الويب (Chatterjee, 2001):

أ- فلتر المعلومات Information Filtering.

ب- المراقبة (المواكبة) Surveillance مثل مراقبة المنافسين، ومراقبة التطور التكنولوجي وأية تغيرات ذات علاقة في بيئة الأعمال.

3- استكشاف البيانات والعمل المصرفي Data mining and Banking : تستخدم تقنية استكشاف البيانات في التنبؤ بمستويات القروض المتعثرة والاستعمال غير

الشرعي (الاحتياطي) لبطاقات الائتمان وإنفاق الزبائن باستخدام بطاقات الائتمان، وتحديد أي نوع من الزبائن يكون أفضل المستجيبين أو المؤهلين للاستجابة لعروض الإقراض الجديدة (Laudon, 2010).

مخازن البيانات واستكشاف المعرفة Data Warehouses And Knowledge Mining

تمثل المعرفة في الوقت الحاضر المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء بأن امتلاكهم للمعرفة يحقق لهم مزايا أكثر مما لدى المنافسون، وتوضح أهمية المعرفة كونها تجعل المنظمات أقدر على التعامل مع المشكلات والفرص التنظيمية، كما تبرز أهمية إدارتها في طرق الحفاظ عليها والاستفادة منها كي تبقى المنظمة ضمن إطار التنافس (البكري وسليمان، 2006) وتمثل المعرفة بنمطين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية Implicit Knowledge وهي المعرفة الموجودة في عقول الناس ذوي الإطلاع الواسع، ولا يمكن تقاسمها فيما بينهم لأنها تمثل ما يكمن داخل الفرد، ولا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، وإنما تنعكس على شكل سلوك، والمعرفة المعلنة أو الصريحة Explicit Knowledge هي المعرفة الموثقة والقابلة للتخزين والنقل والتبادل بين الأفراد وتشمل كافة الأنشطة والوظائف والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل (Cullen, 2005) و (Nonaka & Takeuchi, 2004) و (Balogun & Hailey, 2004).

ووفقاً لما سبق تعد عملية استكشاف البيانات جزءاً من عملية كبيرة تسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات أو مخازن البيانات (Olgiard, 2008) وهي عملية تستخدم للبحث واستخراج المعلومات المفيدة من ضمن حجم كبير من المستندات والبيانات والتي

غالباً ما تكون مخفية في أعماق قواعد البيانات أو مخازن البيانات أو أي مخازن أخرى للمعرفة.

وأن إعطاء نظام تخزين البيانات القدرة على تحليل البيانات بحيث تفوق بكثير قدرة المستخدمين، تعد من أهم إسهامات عملية استكشاف المعرفة، ولتحقيق ذلك فإن برمجيات مستكشف البيانات يجب أن تكون قادرة على تحديد النماذج في البيانات غير الواضحة للمستخدمين، ومثل هذه القدرة عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق توظيف أدوات الذكاء الصناعي مثل الشبكات العصبية Neural Networks شجرة القرارات Decisions Tree والخوارزميات الوراثة Generic Algorithms (Bakke, 2006) و (Asakiewicz, 2003).

المطلب الثاني

إدارة موارد المعلومات وأمنها

مع تزايد مستويات الطلب على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصارف كان لزاماً عليها أن تبادر نحو تطبيق أحدث الأساليب الإدارية التي تستند على التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات والاستفادة القصوى من مزاياها، ولكن هذا التحول فرض عليها توفير البنية التحتية الكفيلة بضمان الخصوصية والأمن المعلوماتي من جهة ونقل المعلومات بسرعة كبيرة وتوفيرها وإمكانية الوصول إليها ببسر وسهولة من جهة أخرى.

أمن ورقابة نظم المعلومات The Security and Control of information systems

يقصد بالرقابة في مجال نظم المعلومات متابعة كافة مراحل إنشاء وتطوير النظام، وتتجلى أهمية الرقابة على النظم ليس فقط من خلال تأثيرها المباشر على كفاءة وفعالية أداء وعمل النظم، وإنما أيضاً في حماية أمن وسلامة النظم بمكوناتها ومواردها من البيانات والمعلومات التي تحتويها والبرامج التي تقوم بتخزينها وتشغيلها من حيث (البكري وسلطان، 2001) (Bakke, 2006):

1- الخصوصية Privacy وتشتمل على ثلاثة عناصر هي :

- القيود على تجميع المعلومات وأسلوب عمل النظم.
- تحديد حقوق الأفراد في الوصول إلى النظم.
- المسؤولية الإدارية عن سجلات النظم.

2- أمن المعلومات Safety ويمثل أمن المعلومات كافة السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظم من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل السرقة، والتغيير، والتعديل، وإلحاق الضرر بالمعلومات، وإلحاق الضرر المادي المتعمد بالأجهزة بالإضافة إلى وجود تهديدات أخرى مثل الأخطاء الإنسانية والحوادث والكوارث الطبيعية.

3- حماية المحتوى (السرية) Security: تمثل حماية المحتوى القيود على استخدام المعلومات، أي حماية المحتوى المعرفي والتقني الذي تمتلكه المصارف من خلال نظم حماية فاعلة، ويمثل هذا المحتوى الموارد الثمينة المتراكمة من المعارف والمعلومات والخبرات التي أنتجتها المنظمة عبر سنين طويلة من العمل والإنتاج وتراكم المعرفة، وتوفره وحمايته من العبث المقصود وغير المقصود، كل ذلك يعد ركيزة أساسية لتعزيز تنافسية المصرف.

وتبرز أهمية الرقابة على نظم المعلومات من خلال عدم اقتصار الرقابة على الأداء الكلي وإنما مراقبة الأداء القياسي للمكونات والتي تشمل (Bakke, 2006) (Greenaway, 2004):

1- تحديد وجود فشل وظيفي في المكونات المادية للحاسب Hardware Malfunctions.

2- تحديد الفشل الكامن في البرامج Software Bugs.

3- التأكد من عدم وجود أخطاء في البيانات Data Errors.

4- التأكد من عدم وجود أخطاء في إدخال البيانات Data Entry.

5- الكشف عن وجود أضرار أو أعطال Damage at physical facilities في

التسهيلات والمكونات المادية للنظام.

6- عدم ملائمة أداء النظام Inadequate system performance والنتائج عن

ضعف قدرة النظام في إنجاز الوظائف المطلوبة منه .

7- وضع ضوابط عمل لمنع اختراق البرامج أو الأجهزة أو كلمات المرور أو

البيانات .

إجراءات ووسائل الحد من المخاطر التي تهدد أمن وسرية المعلومات

هناك مجموعة من الوسائل تساعد على الحد من مخاطر الوصول إلى نظم

المعلومات وبالتالي تؤمن حماية المعلومات ومن هذه الوسائل (البكري وسلطان، 2001)

و (Greenaway, 2004) :

1- البناء السليم لنظم المعلومات حيث يعتبر هذا البناء حجر الأساس لوضع

إستراتيجية فاعلة لمراقبة وتقييم النظم ولحماية أمنها وسلامة مواردها.

2- إقامة دورات تدريبية لمستخدمي النظم في مجالات أمن المعلومات، وأمن قواعد

البيانات، وأمن الشبكات.

3- اتخاذ تدابير قانونية وإجرائية صارمة وجدية منذ اللحظة الأولى لتشغيل نظم

المعلومات.

4- الرقابة الفعالة والمستمرة على أنشطة إدخال البيانات، ومعالجة البيانات، وتخزين

المعلومات، وإنتاج المخرجات المستهدفة.

تدقيق نظم المعلومات Information Systems Auditing

إن إدارة العمل وتنفيذه إلكترونياً اعتماداً على نظم المعلومات وعلى نطاق واسع، ولد الحاجة إلى وجود ضوابط ومعايير يستند إليها عمل هذه النظم، لذلك تم إنشاء وحدة متخصصة للقيام بهذه المهمة أطلق عليها وحدة تدقيق نظم المعلومات، تعمل وفقاً لمنهجية ووسائل رقابة ذات صلة وثيقة بالبيئة المؤتمتة (Buchanan and Gibb, 2008)، ويتطلب تدقيق نظم المعلومات إعطاء رأي حول نظم المعلومات والبيانات التي تعالج، فالبيانات يجب أن تكون دقيقة وكاملة وموثوق بها، وكذلك يجب اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، ويجب أن يتم التخطيط لذلك وتوضع لها إجراءات دقيقة لضمان استمرار العمليات (Piattini, 2000)، وقد عرف (Sayana, 2002) تدقيق نظم المعلومات بأنه "عملية جمع وتقييم الأدلة لتحديد فيما إذا كانت نظم المعلومات أصول محمية وأنه يتم المحافظة على تكامل البيانات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وأن الموارد تستخدم بفعالية".

أهداف تدقيق نظم المعلومات Information Systems Auditing Objectives

يهدف تدقيق نظم المعلومات لتحقيق ما يلي (Malkawi and others, 2010):

1- إثبات الرقابة على دورة حياة تطوير النظم.

2- التأكد من ضوابط الوصول إلى التجهيزات والوحدات الطرفية.

3- أتمتة أنشطة التدقيق الداخلية.

4- التدريب الداخلي.

5- المشاركة مع المدققين الخارجيين.

أنواع تدقيق نظم المعلومات Types of Information Systems Auditing

يقسم تدقيق نظم المعلومات إلى أربعة أنواع رئيسية هي (Western Australian, 2009) و (Auditor General's, 2006) و (Philee, 2009)، (P1 & P7 & P9 & G6 & G8 & G35 & G39, 2009):

1- تدقيق الضوابط العامة لنظم المعلومات General Controls Auditing of Information systems : وذلك لتقييم الرقابة الداخلية والتي تغطي جميع نظم المعلومات في المنظمة، وينقسم تدقيق الضوابط العامة لنظم المعلومات إلى ثلاثة مراحل هي :

- أ- تحليل الضوابط العامة لنظم المعلومات وذلك من أجل تحديد:
- من هو المسؤول ضمن إدارة وحدة التدقيق عن نظم المعلومات.
- كيف تنظم عمليات تكنولوجيا المعلومات في وحدة التدقيق.
- كيف ينفذ التدقيق الداخلي لنظم المعلومات.
- هل يتم تقييم مخاطر نظم المعلومات، في وحدة التدقيق.
- هل تم توثيق نظم المعلومات واستراتيجية أمن المعلومات والسياسات والإجراءات والقواعد المرتبطة بالنظم.
- هل تتوافق نظم المعلومات مع الضوابط القانونية.
- ب- اختبار الضوابط العامة لنظم المعلومات: وهنا يجب على المدقق أن يتأكد من أن معايير الرقابة التي حددت الممارسات القانونية، وسياسات نظم المعلومات،

والإجراءات، والقواعد، وأي مستندات أخرى ذات صلة، لها تأثير حقيقي في أداء وكفاية الأنظمة.

ج- تقييم الضوابط الداخلية لنظم المعلومات: هذه الضوابط التي تساعد في تأكيد أمن المعلومات (الموثوقية، والتكامل، والوصول) ويتم ذلك باستخدام نماذج محددة، فإما أن يتم تقييم جميع الضوابط الداخلية لنظم المعلومات مع بعضها، أو أن يتم تقييم عمليات نظم المعلومات بشكل منفصل.

2- تدقيق ضوابط التطبيقات Application Controls Auditing: خلال عملية التدقيق هذه يتم التأكد من أن ضوابط التطبيقات كافية أم لا، وهل جميع المدخلات إلى نظم المعلومات دقيقة وشاملة وتم أداؤها في الوقت المناسب، وأن الأشخاص الذي قاموا بعمل تلك المدخلات ومعالجتها مُخولون لأداء هذا العمل، وينقسم تدقيق ضوابط التطبيقات إلى ثلاثة مراحل أيضاً هي:

أ- تحليل وثائق ضوابط التطبيقات: وخلال هذا التحليل يتم أخذ العمليات التالية بعين الاعتبار:

- التنظيم والتوثيق.
- معالجة البيانات.
- نقل البيانات.
- إخراج البيانات.
- البيانات الرئيسية.

ب- اختبار ضوابط التطبيقات: يجب على المدقق أن يقوم بتكرار المراقبة الشاملة لعمل النظام بدءاً من إدخال البيانات وانتهاءً بالحصول على النتائج، وذلك للتأكد من أن الرقابة طبقت بفعالية خلال جميع مراحل التدقيق.

ج- تقييم ضوابط التطبيقات: وذلك باستخدام نماذج محددة للتأكد من أن هذه الضوابط تتناسب مع النظم المستخدمة وأنها قابلة للتطبيق.

3- تدقيق ضوابط تطوير نظم المعلومات: والذي يمكن أن يعد أحد أهم أهداف تدقيق الضوابط العامة لنظم المعلومات، وأثناء إجراء عملية تدقيق ضوابط تطوير نظم المعلومات فإن النقاط التالية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار:

- إدارة تطوير نظم المعلومات.

- إدارة تغيير نظم المعلومات.

- إدارة تطبيق نظم المعلومات.

4- تدقيق أداء نظم المعلومات: إن الأرضية التي ينطلق منها تدقيق أداء نظم المعلومات هي نتائج تدقيق الضوابط العامة لنظم المعلومات، وكذلك نتائج تدقيق ضوابط التطبيقات بالإضافة إلى مشاكل أداء نظم المعلومات المحددة من خلال الدراسة الاستراتيجية للنظم وإمكانيات تطويرها، وينقسم تدقيق تطوير نظم المعلومات كذلك إلى ثلاثة مراحل هي:

أ- تدقيق أداء نظم المعلومات في مراحل مختلفة من تطوير نظم المعلومات ويتم من خلاله تقييم كفاءة استخدام وتطبيق نظم المعلومات، وتحديث النظم، وكذلك يمكن أن يتم تحليل جودة النظام والأمان.

ب- إدارة نظم المعلومات: من خلال التدقيق يتم تقييم القرارات المتخذة لاستخدام نظم المعلومات وخطط التطوير بالإضافة إلى تقييم جودة المعلومات الأولية التي استخدمت في عملية صنع القرارات.

ت- أثر نظم المعلومات في البيئة المحيطة: عن طريق التدقيق يتم تقييم أهمية وجودة الخدمات التي تقدمها نظم المعلومات.

حوكمة تكنولوجيا ونظم المعلومات Information Technology And Information Systems Governance

تعترف الرابطة الوطنية لمديري الشركات (NACD) في الولايات المتحدة، بأهمية أمن المعلومات، وتوصي بأربعة من الممارسات العملية الأساسية لمجالس الإدارة، تعمل من خلالها للحفاظ على المعلومات وأمنها وهي :

- 1- مكان أمن المعلومات على جدول أعمال المجلس.
- 2- تحديد المسؤولين عن أمن المعلومات وضمان تقديم الدعم لهم ومحاسبتهم.
- 3- ضمان فعالية سياسة أمن المعلومات في الشركة من خلال مراجعتها والموافقة عليها.

4- تعيين لجنة خاصة لأمن المعلومات وضمان الدعم الكافي لهذه اللجنة.

وبالتالي فإن قدرة المنظمة على مراقبة وتنظيم عملياتها، لتجنب تضارب المصالح بين المستفيدين (المساهمين) والعاملين في الشركة، من أهم المؤشرات على المنظمات الناجحة وهذا ما يسمى بالحوكمة Governance التي هي "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يمارسها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف التوجيه الاستراتيجي،

وضمن تحقيق الأهداف، والتأكد من أن المخاطر تدار بشكل مناسب، والتحقق من أن الموارد تستخدم بشكل مسؤول في الشركة" (IT Governance Institute, 2003)، ومن أجل ذلك فقد وضعت العديد من الحكومات والمنظمات الدولية معايير الغرض منها أن تستخدم كدلائل إرشادية أثناء سعي تلك المنظمات لتحقيق أمن المعلومات، بعض هذه المعايير عبارة عن مقاييس benchmarks تزود المنظمة باستراتيجية بديلة alternate strategy لإدارة الخطر، وتستخدم بعض الوحدات المسؤولة عن وضع المعايير الخط القاعدي baseline بدلاً من المقياس benchmark، مع ملاحظة أن المنظمات ليست مطالبة بالالتزام بهذه المعايير، إلا أن هذه المعايير معدة لتقديم المساعدة للمنظمات في الحصول على المستوى المطلوب من الأمان ومن الأمثلة على هذه المعايير (ISACA, 2009) و (Raymond and George, 2007) :

1- المعيار البريطاني 7799 (United Kingdom's 7799) : لقد وضعت المعايير البريطانية مجموعة من الضوابط baseline controls والتي صدرت لأول مرة من قبل معهد المعايير البريطاني في عام 1995 ثم صدرت من قبل منظمة المعايير الدولية (ISO) كمعيار ISO17799 في عام 2000 وأصبحت متاحة على الشبكة بشكل مباشر Online للمنظمات التي تريد الاستفادة منها منذ عام 2003.

2- BSI IT Baseline Protection Manual إن مدخل baseline approach معتمد من قبل المكتب الاتحادي لأمن المعلومات في ألمانيا، لتوفير أمن مقبول عندما تكون متطلبات الحماية العادية هي المقصودة، ويمكن لهذا المدخل أن يوفر درجات مرتفعة من الحماية عندما يكون مرغوباً بها.

3- COBIT وضع من قبل مؤسسة وجمعية الرقابة وتدقيق نظم المعلومات ISACAF ويركز على العمليات التي يمكن أن تتبعها الشركة لتطوير معايير، وإعطاء أهمية خاصة لكتابة المستندات والحفاظ عليها.

4- GASSP المبادئ المقبولة عموماً لأمن النظم وهي إحدى منتجات معهد البحوث الوطني في الولايات المتحدة، يؤكد على وضع الأساس لمنطقي لبناء سياسة الأمن في الشركة.

5- ISF Standard of Good Practice معيار ملتقى أمن المعلومات للتطبيق الصحيح ويعتمد على مدخل الخط القاعدي baseline approach يركز هذا المعيار بشكل كبير على سلوك المستخدم والذي يتوقع أن البرنامج يعمل بشكل صحيح.

وهنا لابد من الإشارة إلى أنه لا يوجد معيار واحد يقدم حماية كاملة تضمن أمن المعلومات، إلا أن استخدام هذه المعايير مع بعضها البعض كحزمة واحدة يساعد الشركة في بناء استراتيجية متكاملة لحماية نظم معلوماتها وبالتالي ضمان أمن المعلومات لديها.

حوكمة أمن المعلومات Information Security Governance

تعد حوكمة أمن المعلومات إحدى مسؤوليات مجلس الإدارة وكبار المدراء التنفيذيين. ويجب أن تكون جزءاً أساسياً من حوكمة الشركة، ومتناسقة مع حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ولضمان التطبيق الفعال لحوكمة أمن المعلومات، يجب أن يكون لدى المدراء ومجلس الإدارة فهم واضح لما يمكن توقعه من برنامج أمن المعلومات. وبالتالي فهم بحاجة إلى معرفة كيفية توجيه وتنفيذ هذا البرنامج، وكيفية تقييم وضعهم، فيما يتعلق

ببرنامج الأمن القائم، وكيفية البت في استراتيجية وأهداف برنامج أمني فعال، وفي هذا السياق فإن السؤال المطروح هو: ما هي حوكمة أمن المعلومات؟ وللإجابة على هذا السؤال بشكل علمي لابد من تحديد وفهم العديد من المسائل التي يمكن أن تساعد تقديم إجابة مقنعة لمجلس الإدارة والمدراء (IT Governance Institute, 2008) وهي:

1- النتائج المرجوة من حوكمة أمن المعلومات

2- المعرفة وحماية المعلومات كأصول

3- فوائد حوكمة أمن المعلومات

4- عملية التكامل

1- النتائج المرجوة **Desired Outcomes**: إن حوكمة أمن المعلومات تتكون من القيادة، والهيكل التنظيمية والعمليات التي تحمي المعلومات، وعوامل النجاح الحرجة لهذه الهياكل والعمليات هي الاتصال الفعال بين جميع الأطراف على أساس علاقات بناءة، ولغة مشتركة، والالتزام المشترك لمعالجة كافة المشاكل، وينبغي للنتائج الخمسة الأساسية لحوكمة أمن المعلومات أن تشمل (IT Governance Institute, 2006) :

أ- الاندماج الاستراتيجي لأمن المعلومات مع استراتيجيات الأعمال لدعم أهداف المنظمة

ب- إدارة المخاطر من خلال تنفيذ التدابير المناسبة لإدارة وتخفيف المخاطر والحد من الآثار المحتملة على موارد المعلومات إلى المستوى المقبول.

ت- إدارة الموارد عن طريق استخدام المعرفة في مجال أمن المعلومات والبنية التحتية بكفاءة وفعالية.

ث- قياس الأداء من خلال قياس ورقابة وكتابة تقارير قياسية لحوكمة أمن المعلومات لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- تحقيق القيمة عن طريق الاستثمار الأمثل لأمن المعلومات لدعم أهداف المنظمة.

2- المعرفة وحماية المعلومات كأصول: Knowledge and the Protection of

Information Assets: البيانات في حد ذاتها غير مجدية حتى يتم تنظيمها أو معالجتها بالطريقة التي تحولها إلى معلومات، وتعد المعلومات أساس المعرفة، فاستخدام المعلومات مع بعضها بطريقة ما لتحقيق شيء مفيد هو ما يطلق عليه المعرفة، وبالتالي فإن المعلومات والمعرفة هما من الأصول الحيوية للأعمال، والتي بدونها ستتوقف معظم المنظمات عن أداء وظائفها، وعليه يجب على المنظمات توفير الحماية الكافية لهذا المورد الحيوي، ولتحقيق الفعالية والاستدامة في ظل بيئة الأعمال المعقدة التي نعيشها اليوم، فإن قضية أمن المعلومات يجب أن تعالج على أعلى المستويات في المنظمة، بحيث لا تعد تخصص تقني يعالج في قسم تكنولوجيا المعلومات (Corporate Governance Task Force, 2004).

3- فوائد حوكمة أمن المعلومات Benefits of Information Security

Governance تؤدي حوكمة أمن المعلومات إلى (Aberdeen, 2005)(Allen, 2005):

أ- زيادة قيمة أسهم المنظمات التي تطبق الحوكمة الجيدة.

ب- زيادة القدرة على التنبؤ وتخفيض حالة عدم التأكد لعمليات الأعمال عن طريق

تخفيض المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات إلى مستويات مقبولة وقابلة للتحديد.

ت- الحماية من احتمال زيادة المسؤولية المدنية أو القانونية نتيجة لعدم دقة المعلومات.

ث- هيكل وإطار لتحسين تخصيص الإمكانيات الأمنية المحدودة.

ج- ضمان فعالية سياسة أمن المعلومات والامتثال لهذه السياسة

ح- تشكل أساساً متيناً لإدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، وتحسين المعالجة، والاستجابة السريعة للحوادث ذات الصلة بأمن المعلومات.

خ- تحسين مستوى الضمان للقرارات الحاسمة التي لا تستند على معلومات خاطئة.

د- توفير الحماية للمعلومات خلال أنشطة الأعمال الحرجة، مثل عمليات الاندماج والاستحواذ.

ذ- وكذلك إضافة قيمة كبيرة إلى المنظمة من خلال:

- زيادة الثقة وتحسين العلاقات مع العملاء.

- حماية سمعة المنظمة.

- تقليل احتمال الاعتداء على الخصوصية.

- توفير قدر أكبر من الثقة عند التعامل مع الشركاء التجاريين.

- إيجاد أفضل السبل لمعالجة المعاملات الالكترونية.

4- تكامل العمليات **Process Integration** : يقوم هذا المفهوم على أمن المعلومات

في الوظائف المختلفة والمتراصة مع بعضها البعض، ويركز على ضمان التكامل بين وظائف إدارة العمليات في المنظمة فيما يتعلق بالأمن، بما يؤدي إلى تحسين الأمن الشامل والكفاءة التشغيلية للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الوظائف مجزأة ومقسمة لتتناسب مع

الهيكل المختلفة التي تقدم التقارير لها، وعادة ما يستخدم كل منها مصطلحات مختلفة تعكس مختلف العمليات ونتائجها، وهذا ما يجعل من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، أن تتكامل بسهولة، وتكون النتيجة تداخل بين الجهات المسؤولة عن الأمن مما يؤدي إلى هدر الموارد، ووجود ثغرات كبيرة تؤدي إلى فقدان التكامل بين إدارة العمليات فيما يتعلق بالأمن، مما يؤدي إلى عواقب وخيمة، وعليه فإن تقييم إدارة العمليات من البداية إلى النهاية، جنباً إلى جنب مع ضوابطها، يساعد في التخفيف من الثغرات الأمنية السابقة بين الوظائف المختلفة (IT Governance Institute, 2004).

حوكمة تكنولوجيا المعلومات IT Governance

تشير حوكمة تكنولوجيا المعلومات إلى تنظيم وإدارة تكنولوجيا المعلومات التي أنشأتها الشركة لتحقيق أهدافها. وعليه تعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من حوكمة الشركات. ولا سيما أن أساليب COBIT تدعم تسهيل مراقبة تكنولوجيا المعلومات وتطويرها وفقاً لاستراتيجية الشركة (en.kioskea.net, 2008)، وتمكن التطبيقات الأفضل لتكنولوجيا المعلومات من (IBM, 2005) :

1- تحسين إدارة تكنولوجيا المعلومات، والتي تعد أمراً أساسياً لنجاح استراتيجية المنظمة.

2- الحوكمة الفعالة لأنشطة تكنولوجيا المعلومات.

3- وجود إطار إداري فعال للسياسات والضوابط الداخلية والتطبيقات المحددة.

4- العديد من مزايا الأعمال الأخرى ، بما في ذلك تحقيق الكفاءة، وتقليل الاعتماد على الخبراء، وعدد أقل من الأخطاء ، وزيادة الثقة لدى الشركاء التجاريين والاحترام من المنظمين.

وتعالج حوكمة تقنية المعلومات الأنشطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات على النحو التالي (National Association , 2001) :

1- التقارب الاستراتيجي، مع التركيز على مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع الأعمال والحلول التعاونية.

2- تحقيق القيمة، مع التركيز على خفض تكاليف التشغيل واختبار قيمة تكنولوجيا المعلومات.

3- إدارة المخاطر، وحماية أصول تكنولوجيا المعلومات، واستمرار العمليات.

4- إدارة الموارد، وتحسين المعرفة والبنية التحتية لتقنية المعلومات.

5- قياس الأداء، وتتبع تنفيذ المشاريع ورصد خدمات تكنولوجيا المعلومات.

حوكمة نظم المعلومات IS Governance

ويقصد بحوكمة نظم المعلومات (white paper, 2006) :

1- عملية دعم القرارات المتعلقة بنظم المعلومات

2- الأشخاص المسؤولين عن هذه العملية ومساءلتهم عن تلك القرارات

3- المنظمات التي تجتمع لمناقشة هذه القرارات.

مبادئ حوكمة نظم المعلومات في المصارف Essentials Of Information Systems

Governance At Banks

تتمثل مبادئ حوكمة نظم المعلومات في المصارف بما يلي (ISACA, 2005) (G2)

(white paper, 2006) & G8, 2008):

- 1- توافق القرارات الخاصة بنظم المعلومات مع رؤية المصرف المستقبلية.
 - 2- إدارة كامل استثمارات نظم المعلومات في المصرف بطريقة حكيمة ومتوازنة.
 - 3- إنشاء وتأييد جميع العمليات والتطبيقات المصرفية المشتركة.
 - 4- رفع فعالية رأس المال الفكري داخل المصرف.
 - 5- الاستخدام الأمثل لموارد نظم المعلومات في المصرف.
 - 6- ضمان الامتثال للقوانين والأنظمة.
 - 7- عدم تعارض البنية التنظيمية القائمة مع الصلاحيات الممنوحة ضمن التنظيم.
- هذا ويتم حوكمة نظم المعلومات في المصارف على مستويين:
- 1- إدارة نظم المعلومات: يركز هذا المستوى على استراتيجية وسياسات وتخطيط نظم المعلومات، فالإدارة المسؤولة عن قيادة وتوجيه نظم المعلومات وجدت لإدارة كامل الاستثمارات في نظم المعلومات، لذلك تعد جوهر النجاح العملي لعملية الحوكمة، وتضمن أن قرارات نظم المعلومات ذات توافق استراتيجي ومنفعة وظيفية في جميع أنحاء المصرف.
 - 2- اللجان المنفذة: ومهمتها ضمان إنجاز العمل. ويتم تشكيل كل لجنة من هذه اللجان لمعالجة مواضيع محددة في نظم المعلومات. ويتم تحديد اختصاصات هذه اللجان من قبل

الفصل الثاني: مبادئ وأسس نظم المعلومات الإدارية

المستوى الأول إدارة نظم المعلومات. وقد شكلت لجان التنفيذ لتوفير إدارة موحدة للرقابة والمساءلة عن كل ما يقع ضمن اختصاصاتها.

الفصل الثالث

مبادئ وأسس الميزة التنافسية

يذخر الأدب الإداري بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية والنظريات التي قيلت فيه، باعتباره متغير أساسي يتوقف عليه نجاح المنظمات وبقائها إلى حد بعيد، فمع عولمة الأعمال وتغير مفهومي الزمان والمكان والطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتقارب الأسواق وتكامل عمليات الأعمال على مستوى العالم، كل ذلك فرض على المنظمات العيش والعمل في بيئة شديدة التشابك والتفصيل، وسريعة التغير والتأثير في مجريات الأعمال، لذا لم تعد الخطط المحددة، والإجراءات البسيطة التي تتخذها الشركة لمواجهة هذه المتغيرات كافية للحفاظ على بقاءها وصمودها، فضلاً عن تعزيز الوضع التنافسي لها، وأصبح من الضروري تصور الأوضاع المستقبلية، وإعداد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها، فمع زيادة حدة المنافسة وحرية التبادلات التجارية لم يبق أمام المنظمات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها لطريق التميز، واعتمادها على استراتيجية تنافسية تتناسب مع ظروفها، وهو ليس بمتطلب جديد لكنه أضحي ضرورياً وهاماً لكل منظمة لاسيما مع تنوع المنتجات وتعدد إمكانيات الوصول إليها والمفاضلة بينها من قبل الزبون بسهولة، وبما أن القطاع المصرفي هو من أكثر القطاعات تأثراً بالمتغيرات البيئية، ومن أكثرها تنافسية، فإن المصارف مطالبة بامتلاك قدرات تحقق لها ميزة تنافسية، وبما يضمن استمرار المصرف وبقائه، بل نموه وتقدمه في بيئة يعد فيها التميز أهم أسباب

البقاء، وبالتالي اعتماد كل الوسائل التي تيسر وتسهل عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة للظروف التي يعمل بها المصرف، ويتناول هذا الفصل دراسة الميزة التنافسية بشيء من التفصيل وقد قسم إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس والنجاح التنافسي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المصارف ودعم نظم المعلومات لها.

المطلب الأول: الميزة التنافسية في المصارف.

المطلب الثاني: أثر نظم المعلومات على الميزة التنافسية في المصارف.

المبحث الأول

مدخل إلى الميزة التنافسية

لقد أدى التحرير الاقتصادي، وإزالة القيود أمام التجارة الخارجية، والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، إلى زيادة عدد المنتجين في نفس الصناعة، الأمر الذي فتح باب المنافسة على مصراعيه، فالشركات الطامحة إلى النمو وزيادة الأرباح في ظل هكذا متغيرات يجب عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تعطيها أفضلية على الآخرين، سواء من ناحية تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات وانفرادها بخصائص ومواصفات معينة غير متوفرة في المنتجات المنافسة، أو من خلال التركيز على قطاع سوقي معين يتلاءم مع المنتجات المقدمة وهي ما يطلق عليه استراتيجيات التنافس التي تعد الوسيلة الدافعة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تقديم الأداء الأفضل والذي يتلاءم مع متطلبات الزبائن، وقد قُسم هذا المبحث إلى مطلبين، ويتناول المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية، ويتطرق المطلب الثاني إلى استراتيجيات التنافس والنجاح التنافسي.

المطلب الأول

مفهوم الميزة التنافسية

إن تحول العالم إلى قرية صغيرة، بل إلى سطح مكتب disk top لا قيمة فيه للحدود الجغرافية إلا من الناحية الشكلية، حمل في طياته فرصاً وتهديدات كثيرة تعمل المنظمات على استغلالها أو تفاديها بحسب قدراتها وكفاءاتها ومهاراتها الإدارية و التكنولوجيا التي أثرت على عمل المنظمة بشكل كبير، كما أن التحول في طبيعة السوق، وازدياد المنافسة وتقارب الاحتياجات والثقافات وبالتالي ظهور ما يسمى بعولمة الطلب وما قابله من عولمة العرض، كل ذلك فرض على المنظمات تجديد مهاراتها وكفاءاتها لتستطيع المنافسة، والبقاء، والنمو، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها وأهم القوى التنافسية التي يمكن أن تواجهها المنظمة.

البيئة التنافسية Competitive Environment

تشير البيئة التنافسية إلى القوى والظروف المرتبطة مباشرة بالصناعة التي تتنافس الشركة المعنية في إطارها (بتس & لي، 2008) وتتضمن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسة في الصناعة، وتعرف الصناعة بأنها "مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، تؤدي هذه المنتجات أو الخدمات إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس العميل أو المستهلك" (هل & جونز ، 2008) فالمصارف مثلاً على اختلاف أنواعها تمثل جانب العرض في صناعة الصيرفة، ويمثل

العملاء الذين يستفيدون من خدمات هذه المصارف جانب الطلب، وتُحدد الحاجات الأساسية للعميل، والتي تُشبع أو تُخدم من قبل سوق هذه الصناعة، حدود هذه الصناعة، ويطلق مصطلح القطاع على مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً، والصناعة جزء من القطاع، فالقطاع المالي يتضمن صناعة المصارف وصناعة التأمين، وهناك العديد من القطاعات يتضمنها الاقتصاد.

الميزة التنافسية Competitive Advantage

إن الشركات التي تسعى إلى تحقيق التفوق في بيئة أعمالها، يجب أن تمتلك سمة فريدة ومتميزة عن بقية المنافسين وتحافظ عليها، يطلق على هذه السمة اسم الميزة التنافسية، والتي عرفها Porter بأنها "تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين" (Porter, 1998) وعُرفت أيضاً "بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة بواسطتها من الفوز على الآخرين في إطار المنافسة" (Macmillan and Tambo, 2000). ويعرفها الزعبي بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة ويمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع للعملاء" (الزعبي، 2005) ويرى (Evans and Collier, 2007) أن الميزة التنافسية هي "إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية وهذا بدوره يتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: إن الإدارة العليا يجب أن تُحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها إليه في الوقت والنوعية المناسبين، آخذين بعين الاعتبار مُعدل القدرات التشغيلية".

أهمية الميزة التنافسية Importance of Competitive Advantage

تكاد لا تخلو الدراسات والأبحاث الإستراتيجية خلال العقود الماضية من مفهوم الميزة التنافسية، وقد هيمن هذا المفهوم على مختلف التوجهات لدى إدارات الشركات في بيئة تشتهر فيها حدة المنافسة، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بمايلي (الحيالي و ال مراد، 2005):

- 1- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً يدل على توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.
- 2- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها، ومن خلالها تنبثق الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.
- 3- تعد الميزة التنافسية سلاحاً تنافسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، عن طريق ابتكار وإبداع تقنيات ومهارات إنتاجية بصورة مقدرات تمكن المنظمة من التكيف مع الفرص الجديدة بشكل سريع.
- 4- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

تحليل البيئة التنافسية Competitive Environment analysis

تلعب البيئة التنافسية دوراً مهماً في تحديد نجاح أو فشل المنظمة، فمن خلالها يتم القيام بما يلي (بريش، 2005) و (بتس & لي، 2008):

- 1- تحديد منافسي المنظمة أي القوى المؤثرة على الحالة التنافسية للمنظمة.
- 2- تحديد نوع المنافسة هل هي منافسة كاملة أم منافسة احتكارية أم أنها احتكار القلة.

3- تقدير ردود أفعال المنافسين.

4- اختيار الإستراتيجية المناسبة للتنافس في السوق.

وعليه فإن تحليل البيئة التنافسية يُمكن المنظمة من تحديد حصانتها التنافسية، وذلك من خلال قابليتها التنافسية التي تمكنها من مواجهة التنافس القائم، والتي هي قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة بكفاءة عالية، عن طريق امتلاك المعلومات، والأسواق، التكنولوجيا المتطورة، والتحالفات، ولهذه القابلية نوعين رئيسيين هما:

1- القابلية التنافسية بالأسعار: وهي اعتماد السعر كأسلوب تنافسي، وذلك بخفضه وجعله أقل من أسعار المنافسين لنفس المنتج أو الخدمة.

2- القابلية التنافسية الهيكلية: وتشتمل جودة السلع والخدمات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى المنافسة لها.

ويهتم تحليل البيئة التنافسية لأي شركة في تقييم كيفية تأثير قوى التنافس على جاذبية الصناعة Attractiveness of Industry والتي تشير إلى إمكانية تحقيق الشركة للربحية من خلال التنافس في الصناعة، فكلما كان تحقيق الربحية أكثر سهولة كلما كانت الصناعة أكثر جاذبية والعكس صحيح.

خصائص الميزة التنافسية Competitive Advantage characteristics

حتى تكون الميزة التي تمتلكها الشركة تنافسية يجب أن تتمتع بالخصائص التالية

(بوشناف، 2002) و (داسي، 2007):

1- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

2- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.

3- تساعد في بناء قاعدة للتحسينات المستقبلية.

4- تؤدي إلى تحقيق قيمة للمنظمة.

5- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.

ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

1- حاسمة : أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

2- الاستمرارية : بمعنى أنها تمتد لفترة طويلة من الزمن.

3- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغاؤها.

أبعاد الميزة التنافسية Dimensions of Competitive Advantage

هناك العديد من الأبعاد التي اعتمدها الباحثون والمنظمات والتي يعد كل واحد منها

بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية وهي (Evans and Collier, 2007)

(Zolghadar, 2007) (هجيرة، 2005):

1- بعد التكلفة Cost Dimension: يعد بُعد التكلفة من الأبعاد الرئيسية التي تتنافس

فيها الشركات، لذا يتوجب على هذه الشركات أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها

أقل من الشركات المنافسة، فالشركات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر

كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين. كما أن

التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال هذا البعد، وحتى

الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى فإنها تسعى لتحقيق تكلفة

منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها مما ينعكس على أسعارها، ويسهم في زيادة

الطلب عليها، ويمكن للمنظمة أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة

الإنتاجية المُتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها، والتي لعبت في السنوات الأخيرة دوراً أساسياً في دعم هذا البُعد، فهي تعد أساساً مهماً لخفض التكاليف التشغيلية فضلاً عن مساعدة المديرين في عملية اتخاذ القرارات وصياغة استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال التكلفة، وبالتالي فإن بُعد التكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الصمود أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

2- بعد الجودة Quality Dimension: إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، ويعني بُعد الجودة القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن، وتوقعاتهم.

وتعتمد المنظمة على الجودة كونها من أهم الأسس التي يُستند عليها وذلك لأن الجودة هي: أساس القدرة التنافسية، وهي إشباع لرغبات المستهلكين، كما تعد متغير استراتيجي بالنسبة للمنظمة يتطلب تحقيقه وجود استراتيجية تنافسية محددة و واضحة، تكون نتيجتها تقديم منتج يتمتع بمواصفات فريدة، الأمر الذي يؤدي إلى التميز وتلبية حاجات الزبائن، كما أن تحسين الجودة يسمح للمنظمة من رفع أسعارها مقارنة بأسعار المنافسين وما يترتب على ذلك من زيادة الأرباح.

3- بعد المرونة Flexibility Dimension: تعد المرونة من الأبعاد المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، بالإضافة إلى قدرتها على تطوير المنتجات الحالية وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة، أي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، الأمر الذي جعل من بعد المرونة ميزة تنافسية مهمة لأي شركة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم سريع التغير وذلك من خلال استجابتها لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

4- بعد التسليم delivery Dimension: يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض فترات الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت، فعندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن، ويعد أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية أو غير ذلك، وتتنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفاتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية، وهناك ثلاثة مكونات لهذا البعد مرتبطة بالوقت هي:

أ- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، حيث تسهم نظم المعلومات بشكل كبير في خفض هذا الوقت.

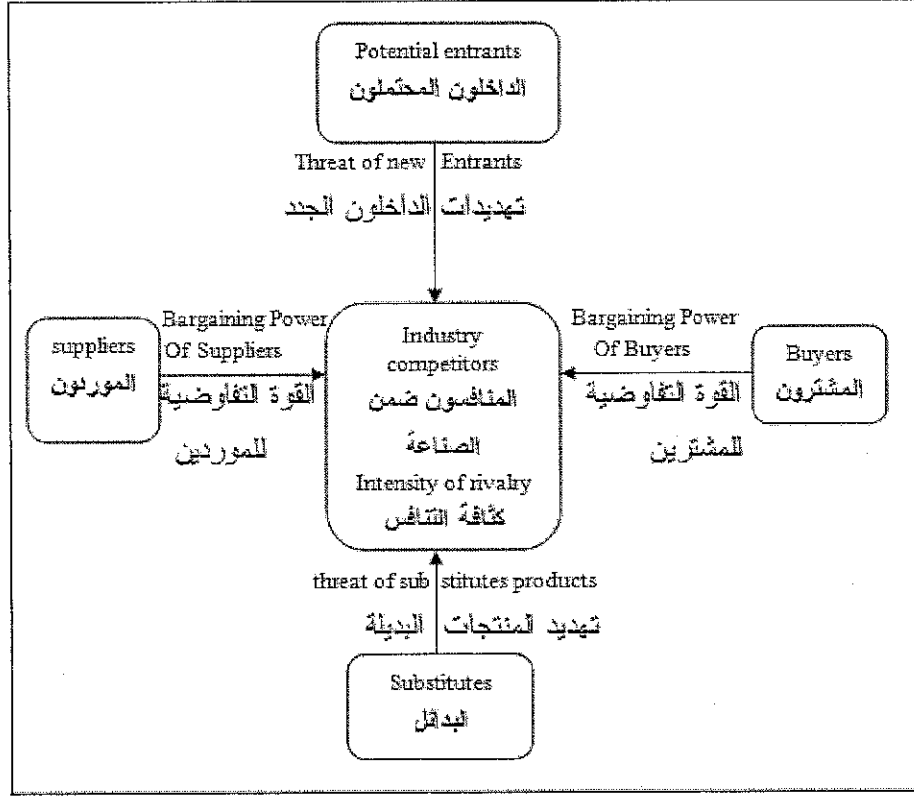
ب- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المتفق عليه بين الزبون والشركة وتسهيل نظم المعلومات ذلك.

ت- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد أو تطوير منتج موجود، وتقاس سرعة التطوير بالوقت المستغرق من لحظة ابتكار الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق، وقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها إمكانيات هائلة في مجال التصميم وإعادة التصميم...الخ.

قوى التنافس Competitive Forces

أوضح بورتر أن حالة التنافس في صناعة ما تتكون من خمس قوى تنافسية تظهر في الشكل (3-1) يختلف تأثيرها من صناعة إلى أخرى ويمكن أن يختلف ضمن الصناعة الواحدة، و تحدد هذه القوى ربحية الصناعة لأنها تؤثر على الأسعار والتكاليف والاستثمارات المطلوبة والعائد على الاستثمار، وهي (الغويري، 2004) و(بوروي، 2006) و (بريش، 2005) و (Birkinshaw and others, 2005) و (porter, 1998):

الشكل (1-3) قوى التنافسية الخمس



Source: Porter, Michael E.(1998), Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance, The Free Press, New Youk.

- 1- قوة المنافسة في الصناعة Industry Competitors: وهي تعبر عن كثافة الصناعة Industry rivalry التي تتوقف على معدل نمو الصناعة، والتكاليف الثابتة، والقيمة المضافة، وتكاليف التحويل، وحواجز الخروج من الصناعة وغيرها من العوامل الأخرى ويعد التنافس من أجل الحصول المكانية وتفضيلات العملاء ضمن الصناعة من أهم السمات المميزة لهذه القوة، وتتركز المنافسة في هذا النطاق على العناصر التالية:
 - أ- إمداد المشتريين بميزات أفضل وأكثر جاذبية لهم.

ب- توفير منتجات إبداعية جديدة.

ت- مستوى جودة عالية.

ث- توفير خدمات متميزة.

وتعتمد حدة التنافس بين هذه الأطراف أساساً على كيفية توظيف تقنيات وأساليب عديدة لخدمة العملاء، والذي تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً فيه لاسيما في القطاع المصرفي موضوع الدراسة، وبغض النظر عن نوع الصناعة فإن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على حدة المنافسة بين الشركات وهي:

أ- يزداد التنافس مع زيادة عدد المنافسين ومع تساويهم في الحجم والقدرة.

ب- تزداد حدة المنافسة عندما تغري أحوال الصناعة الكثير من المنافسين باستخدام أسلوب تخفيضات الأسعار لزيادة حجم المبيعات.

ت- يكون التنافس أقوى عندما تكون تكلفة انتقال العملاء وتحولهم لعلامة تجارية جديدة منخفضة.

ث- تزداد المنافسة عندما يكون أحد المنافسين أو أكثر غير راضٍ عن مكانته الحالية في السوق، لذا يقوم ببعض التحركات النشطة لتقوية موقفه على حساب المنافسين.

ج- يزداد التنافس نسبياً مع حجم الربح المحقق من التحرك الاستراتيجي، فكلما زاد الربح المحقق من انتهاز الفرص الجديدة حاول واحد أو أكثر من المنافسين أن يبدأ تحركاً تنافسياً مماثلاً أو مغايراً لاقتناص هذه الفرصة، وتزداد الضغوط التنافسية عندما يحاول العديد من المنافسين اقتناص نفس الفرصة المتاحة أمام الجميع.

ح- يكون التنافس أكثر قوة عندما تكون تكلفة الخروج من النشاط أعلى بكثير من تكلفة البقاء والاستمرار فيه، أي كلما كانت حواجز الخروج من النشاط أكثر ارتفاعاً، زادت قوة حافز البقاء للمنافسين الحاليين، وبالتالي تنافسهم بكل قواهم وذلك على الرغم من تحقيقهم لمكاسب محدودة أو حتى مع وجود بعض الخسائر لديهم.

خ- يصبح التنافس أكثر ثقلًا كلما زاد تنوع المنافسين فيما يتعلق بالرؤى والهدف الاستراتيجي.

د- يزداد التنافس عندما تستحوذ شركات قوية من خارج الصناعة على الشركات الضعيفة داخل الصناعة، من خلال تملكها لهذه الشركات ومن ثم تقوم بتحركات استراتيجية ذات تمويل مكثف لتحويل المنافسين الذين تم الاستحواذ عليهم إلى منافسين أقوى في السوق.

2- الدخول المحتمل لأطراف جديدة في المنافسة Potential Entrants : يؤدي دخول أطراف جديدة للسوق إلى توليد قدرة إنتاج جديدة ورغبة في إنشاء مكانة آمنة في السوق، وكذلك إيجاد مصادر قيمة يتم التنافس عليها، وتتوقف خطورة التهديدات التنافسية للدخول في سوق معينة على مجموعتين من العوامل:

أ- عوائق أو قيود الدخول.

ب- ردود الفعل المتوقعة من جانب الشركات صاحبة المكانة المستقرة في السوق للدخول الجديد.

ويوجد أنواع عديدة من قيود الدخول إلى السوق منها :

أ- اقتصاديات الحجم: تحول اقتصاديات الحجم دون الدخول إلى الأسواق، إذ إنها تجبر المنافسين على الدخول بحجم كبير وما يترتب على ذلك من إنفاق مالي كبير عالي الخطورة، وكذلك تحمل عبء التكلفة الزائدة، وهذا يؤدي إلى إعاقة القادم الجديد للسوق ويمنعه من الدخول، ولا تتعلق العوائق المرتبطة بالحجم بالإنتاج فقط بل ترتبط بمجالات أخرى مثل التسويق والتمويل والبحث والتطوير... الخ.

ب- قيود التكلفة والموارد بغض النظر عن الحجم، فقد تمتلك الشركات الموجودة ميزة تكلفة أقل أو مصادر تمويل غير متاحة للداخلين الجدد.

ت- تأثير منحني التعلم والممارسة العملية والخبرة المتراكمة.

ث- عدم القدرة على التوافق مع التكنولوجيا المستخدمة أو أساليب الشركات القائمة التي توجد بالفعل في السوق.

ج- تفضيل العلامة التجارية وولاء المستهلكين.

ح- المتطلبات الرأسمالية: فكلما زاد حجم الاستثمارات المالية المطلوبة كان عدد الداخلين المحتملين أقل ومن أهم هذه المتطلبات: تمويل ائتمان العملاء، وتقديم الإعلانات، وتنشيط المبيعات لترسيخ ولاء العملاء، مع توفر احتياطي نقدي لمواجهة طلبات العملاء، واعتماد قنوات ومنافذ توزيع مختلفة.

3- المنتجات البديلة Substitutes Products: قد تتنافس الشركات العاملة في صناعة ما مع شركات عاملة في صناعات أخرى بسبب تشابه المنتجات التي قد تكون بدائل جيدة لمنتجاتها، فمثلاً قد تتنافس المصارف مع صناديق الاستثمار في جذب العملاء

المودعين لأموالهم من أجل الاستثمار، ولكي يكون التهديد التنافسي الذي تفرضه المنتجات البديلة قوياً مؤثراً فإنه يجب توفر ثلاثة عوامل أساسية هي:

أ- عندما تكون البدائل متاحة وذات أسعار جيدة.

ب- رضا المشترين عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء وغيرها من السمات.

ت- عندما تكون تكلفة انتقال المشترين للبديل الجديد منخفضة.

4- القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power Of Suppliers: تتوقف

الضغوط الناجمة عن القوة التفاوضية للموردين على العوامل التالية:

أ- قدرة الموردين على المساومة أو التفاوض للتأثير على شروط العقد.

ب- مدى توفر قوة تفاوضية للمورد في مواجهة الضغوط التنافسية.

فالموردون لمجموعة من الشركات المنافسة يمثلون قوة تنافسية قوية في السوق عندما يتوفر لديهم قوة مساومة كافية لتقديم ميزة نسبية إضافية لبعض المنافسين بناء على الأسعار التي يمكن أن يطلبوها، أو بناء على جودة العناصر المتوفرة، أو توقيت التسليم، ويمكن للعلاقة التعاونية بين المورد والشركة المنافسة أن تشكل ضغوط تنافسية من خلال عدة نقاط منها:

أ- تشجيع التسليم في الوقت المحدد وخفض تكلفة المخزون.

ب- الإسراع بتوفير الجيل التالي من التجهيزات والمكونات اللازمة للشركة المنافسة.

ت- تحسين جودة الأجزاء والمكونات التي يتم توفيرها بحيث تنخفض معدلات العيوب.

ث- خفض تكلفة الموردين تمهيداً للحصول على أسعار أقل.

فقد يتعاقد أحد المصارف مع موردين أقوياء لتكنولوجية ونظم المعلومات، وذلك لتكوين شراكة استراتيجية طويلة المدى وبالتالي يقوم هؤلاء الموردين بإدارة علاقات سلسلة الإمداد والتوريد بطرق تساهم في الحصول على ميزة السعر المنخفض، والجودة التنافسية الفائقة، وعليه فإن المصارف القادرة على بناء شراكة سلسلة التوريد هذه سوف تعزز من موقفها التنافسي أمام الآخرين.

5- القوة التفاوضية للمشتري Bargaining Power Of Buyers: وتتوقف قوة الضغوط التنافسية الناجمة عن القوة التفاوضية للعملاء وطبيعة علاقتهم مع الشركات المتنافسة على العوامل التالية:

أ- امتلاك العملاء لمركز تفاوضي قوي بشكل يكفي للتأثير على شروط البيع لصالحهم.

ب- درجة قوة شراكة البائع-العميل الاستراتيجية ومستواها في الصناعة، وأهميتها التنافسية.

ويكون للعملاء قوة تنافسية كبيرة عندما يتمكنون من المساومة على الأسعار أو الجودة أو الخدمة أو غيرها من شروط البيع، وعادة ما يكون لديهم القوة للتفاوض في الظروف التالية:

أ- إذا كانت تكلفة الانتقال للمنافسين أو البدائل منخفضة.

ب- إذا كان عدد المشتريين قليل أو إذا كان هناك عميل مهم للبائع بشكل خاص.

ت- إذا كان لدى المشتري معلومات جيدة عن منتجات البائع وأسعاره وتكاليفه.

ث- في حالة زيادة العرض وقلة الطلب على المنتجات.

المطلب الثاني

استراتيجيات التنافس والنجاح التنافسي

لقد فرضت المنافسة الحادة في القرن الواحد والعشرين على منظمات الأعمال النظر بعيد استراتيجي للتعامل مع هكذا معطيات، لمواجهة هذه المنافسة من خلال بناء استراتيجيات تزيد من قدرتها على المنافسة في السوق المحلية والدولية وذلك بحسب إمكاناتها وقدراتها، وهنا وجدت هذه المنظمات نفسها مجبرة على الاعتماد على مجموعة من المستلزمات الضرورية لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، ومن هذه المستلزمات نظم معلومات فعالة وما تتضمنه من أنظمة فرعية تسهم في إنجاح تنفيذ الاستراتيجيات، من خلال مساعدتها على تحديد وفهم عوامل النجاح الحرجة داخل السوق الذي تنتمي إليه ومن ثم محاولة صياغة الاستراتيجية التنافسية بما يتوافق مع هذه العوامل ومستندة على معلومات دقيقة وشاملة تسهم نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في توفيرها سواء عن البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، لذلك ركز هذا المطلب على عوامل النجاح الحرجة للتنافسية، والاستراتيجيات العامة للتنافس.

Critical Success Factors عوامل النجاح الحرجة للتنافسية

هي العوامل ذات التأثير الكبير على قدرة العاملين في صناعة ما لتحقيق النجاح في السوق، فالشركة التي تتمكن من تفهم عوامل النجاح الحرجة الخاصة بالصناعة التي تنتمي إليها، وتقوم بتطويرها لصياغة الاستراتيجية المناسبة، بحيث تخصص كل قدراتها

وإمكاناتها لكي تصبح أفضل من المنافسين في أحد هذه العوامل الأساسية، سوف تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية دائمة.

وتتضمن الاستراتيجية الجيدة الوصول إلى الكفاءة التامة في كل عوامل النجاح الحرجة في الصناعة وتحقيق التفوق والسيادة على الأقل في واحد منها، ومن أهم عوامل النجاح الحرجة الشائعة مايلي (Coeurderoy and Durand, 2004) و (Stan, 2009) و (تومسون وسريكلاند، 2006):

1- عوامل النجاح الحرجة المتصلة بالتكنولوجية وتتضمن:

- أ- خبرة البحث العلمي.
- ب- القدرة التقنية على إدخال تحسينات إبداعية في عمليات الإنتاج.
- ت- القدرة على الإبداع والابتكار في صناعة المنتجات.
- ث- الخبرة في تكنولوجيا محددة بالذات.
- ج- القدرة على استخدام الإنترنت في كل أنواع الأنشطة المتصلة بالتجارة الإلكترونية.

2- عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالإنتاج وتتضمن:

- أ- كفاءة اقتصاديات الحجم.
- ب- جودة التصنيع.
- ت- الاستفادة العالية من الأصول المالية الثابتة.
- ث- مواقع مصانع منخفضة التكلفة.
- ج- الوصول إلى موارد كافية لتأمين العمالة الماهرة.

ح- إنتاجية عمالة مرتفعة.

خ- تصميم منتج منخفض التكلفة.

3- عوامل النجاح الحرجة المتعلقة بالتوزيع وتتضمن:

أ- شبكة قوية من الموزعين (أو القدرة على التوزيع الإلكتروني عن طريق الإنترنت).

ب- اكتساب مساحة جيدة ذات مواقع متميزة في أماكن عرض المنتجات.

ت- الحصول على منافذ بيع تملكها الشركة ذاتها.

ث- تكاليف التوزيع المنخفضة.

4- عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالتسويق وتتضمن:

أ- الدعم الفني الدقيق والسريع.

ب- خدمة عملاء متميزة.

ت- تلبية دقيقة لطلبات المشترين.

ث- انخفاض معدل الخطأ في الطلبات.

ج- ضمانات العميل وإثمائه.

ح- الدعاية الماهرة والإعلان الفعال.

5- عوامل النجاح الحرجة المتصلة بالمهارات وتحتوي على:

أ- المهارة المرتفعة في العمل.

ب- أساليب مراقبة الجودة.

ت- خبرة التصميم.

- ث- الخبرة في تكنولوجيا محددة بذاتها.
 - ج- القدرة على تطوير المنتجات الإبداعية وتحسينها.
 - ح- القدرة على طرح منتجات تم تطويرها حديثاً من خلال البحث والتطوير وتقديمها للسوق بسرعة.
- 6- قدرات المؤسسة وإمكاناتها وتتمثل في:
- أ- نظم المعلومات المتقدمة.
 - ب- القدرة على الاستجابة السريعة المتغيرات السوق.
 - ت- القدرة الفائقة على توظيف الإنترنت وغيره من مجالات التجارة الإلكترونية في أداء العمل.
 - ث- الخبرة الإدارية الفعالة.
- 7- عوامل النجاح الحرجة الأخرى تتضمن:
- أ- صورة أو سمعة أفضل لدى المشتريين.
 - ب- تكلفة كلية منخفضة.
 - ت- مواقع جيدة.
 - ث- موظفون مهرة وأكفاء في كل مواقع الاتصال بالعملاء.
 - ج- سهولة الوصول إلى رأس المال المطلوب.
 - ح- حماية حقوق الاختراع والعلامات التجارية.
- وتختلف أهمية كل عامل من عوامل النجاح الحرجة السابقة من صناعة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر في نفس الصناعة مع تغير الظروف الصناعية، وغالباً لن يكون للصناعة

أكثر من ثلاثة أو أربعة عوامل نجاح حرجة في نفس الوقت، بل عادة ما يكون هناك عامل واحد أو عاملان أكثر أهمية وفاعلية، ويتمثل الهدف الرئيسي في التعرف على عوامل النجاح الحرجة هو الحكم على الأمور الأكثر أهمية والأقل أهمية للنجاح التنافسي، ومن ثم التركيز على العوامل الحاسمة في النجاح التنافسي طويل المدى.

الاستراتيجيات العامة للتنافس The General Strategies of Competition

إن الاستراتيجية هي الوسيلة الدافعة لتحقيق الميزة التنافسية، وتعامل الاستراتيجية بشكل حصري مع خطة عمل الإدارة للمنافسة بشكل ناجح وتوفير قيمة عالية للعملاء، ويتمثل هدف المنافسة في القيام بعمل أفضل لتلبية احتياجات الزبائن، وبالتالي تمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين في السوق، ويعرف Porter الاستراتيجية التنافسية بأنها "كيف يمكنك أن تكون مختلفاً، ويعني ذلك أن نختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف، أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، لتقديم مزيج فريد من القيمة" (تومسون و ستريكولاند، 2006) بينما يعرفها مرسى على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية هي: طريقة التنافس، وحلبة المنافسة، وأساس التنافس" (مرسى، 2007)، وبالإضافة للقيمة الكبيرة المقدمة للعملاء يتكون جوهر الاستراتيجية التنافسية من التحركات الدفاعية والهجومية لمواجهة مناورات المنافسين، والإجراءات اللازمة لنقل المواد وتحريكها عبر الشركة لتحسين الإمكانيات التنافسية وتحسين وضع الشركة في السوق على المدى الطويل، وكذلك الجهود التكتيكية للاستجابة لظروف السوق السائدة في الوقت الحالي.

وفي واقع الأمر فإن هناك عدد كبير من الاستراتيجيات التنافسية ربما يساوي عددها عدد المنافسين، ولكن عند الوقوف على الجوهر الحقيقي لهذه الاستراتيجيات نجد أن أهم الاختلافات بين هذه الاستراتيجيات تتلخص بمايلي:

1- السوق المستهدفة من قبل المنظمة. هل هي واسعة أم ذات نطاق محدود؟

2- الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة. هل هي مرتبطة بالتكاليف المنخفضة أم مرتبطة بتميز المنتجات؟

ووفقاً لهذه الاختلافات تبرز أربع توجهات عامة للاستراتيجية التنافسية هي (طشطوش، 2008) و (تومسون وسريكلاند، 2006) و (عثمان، 2003) و (porter, 1998) و (Jayaswal, 2009) و (Coeurderoy and Durand, 2004) و (Stan, 2009) :

1- استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

يعد تخفيض التكاليف لاكتساب ميزة تنافسية قابلة للاستمرار هدفاً تسعى إليه جميع المنظمات، وخاصة في الأسواق التي يوجد فيها شريحة من الزبائن يشكل السعر عندهم عنصراً أساسياً في اتخاذ القرار الشرائي، والهدف المحوري لهذه الاستراتيجية هو تحقيق تكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين وليس أقل تكلفة بشكل مطلق، وتتطلب استراتيجية قيادة التكلفة بناءً مكثفاً لاستغلال اقتصاديات الحجم، وتتبع دؤوب لخفض التكاليف غير المباشرة، وتقليل التكاليف في مجال البحث والتطوير، والخدمات، والإعلان... الخ وعليه يجب أن تكون التكاليف التراكمية الإجمالية للشركة عبر سلسلة القيمة الخاصة بها أقل في مجموعها من التكاليف المماثلة لمنافسيها، ويمكن تحقيق ذلك بطريقتين:

أ- أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة بكفاءة عالية والإدارة الفعالة للعناصر التي يمكن أن تقلل من تكاليف أنشطة أساسية في سلسلة القيمة، وبشكل أفضل من أداء المنافسين لها، ويوجد تسعة عناصر أساسية تتولد من خلالها التكلفة، ويظهر تأثيرها عند تحديد تكاليف المنظمة في كل قطاع من قطاعات أنشطة سلسلة القيمة وهذه العناصر هي:

- وفورات الحجم أو العيوب الاقتصادية للحجم.
- تأثير منحني الخبرة والتعلم.
- تكلفة مدخلات الموارد الأساسية.
- الارتباط بأنشطة أخرى في سلسلة قيمة المنظمة أو الصناعة.
- المشاركة مع وحدات عمل أخرى داخل المنظمة أو مع وحدات من منظمات أخرى.
- مزايا التكامل الرأسي للمنظمة مقابل مزايا التكامل الأفقي.
- اعتبارات التوقيت المرتبطة بمميزات القائد في الصناعة وعيوبه.
- نسبة استخدام الطاقة.
- الخيارات الاستراتيجية وقرارات التشغيل.

ب- تجديد سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة للتخلص من بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة؛ وذلك من خلال إيجاد طرق مبتكرة لإعادة هيكلة العمليات والمهام وإلغاء الأنشطة منخفضة القيمة، وتوفير المستلزمات الأساسية بناءً

على الأسس الاقتصادية، وتتضمن الطرق الرئيسية التي يمكن للمنظمات تحقيق ميزة

التكلفة الأقل من خلالها عن طريق إعادة بناء سلسلة القيمة على مايلي:

- التحول إلى تكنولوجيا التجارة الإلكترونية.
 - استخدام سياسات التسويق والبيع المباشر للمستفيد النهائي.
 - تبسيط تصميم المنتج.
 - إزالة الإضافات عديمة الفائدة.
 - اعتماد عمليات تكنولوجيا أبسط أو أكثر مرونة.
 - إعادة التوزيع المكاني للمرافق.
 - إعادة هندسة العمليات التجارية الجوهرية لتحسين أداء العمل والتخلص من الأنشطة منخفضة القيمة.
- وينبع النجاح في تحقيق مميزات التكلفة والتفوق بها على المنافسين من خلال استكشاف كل الطرق المؤدية إلى تخفيض التكاليف والعمل على خفض المستمر لها في جميع المجالات المرتبطة بعمل المنظمة، وتصبح استراتيجية التكلفة المنخفضة، هي الأفضل في الحالات التالية:

- أ- كلما كانت المنافسة بين المنظمات المتنافسة قوية.
- ب- عندما يكون منتج الصناعة موحداً بشكل قياسي، أو في حال توفر منتج بديل ومتاح للجميع من أكثر من مصدر.
- ت- عندما تكون هناك طرق قليلة للغاية لتحقيق تمييز المنتج الذي يشكل قيمة للمشتريين.

- ث- عندما يُستخدم المنتج بنفس الطريقة من قبل معظم المشترين.
- ج- عندما يدفع المشترون تكاليف تحول منخفضة للانتقال من منافس إلى آخر.
- ح- عندما يكون حجم المشترين كبيراً للغاية وتكون لديهم القوة المؤثرة للتفاوض على تخفيض الأسعار.
- خ- عندما يعرض القادمون الجدد إلى السوق أسعاراً منخفضة في البداية لجذب المشترين وبناء قاعدة راسخة مع العملاء.
- أي تشكل هذه الاستراتيجية حاجزاً دفاعياً أمام المنافسين لأنهم إذا حاولوا تخفيض تكاليفهم بطريقة غير صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الأرباح ومن ثم خروجهم من السوق على المدى البعيد، وإذا قرر المنافسون البقاء على الوضع الحالي فإنهم لن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع التكلفة وما يتبعه من ارتفاع الأسعار، وكذلك فهي تشكل حاجزاً دفاعياً أمام القوة التفاوضية للمستهلكين خاصة مع تنامي دور جمعيات حماية المستهلك التي تنادي بخفض الأسعار والمنظمة ذات التكلفة الأقل سوف تكون أسعارها هي الأقل وبالتالي لن تخضع لهذه المطالب، وكذلك فإن قدرة المنظمة على خفض التكاليف تعطيها مرونة أكبر في مواجهة القوة التفاوضية للموردين حيث تتمكن من تعويض فرق الأسعار من خلال خفض التكاليف في أنشطة أخرى، وكذلك فإن العوامل التي تستخدمها المنظمة لقيادة التكلفة تشكل حاجزاً قوياً أمام أي محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد أو من وجود سلع بديلة منافسة لمنتجاتها.

2- استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

تتضمن تقديم منتجات مميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون بشرط أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل المستهلكين على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتج آخر موجود في السوق ويؤدي نفس الغرض، وتعد هذه الاستراتيجية توجهاً تنافسياً فعالاً عندما تكون احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، وهناك عدة طرق لتمييز المنتجات منها: تصميم المنتج، والتكنولوجيا المستخدمة، ومزايا المنتج، وخدمات ما بعد البيع، وشبكة توزيع المنتجات... الخ فالتمييز قد يكون في المنتج نفسه أو عن طريق القيام بنشاطات أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين، ولتحقيق النجاح في تطبيق استراتيجية التمييز يجب على المنظمة دراسة احتياجات المستهلكين وسلوكهم بعناية ودقة، للتعرف على ما يعد مهماً بالنسبة لهم وما يعتقدون أن له قيمة بحيث يكون لديهم استعداد للدفع مقابل شرائه، ومن ثم تقوم المنظمة بتضمين هذه المتطلبات التي يرغب بها المستهلكون في المنتج الذي تقدمه بحيث يتميز بشكل واضح عن منتجات المنافسين، وتتحقق الميزة التنافسية بمجرد أن يقتنع عدد كبير من المستهلكين بالخصائص التي تميز المنتج عن غيره، وكلما زادت جاذبية العروض المميزة التي تقدمها المنظمة للمستهلكين زاد ارتباط العملاء بها وزادت قوة ميزتها التنافسية، ويمنح التمييز الناجح للمنظمة مايلي:

أ- فرض سعر مرتفع لمنتجاتها.

ب- زيادة المبيعات.

ت- كسب ولاء المستهلكين للعلامة التجارية الخاصة بالشركة.

ولتحقيق ميزة تنافسية قائمة على أساس التمييز يمكن استخدام أحد التوجهات الأربعة الآتية:

أ- دمج خصائص المنتج ومميزات الاستخدام التي تقلل من التكاليف العامة الخاصة بالمشتري.

ب- دمج خصائص ومميزات ترفع من مستوى الأداء الذي يحصل عليه المشتري من المنتج.

ت- دمج المميزات التي تعزز من رضا المشتري عن المنتج بطرق غير اقتصادية وغير ملموسة.

ث- المنافسة على أساس توفر الإمكانيات لتقديم قيمة للعملاء من خلال الإمكانيات التنافسية التي لا يملكها المنافسون أو لا يستطيعون محاكاتها.

ولكي تعمل استراتيجية التمييز على أكمل وجه يجب تطبيقها في ظروف السوق التالية:

أ- وجود العديد من الوسائل التي تميز المنتج وإدراك الزبائن لها على أنها ذات قيمة.

ب- تباين احتياجات المستهلكين واستخداماتهم بشكل كبير.

ت- أن يكون عدد الشركات المطبقة لنفس الاستراتيجية أقل.

ث- تسارع التغيير التكنولوجي وابتكار المنتجات، وتركز المنافسة حول سمات المنتجات المبتكرة بسرعة.

وتشكل استراتيجية التمييز حاجزاً أمام القوى التنافسية، فتطبيق هذه الاستراتيجية ينتج عنه نوع من الولاء لمنتج المنظمة وانخفاض الحساسية اتجاه السعر بالنسبة

للمستهلكين مما يؤدي إلى صعوبة تحول المستهلكين إلى منتجات منافسة وبالتالي لا تجبر على تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى زيادة أرباحها الحدية وكذلك فإن الولاء للمنتج يعد عائقاً قوياً أمام دخول منافسين جدد أو منتجات بديلة ويعد مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين حيث لا يوجد منتجات تتمتع بنفس المزايا، كما أن الأرباح الحدية التي تحققها المنظمة من خلال تطبيقها لهذه الاستراتيجية تجعلها في موقف قوي أمام قوة الموردين التفاوضية حيث تمكنها من التنويع في مصادر التوريد نظراً لقوة مركزها المالي.

3- استراتيجية التركيز Focus strategy

تركز هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة محددة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، أو تحديد القطاع السوقي حسب متطلبات استخدام المنتج، أو على أساس سمات خاصة بالمنتج تجذب فقط الشريحة المستهدفة من السوق، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على تحديد الزبائن المستهدفين، بشكل دقيق ومن ثم إشباع حاجاتهم سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو عن طريق التمييز أو كلاهما معاً، ويتمثل الهدف الرئيسي لاستراتيجية التركيز في خدمة المشتريين داخل قطاع السوق المستهدف بطريقة أكثر فعالية مما قد يفعله المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق، وتصبح هذه الاستراتيجية أكثر فعالية كلما تحقق المزيد من الشروط والظروف التالية:

أ- إذا كان القطاع السوقي المستهدف كبيراً بما يكفي لتحقيق الربحية وزيادة احتمالات

النمو المستقبلية.

ب- عندما يحتوي السوق على العديد من الاختصاصات والقطاعات المختلفة.

ت- عندما يحاول عدد قليل من المنافسين التخصص في نفس القطاع المستهدف.

ث- عندما تتمكن الشركة التي تستخدم هذه الاستراتيجية من المنافسة بفعالية مقابل المنافسين الآخرين.

وهنا لابد من الإشارة إلى أنه يجب على الشركة أن تحدد المجال التنافسي Competitive Scope الذي تتعامل فيه قبل أن تحدد الاستراتيجية التي سوف تتبعها، وهذا يتطلب منها تحديد حجم ونوع المنتجات التي هي بصدد إنتاجها وقنوات التوزيع التي سوف تستخدمها، والشريحة الاجتماعية التي سوف تتعامل معها، والمنطقة الجغرافية التي تغطيها، ومنافسيها في هذه المنطقة، وكذلك يجب أن تحدد ما إذا كانت ستتعامل مع السوق بالكامل أم أنها سوف تختار جزء محدد من السوق، وبعد ذلك تقوم المنظمة باختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع هذه المعطيات التي حددتها.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية في المصارف ودعم نظم المعلومات لها

بما أن القطاع المصرفي هو من أكثر القطاعات تأثراً بالمتغيرات البيئية، ومن أكثرها تنافسية، فإن المصارف مطالبة باعتماد الأسس التي تضمن بقاء المصرف واستمراره، بل نموه وتقدمه في بيئة يعد فيها التميز أهم أسباب البقاء، وبالتالي اعتماد كل الوسائل التي تيسر وتسهل عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة للظروف التي يمر بها المصرف، وتعد نظم المعلومات الإدارية أهم تلك الوسائل التي تساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين المنتجات والخدمات الحالية وتمييزها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ناهيك عما تقدمه من دعم للأنشطة المختلفة يساعد في تعزيز الوضع التنافسي للمصرف، وتمكن نظم المعلومات الإدارية أيضاً المصرف من وضع حواجز تمنع الزبائن المتعاملين معه من التحول إلى مصرف آخر، وتسهل قيام تحالفات بين المصارف تؤدي إلى تخفيض التكاليف والحصول على منافع أكبر، وقد جاء هذا المبحث في مطلبين، ركز المطلب الأول على الميزة التنافسية في المصارف، في حين تناول المطلب الثاني أثر نظم المعلومات على الميزة التنافسية في المصارف.

المطلب الأول

الميزة التنافسية في المصارف

لقد أدت عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية، إضافة إلى سرعة تبادل تلك الخدمات وسهولة تحويل الأموال كل ذلك أدى لوضع إدارات المصارف بشكل عام وتلك المدرجة في سوق عما للأوراق المالية بشكل خاص أمام تحدٍ كبير لمواجهة هذه المتغيرات والاستفادة من الفرص التي تتيحها، أفرزت المتغيرات الدولية تحديات كبيرة أُلقيت على عاتق الإدارة المصرفية، نتيجة وبالتالي يجب على هذه الإدارة التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة أثارها السلبية والاستفادة من الفرص المرافقة لها، الأمر الذي أوجب عليها أن تطور خدماتها المصرفية، وأنظمة معلوماتها وبما يحقق رضا عملائها ويجعلها قادرة على منافسة الآخرين والتفوق عليهم، لذلك سوف يركز هذه المطلب على المنافسة المصرفية ومجالات المنافسة بين المصارف وعلى سلسلة القيمة في الأنشطة المصرفية.

المنافسة المصرفية Banking Competition

يرى كل من (الشمري و جودة، 2009) أن المصارف تتماثل في أنشطتها بوجه عام، ويمكن تصنيف هذه الأنشطة المصرفية إلى ثلاثة أنشطة رئيسة هي:

1- تسهيلات ائتمانية مباشرة وغير مباشرة.

2- نشاط استثماري يرتبط بتكوين محفظة استثمارية للبنك من أدوات متنوعة محلية

وأجنبية.

3- الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

وتختلف درجة المنافسة بين المصارف عند أدائها لهذه الأنشطة، فالمصارف الكبيرة الحجم تتميز باتساع نشاطها وتنوعه وامتداده ليشمل السوق المصرفية العالمية، بينما غالباً ما تنحصر المنافسة ضمن الرقعة الجغرافية المحلية بين المصارف الأقل حجماً والمتواجدة في تلك الرقعة.

مجالات المنافسة بين المصارف Fields of Banking Competition

تنحصر المنافسة بين المصارف ضمن مجالين رئيسيين هما:

- 1- المنافسة السعرية Price Competition: وذلك من خلال سعي كل مصرف إلى وضع الاستراتيجية السعرية المتمثلة بأسعار الفوائد على الإيداعات والتسهيلات المصرفية، فبالنسبة لمعدل الفائدة تسعى المصارف إلى جذب أكبر عدد ممكن من المودعين من خلال دفع معدلات فائدة أعلى من تلك التي يدفعها المنافسون، والجدول رقم (3-1) يمثل تطور أسعار الفائدة خلال الفترة الممتدة من عام 2000 ولغاية عام 2009 على الودائع والتسهيلات الائتمانية لدى المصارف الأردنية

الفصل الثالث: مبادئ وأسس الميزة التنافسية

الجدول (3-1) تطور أسعار الفائدة على الودائع والتسهيلات الائتمانية لدى المصارف العاملة في الأردن

من عام 2000 لغاية أيلول 2009

أسعار الفائدة لدى المصارف المرخصة Interest Rates of Licensed Banks						السنة Year
أسعار الفائدة على الودائع Deposits Interest Rates			أسعار الفائدة على التسهيلات الائتمانية Interest Rates on Credit Facilities			
لأجل Time	توفير Saving	تحت الطلب Demand	كمبيالات وأسناد مخصومة Discounted Bills & Bonds	قروض وسلف Loans & Advances	جاري مدين Overdrafts	
6.550	3.760	1.200	12.810	11.380	11.600	2000
5.190	2.910	1.060	11.880	10.450	10.420	2001
3.970	1.840	0.910	10.950	9.850	9.350	2002
2.750	0.880	0.500	10.240	8.920	9.430	2003
2.490	0.730	0.380	8.980	7.590	8.790	2004
3.520	0.830	0.470	7.920	8.100	9.260	2005
5.130	0.990	0.870	8.720	8.560	9.230	2006
5.560	1.100	0.940	9.450	8.860	9.830	2007
5.660	1.040	1.010	8.890	9.480	9.310	2008
4.230	0.840	0.670	9.170	9.070	9.030	2009

المصدر: المصرف المركزي الأردني

ونلاحظ من الجدول السابق أن أسعار الفائدة تختلف من سنة إلى أخرى، فعلى سبيل

المثال نلاحظ أن أدنى مستوى للفائدة على الودائع لأجل كانت خلال الأعوام من 2002

ولغاية 2005 حيث تراوح معدل هذه الفائدة بين (2.490 - 3.970) لتبدأ بعدها المصارف

الأردنية برفع معدل الفائدة على هذا النوع من الودائع والذي تزامن إلى حد ما مع تزايد

بطيء لمعدل الفائدة على الأنواع الأخرى من الودائع والذي كان متذبذباً خلال نفس

الفترة، ويمكن تفسير ذلك بأن الودائع الآجلة تمثل أحد أهم موارد المصرف، وبالتالي لا بد

من استقطاب أكبر قدر من هذا النوع من الودائع، ولتحقيق ذلك لجأت المصارف الأردنية

إلى تخفيض أو تثبيت سعر الفائدة على الودائع تحت الطلب وودائع التوفير، وبالمقابل رفع معدل الفائدة على الودائع لأجل من أجل تشجيع الزبائن على استثمار أموالهم على شكل ودائع لأجل ويتضح ذلك من خلال الجدول (2-3)،

الجدول (2-3) تطور أصناف الودائع لدى المصارف العاملة في الأردن من عام 2000 لغاية أيلول

2009

المجموع	الودائع						السنة
	لآجل		توفير		تحت الطلب		
	%	حجم الوديعة م/د	%	حجم الوديعة م/د	%	حجم الوديعة م/د	
8224.5	72.22	5940	11.80	970.8	15.97	1313.7	2000
8721.3	70.23	6124.8	12.24	1067.2	17.54	1529.3	2001
9367.7	66.33	6213.5	13.17	1233.8	20.50	1920.4	2002
9969.4	61.39	6120	15.15	1510.6	23.46	2338.8	2003
11564.1	56.13	6491.4	15.81	1828.6	28.05	3244.1	2004
13119.3	57.08	7488.3	14.91	1956.6	28.01	3674.4	2005
14591.9	60.03	8759.4	13.69	1997.1	26.28	3835.4	2006
15988.1	62.44	9983.3	12.53	2002.9	25.03	4001.9	2007
18102.6	63.23	11447	11.84	2143.6	24.92	4512	2008
19662.9	61.69	12131	12.44	2445.5	25.87	5086.4	2009أيلول

المصدر: تطور القطاع المصرفي في الأردن (2000-2009)، جمعية المصارف في الأردن.

وتعد المنافسة السعرية من خلال معدل الفائدة على الودائع محدودة التأثير في جذب المزيد من الموارد، لأن التحديد المسبق لسعر الفائدة على الإيداع من قبل مصرف معين أعلى من السعر التوازني تجبره آلية العرض والطلب على العودة مجدداً للسعر التوازني. لذلك استخدمت المصارف وسائل أخرى لتنمية مواردها، مثل استخدام أدوات لأغراض الاقتراض المباشر وغير المباشر من الأسواق المصرفية والمالية والنقدية، تمثلت في التسهيلات المصرفية، كما اعتمدت على إعطاء مزايا وجوائز تشجيعية لكبار

المودعين لجذب المزيد منهم، والجدول (3-3) يظهر ترتيب المصارف الأردنية عينة الدراسة من حيث إجمالي التسهيلات التي قدمتها في العام 2008.

الجدول رقم (3-3) ترتيب المصارف التجارية عينة الدراسة من حيث التسهيلات المصرفية المقدمة

النسبة إلى إجمالي التسهيلات (%)	التسهيلات (مليون دينار)	ترتيب 2008	المصرف
0.33	2279.000	1	العربي
0.11	774.000	2	الأهلي الأردني
0.11	752.000	3	الأردن
0.09	591.388	4	الاتحاد
0.08	576.859	5	المال الأردني
0.08	561.487	6	القاهرة عمان
0.04	244.000	7	المؤسسة العربية المصرفية
1	6840.734		الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث الاعتماد على تقرير تطور القطاع المصرفي في الأردن (2000-2009)، جمعية المصارف في الأردن.

2- المنافسة غير السعرية Nonpricing Competition: وتتمثل في محاولة كل مصرف تقديم أفضل الخدمات المصرفية للعملاء بطريقة تميزه عن المنافسين، ويعد هذا المجال أكثر فعالية وجدوى من المنافسة السعرية خاصة في ظل تنوع وتعدد الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، والجدول (3-4) يوضح الخدمات المصرفية الجديدة التي قامت المصارف عينة الدراسة بإدخالها عام 2008.

الفصل الثالث: مبادئ وأسس الميزة التنافسية

الجدول رقم (3-4) الخدمات المصرفية الجديدة التي أدخلتها المصارف عينة الدراسة خلال العام 2008

المصرف	عدد الخدمات	اسم الخدمة
العربي	8	- الاشتراك الفوري بخدمة هلا عربي من خلال أجهزة الصراف الآلي. - إصدار بطاقتي الإيداع النقدي لعملاء قطاع الشركات وبرنامج Kids. - تركيب 14 جهاز BNA جديد. - تركيب 6 أجهزة صراف آلي جديدة في مواقع خارج المصرف. - إصدار نسخة محدثة من الخدمات المصرفية على الهاتف النقال. - إطلاق منتج "جيل العربي" - إطلاق منتج "Express Loan". - إطلاق منتج "Zain Co-brand Credit Card"
الأهلي الأردني	5	- تعديل منح القروض الشخصية. - تعديل شروط مزايا منتج القروض السكنية. - تعديل شروط مزايا منتج قروض السيارات. - تعديل حدود البطاقات الائتمانية الدوارة ومزاياها. - إطلاق خدمة إجراء الحركات المالية عبر الإنترنت.
الأردن	3	- إطلاق منتج حسابات التوفير بمزايا وجوائز إضافية. - إطلاق حملة بطاقات فيزا "الكل ربحان معنا بعطلة الصيف" ضمن برنامج (معاك) للبطاقات الائتمانية. - تأسيس مجموعة من مراكز البيع المباشر.
الاتحاد	1	- الفيزا الائتمانية.
المال الأردني	5	- خدمة الرسائل القصيرة SMS. - خدمة تمويل أجهزة الحاسوب. - خدمة المصرف الناطق. - افتتاح فروع جديدة. - تركيب أجهزة صراف آلي جديدة.
القاهرة عمان	1	- خدمة السحب بواسطة بصمة العين.
المؤسسة العربية المصرفية	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير تطور القطاع المصرفي في الأردن (2000-2009)،

جمعية المصارف في الأردن.

ونلاحظ من الجدول السابق أن المصارف الأردنية عينة الدراسة حققت قفزة نوعية في تطوير خدماتها وتنويع منتجاتها بما يتوافق مع نتائج ومخرجات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ قامت بإدخال حوالي 27 خدمة جديدة خلال العام 2008، ونلاحظ أن جميع هذه الخدمات الجديدة تعتمد على استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات وتسخيرها لخدمة العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمصرف من خلالها.

بالإضافة إلى تنويع الخدمات تتنافس المصارف أيضاً من خلال السعي الحثيث والمستمر لتقديم تلك الخدمات بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة للعميل مقارنة مع المنافسين، والجدول (3-5) يبين تطور عدد فروع كل مصرف من المصارف عينة الدراسة وعدد أجهزة الصراف الآلي وكذلك المكاتب المعتمدة لتقديم تلك الخدمات

الجدول رقم (3-5) عدد الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي (2000-2008)

السنة	عدد الفروع		عدد المكاتب		عدد أجهزة الصراف الآلي
	داخل المملكة	خارج المملكة	داخل المملكة	خارج المملكة	
2000	446	124	153	24	377
2001	464	139	153	24	377
2002	442	129	157	14	534
2003	444	137	138	25	577
2004	448	136	156	27	617
2005	506	127	96	20	663
2006	516	124	83	22	724
2007	559	137	79	19	846
2008	593	222	65	20	944

المصدر: تقرير تطور القطاع المصرفي في الأردن (2000-2009)، جمعية المصارف في الأردن.

ففي ما يتعلق بأجهزة الصراف الآلي المرتبطة بشكل مباشر بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات نلاحظ أن عددها بلغ 944 صراف في نهاية العام 2008 وبمعدل نمو بلغ

12.6% سنوياً خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وهنا لابد من التنويه أن عدد الصرافات الآلية المخصصة لكل مليون نسمة في الأردن قد ارتفع من 121 جهاز إلى 161 لكل مليون نسمة في عام 2008، وبمقارنة هذا الرقم مع المتوسط العالمي والبالغ 240 جهاز لكل مليون نسمة فإن هذا يعني أنه لازال أمام المصارف الأردنية فرصة للتنافس من خلال استخدام هذه الخدمة التي تعد من أهم الخدمات المعتمدة على تقنية المعلومات بامتياز.

نموذج مقترح لسلسلة القيمة في المصارف Value Chain at Banks

عادة ما تختلف التكاليف التي يتحملها كل مصرف في توفير خدماته للعملاء، وقد يكون هذا الاختلاف في التكاليف صغيراً ليس له أهمية تذكر، وقد يكون كبيراً يمنح المصرف ميزة تنافسية، ويمكن إرجاع هذا لاختلاف إلى مجموعة من العوامل هي:

1- الفرق في أسعار الفائدة المدفوعة مقابل إيداعات العملاء لدى المصرف، حيث تعد هذه الإيداعات من مصادر التمويل الرئيسية في المصارف.

2- الاختلاف في مستوى التكنولوجيا المستخدمة والبنية التحتية للبنك.

3- الاختلاف في مستوى الخبرة، والاستفادة منها عند تقديم الخدمات للعملاء، من مصرف إلى آخر، وما يترتب على ذلك من أجور للموظفين، إذ إنه كلما ارتفع منحنى الخبرة زادت الرواتب والأجور المطلوبة.

4- الفروق في تكاليف التسويق من مصرف إلى آخر.

5- الاختلافات في التعرض لتأثيرات التضخم والتغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية ومعدلات الضرائب، وبشكل خاص عندما يكون للمصرف فروع خارجية

(دولية)، وبالتالي فإن هذه الفروع ستكون محكومة بالنظام المصرفي للبلد المستضيف، وخاصة إذا كانت هذه البلدان ذات ظروف اقتصادية وسياسات وضرائب حكومية مختلفة.

وبما أنه كلما كانت التكاليف التي يتحملها المصرف قريبة من تكاليف المنافسين كانت المنافسة أشد، وكان أكثر تعرضاً للمخاطر، لذلك فإنه بالإضافة إلى تحليل التكلفة الداخلية الذي يجريه كل مصرف ليبقى متحكماً بتكاليفه الخاصة وتحديد إمكانية تغييرها، يجب على كل مصرف أن يقوم بتحليل الاستراتيجي للتكلفة، وذلك من أجل استكشاف مدى توازن التكاليف التي يتحملها المصرف مع تكاليف المنافسين، من خلال مقارنة كيفية تجميع بنود التكلفة في المصرف مع تكاليف المصارف المنافسة الرئيسية.

ولتقييم موارد المصرف وإمكانياته والتكاليف التي يتحملها مقارنة مع المنافسين، لا بد من وضع وتحديد الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة التي يؤديها المصرف، ويتحمل التكاليف الناجمة عنها، ويتم ذلك من خلال وضع نموذج لسلسلة القيمة في المصرف يبينه الشكل (3-2)، حيث يتضمن هذا النموذج :

1- الأنشطة الأساسية: وتتضمن هذه الأنشطة مايلي:

أ- المدخلات: وتتمثل في البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة مثل طلبات فتح الحسابات وطلبات الإيداع أو السحب، أو طلبات الاقتراض، وكذلك الاشتراك في الخدمات التي يقدمها البنك إما بالحضور شخصياً إلى البنك وتقديم طلب يدوي أو من خلال الموقع الإلكتروني للمصرف... وغيرها من المصادر الأخرى.

ب- العمليات التشغيلية: ومن خلالها يتم تجميع وترتيب وتصنيف البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق المدخلات، ومعالجتها كإجراء بعض العمليات الرياضية والتحليلية عليها مثلاً، ومن ثم تجهيز المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، مثل القرارات الخاصة بشراء الأسهم أو وضع الخطط الاستثمارية، أو التحالفات الاستراتيجية، وعرضها بالطريقة التي تخدم القرار الذي أُعدت من أجله كاستخدام الأشكال والرسوم البيانية.

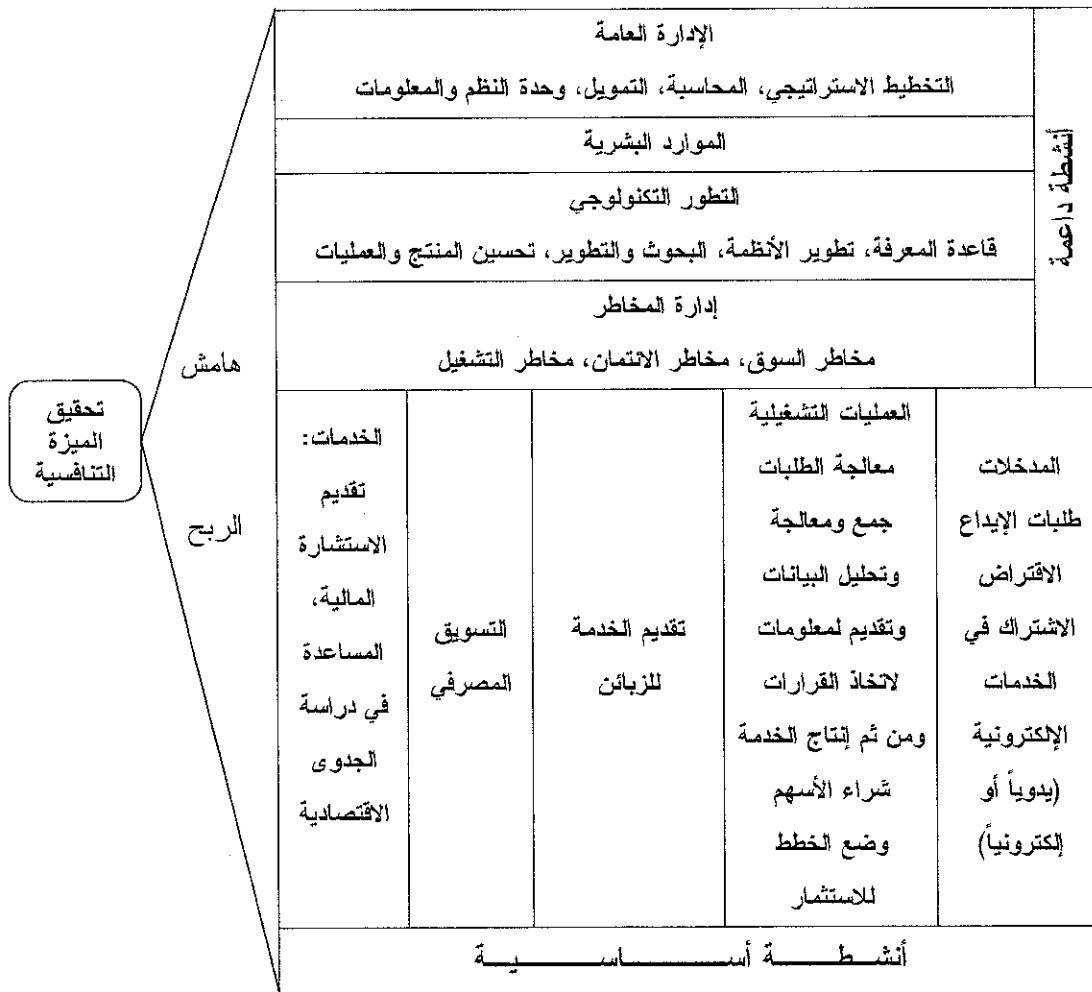
ت- تقديم المنتج (الخدمة) للزبائن: بعد أن تتم معالجة طلبات الزبائن وتتخذ القرارات المناسبة بشأنها تُحال هذه الطلبات إلى القسم المختص لتنفيذها بأسرع وقت وأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة يتحملها الزبون أو المصرف.

ث- التسويق المصرفي: وتتضمن الأنشطة والتكاليف اللازمة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن مع التركيز على تخفيض التكاليف التسويقية، وذلك إما من خلال الإعلان عن أكثر من خدمة في الإعلان الواحد، أو استخدام الإنترنت الذي يعد وسيلة إعلانية ذات تكلفة منخفضة، وغيرها الوسائل التي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التسويقية من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى.

ج- الخدمات: وهي الأنشطة والتكلفة التي يتحملها المصرف حتى يبقى على تواصل مع زبائنه أو يتمكن من جذب عملاء جدد يجب عليه أن يقدم خدمات تتناسب مع حاجة الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين، مثل المساعدة في دراسة الجدوى الاقتصادية للراغبين في الحصول على قروض لتمويل مشروع معين أو تقديم

الاستشارات المالية لحملة أسهم المصرف أو المتعاملين بها في سوق الأوراق المالية،
أو للمستثمرين في محفظة الأوراق المالية التي يديرها المصرف.

الشكل رقم (2-3) النموذج المقترح لسلسلة القيمة في المصارف



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من الأدبيات

2- الأنشطة الداعمة: وتتضمن الأنشطة الداعمة الأنشطة التالية:

أ- الإدارة العامة: تتضمن الأنشطة والتكاليف ذات العلاقة بالإدارة العامة للمصرف، وجميع الوظائف الأخرى التي يؤديها المصرف مثل المحاسبة، والتسويق، والتخطيط الاستراتيجي، ووحدة أو قسم نظم المعلومات والاتصالات... الخ.

ب- إدارة الموارد البشرية: وتشمل الأنشطة والتكاليف المتصلة باختيار وتعيين الأفراد، وتدريبهم وتأهيلهم، وتطوير الكفاءات المحورية الجديدة المعتمدة على المعرفة، وتحفيزهم والتعويضات المقدمة لهم، وكذلك تقييمهم للحكم على مدى صلاحيتهم لأداء العمل.

ت- البحث والتطوير للمنتج والتكنولوجيا: وتتمثل في الأنشطة والتكاليف المرتبطة ببحوث التطوير سواء للخدمات أو للعمليات، وكذلك تصميم وإعادة تصميم الخدمات والعمليات، وتطوير تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها.

ث- إدارة المخاطر: تتضمن الأنشطة والتكاليف الخاصة بتحديد ودراسة التغير في معدلات أسعار الفائدة، ومعدلات أسعار الصرف الأجنبي، وأسعار الأوراق المالية، وتعريف المخاطر التي يتعرض لها النشاط المصرفي، والتنبؤ بحدوثها، ومراقبتها، وقياسها، وتحديد المخاطر التي يمكن أن يتحملها المصرف.

المطلب الثاني

أثر نظم المعلومات على الميزة التنافسية في المصارف

لقد أصبحت نظم المعلومات الإدارية أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمصرف، حيث تمكن من تحقيق الكثير من المنافع مثل المرونة والسرعة وتقديم خدمات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ القرار، من خلال تقديم معلومات هامة عن جميع الوظائف والأنشطة، وكذلك استخدام هذه النظم كأداة مساعدة في الابتكار والإبداع وتطوير الخدمات، وتمكن نظم المعلومات من اختراق أسواق جديدة وبناء تحالفات استراتيجية، كل هذا يدل على أهمية الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في مساعدة وتمكين المصارف من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن استمرار بقاء هذه المصارف ونموها وتطورها في ظل بيئة شديدة المنافسة، وسوف يتناول هذا المطلب بعض الوظائف التي تؤديها النظم للمصارف وما أوجدته من أساليب جديدة في العمل المصرفي مثل: الدفع الإلكتروني والمقاصة الإلكترونية، وإدارة المخاطر المصرفية، والاستخبارات التنافسية، والتحالفات الاستراتيجية.

نظم المعلومات ضرورة أم قدرة تنافسية؟

يقصد بالضرورة التنافسية محاولة السير بنفس الطريق الذي سار به المنافسون (تقليدهم)، فبالنسبة لاستخدام نظم المعلومات في المصارف يجب أن نحدد الغرض منه، هل هو من أجل التقدم على المنافسين؟ أم من أجل تقليدهم واللاحق بهم؟ ففي الحالة الأولى تعد النظم مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية أما في الحالة الثانية أي تقليد المنافسين تعد

ضرورة تنافسية للحاق بركب المصارف التي استخدمت النظم منذ البداية، ويرى الباحث انه يجب على المصارف أن تسعى لاستخدام نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية على الرغم من المخاطر الكبيرة المرافقة لهذا الاستخدام، وذلك لأن الضرورة التنافسية لا يمكن أن تحقق للمصرف تقدماً على المنافسين، بل تجعل منه تابعاً لتلك المصارف التي طبقت النظم لتحقيق الميزة التنافسية.

في حين تعد القدرة التنافسية سمات داخلية للمنظمة تتضمن مهارات وممارسات وقدرات تتراكم داخل المنظمة عبر الزمن، وتختلف عن الميزة التنافسية التي يمتلكها المنظمة في بيئة المنافسة الخارجية والتي تعتمد على مجموعة من الخدمات/المنتجات المقدمة للزبائن بالسعر المناسب والجودة المطلوبة، ويمكن القول أن القدرة التنافسية تكمل الميزة التنافسية وتدعمها، فالقدرات التنافسية تشخص نقاط القوة التي يمتلكها المصرف، وبالتالي يمكن عدها نقطة الارتكاز التي يعتمد عليها في بناء المزايا التنافسية وتطويرها، كما تشخص نقاط الضعف في المنظمة ومن ثم تركيز الجهود لتلافيها والتخلص منها، وتبرز هنا أهمية الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في تشخيص القدرات التنافسية للمصارف ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتطوير الميزة التنافسية بما يضمن استجابة المصرف السريعة للمتغيرات المستجدة والتكيف مع الفرص المتغيرة، وجعل المصرف في موقف تنافسي متقدم مقارنة مع غيره من المنافسين (الغويري، 2004).

المصرف الإلكتروني Electronic Bank

هو مؤسسة مالية تؤدي خدماتها اعتماداً على الأساليب الإلكترونية والتي يعد الإنترنت أحد أهم أدواتها، وقد أدى هذا النوع من المصارف إلى تغيير المفهوم التقليدي

للمصارف والذي أدى بدوره إلى تغيير نوعية الخدمات المقدمة وطريقة تقديمها، ومن أهم المزايا التي حققتها: توفير الوقت والجهد، بالإضافة على اتساع السوق التي يغطيها المصرف، وكذلك تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة للعميل وتحسين جودتها، وإمكانية الحصول على الخدمة من أي مكان بما يؤدي إلى توفير أعلى درجة من الراحة للعميل، كل هذا دفع المصارف للتوجه نحو الاعتماد على الإنترنت وتقديم الخدمات إلكترونياً عن طريق شبكات الاتصال ونظم المعلومات التي تعمل على (www.bcd.ly) و (www.saib.com.sa):

1- إتاحة معلومات عن الخدمات التي يقدمها المصرف.

2- حصول العملاء على خدمات متنوعة إلكترونياً.

3- تمكين العملاء من تنفيذ عمليات معينة مثل تحويل الأموال.

نظم المعلومات والدفع الإلكتروني Information Systems and Electronic payment

لقد ازداد اعتماد الأفراد والمنظمات على العمل وتبادل المنتجات (الخدمات) عبر شبكة الإنترنت، والخدمات المصرفية الإلكترونية واحدة من هذه التعاملات التي توفر للعملاء سهولة إجراء العمليات المصرفية وإتمام هذه المعاملات بسهولة وسرية تامة، حيث يمكن للعميل إدارة حسابه من أي مكان وبأي وقت دون الحاجة للذهاب إلى المصرف، وتعد نظم وتكنولوجيا المعلومات الركيزة الأساسية للخدمات الإلكترونية من خلال إيجاد آليات عمل وقنوات لإيصال الخدمات إلى الزبائن، وبنفس الوقت فإنها وفرت فرص أعمال جديدة للمصارف قليلة التكلفة مثل خدمة إنترنت الموبايل (WAP) وخدمة

الرسائل النصية القصيرة (SMS) والتي تعد وسيلة ذات تكلفة منخفضة تتيح لزبائن المصرف إمكانية الإطلاع على حساباتهم بأي وقت وعلى مدار الساعة باستخدام هواتفهم المحمول، وتكسب هذه الخدمات الإلكترونية المصرف الذي يطبقها ميزة تنافسية يتفوق بها على المصارف المنافسة، ونورد هنا مثال عن كيفية دعم نظم المعلومات لتقديم خدمة الدفع الإلكتروني عبر الهاتف المحمول كمايلي (www.kantakji.com):

أولاً- مكونات نظام الدفع الإلكتروني: يتكون نظام الدفع الإلكتروني من:

- 1- المصرف.
- 2- الزبون صاحب الحساب في المصرف.
- 3- مُخدم Server الدفع الإلكتروني الموجود ضمن المصرف والمربوط مع النظام المركزي لعمليات المصرف (Core Banking system).
- 4- مُخدم ارتباط ويتم وضعه لدى مشغل شبكة الخلوي (GSM Operator) والذي يعد صلة الوصل بين الزبون والمُخدم الموجود لدى المصرف.
- 5- المستفيد (البائع) الموجود في نقطة البيع (Point of Sale) والذي سوف يتم تحويل المبلغ إلى حسابه.

ثانياً- آلية عمل نظام الدفع الإلكتروني:

- 1- يقوم الزبون الذي يريد الدفع بإرسال طلب (Request) إلى مُخدم الارتباط الموجود لدى مشغل شبكة الخلوي.
- 2- يقوم هذا المُخدم بالاتصال مع مُخدم الدفع الإلكتروني الموجود ضمن المصرف للاستعلام عن رقم الحساب المُدخل من قبل الزبون.

3- إذا كان رقم الحساب هذا موجود فعلاً يقوم عندها مُخدم الدفع بإرسال رسالة إلى مُخدم الارتباط، بوجود رقم حساب لهذا الزبون ضمن المصرف.

4- بعد ذلك يرسل مُخدم الارتباط صفحة ترحيبية إلى الهاتف المحمول الخاص بالزبون تتضمن الخدمات التي يقدمها المصرف.

5- عند اختيار الزبون لإحدى هذه الخدمات، ويشكل الدفع الإلكتروني إحداها، تظهر صفحة أخرى تتضمن شرح عن العملية المطلوبة وتطلب من الزبون إدخال الرقم السري، وعند اختيار الدفع الإلكتروني يطلب منه إدخال معلومات إضافية لإتمام عملية الدفع مثل رمز المستفيد، والمبلغ الواجب السداد، ومن ثم الضغط على زر موافق لمتابعة العملية.

6- بعد ذلك تظهر للزبون رسالة تأكيد تتضمن شرح للعملية التي ستتم تتضمن اسم البائع وقيمة المبلغ المحول، وتطلب منه تأكيد العملية.

7- بعد الضغط على زر التأكيد يقوم خدَم الدفع بتنفيذ العملية المصرفية.

8- يرسل مُخدم الدفع الإلكتروني مُخدم الارتباط بنجاح التنفيذ.

9- يقوم مُخدم الارتباط بإرسال رسالتين الأولى إلى الزبون الذي قام بعملية التحويل تخبره بنجاح عملية التحويل، والثانية إلى البائع تخبره أنه قد تم تحويل مبلغ مالي إلى حسابه من حساب الزبون.

نظم المعلومات والمقاصة الإلكترونية

ساعدت نظم وتكنولوجيا المعلومات في استخدام المقاصة الإلكترونية، التي حسنت بدورها الخدمات المصرفية من خلال الإدارة الأفضل للأموال، وتخفيض ملموس

لمصاريف التقاص والتدقيق والمراقبة اللحظية لنظام الدفع بالشيكات، ويعد نظام التقاص الإلكتروني قفزة نوعية في مجال التكنولوجيا المصرفية، وتتلخص آلية عمل هذا النظام بتصوير (مسح) الشيك الورقي ضوئياً عند استلامه من قبل موظفي الاستقبال في المصرف المستلم ثم ترسل هذه الصورة الإلكترونية إلى المصرف المركزي ومنه إلى المصرف المطلوب منه المصادقة الفنية والمالية على صرف الشيك، حيث تعود منه الإجابة بقبول أو رفض صرف الشيك مروراً بالمصرف المركزي إلى المصرف المستلم، والذي يتخذ قراره بقبول صرف الشيك أو رفضه بناء على تلك الإجابة، وقد أدى هذا النظام إلى توفير السيولة وتحرير الملايين من الوحدات النقدية بعد أن كانت تجمد لمدة لا تقل عن 4 أيام عمل إلى أن يتم تحصيل الشيك، حيث وفقاً لهذا النظام تتراوح فترة تحصيل الشيك من دقائق معدودة إلى ساعتين كحد أقصى (www.certification.tn) (www.qnb.com.qa).

نظم المعلومات الإدارية وإدارة المخاطر المصرفية Management Information Systems and Banking Risk Management

المخاطر بالمفهوم العام ووفقاً لنظرية الاحتمالات هي عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافاً للعائد المتوقع، أي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعاً، وتنشأ في مجال العمل المصرفي كنتيجة طبيعية لتعامل المصارف مع العديد من الأطراف، وتصنف المخاطر المصرفية وفقاً لثلاث أنواع رئيسية هي (شاهين، 2005) (حماد، 2003):

1- المخاطر الائتمانية.

2- مخاطر السوق.

3- مخاطر التشغيل.

وتساعد نظم المعلومات الإدارية إدارة المصرف من خلال المعلومات التي تقدمها والتي تم جمعها من مصادر مختلفة في التحقق من أن السياسات التي تتبعها هذه الإدارة في تقييم المخاطر تتفق مع المبادئ الأساسية لهذا التقييم (تحقيق الأمان، وتحقيق الانتشار، وتحقيق الربحية، وتحقيق الملائمة، وتحقيق التنسيق، والتطوير)، وتركز المساعدة التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية حول:

أولاً- المساعدة في إدارة مخاطر الائتمان:

1- إدارة مخاطر البنية الأساسية والتي تتمثل بالمساعدة في:

أ- تحديد أنواع التسهيلات الائتمانية .

ب- تحديد أنواع الأنشطة .

ت- تحديد أنواع المنتجات .

ث- تحديد الأنشطة المحظورة .

ج- تحديد المناطق الجغرافية .

ح- تحديد آجال التسهيلات .

خ- تحديد نوعية الضمانات .

د- تحديد أسلوب التقييم.

ذ- أسس التسعير، والربحية المتوقعة .

ر- حجم المخاطر المقبولة.

2- إدارة مخاطر المقومات والمستندات اللازمة للموافقة الائتمانية وتتمثل بالمساعدة

في:

أ- تحليل النشاط.

ب- برنامج ومصادر السداد.

ت- تحليل التقارير المالية.

ث- التدفقات النقدية المستقبلية .

ج- الضمانات.

ح- تقييم المخاطر للنشاط والعميل.

خ- مجموعة المستندات الخاصة بالعميل .

د- مجموعة المستندات الخاصة بالنشاط .

ذ- مجموعة المستندات الخاصة بالمنتج.

ر- مجموعة المستندات الخاصة بالمركز المالي.

ز- مجموعة المستندات الخاصة بالتدفقات المستقبلية .

س- مجموعة المستندات الخاصة بالتعامل مع العملاء(مصارف، عملاء، موردين).

3- إدارة مخاطر سلطات منح الائتمان والتي تتمثل بالمساعدة في:

أ- تحديد سلطات المنح، وضوابط عملها.

ب- فصل سلطة المنح عن مهام الدراسة عن مهام الرقابة.

ت- تحديد سلطات الائتمان المؤقت.

4- إدارة مخاطر الحدود القصوى للعميل الواحد والأطراف ذات العلاقة: وتتمثل

المساعدة في:

أ- تحديد العميل الواحد .

ب- تحديد حدود للعميل الواحد من واقع رأسماله، ورأسمال المصرف.

ت- تحديد حدود الارتباط ونطاقه.

5- إدارة مخاطر الائتمان لـ:

أ- قطاعات اقتصادية: صناعة نسيج، بترول، غاز، اتصالات...الخ.

ب- مناطق جغرافية : محافظات، أقاليم، ...الخ.

ت- منتجات : مواد غذائية، مياه، ألبسة جاهزة...الخ.

ث- فئات استهلاكية محددة : تجاريين، زراعيين ...الخ.

ج- أشكال قانونية محددة : جمعيات، شركات معارض، شركات مضاربة...الخ.

6- إدارة مخاطر الائتمان الفرص الجديدة والتي تتمثل بالمساعدة في تحديد:

أ- أنشطة جديدة.

ب- منتجات جديدة .

ت- مناطق جديدة .

ث- أشكال قانونية جديدة.

7- إدارة مخاطر الائتمان الأكثر تعقيداً: وتتمثل المساعدة في جمع وتوفير المعلومات

اللازمة لـ:

أ- توريق الأصول.

ب- الخيارات.

ت- المشتقات الائتمانية.

8- سياسات إدارة المخاطر السيادية للائتمان: وتتمثل المساعدة في:

أ- تقييم ظروف الدولة الممنوح فيها الائتمان (ظروف اجتماعيه، وظروف سياسية، وظروف اقتصادية، وظروف ثقافية).

ب- تحديد قدرة المشتري في الحصول على النقد الأجنبي اللازم لخدمة الديون عبر الحدود.

9- إدارة مخاطر المتابعة الائتمانية: وتتمثل المساعدة التي تقدمها نظم المعلومات في:

أ- تسهيل الرقابة على الائتمان الممنوح قبل الصرف للتحقق من استيفاء الشروط على الوجه الصحيح.

ب- تسهيل المتابعة الدورية أثناء وبعد الصرف للمقومات الائتمانية.

ت- تسهيل المتابعة الدورية للضمانات.

ث- تسهيل متابعة تأثير نشاط العميل بأي تغيرات خارجية (قوانين، أو قرارات).

ج- تسهيل متابعة محفظة الائتمان للوقوف على درجة الانتظام، ودرجة التركيز النوعي أو الجغرافي أو العددي، ودرجة الربحية.

10- إدارة مخاطر الائتمان المتعثر وذلك من خلال مساعدة نظم المعلومات في:

أ- تحديد واضح للمفاهيم .

ب- توفير معلومات عن مبادئ الجدولة، والتسوية والتعويم.

ت- توفير معلومات عن الإجراءات القانونية كأخر حل يمكن اتخاذه.

ث- تحديد سلطات التعامل مع الائتمان المتعثر .

ج- توفير معلومات وتحديد الخبرات المطلوبة للتعامل مع الائتمان المتعثر .

ثانياً- المساعدة في إدارة مخاطر السوق:

وهي المخاطر يتعرض لها المصرف نتيجة للتغيرات المعاكسة في قيمة أدواته المالية

بسبب التغيرات في المعدلات أو الأسعار بالسوق وتشمل توفير معلومات حول ما يلي :

أ- التغير في معدلات أسعار الفائدة .

ب- التغير في معدلات أسعار الصرف الأجنبي .

ت- التغير في أسعار الأوراق المالية.

ث- التغير في أسعار السلع .

وتساعد نظم المعلومات إدارة المصرف في قياس مخاطر السوق وتحديد الطريقة التي

يتم بها هذا القياس، واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية المناسبة، وتسهيل إجراء

المقارنات، وتقديم المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الأمثل ومواجهة

التغيرات السابقة بفعالية.

ثالثاً- المساعدة في إدارة مخاطر التشغيل:

وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة عدم كفاية نظم التشغيل والرقابة الداخلية، وعدم كفاءة

العنصر البشري، وتأثير الأحداث الخارجية غير المتوقعة.

وتعمل نظم المعلومات الإدارية على مساعدة إدارة المصرف في إدارة هذه المخاطر من

خلال توفير المعلومات والأساليب اللازمة للتنبؤ بهذه المخاطر، ومن ثم مساعدة إدارة

المصرف في اختيار أنسب الطرق لتكوين مخصص لتغطية هذه المخاطر.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في (خير الدين و محمد، 2002):

- 1- تعريف المخاطر التي يتعرض لها النشاط المصرفي.
- 2- القدرة على قياس تلك المخاطر بصورة منتظمة.
- 3- تحديد المخاطر التي يمكن أن يتحملها المصرف.
- 4- زيادة قدرة المصرف على مراقبة تلك المخاطر باستخدام معايير مناسبة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- 5- تسهيل استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث المخاطر وفقاً لظروف كل مصرف.

نظم المعلومات والاستخبارات التنافسية Information Systems and Competitive Intelligence

تقوم نظم المعلومات بجمع وتحليل ومعالجة المعلومات الواردة من البيئة الخارجية بشكل عام وما يتعلق بالمنافسين بشكل خاص، إذ تمكن نظم المعلومات الإدارة العليا من:

- 1- متابعة ومراقبة السوق المصرفي والوقوف على انطباعات العملاء حول مزيج الخدمات التي يقدمها لهم المصرف.
- 2- التعرف على انطباعات موظفي المصارف المنافسة حول مزيج الخدمات التي يقدمها المصرف الذي يعملون فيه.
- 3- تحديد انطباعات عملاء المصارف المنافسة حول مزيج الخدمات التي يقدمها لهم المصرف الذي يتعاملون معه.

4- متابعة ومراقبة السوق المصرفي ودراسة وتحليل الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون.

5- تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف وسائل الحوار المتبادل مع العملاء.

6- جمع المعلومات وتحليلها وإتاحتها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات في ضوء تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي.

7- المساعدة في التنبؤ بجميع المخاطر التي يمكن أن يواجهها المصرف وطرح آليات لكيفية التعامل معها.

8- جمع معلومات عن التغيرات المستمرة في الأسواق المحلية والعالمية وتحديثها باستمرار.

9- تحليل التنافسية بين المصارف في فترات سابقة أو في دول أخرى واستخلاص الدروس منها والعمل على تلافي الأخطاء الحاصلة.

نظم المعلومات والتحالفات الاستراتيجية Information Systems and Strategic alliances

تعرف التحالفات الاستراتيجية بأنها "عبارة عن عقود بسيطة أو مركبة تتعدد أشكالها وتتسم بالمرونة وعدم الدقة، تبرم اختياراً بين الشركات المستقلة لفترات مختلفة لتحقيق أهداف قصيرة أو استراتيجية، مالية أو غير مالية، قابلة للتطوير باستمرار" (العوضي & بسيوني، 2007)، إذ يسمح هذا التحالف بإحلال التعاون محل المنافسة، وبالتالي توحيد جهود المنظمات المتحالفة وتحقيق أفضل استغلال للموارد، ويؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات من خلال اعتماد التعاون بدل التنافس، والمشاركة في الأرباح

والمكاسب الملموسة وغير ملموسة، وأهم الأسباب التي تقف وراء بناء التحالفات هي:

1- تعقد التكنولوجيا المستعملة في الميادين المختلفة وارتفاع كلف بنائها وتطويرها، مما يحتمّ تعاون طرفين أو أكثر من أجل الحصول عليها واستغلالها بصورة مشتركة، تؤدي إلى انخفاض العبء الذي يتحمله كل طرف، لاقتناء تلك التكنولوجيا.

2- حاجة المشاريع الاستثمارية إلى موارد هامة لا يمكن الحصول عليها ببسر، وبالتالي لم يكن أمام المنظمات إلا البحث عن تلك الموارد من خلال إبرام اتفاقيات وتحالفات فيما بينها.

3- عولمة الاقتصاد، وما نتج عنها من تقليل القيود المفروضة على التجارة الخارجية، كانت سببا في تزايد حدة المنافسة في الأسواق الدولية، الأمر الذي فرض على كل من يريد الحصول على مكان في هذه السوق التعاون مع أطراف أخرى للفوز بحصة من هذه السوق، وإلا فإن الخروج من السوق هو النتيجة.

4- الرغبة في دخول أسواق جديدة لا تسمح حكوماتها بالدخول إليها إلا من خلال التحالفات.

5- الرغبة في كسب قدرات ومعارف جديدة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التحالفات بين المنظمات.

وترمي التحالفات الاستراتيجية ما بين الأطراف المتحالفة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي نلخصها في النقاط التالية:

أ- خدمة العملاء في الوقت المناسب.

ب- تحسين نوعية الخدمة المقدمة للعملاء.

ت- تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة.

ث- زيادة القدرة التسويقية للمتحالفين من خلال تحسين نوعية المنتجات، وخاصة

ابتكار منتجات جديدة تسمح للشركة باحتلال موقع أكبر في السوق.

ج- إيجاد تكامل وتنسيق بين خبرات وبرامج الشركات المتحالفة.

ح- الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.

هذا ويؤدي استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات في المصارف إلى نجاح التحالف بين

المصارف وتحقيق أهدافه، عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة،

مما يساعدها في أداء أعمالها وإنجاز كل طرف للمهام الموكلة إليه بكفاءة عالية، الأمر

الذي يؤدي إلى:

1- الاتصال المستمر بين أطراف التحالف.

2- اتخاذ القرارات المختلفة التي تهّم المتحالفين، باعتماد الأسلوب الجماعي.

3- تكامل الموارد.

4- التكامل المعرفي والثقافي بين أطراف التحالف.

5- تعزيز الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الاستراتيجي.

إن انسياب المعلومة بين الأقسام والوظائف ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة

أساسية في نجاحه، وبالمقابل فإن احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف يولد

الشك لدى الطرف الآخر الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل التحالف، فالثقة المتبادلة بين

أطراف التحالف تعد ركنا أساسيا للتحالف الناجح.

العلاقة بين التحالفات بين المصارف واستيعاب نظم وتكنولوجيا المعلومات

إن أهم القدرات التي تمكن المصارف من التحالف، هي القدرة على تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، فالعلاقة بين التحالفات ونظم وتكنولوجيا المعلومات علاقة تبادلية حيث مثلت هذه الأخيرة بيئة ملائمة للتحالف، وبدوره يشكل التحالف إطاراً ملائماً لتدعيم نظم وتكنولوجيا المعلومات وتطويرها، هذا ويرتبط تسارع حركة التحالفات بين المصارف بثورة المعلومات والاتصالات، بل أن التحالف بين المصارف لم يكن ليتحقق أو على الأقل لم يكن ليكتب له النجاح إلا بهذه المعلوماتية الإلكترونية، بمعنى آخر فإن نظم وتكنولوجيا المعلومات هي الوعاء الذي نضجت فيه حركة التحالفات بين المصارف (العوضي & بسيوني، 2007).

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

المبحث الأول

مقياس الدراسة

يتضمن هذا المبحث منهجية تطوير النموذج ومقياسه، و اختبار النموذج الذي تبنته الدراسة لتطبيقه في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية بالإضافة إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول

اختبار نموذج الدراسة

تطوير الاستبانة

مرت عملية تطوير الاستبانة (مقياس النموذج) بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، ففي المرحلة الأولى تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة لتطوير مجالات الاستبانة، وفي المرحلة الثانية عرضت الاستبانة على المشرفين وقاموا بإجراء العديد من التعديلات عليها وبعد الأخذ بهذه التعديلات تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، في الجامعات السورية و الأردنية، انظر الملحق (1)، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبانة، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بحذف وتعديل بعض العبارات، وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، ثم تم عرضها ومناقشتها مع عدد من المدراء في المصارف عينة الدراسة حيث أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي تحوي ثلاثة أقسام على النحو التالي يوضحها الملحق (2) :

القسم الأول: يهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، حيث تضمن خمسة أسئلة مثلت (الجنس، والعمر، والمؤهل العملي، ومدة الخدمة في المصرف، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية).

القسم الثاني: هدف إلى التعرف على المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) وفعالية هذا المتغير وتكون من ثمان وعشرين فقرة.

القسم الثالث: تناول تحقيق الميزة التنافسية المتغير التابع باستخدام نظم المعلومات الإدارية في المصارف عينة الدراسة وتكون من ثلاث وأربعون فقرة.

هذا وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة توفر متغيرات نموذج

الدراسة بحيث تم توزيع العلامات على الإجابات وفقاً لما يلي :

- غير موافق تماماً: تعطى لها درجة واحدة (1).

- غير موافق: تعطى لها درجتان (2).

- موافق إلى حد ما: تعطى لها ثلاث درجات (3).

- موافق: تعطى لها أربع درجات (4).

- موافق تماماً: تعطى لها خمس درجات (5).

وقد تم اعتماد الوسط الحسابي ضمن المجال [1-2] درجة موافقة ضعيفة جداً

والوسط الحسابي [2-3] درجة موافقة ضعيفة.

كما تم اعتماد الوسط الحسابي ضمن المجال [3-3.75] درجة موافقة متوسطة.

ومثل الوسط الحسابي [3.75-4.5] درجة موافقة مرتفعة.

والوسط الحسابي ضمن المجال [4.5-5] درجة موافقة مرتفعة جداً.

وقد تم تبني هذا التقسيم ليكون أكثر موضوعية من الوسط المطلق (3)، ذلك لأننا نتعامل

مع بيانات نوعية (Qualitative) تكون الإجابات فيها متأثرة بانطباعات شخصيه

(Subjective) تحتل درجه من عدم الدقة.

الاختبارات الخاصة بالاستبانة: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة تم القيام بما يلي:

صدق الأداة Instrument Validity

أ- الصدق الظاهري (Face validity) وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين كما ذكرنا سابقاً عند ما تكلمنا عن تطوير الاستبانة، ومن ثم عرضها على عدد من المدراء من عينة الدراسة، وذلك للتأكد والتعرف إلى مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها لعينة الدراسة.

ب- صدق المحتوى (Content Validity): ويقصد به مدى تعبير فقرات الاستبانة عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الأسئلة تعكسه فعلياً، وقد تم التأكد من ذلك من خلال مراحل تطوير الاستبانة التي أوضحناها سابقاً.

ثبات الأداة Instrument Reliability

اختبار ثبات نموذج الدراسة: تم احتساب معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المختلفة باستخدام معامل الثبات كرونباخ-ألفا وذلك للتأكد من عدم حصول النموذج على بيانات خاطئة، وبالتالي ضمان إعطائه لنفس النتائج فيما لو أعيد تطبيقه مرة أخرى، على العينة نفسها، و بنفس الظروف التي طبق فيها لأول مرة، في هذه الحالة نقول أن الأداة تصلح لجمع البيانات، ونتائجها مستقرة.

ونلاحظ من الجدول (4-1) أن قيم معامل الثبات لأبعاد نظم المعلومات الإدارية قد تراوحت بين (0.872 - 0.928)، ليأخذ قيمة كلية للمتغير المستقل قدرها (0.944)، أما أبعاد المتغير التابع فقد تراوحت قيم معامل الثبات لها بين (0.744 - 0.898)، وكانت

قيمة معامل الثبات لهذا المتغير ككل (0.963)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لجميع فقرات النموذج بين (0.744 - 0.928)، وأن إجمالي فقرات النموذج حصلت على قيمة قدرها (0.980).

الجدول (1-4) اختبار (ألفا- كرونباخ)

اسم المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	عدد الأسئلة	قيمة ألفا
نظم المعلومات الإدارية	3.941	0.54153	12	0.893
	3.963	0.67026	10	0.928
	3.959	0.63532	6	0.872
إجمالي مكونات المتغير المستقل				
الميزة التنافسية	3.934	0.56173	14	0.898
	3.868	0.54074	5	0.806
	4.076	0.55555	6	0.845
	3.755	0.74323	4	0.793
	3.793	0.63737	7	0.838
	4.045	0.54647	5	0.744
إجمالي مكونات المتغير التابع				
مجموع أسئلة الدراسة				
	3.917	0.52514	43	0.963
			69	0.980

مما سبق نستنتج أن جميع فقرات النموذج قد حصلت على قيم أعلى من الحد الأدنى (0.50 - 0.60) في الدراسات الاستكشافية، وبناء على ذلك يمكن القول أن جميع فقرات الدراسة قد حصلت على قيمة جيدة للثبات ومقبولة لإغراض التحليل الإحصائي، وبالتالي فإن الاختبارات التي تم اعتمادها توفر دلالات على الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، والثبات لنموذج الدراسة.

المطلب الثاني

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

يتضمن هذا المطلب وصفاً للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث يبين الجدول (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة في المصرف حيث تبين أن (68) فرداً (72,3%) من أفراد العينة ذكوراً وأن (26) فرداً (27,7%) إناثاً.

كما يتبين أيضاً أن (31) فرداً أي (33%) من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن (30) سنة، بينما عدد الأفراد الذين تقع أعمارهم بين (31-40 سنة) بلغ (36) فرداً وبنسبة (38,3%). و يتبين بأخذ النسبتين أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم دون سن الأربعين الأمر الذي يؤكد أن غالبية أفراد العينة هم من جيل الشباب. أما فئة العمر (41-50) سنة فبلغ عدد أفرادها (21) فرداً أي ما نسبته (22,3%) في حين كان (6) أفراد ضمن الفئة (51 فأكثر) وبنسبة مئوية بلغت (6,4%).

وعند التدقيق في المؤهلات العلمية لأفراد العينة نجد أن أغلبهم يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس (60) فرداً (63,4%)، وبلغ عدد الحاصلين على شهادة عليا (33) وبنسبة (35,1%) وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة، أما الأفراد الحاصلين على دبلوم كلية مجتمع فأقل فعددهم (1) فرداً واحداً فقط أي ما يعادل (1,1%)، ويمكن إرجاع سبب ارتفاع حملة شهادة البكالوريوس والدراسات العليا في عينة الدراسة إلى توجه المصارف الأردنية نحو

تطوير كوادرها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات العالمية في البيئة المحيطة، خاصة في ظل المنافسة التي تعيشها هذه المصارف، أما بالنسبة لمدة الخدمة في المصرف فإن (54) فرداً وهو ما يعادل (57.4%) تقل خدماتهم عن خمس سنوات، ويعتقد الباحث أن سبب ارتفاع هذه النسبة هو ارتفاع معدل دوران العمل في المصارف إذ إن غالبية الأفراد العاملين في المصارف بعد أن يكتسبوا الخبرة في مجال العمل المصرفي وعندما لا يحصلوا على ترقية وظيفية وزيادة في الدخل يتركون العمل ويسعون للحصول على فرصة أفضل في مصرف آخر مستغلين في ذلك الخبرة التي حصلوا عليها، و أن (15) فرداً بنسبة (16%) بين (6-10) سنوات، أما عدد الأفراد الذين تقع خدماتهم بين (11-15) سنة فبلغ (12) بنسبة (12.8%)، في حين يقع (13) فرداً ضمن الفئة (16 سنة فأكثر) وبنسبة مئوية بلغت (13.8%).

وبالنسبة لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية فقد بلغ عدد الأفراد الذين تقل خدماتهم عن (5) سنوات (74) فرداً أي بنسبة (78.7%)، و(14) فرداً من (6-10) سنوات بنسبة (14.9%)، و(6) أفراد بنسبة (6.4%) من (11-15)، ولم يكن هناك أي فرد ضمن الفئة (أكثر من 16 سنة).

الجدول (2-4)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (ن = 94)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	68	72.3
	أنثى	26	27.7
المجموع		94	100.00
العمر	أقل من 30 سنة	31	33.0
	من 31-40 سنة	36	38.3
	من 41-50 سنة	21	22.3
	51 سنة فأكثر	6	6.4
المجموع		94	100.00
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	1	1.1
	بكالوريوس	60	63.8
	ماجستير ودكتوراه	33	35.1
المجموع		94	100.00
مدة الخدمة في المصرف	أقل من 5 سنوات	54	57.4
	من 6-10 سنوات	15	16.0
	من 11-15 سنة	12	12.8
	16 سنة فأكثر	13	13.8
المجموع		94	100.00
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	74	78.7
	من 6-10 سنوات	14	14.9
	من 11-15 سنة	6	6.4
	16 سنة فأكثر	0	0.0
المجموع		94	100.00

المبحث الثاني

اختبار وتحليل ومناقشة متغيرات الدراسة

تم من خلال هذا المبحث بيان درجة توفر متغيرات الدراسة، ثم بعد ذلك اختبار الفرضيات التي تبنتها الدراسة، مع مناقشة لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول

تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها

لتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتقسيم أسئلة الدراسة إلى قسمين رئيسين الأول خاص بنظم المعلومات الإدارية والثاني خاص بتحقيق الميزة التنافسية، يضم كل منهما مجموعة من الأبعاد، وللحكم على درجة التوفر لكل متغير تم اعتماد الوسط الحسابي ضمن المجال:

[1- 2] درجة موافقة ضعيفة جداً، ومن [2- 3] درجة موافقة ضعيفة، ومن [3- 3.75] درجة موافقة متوسطة، ومن [3.75- 4.5] درجة موافقة مرتفعة، ومن [4.5- 5] درجة موافقة مرتفعة جداً، كما أوضحنا ذلك سابقاً.

أولاً- درجة توفر نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية:

لتحديد درجة توفر نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية المدرجة في سوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، تم اعتماد ثلاثة أبعاد هذا المتغير وهي توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد، وكما يلي:

1- توفر العوامل التنظيمية: وتم قياسه من خلال عدد من الفقرات يوضحها الجدول (4)-

(3) وكما يلي :

الجدول (3-4) درجة توفر العوامل التنظيمية (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شدة الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق تماماً	موافق تماماً	موافق إلى حد ما			
1	يسهل الهيكل التنظيمي في المصرف عملية تبادل المعلومات.	15	68	6	1	4	4.3	3.9468	0.80812	مرتفعة
2	يسهل الهيكل التنظيمي المستخدم عملية تنفيذ المهام باستخدام نظم المعلومات الإدارية.	8	63	16	3	4	4.3	3.7234	0.83478	متوسطة
3	يسهل الهيكل التنظيمي المستخدم تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين داخل المصرف وبين المصرف والمصارف الأخرى.	14	36	33	11	%0.0	11.7	3.5638	0.88668	متوسطة
4	يوجد لدى المصرف وحدة مستقلة بنظم المعلومات الإدارية.	39	46	5	4	%0.0	4.3	4.2766	0.75355	مرتفعة
5	يعتمد الأفراد العاملين في المصرف على نظم المعلومات الإدارية في تأدية أعمالهم واتخاذ قراراتهم.	11	61	16	6	%0.0	6.4	3.8191	0.71786	مرتفعة
6	يعمل المصرف على تعزيز وبناء الثقافة المعلوماتية للعاملين في المصرف.	28	45	13	8	%0.0	8.5	3.9894	0.88591	مرتفعة
7	تشجع الثقافة السائدة في المصرف استخدام نظم المعلومات الإدارية والاعتماد عليها.	25	42	20	3	4	4.3	3.8617	0.99029	مرتفعة
8	تسهل الإجراءات والقواعد المتبعة في المصرف عمل نظم المعلومات الإدارية.	7	67	12	8	%0.0	8.5	3.7766	0.70565	مرتفعة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

9	تربط الإدارة نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات بأهداف المصرف واحتياجات الإدارة من المعلومات.	16	60	17	1	0.0%	3.9681	0.62994	مرتفعة
		17.0%	63.8%	18.1%	1.1%				
10	تؤمن الإدارة العليا بأن المعلومات والمعرفة هما مورد استراتيجي هام ومصدر أساسي للميزة التنافسية.	47	36	10	1	0.0%	4.3723	0.71818	مرتفعة
		50.0%	38.3%	10.6%	1.1%				
11	تؤمن الإدارة العليا أن لنظم المعلومات الإدارية وتقنية المعلومات القدرة على تمكين التغيير الإداري والتنظيمي.	38	46	9	1	0.0%	4.2872	0.68191	مرتفعة
		40.4%	48.9%	9.6%	1.1%				
12	توضع موازنة نظم المعلومات الإدارية حسب الحاجة وليس كنسبة سنوية من الميزانية العامة للمصرف.	23	24	43	4	0.0%	3.7081	0.88997	متوسطة
		24.5%	25.5%	45.7%	4.3%				
المتوسط العام									
							3.941	0.54153	مرتفعة

وفقاً للبيانات التي يوفرها الجدول (4-3) يتبين أن الفقرة التي نصها " تؤمن الإدارة

العليا بأن المعلومات والمعرفة هما مورد استراتيجي هام ومصدر أساسي للميزة التنافسية"

احتلت المرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.718) ودرجة

موافقة مرتفعة، وهذا يعكس طبيعة عمل المصارف القائمة على أساس المعلومات وبالتالي

قناعة الإدارة العليا بأهمية هذا المورد وتركيزها عليه، أما الفقرة التي نصها "تؤمن

الإدارة العليا أن لنظم المعلومات الإدارية وتقنية المعلومات القدرة على تمكين التغيير

الإداري والتنظيمي" فجاءت متكاملة مع الفقرة السابقة ولتؤكد قناعة الإدارة بأهمية المكانة

التي أصبحت تحتلها نظم المعلومات الإدارية والتي غيرت من تركيب الهيكل التنظيمي

والإداري للمنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص إذ ساعدت نظم المعلومات

الإدارية مثلاً في توسيع نطاق الإشراف، وسهلت عملية الاتصالات الإدارية، وحلت هذه

الفقرة بالمرتبة الثانية وحصلت على درجة موافقة مرتفعة بوسط حسابي (4.29)

وانحراف معياري (0.682)، وحلت الفقرة التي نصها "يوجد لدى المصرف وحدة مستقلة بنظم المعلومات الإدارية" بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.753) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن الإدارة العليا في المصارف التجارية الأردنية على قناعة تامة بنظم المعلومات الإدارية حيث أفردت لها وحدة مستقلة داخل المصرف تقوم بتقديم الدعم المعلوماتي لجميع الإدارات والمستويات الإدارية.

كما تقوم الإدارة بتوفير الإمكانيات والأدوات الضرورية ووضع برامج تعريف وتدريب على تقنية ونظم المعلومات الإدارية ذات أهداف محددة حتى تكون الفائدة تامة، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى إلى ربط استخدام نظم المعلومات الإدارية بتغيير أسلوب تفكير الموظفين وتغيير الذهنية في التعامل مع البيانات والمعلومات، وهذا ما أكدته الفقرة التي نصها "يعمل المصرف على تعزيز وبناء الثقافة المعلوماتية للعاملين في المصرف" والتي جاءت بالمرتبة الرابعة وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.886) ودرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي نصها "تربط الإدارة نظم المعلومات الإدارية وتقنية المعلومات بأهداف المصرف واحتياجات الإدارة من المعلومات" بالمرتبة الخامسة لتؤكد على أن استخدام نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية يتم لتحقيق أهداف المصرف وليس مجرد تقليد للآخرين، وحصلت هذه الفقرة على درجة موافقة مرتفعة وبوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.630).

أما الفقرة التي نصها "يسهل الهيكل التنظيمي في المصرف عملية تبادل المعلومات" فقد احتلت المرتبة السادسة بوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.808) ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل أن المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان تعمل

على بناء هيكلها وتطويرها باستمرار بما يسهل الإفادة القصوى من نظم المعلومات الإدارية ، وحصلت الفقرة التي نصها "تشجع الثقافة السائدة في المصرف استخدام نظم المعلومات الإدارية والاعتماد عليه" على المرتبة السابعة ودرجة موافقة مرتفعة وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.990)، لتؤكد سعي الإدارة في المصارف الأردنية إلى تهيئة البيئة التنظيمية والثقافية في المصرف لقبول واستيعاب التغيير في أدوات وطرق تنفيذ الأعمال والاستفادة من نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأنشطة المختلفة للمصرف، أما الفقرة التي نصها "يعتمد الأفراد العاملين في المصرف على نظم المعلومات الإدارية في تأدية أعمالهم واتخاذ قراراتهم" جاءت في المرتبة الثامنة لتؤكد قدرة نظم المعلومات الإدارية على تلبية حاجة المستويات الإدارية من المعلومات المختلفة فقد حصلت على وسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.718) ودرجة موافقة مرتفعة، ثم تلتها بالمرتبة التاسعة الفقرة التي نصها "تسهل الإجراءات والقواعد المتبعة في المصرف عمل نظم المعلومات الإدارية" حيث حصلت على وسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.706) ودرجة موافقة مرتفعة، لتؤكد توحيد الرؤية في المصرف نحو نظم المعلومات الإدارية، وأن السياسات والتوجهات حيال نظم المعلومات الإدارية تتفق مع التوجهات العالمية في هذا المجال، وفي المرتبة العاشرة جاءت الفقرة التي نصها "يسهل الهيكل التنظيمي المستخدم عملية تنفيذ المهام باستخدام نظم المعلومات الإدارية" بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.835) ودرجة موافقة متوسطة لتدل أن درجة الاستفادة من النظم والتكنولوجيا المستخدمة في المصرف لم تبلغ المستوى المطلوب، وربما يكون السبب في ذلك هو أن البيئة التنظيمية لا تزال تحتاج إلى تهيئة

ومرونة أكثر مما يؤدي إلى تسهيل عملية الحصول على المعلومات وتنفيذ المهام المطلوبة، وجاءت الفقرة التي نصها "توضع موازنة نظم المعلومات الإدارية حسب الحاجة وليس كنسبة سنوية من الميزانية العامة للمصرف" بالمرتبة الحادية عشر حيث حصلت على وسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.890) ودرجة موافقة متوسطة، لتثبت إلى حد ما وجود مشكلة تنظيمية لدى المصارف التجارية، فنحن نعيش في عصر الثورة الرقمية حيث التغير السريع والحاجة الماسة إلى مواكبة هذا التغير الأمر الذي يتطلب مرونة أكبر في الإنفاق على نظم وتكنولوجيا المعلومات، ورغم كل ذلك لا تزال المصارف التجارية الأردنية تميل نوعاً ما إلى وضع الموازنة الخاصة بالنظم على أساس نسبة سنوية ثابتة من الميزانية، أما الفقرة التي نصها "يسهل الهيكل التنظيمي المستخدم تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين داخل المصرف وبين المصرف والمصارف الأخرى" فجاءت بالمرتبة الثانية عشر بدرجة موافقة متوسطة، ووسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.787) لتعكس الحاجة الملحة لدى المصرف إلى التركيز على الناحية العملية في الأداء الإداري وتطويره باستخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات.

وبإلقاء نظرة على بعد توفر العوامل التنظيمية ككل نجد أنه جاء ضمن الموافقة المرتفعة بوسط حسابي (3.941) انحراف معياري (0.54153) وهذا يعني أن الإدارة العليا في المصارف الأردنية تسعى جاهدة إلى توفير جميع المتطلبات التي من شأنها أن تزيد من كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإدارية كما أن هناك رؤية موحدة اتجاه نظم

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المعلومات الإدارية في المصارف الأردنية فقد كانت إجابات العينة قليلة التشتت وهذا ما أثبتته الانحراف المعياري لأجوبتهم إذ تراوح بين (0.62994) و (0.99029).

2- توفر العوامل التكنولوجية: وتم قياسه من خلال عدد من الفقرات المبينة في الجدول (4-4) وكما يلي :

الجدول (4-4) درجة توفر العوامل التكنولوجية (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شـدـة الإـجـابـة						الانحراف المعياري	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق تماماً	الوسط الحسابي			
13	يتوفر لدى المصرف أجهزة إدخال وإخراج وتخزين متطورة ويتم تحديثها باستمرار.	42 44.7 %	35 37.2 %	16 17.0 %	0.0 %	1 1.1 %	4.2447	0.81235	مرتفعة
14	يقوم المصرف بعملية التدقيق التقني لنظم المعلومات الإدارية.	29 30.9 %	50 53.2 %	9 9.6 %	6.4 %	%0.0	4.0851	0.81200	مرتفعة
15	يقوم المصرف بتحديد موارد قدرات نظم المعلومات الإدارية.	14 14.9 %	57 60.6 %	17 18.1 %	2.1 %	4 4.3 %	3.7979	0.87473	مرتفعة
16	يقيم المصرف مدى الاستفادة من موارد قدرات نظم المعلومات الإدارية.	18 14.9 %	51 60.6 %	19 18.1 %	2.1 %	0.0 %	4.117	0.89481	مرتفعة
17	يمتلك المصرف مخزن (أو مخازن) بيانات متطورة يسهل الوصول إليها من قبل المعنيين.	25 26.6 %	52 55.3 %	14 14.9 %	3.2 %	%0.0	4.0532	0.73860	مرتفعة
18	يستخدم المصرف برمجيات متطورة تسهل عملية التدقيق (الكشف) عن البيانات والمعرفة.	25 25.5 %	41 44.7 %	22 23.4 %	6.4 %	%0.0	3.9043	0.86096	مرتفعة
19	يمتلك المصرف تطبيقات برمجية لنظم المعلومات الإدارية تسهل التعامل مع العملاء.	27 28.7 %	43 45.7 %	11 11.7 %	13.8 %	%0.0	3.8936	0.97791	مرتفعة
20	يمتلك المصرف شبكات اتصالات تتيح المشاركة الواسعة بالمعلومات والمعرفة داخل المصرف وخارجه.	27 28.7 %	37 39.4 %	19 20.2 %	7.4 %	4 4.3 %	3.8085	1.07039	مرتفعة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

21	يستخدم المصرف أنظمة معلومات إدارية متطورة تستوعب بقرارات تحليلية ورياضية كبيرة وتلبي حاجة المستويات الإدارية المختلفة.	16	43	28	7	0.0%	3.7234	0.83478	متوسطة
		17.0%	45.7%	29.8%	7.4%				
22	يعمل المصرف على توفير أنظمة أمن الشبكات والبيانات.	42	42	9	1	0.0%	4.3298	0.69388	مرتفعة
		44.7%	44.7%	9.6%	1.1%				
المتوسط العام									
							3.963	0.67026	مرتفعة

تشير النتائج المبينة في الجدول (4-4) أن الفقرة التي نصها " يعمل المصرف على توفير أنظمة أمن الشبكات والبيانات " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.694) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يفسر درجة خطورة وحساسية العمل المصرفي فمعظم البيانات والمعلومات الموجودة لديه تتعلق بأموال المودعين والمقترضين لذلك فإن أي خلل في النظم قد يترتب عليه خسائر كبيرة نتیجتها خروج المصرف من السوق، لذلك جاءت هذه الفقرة لتؤكد إدراك المصارف الأردنية لهذه النقطة وبالتالي مواكبتها لأحدث المستجدات التكنولوجية في هذا المجال، بدءاً من أجهزة الإدخال وانتهاءً باسترجاع المعلومات وتخزينها، وهذا ما أكدته الفقرة "يتوفر لدى المصرف أجهزة إدخال وإخراج وتخزين متطورة ويتم تحديثها باستمرار" والتي جاءت بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.812) ودرجة موافقة مرتفعة، وحتى لا يتم اتخاذ القرارات الخاصة باقتناء التكنولوجيا بشكل غير مخطط فإن المصارف التجارية تقوم بدراسة وتقييم مدى الاستفادة من كل مورد من موارد نظم المعلومات الإدارية، ومن ثم اختيار التوليفة التي تحقق للمصرف أقصى فائدة ممكنة وبتكلفة مقبولة وهذا ما بينته الفقرة التي نصها "يقيم المصرف مدى الاستفادة من موارد قدرات نظم المعلومات الإدارية" والتي احتلت المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري

قدره (0.895) ودرجة موافقة مرتفعة، وحلت بالمرتبة الرابعة الفقرة التي نصها "يقوم المصرف بعملية التدقيق التقني لنظم المعلومات الإدارية" حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.812)، لتؤكد على أن إدارة العمل وتنفيذه إلكترونياً اعتماداً على نظم المعلومات الإدارية وعلى نطاق واسع يحتاج إلى وجود ضوابط ومعايير يستند إليها عمل هذه النظم، وقد قامت المصارف باستخدام معايير وضوابط لضمان الأداء الجيد للنظم المستخدمة لديها، كما أن المصارف الأردنية استطاعت أن تجاري التقدم المثير في الاستحواذ على البيانات، والقدرة على معالجتها، ونقلها وقابليتها للتخزين، إذ تمكنت من تحقيق التكامل بين مختلف قواعد البيانات الموجودة لديها وهذا ما أكدته الفقرة التي نصها "يمتلك المصرف مخزن (أو مخازن) بيانات متطورة يسهل الوصول إليها من قبل المعنيين" والتي حلت بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.739) ودرجة موافقة مرتفعة، وأن رغبة المصارف في الاحتفاظ ببياناتها في مستودع مركزي، والتي فرضت عليها تسهيل وصول المستخدم إلى مخزن البيانات، وكذلك التحليلات التي يجريها، قد تحققت من خلال التقدم في برامج تحليل البيانات التي سهلت وصول المستخدمين إلى تلك البيانات بحرية، وهذا ما أثبتته الفقرة التي نصها "يستخدم المصرف برمجيات متطورة تسهل عملية التتقيب (الكشف) عن البيانات والمعرفة" والتي حلت سادساً بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.861) ودرجة موافقة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة السابعة الفقرة التي نصها "يمتلك المصرف تطبيقات برمجية للنظم تسهل التعامل مع العملاء" بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.978) ودرجة موافقة مرتفعة، لتثبت استخدام المصارف الأردنية

لتطبيقات برمجية يُستفاد منها في مجال العمل المصرفي مثل التنبؤ بمستويات القروض المتعثرة، والاستعمال غير القانوني لبطاقات الائتمان، وإنفاق الزبائن باستخدام بطاقات الائتمان، وتحديد أي نوع من الزبائن سوف يكون أفضل المستجيبين أو المؤهلين للاستجابة لعروض الإقراض الجديدة...الخ ثم جاءت الفقرة التي نصها "يمتلك المصرف شبكات اتصالات تتيح المشاركة الواسعة بالمعلومات والمعرفة داخل المصرف وخارجه" بالمرتبة الثامنة لتؤكد امتلاك المصارف الأردنية لشبكات اتصالات مختلفة بعضها يعمل على نطاق محدود والبعض الآخر يغطي مساحات جغرافية واسعة، حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري مقداره (1.070)، أما الفقرة التي نصها "يقوم المصرف بتحديد موارد قدرات نظم المعلومات الإدارية" فحلت في المرتبة التاسعة بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري قدره (0.875) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن المصارف الأردنية قادرة على اختيار التركيبة الأفضل من موارد نظم المعلومات الإدارية، وقادرة على تحقيق التفاعل بينها أيضاً، بينما جاءت الفقرة التي نصها "يستخدم المصرف نظم معلومات إدارية متطورة تتمتع بقدرات تحليلية ورياضية كبيرة وتلبي حاجة المستويات الإدارية المختلفة" في المرتبة العاشرة، حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة، بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.835)، لتبين أن هناك حاجة لمزيد من الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية وبشكل خاص تلك التي تتميز بقدرات تحليلية كبيرة وتستخدم لمساندة متخذي القرارات وواضعي الاستراتيجيات، إذ إنهم غالباً ما يحتاجون إلى إجراء العديد من التعديلات على لبيانات لتتلاءم مع المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وبأخذ المتوسط لبعده توفر العوامل التكنولوجية ككل نجد أنه جاء ضمن الموافقة المرتفعة وبقيمة بلغت (3.963) وانحراف معياري (0.67026) وهو ما يعكس اهتمام المصارف الأردنية بتوفير جميع المتطلبات التكنولوجية الداعمة لعمل نظم المعلومات الإدارية، و تراوح الانحراف المعياري لأجوبة عينة البحث بين (0.69388) و (1.07039)، مما يدل على عدم تشتت الإجابات حول هذا البعد.

3- مستوى الأفراد: وتم قياسه من خلال عدد من الفقرات المبينة في الجدول (4-5) وكما يلي :

الجدول (4-5) مستوى الأفراد (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شدة الإجابة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق إلى حد ما	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً			
23	يتم تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات الإدارية باستمرار.	24	55	10	5	0.0 %	0.76080	4.0426	مرتفعة
24	يعتمد الأفراد العاملين في المصرف على نظم وتقنية المعلومات، لإيجاد طرق أداء جديدة للأعمال.	19	54	19	1	1.1 %	0.73860	3.9468	مرتفعة
25	يوجد في المصرف مديراً مختصاً لوحدة نظم المعلومات الإدارية.	42	43	5	0.0 %	4.3 %	0.90608	4.2660	مرتفعة
26	يستخدم المصرف نظم وتقنية المعلومات لتخفيض معدل دوران العمالة.	7	40	33	11	3.2 %	0.90658	3.3936	متوسطة
27	لدى الأفراد العاملين بوحدة نظم المعلومات الإدارية القدرة على إدانة للنظام وتطويره.	20	54	16	4	0.0 %	0.74653	3.9574	مرتفعة
28	لدى المصرف أفراد متخصصين بكل نشاط من أنشطة نظم المعلومات الإدارية (تصميم، شبكات، قواعد بيانات،...)	37	35	21	1	0.0 %	0.80265	4.1489	مرتفعة
	المتوسط العام						0.56317	3.959	

تدل البيانات التي يوفرها الجدول (4-5) أن الفقرة التي نصها "يوجد في المصرف مديراً مختصاً لوحدة نظم المعلومات الإدارية" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.906) ودرجة موافقة مرتفعة، فنظراً لأهمية تنسيق وتوجيه العمل داخل الوحدة الخاصة بنظم المعلومات الإدارية فإن المصارف الأردنية تنبعت إلى هذه النقطة وعينت مديراً مختصاً يدير ويوجه العمل ضمن هذه الوحدة وبما يتماشى مع استراتيجيات المصرف وبما يؤدي إلى تحقيق أهدافه، بينما احتلت الفقرة التي نصها "لدى المصرف أفراد متخصصين بكل نشاط من أنشطة نظم المعلومات الإدارية (تصميم، شبكات، قواعد بيانات،...)" المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.803) ودرجة موافقة مرتفعة، فإدراك المصارف لأهمية نظم المعلومات الإدارية جعلتها تركز على جميع التخصصات الدقيقة في هذا المجال إذا لابد من وجود متخصصين في مجال تطوير النظم، وصيانة النظم، وعمليات الحاسب، ومتخصصين بإدارة قواعد البيانات، وحلت بالمرتبة الثالثة الفقرة التي نصها "يتم تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات الإدارية باستمرار" حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.761)، التي تكاملت مع الفقرة السابقة وأكدت أن مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها في المصرف مدربون على عمليات نقل وتبادل المعلومات مع جميع الأقسام والإدارات، أو المصارف الأخرى، وأن الفقرة التي نصها "لدى الأفراد العاملين بوحدة نظم المعلومات الإدارية القدرة على إدانة النظام وتطويره" احتلت المرتبة الرابعة، فحصلت على وسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.746) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن التخصص الدقيق

والتأهيل والتدريب المستمر في مجال القدرات التحليلية والاستنباطية للكوادر العاملة في مجال نظم المعلومات الإدارية بشكل خاص، وارتفاع نسبة الوعي لدى جميع العاملين في المصرف وفهمهم لأعمالهم بشكل عام، سهل تطوير وابتكار تطبيقات جديدة لتنظيم المعلومات الإدارية في مجال العمل المصرفي، وأن الفقرة التي نصها "يعتمد الأفراد العاملين في المصرف على نظم وتقنية المعلومات، لإيجاد طرق أداء جديدة للأعمال" حلت خامساً بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.739) ودرجة موافقة مرتفعة، لتؤكد قدرة تلك الكوادر المؤهلة على استخدام التفكير الاستنباطي في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات لإيجاد طرق جديدة لتنفيذ الأعمال، وجاءت بالمرتبة السادسة الفقرة التي نصها "يستخدم المصرف نظم وتقنية المعلومات لتخفيض معدل دوران العمالة" بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.906) ودرجة موافقة متوسطة، مما يدل أن المصارف الأردنية لم تتمكن حتى الآن من أتمّة جميع الأعمال الروتينية المتكررة وذلك بجعل التكنولوجيا تحل مكان الأفراد في أدائها من جهة ومساندة الأفراد العاملين بالنظم والتكنولوجيا المساعدة لأداء أعمالهم بكفاءة من جهة أخرى.

وبالنظر إلى المتوسط العام لمستوى الأفراد نجد أنه جاء ضمن الموافقة المرتفعة وبقيمة بلغت (3.959) انحراف معياري (0.56317) وهو ما يعكس اهتمام المصارف الأردنية باستقطاب الأفراد المتخصصين في مجال نظم المعلومات الإدارية وتأهيلهم وتدريبهم، وكانت أجوبة أفراد العينة متقاربة، إذ تراوح الانحراف المعياري لأجوبتهم بين (0.73860) و (0.90658)، وبالتالي عدم وجود تشتت بين إجاباتهم.

الجدول (4-6) درجة توفر مؤشرات نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية (ن=94)

الرقم	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	درجة توفر العوامل التنظيمية	3.941	0.54153	مرتفعة
2	درجة توفر العوامل التكنولوجية	3.963	0.67026	مرتفعة
3	مستوى الأفراد	3.959	0.63532	مرتفعة
	المتوسط العام	3.951	0.56317	مرتفعة

وبأخذ المتوسط العام للمتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية والذي يبينه الجدول (4-6)، نجد أنه جاء ضمن الموافقة المرتفعة وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.56317)، وهذا يدل على أن المصارف الأردنية قد بدأت تتجه نحو المصرف الإلكتروني، إيماناً منها بأن نظم وتكنولوجيا المعلومات هي السبيل الوحيد لنمو المصرف وبقائه وتحقيق الميزة التنافسية له، وأنها قطعت شوطاً جيداً في هذا المجال.

ثانياً- مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الأردنية:

لمعرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الأردنية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، تم وضع مجموعة من المؤشرات يقيس كل منها جانباً معيناً من أبعاد المتغير التابع، تحقيق الميزة التنافسية، وهي: مستوى الخدمة، ومستوى رفع كلف التحويل لمصرف آخر، ومستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للسوق، ومستوى التحالفات الاستراتيجية، ومستوى الاستخبار التنافسي، ومستوى خفض التكاليف، وكما يلي:

1- مستوى الخدمة: وتم قياس مستوى الخدمة من خلال عدد من الفقرات مبينة في

الجدول (4-7) وكما يلي :

الجدول (4-7) مستوى الخدمة (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شدة الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً			
29	تسهل نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصرف تلبية احتياجات العملاء وأخذ آرائهم.	29	49	5	4	7	3.9468	1.10100	مرتفعة
		30.9 %	52.1 %	5.3 %	4.3 %	7.4 %			
30	اعتماداً على نظم المعلومات الإدارية المستخدمة يقدم المصرف خدمات جديدة ومتنوعة.	23	52	15	0.0	4	3.9574	0.89099	مرتفعة
		24.5 %	55.3 %	16.0 %	%	4.3 %			
31	يمتلك المصرف وحدة خاصة بالبحث والتطوير لتقديم خدمات جديدة	25	31	27	11	0.0	3.7447	0.98304	متوسطة
		26.6 %	33.0 %	28.7 %	11.7 %	0.0 %			
32	يعتمد المصرف على تقنية المعلومات والشبكات (العمل الإلكتروني) في تقديم الخدمة للزبائن	24	61	5	4	0.0	4.1170	0.68559	مرتفعة
		25.5 %	64.9 %	5.3 %	4.3 %	0.0 %			

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مرتفعة	0.71651	3.7872	%	6 6.4 %	18 19.1 %	60 63.8 %	10 10.6 %	33	لدى المصرف أفراد ومعدات تؤمن المرونة في تكييف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها.
مرتفعة	0.70792	4.1596	1 1.1 %	0.0 %	11 11.7 %	53 56.4 %	29 30.9 %	34	تسهل نظم المعلومات الإدارية في تصميم الخدمات بسرعة وكفاءة مرتفعة.
مرتفعة	0.76298	3.9043	0.0 %	6 6.4 %	14 14.9 %	57 60.6 %	17 18.1 %	35	يُستفاد من طلبات العميل كدليل لإدخال التحسينات على الخدمة المقدمة.
متوسطة	0.96193	3.6915	4 4.3 %	8 8.5 %	14 14.9 %	55 58.5 %	13 13.8 %	36	يستثمر المصرف في مجالات البحث والتطوير لتطوير عملياته وخدماته.
مرتفعة	0.90954	3.8936	4 4.3 %	2 2.1 %	14 14.9 %	54 57.4 %	20 21.3 %	37	يركز المصرف على لياقة العاملين ومظهرهم المميز.
مرتفعة	0.81397	3.9362	0.0 %	6 6.4 %	16 17.0 %	50 53.2 %	22 23.4 %	38	الخدمات المقدمة ذات نوعية عالية تسهم في ترسيخ سمعة المصرف في ذهن العملاء.
مرتفعة	0.73860	4.0532	0.0 %	1 1.1 %	20 21.3 %	46 48.9 %	27 28.7 %	39	يسعى المصرف إلى التحول من عنصر الكفاءة إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
مرتفعة	0.93735	3.8830	3 3.2 %	5 5.3 %	14 14.9 %	50 53.2 %	22 23.4 %	40	يعتمد المصرف على برامج تحسين الجودة بهدف تطوير عمل المصرف.
مرتفعة	0.72823	3.9149	1 1.1 %	1 1.1 %	20 21.3 %	55 58.5 %	17 18.1 %	41	يسعى المصرف إلى إيجاد طرائق عمل جديدة تسهم في تمييز الخدمات المقدمة.
مرتفعة	0.91855	4.1277	4 4.3 %	%	10 10.6 %	46 48.9 %	34 36.2 %	42	تعمل نظم المعلومات الإدارية وشبكات الاتصال على إتاحة معلومات عن الخدمات التي يقدمها المصرف.
مرتفعة	0.56173	3.934	المتوسط العام						

تشير بيانات الجدول (4-7) أن الفقرة التي نصها "تسهم نظم المعلومات الإدارية في تصميم الخدمات بسرعة وكفاءة مرتفعة" احتلت المرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.708) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن نظم المعلومات الإدارية الموجودة في المصرف تتمتع بالمرونة والكفاءة بحيث تستجيب لمتطلبات العميل وتقديم الخدمة الملائمة لهذه المتطلبات، أما الفقرة التي نصها "تعمل نظم المعلومات الإدارية وشبكات الاتصال على إتاحة معلومات عن الخدمات التي يقدمها المصرف" فجاءت متكاملة مع الفقرة السابقة ولتؤكد أهمية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجاني التسويقي من جهة وتقديم معلومات تفصيلية عن الخدمات التي يقدمها المصرف وآلية الحصول عليها من جهة أخرى، والتي تمثل تسهيلات للزبائن تخفف عنهم عبء التنقل والانتظار، حيث جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثانية وحصلت على درجة موافقة مرتفعة بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.918)، وهذا ما أكدته الفقرة التي نصها "يعتمد المصرف على تقنية المعلومات والشبكات (العمل الإلكتروني) في تقديم الخدمة للزبائن" التي حلت بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.685) ودرجة موافقة مرتفعة، وبما أن أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة هو المطلوب وليس أداء الأعمال الصحيحة فقط، وأن المطلوب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وليس مجرد تحقيق الميزة التنافسية فقط، فإن الفعالية هي التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما أكدته الفقرة التي نصها "يسعى المصرف إلى التحول من عنصر الكفاءة إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" والتي جاءت بالمرتبة الرابعة وبوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.739) ودرجة موافقة مرتفعة،

وجاءت الفقرة التي نصها "اعتماداً على نظم المعلومات الإدارية المستخدمة يقدم المصرف خدمات جديدة ومتنوعة" بالمرتبة الخامسة وهذا يعكس البحث والتطوير المستمر في مجال نظم المعلومات الإدارية من أجل إيجاد خدمات جديدة تكون مصدر لجذب الزبائن، وحصلت هذه الفقرة على درجة موافقة مرتفعة بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.891)، أما الفقرة التي نصها "تسهل نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصرف تلبية احتياجات العملاء وأخذ آرائهم" فقد حلت بالمرتبة السادسة حيث حصلت على وسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (1.101) ودرجة موافقة مرتفعة، فحكست قدرة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصرف على الاستجابة لمتطلبات العميل عن بعد ومعرفة حاجاته غير المشبعة ورأيه بالنسبة للخدمات الحالية، ثم جاءت الفقرة التي نصها "الخدمات المقدمة ذات نوعية عالية تسهم في ترسيخ سمعة المصرف في ذهن العملاء" بالمرتبة السابعة حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.814)، لتثبت أن الجودة المرتفعة للخدمات التي يقدمها المصرف هي التي تزيد من ولاء العملاء له، كما أن ضرورة التميز عن المصارف المنافسة تدفع المصرف إلى إيجاد وابتكار وسائل وأدوات جديدة لتنفيذ الأعمال بحيث يتميز عن منافسيه وهذا ما أوضحته الفقرة التي نصها "يسعى المصرف إلى إيجاد طرائق عمل جديدة تسهم في تمايز الخدمات المقدمة" فحلت في المرتبة الثامنة بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.721) ودرجة موافقة مرتفعة، أما الفقرة التي نصها "يُستفاد من طلبات العميل كدليل لإدخال التحسينات على الخدمة المقدمة" احتلت المرتبة التاسعة وحصلت على وسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.763) ودرجة موافقة

مرتفعة، فنظراً لأهمية العميل بالنسبة للمصرف كونه يعد نقطة البداية في العملية التسويقية فإن نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصرف مصممة بطريقة تضمن معرفة مقترحات العملاء ورغباتهم، بينما الفقرة التي نصها "يركز المصرف على لباقة العاملين ومظهرهم المميز" جاءت في المرتبة العاشرة، حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.909)، وأكدت تركيز المصارف الأردنية على إعطاء انطباع حسن عن المصرف واهتمامه بالعملاء، كما أنها ركزت على التواصل الرفيع مع العملاء من حيث حسن مظهر الموظفين وتعاملهم الراقى معهم، ولتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة وزيادة ولاء الزبائن للمصرف فإنه يقوم باعتماد برامج ومعايير دولية في مجال جودة الخدمات المصرفية تكسب المصرف مصداقية أمام العملاء، وهذا ما جاءت به الفقرة التي نصها "يعتمد المصرف على برامج تحسين الجودة بهدف تطوير عمل المصرف" بالمرتبة الحادية عشر حيث حصلت على وسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.937) ودرجة موافقة مرتفعة، أما الفقرة التي نصها "لدى المصرف أفراد ومعدات تؤمن المرونة في تكيف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها" فجاءت بالمرتبة الثانية عشر بدرجة موافقة مرتفعة، ووسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.716) وذلك من خلال وضع احتمالات مختلفة لمنح الخدمة للعميل وبحيث تصبح هذه الخدمة ملائمة لشرائح دخل مختلفة مثلاً. أما الفقرة التي نصها "يمتلك المصرف وحدة خاصة بالبحث والتطوير لتقديم خدمات جديدة" احتلت المرتبة الثالثة عشر وحصلت على وسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.983) ودرجة موافقة متوسطة، وعلى الرغم من وجود وحدة خاصة بالبحث والتطوير تعكس اهتمام

المصرف بالعملاء وسعيه لإشباع حاجاتهم من خلال عمليات البحث والتطوير من أجل ابتكار خدمات جديدة تعطي المصرف ميزة تنافسية، إلا أن هذه الوحدة حتى الآن لم تؤدي المهام المطلوبة منها وفقاً لما هو مخطط، وربما يعود ذلك لأسباب تنظيمية منها ضعف المخصصات المالية للبحث والتطوير، الأمر الذي أضعف من الاستثمار في هذا المجال على الرغم من كونه يعد مصدر التميز وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها وهذا أكدت عليه الفقرة التي نصها "يستثمر المصرف في مجالات البحوث والتطوير لتطوير عملياته وخدماته" فجاءت في المرتبة الرابعة عشر، حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة، بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.970)

وبالنظر إلى المتوسط العام لمستوى الخدمة نجد أنه جاء ضمن الموافقة المرتفعة وبقية مقدارها (3.934) انحراف معياري (0.56173) وهو ما يعكس اهتمام المصارف الأردنية بتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء والتي تعد سبيل إلى التميز عن المنافسين وبالتالي زيادة رضا الزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد في المستقبل، وكانت أجوبة أفراد العينة متقاربة، إذ تراوح الانحراف المعياري لأجوبتهم بين (0.68559) و (1.10100)، وبالتالي عدم وجود تشتت بين إجاباتهم.

2- مستوى رفع كلف التحويل إلى مصرف آخر: وتم قياسه من خلال عدد من الفقرات المبينة في الجدول (4-8) وكما يلي :

الجدول (4-8) مستوى رفع كلف التحويل (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شدة الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق تماماً			
43	يعمل المصرف على تقديم خدمات تضيف قيمة للعميل.	20 21.3 %	67 71.3 %	7 7.4 %	%	0.0 %	4.1383	0.52057	مرتفعة
44	يعتمد المصرف على استراتيجية التكامل والترابط بين الخدمات التي يقدمها للعميل.	13 13.8 %	61 64.9 %	13 13.8 %	7 7.4 %	0.0 %	3.8511	0.74714	مرتفعة
45	يرتبط المصرف بعلاقات وطيدة وطويلة الأجل مع كبار العملاء.	19 20.2 %	49 52.1 %	26 27.7 %	%	0.0 %	3.9255	0.69157	مرتفعة
46	يقدم المصرف حوافز للعملاء باستمرار	15 16.0 %	46 48.9 %	29 30.9 %	4 4.3 %	0.0 %	3.7660	0.76798	مرتفعة
47	يعمل المصرف على المشاركة والتعاون مع الموردين (المودعين والمستثمرين).	34 36.2 %	38 40.4 %	21 22.3 %	1 1.1 %	0.0 %	4.1170	0.78776	مرتفعة
	المتوسط العام						3.868	0.54074	مرتفعة

وفقاً للبيانات التي يوفرها الجدول (4-8) أن الفقرة التي نصها "يعمل المصرف على

تقديم خدمات تضيف قيمة للعميل" احتلت المرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.14)

وانحراف معياري (0.520) ودرجة موافقة مرتفعة، حيث أدركت المصارف الأردنية

أهمية الاحتفاظ بالعميل وعدم تحوله إلى مصرف آخر لذلك ركزت على أن تكون

الخدمات المقدمة تحقق قيمة مضافة للعميل، هذا ويعمل المصرف على تقديم المشورة والدعم الفني ودراسات الجدوى وغيرها من المساعدات للعملاء سواء كانوا مودعين أو مستثمرين وهذا ما أكدته الفقرة التي نصها "يعمل المصرف على المشاركة والتعاون مع الموردين (المودعين والمستثمرين)" حيث جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثانية وحصلت على درجة موافقة مرتفعة بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.788)، وتعكس الفقرة التي نصها "يرتبط المصرف بعلاقات وطيدة وطويلة الأجل مع كبار العملاء" اهتمام المصرف بكبار العملاء من خلال تقديم العديد من التسهيلات لهم نظراً لكونهم مصدر استثمارات المصرف، وحلت بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.692) ودرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي نصها "يعتمد المصرف على استراتيجية التكامل والترابط بين الخدمات التي يقدمها للعميل" بالمرتبة الرابعة وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.747) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن المصرف يشترط الحصول على بعض المزايا التي يستفاد منها العميل مقابل شراءه خدمات فعلية، وحتى يشعر المصرف عملائه بأهميتهم فإنه يقدم لهم بين الفينة والأخرى العديد من الحوافز مثل الاستعلام عن الرصيد والتحويل الإلكتروني للأموال دون مقابل، وهذا ما أكدته الفقرة التي نصها "يقدم المصرف حوافز للعملاء باستمرار" بالمرتبة الخامسة، وحصلت هذه الفقرة على درجة موافقة مرتفعة وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.768).

وبالنظر إلى مجمل مستوى رفع كلف التحويل نجده جاء ضمن الموافقة المرتفعة (3.868) وانحراف معياري (0.54074) يفسر بسعي المصارف الأردنية إلى بذل المزيد

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

من الجهود للاحتفاظ بعملياتها وعدم تحولهم إلى مصرف منافس، وكانت إجابات عينة الدراسة حول هذا المجال متقاربة إذ تراوح الانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة بين (0.52057) و (0.78776).

3- مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للسوق: وتم قياسه من خلال عدد من الفقرات المبينة في الجدول (4-9) وكما يلي :

الجدول (4-9) مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد إلى السوق (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شدة الإجابة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً			
48	يعتمد المصرف على الكفاءات المحورية المتميزة لتحسين القدرة على التنافس بشأن الفرص المستقبلية.	17 18.1 %	62 66.0 %	14 14.9 %	1 1.1 %	0.0 %	0.61338	4.0106	مرتفعة
49	يعمل المصرف على فتح فروع جديدة في أي سوق مربحة لإغلاق المنافذ أمام منافسين جدد.	30 31.9 %	45 47.9 %	18 19.1 %	1 1.1 %	0.0 %	0.74007	4.1064	مرتفعة
50	يسعى المصرف إلى امتلاك قدرات وتقنيات تفوق قدرات المنافسين من خلال براءات الاختراع والامتيازات.	44 46.8 %	37 39.4 %	12 12.8 %	1 1.1 %	0.0 %	0.73635	4.3191	مرتفعة
51	يمتلك المصرف عوامل نجاح حرجية تحفظ قوته في السوق	35 37.2 %	36 38.3 %	19 20.2 %	4 4.3 %	0.0 %	0.86335	4.0851	مرتفعة
52	يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية.	21 22.3 %	53 56.4 %	14 14.9 %	6 6.4 %	0.0 %	0.79470	3.9468	مرتفعة
53	تعتمد بعض أنشطة المصرف على المعرفة الضمنية الخاصة به.	18 19.1 %	59 62.8 %	15 16.0 %	2 2.1 %	0.0 %	0.66389	3.9894	مرتفعة
	المتوسط العام						0.55555	4.076	مرتفعة

تشير النتائج المبينة في الجدول (4-9) أن الفقرة التي نصها "يسعى المصرف إلى امتلاك قدرات وتقنيات تفوق قدرات المنافسين من خلال براءات الاختراع والامتيازات" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.732) ودرجة موافقة مرتفعة، فيما أن السوق المصرفية الأردنية تتميز بحدة المنافسة، فإن المصارف الأردنية تميل إلى حجز التقنيات البديلة عن المنافسين من خلال براءات الاختراع والامتيازات، ومن باب المبادرة إلى العملاء والذهاب إليهم ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم والعمل على إشباعها فإن المصارف الأردنية تقوم بفتح فروع لها في أي سوق واعدة تشكل فرصة مستقبلية لتحقيق ربح للمصرف ومنعاً من دخول منافس جديد إلى تلك السوق وهذا ما أثبتته الفقرة التي نصها "يعمل المصرف على فتح فروع جديدة في أي سوق مربحة لإغلاق المنافذ أمام منافسين جدد" المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.740) ودرجة موافقة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي نصها "يمتلك المصرف عوامل نجاح حرجة تحفظ قوته في السوق" بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري قدره (0.863) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن امتلاك المصرف لمجموعة من المهارات الفارقة والأصول الملموسة والغير ملموسة ذات الطابع الخاص شكلت عوامل نجاح حاسمة ومصدراً للتفوق على المنافسين، وحتى يتمكن المصرف من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة للتقليد ولا يمكن اقتناؤها من قبل المنافسين فإنه يقوم بتطوير وتحديث الأنشطة الرئيسية التي تمثل جوهر العمل المصرفي وهذا ما جاءت به الفقرة التي نصها "يعتمد المصرف على الكفاءات المحورية المتميزة لتحسين القدرة على التنافس بشأن الفرص المستقبلية" حيث حصلت على درجة موافقة

مرتفعة، وحلت بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.812)، وأن الفقرة التي نصها "تعتمد بعض أنشطة المصرف على المعرفة الضمنية" احتلت المرتبة الخامسة، فحصلت على وسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.664) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أنه حتى يزيد المصرف من قوته في السوق ويمنع دخول منافسين جدد إلى السوق، فإنه يعتمد في جانب مهم من أنشطته على المعرفة الضمنية والخبرة التراكمية الموجودة لديه والتي تشكلت عبر الزمن، وأن الفقرة التي نصها "يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية" حلت سادساً بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.795) ودرجة موافقة مرتفعة، وجاءت متكاملة مع الفقرة السابقة ولتؤكد على نقطة هامة هي أن المصرف يقوم بتنمية وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائه وتكوينها وتخزينها في قواعد بيانات لتشكل خبرة تراكمية يُستفاد منها في تطوير عمل المصرف.

وبشكل عام فإن المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية تبذل جهداً كبيراً لاقتناء أي جديد في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية والتي تعد ذات تكلفة مرتفعة، وذلك لتقليل فرصة دخول أي منافس جديد إلى السوق لتعزيز موقف المصرف التنافسي، حيث بلغ الوسط الحسابي لمستوى العوائق أمام الداخلين الجدد إلى السوق (4.076) وجاء ضمن الموافقة المرتفعة بانحراف معياري (0.55555)، وتراوح الانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة بين (0.52057) و (0.78776) مما يدل على عدم تشتت إجاباتهم.

4- مستوى التحالفات الاستراتيجية: وتم قياسه من خلال عدد من الفقرات المبينة في

الجدول (4-10) وكما يلي :

الجدول (4-10) مستوى التحالفات الاستراتيجية (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شـدّة الإيجابـة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً			
54	يحرص المصرف على المشاركة مع بنوك مماثلة لتحقيق منافع تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف (خفض الكلف، زيادة الوعي حول الخدمات المقدمة، المشاركة بالمصادر....).	25 26.6 %	46 48.9 %	16 17.0 %	3 3.2 %	4 4.3 %	3.9043	0.97351	مرتفعة
55	يمنح المصرف حق الامتياز لتسهيل انتقال العمل المصرفي دون مواجهة عقبات قانونية ومالية ومصرفية.	6 6.4 %	56 59.6 %	24 25.5 %	8 8.5 %	0.0 0 %	3.6383	0.73105	متوسطة
56	يعمل المصرف على بناء تحالفات استراتيجية مع شركات مختلفة توجد وحدات أعمال مستقلة لغايات استراتيجية.	30 31.9 %	36 38.3 %	17 18.1 %	7 7.4 %	4 4.3 %	3.8617	1.08361	مرتفعة
57	يسعى المصرف لإقامة تحالفات مع بنوك أخرى للجمع بين الحصول على المعرفة ومهارات وأصول ثابتة تكاملية	16 17.0 %	39 41.5 %	29 30.9 %	7 7.4 %	3 3.2 %	3.6170	0.96282	متوسطة
	المتوسط العام						3.755	0.74323	مرتفعة

تدل البيانات التي يوفرها الجدول (4-10) أن الفقرة التي نصها " يحرص المصرف

على المشاركة مع بنوك مماثلة لتحقيق منافع تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف

(خفض الكلف، زيادة الوعي حول الخدمات المقدمة، المشاركة بالمصادر....)". جاءت في

المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.973) ودرجة موافقة

مرتفعة، وهذا يعني أن تزايد حدة المنافسة وما تؤدي إليه من نتائج سلبية في بعض الأحيان دفعت المصارف الأردنية إلى التحالف فيما بينها في بعض المجالات مثل استخدام نفس شبكة الصراف الآلي لخدمة أكبر عدد ممكن من العملاء، بينما احتلت الفقرة التي نصها "يعمل المصرف على بناء تحالفات استراتيجية مع شركات مختلفة تُوجد وحدات أعمال مستقلة لغايات استراتيجية" المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.083) ودرجة موافقة مرتفعة، فأكدت أن بعض المصارف الأردنية تعمل على التحالف مع شركات من قطاعات مختلفة لإقامة كيانات أعمال مستقلة تقسم فيها الملكية ومسؤوليات العمليات والمخاطر المالية والعوائد، وذلك من أجل الاستفادة من فرص تحتاج إلى قدرات شركتين أو أكثر فعلى سبيل المثال القوة التكنولوجية لتلك الشركات والقوة المالية للمصرف، وحتى لا يفقد المصرف أي فرصة متاحة وخاصة في الحالات التي لا يتمكن فيها من فتح فروع جديدة في أسواق واعدة فإن المصارف الأردنية تميل نوعاً ما إلى منح حق الامتياز للمصارف القائمة في تلك الأسواق لتقديم كل أو بعض الخدمات الخاصة بها وهذا ما أوضحته الفقرة التي نصها "يمنح المصرف حق الامتياز لتسهيل انتقال العمل المصرفي دون مواجهة عقبات قانونية ومالية ومصرفية" حيث حلت بالمرتبة الثالثة وحصلت على درجة موافقة متوسطة، بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.731)، وأن الفقرة التي نصها "يسعى المصرف لإقامة تحالفات مع بنوك أخرى للجمع بين الحصول على المعرفة ومهارات وأصول ثابتة تكاملية" احتلت المرتبة الرابعة، فحصلت على وسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.963) ودرجة موافقة متوسطة، وقد عكست هذه الفقرة ضعف العلاقة التعاونية بين المصارف الأردنية،

إذ قد يكون السبب في ذلك زيادة حدة المنافسة بينها وعدم الثقة، فلو استغلت هذه المصارف القدرات المتوفرة لديها لتمكنت من تحقيق أكثر من ميزة في آن واحد مثل تبادل الخبرة والمعرفة والاستفادة من الأصول الموجودة لدى المصرفين وتنسيقها بطريقة تؤدي إلى تكامل هذه الأصول في تنفيذ الأعمال.

وعند النظر في بعد مستوى التحالفات الاستراتيجية بشكل عام نجد أنه جاء عند الحد الأدنى من الموافقة المرتفعة (3.755) وبانحراف معياري (0.74323) ويفسر ذلك في بعض جوانبه بضعف الثقة ربما بين الأطراف التي يمكن أن تتحالف ويمكن أن يعزى أيضاً إلى التشابه الكبير بين هذه المصارف، وتراوح الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد بين (0.73105) و (1.08361) مما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة عليها.

5- مستوى الاستخبار التنافسي: وتم قياسه من خلال عدد من الفقرات المبينة في

الجدول (4-11) وكما يلي :

الجدول (4-11) مستوى الاستخبار التنافسي (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شدة الإجابة					الاحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً			
58	يملك المصرف تقنيات وبرمجيات تسهم في الحفاظ على أسرار المصرف	32 34.0 %	38 40.4 %	16 17.0 %	8 8.5 %	0.0 %	0.92748	4.0000	مرتفعة
59	يملك المصرف تقنيات وبرمجيات تسهم في التنبؤ باستراتيجيات المنافسين وخططهم	20 21.3 %	43 45.7 %	24 25.5 %	3 3.2 %	4 4.3 %	0.96638	3.7660	مرتفعة
60	يقوم المصرف بتدريب الموظفين على التنبؤ بمصادر الميزة التنافسية وكسبها.	33 35.1 %	42 44.7 %	15 16.0 %	0.0 %	4 4.3 %	0.94821	4.0638	مرتفعة
61	يتعاون المصرف مع منظمات خارجية لتبادل البيانات والمعلومات عن البيئة.	5 5.3 %	31 33.0 %	38 40.4 %	17 18.1 %	3 3.2 %	0.90728	3.1915	متوسطة
62	يعمل المصرف على تقييد حق الوصول الخارجي إلى مصادر البيانات والمعلومات.	15 16.0 %	47 50.0 %	26 27.7 %	3 3.2 %	3 3.2 %	0.88481	3.7234	متوسطة
63	تُسهّم نظم المعلومات في تعريف المخاطر التي يتعرض لها المصرف.	14 14.9 %	41 43.6 %	29 30.9 %	10 10.6 %	0.0 %	0.86738	3.6277	متوسطة
64	لدى المصرف القدرة على قياس المخاطر التي يتعرض لها بصورة منتظمة اعتماداً على تقنية المعلومات المستخدمة.	35 37.2 %	42 44.7 %	16 17.0 %	1 1.1 %	0.0 %	0.74722	4.1809	مرتفعة
	المتوسط العام						0.63737	3.793	مرتفعة

تشير بيانات الجدول (4-11) أن الفقرة التي نصها " لدى المصرف القدرة على قياس المخاطر التي يتعرض لها بصورة منتظمة اعتماداً على تقنية المعلومات المستخدمة " احتلت المرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.747) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن المصرف يمتلك أدوات استكشاف البيانات ولديه القدرة على تطبيقها بشكل فعال مثل الوكلاء الأذكياء وأدوات التحليل متعددة الأبعاد والأدوات الإحصائية، كما أن الأفراد القائمين على تلك النظم مدربين ومؤهلين للتنبؤ بمصادر الميزة التنافسية التي أصبحت شرطاً لبقاء المصرف ضمن قائمة الأقوياء، وهذا ما أكدته الفقرة التي نصها "يقوم المصرف بتدريب الموظفين على التنبؤ بمصادر الميزة التنافسية وكسبها" حيث جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثانية وحصلت على درجة موافقة مرتفعة بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.945)، وحلت الفقرة التي نصها "يملك المصرف تقنيات وبرمجيات تسهم في الحفاظ على أسرار المصرف" بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.927) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن المصارف التجارية تولي أهمية كبيرة لتدقيق وحوكمة نظم المعلومات الإدارية، من خلال استخدام التقنيات والتطبيقات البرمجية التي تساعد في المحافظة على أمن وسلامة البيانات والمعلومات، الأمر الذي انعكس على كفاءة وفعالية تلك النظم وخاصة المرتبط منها بالاستخبار وجمع البيانات والمعلومات عن المنافسين وتحليل استراتيجياتهم، واستنتاج توجهاتهم، وتوقع تحركاتهم المستقبلية، وهذا ما أثبتته الفقرة التي نصها "يملك المصرف تقنيات وبرمجيات تسهم في التنبؤ باستراتيجيات المنافسين وخططهم" حيث حلت بالمرتبة الرابعة وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.739) ودرجة موافقة مرتفعة،

ولضمان أمن وسرية البيانات وبالتالي سرية العمل المصرفي تعتمد المصارف الأردنية على ضوابط ومعايير تعطي من خلالها حق الوصول إلى قواعد البيانات لأشخاص محددين، إلا أن هذه الضوابط لا تزال تعاني من بعض الضعف في تطبيقها، الأمر الذي يوجب على إدارات تلك المصارف تطبيق هذه الضوابط بصورة أكثر حزمًا بحيث تعطي للمعنيين حق الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تخصه فقط، وبدا هذا الأمر جلياً من خلال الفقرة التي نصها "يعمل المصرف على تقييد حق الوصول الخارجي إلى مصادر البيانات والمعلومات" بالمرتبة الخامسة، وحصلت هذه الفقرة على درجة موافقة متوسطة وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.885)، أما الفقرة التي نصها "تُسهّم نظم المعلومات في تعريف المخاطر التي يتعرض لها المصرف" حلت بالمرتبة السادسة حيث حصلت على وسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.867) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن الترابط بين الأنظمة الموجهة للعمل داخل المصرف وتلك الموجهة للبيئة الخارجية لا يزال يعاني من بعض المشاكل، وقد يفسر ذلك بعدم وجود وحدة أو وظيفة متخصصة بالتنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، وتكون قادرة على تعريف تلك المخاطر وتنبيه الإدارة إليها، في حين حصلت الفقرة التي نصها "يتعاون المصرف مع منظمات خارجية لتبادل البيانات والمعلومات عن البيئة" على المرتبة السابعة، بوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.907)، ودرجة موافقة متوسطة، وهي نتيجة منطقية لسرية وحساسية العمل المصرفي فغالباً ما يكون تبادل البيانات والمعلومات في مجالات محددة، وضمن التوجهات العامة دون الدخول في التفاصيل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وبالنظر إلى بعد مستوى الاستخبار التنافسي بشكل متكامل نجد أنه ضمن الموافقة المرتفعة وبوسط حسابي (3.793) وانحراف معياري (0.63737) مما يدل على قناعة الإدارة في المصارف الأردنية بأهمية جمع المعلومات عن المنافسين واستراتيجياتهم، وكانت أجوبة أفراد العينة فقرات هذا البعد متقاربة فقد تراوح الانحراف المعياري بين (0.74722) و (0.96638) مما يدل على عدم تشتت إجاباتهم.

6- مستوى خفض التكاليف: وتم قياسه من خلال عدد من الفقرات المبينة في الجدول (4-12) وكما يلي :

الجدول (4-12) مستوى خفض التكاليف (ن=94)

رقم الفقرة	الفقرة	شدة الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
		موافق تماماً	موافق إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً			
65	يعتمد المصرف على تكنولوجيا المعلومات لخفض التكلفة.	33 35.1 %	49 52.1 %	9 9.6 %	3 3.2 %	0.0 %	4.1915	0.73728	مرتفعة
66	يستخدم المصرف المشاركة في التسويق (الإعلان الواحد عن عدة خدمات).	20 21.3 %	31 33.0 %	41 43.6 %	2 2.1 %	0.0 %	3.7340	0.81880	متوسطة
67	يركز المصرف على تخفيض زمن تقديم الخدمة	37 39.4 %	37 39.4 %	19 20.2 %	1 1.1 %	0.0 %	4.1702	0.78478	مرتفعة
68	يركز المصرف على كفاءة العمليات لخفض التكلفة	22 23.4 %	43 45.7 %	22 23.4 %	7 7.4 %	0.0 %	3.8511	0.86705	مرتفعة
69	يعمل المصرف على تكامل الخدمات المقدمة بهدف خفض كلفتها وزيادة نوعيتها	36 38.3 %	49 52.1 %	8 8.5 %	1 1.1 %	0.0 %	4.2766	0.66242	مرتفعة
	المتوسط العام						4.045	0.54647	مرتفعة

تشير بيانات الجدول (4-12) أن الفقرة التي نصها "يعمل المصرف على تكامل الخدمات المقدمة بهدف خفض كلفتها وزيادة نوعيتها" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.662) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أنه من أجل تخفيض التكلفة التي يتحملها الزبائن فإن الإجراءات والمتطلبات المشتركة بين جميع الخدمات المقدمة تطلب لمرة واحدة فقط من الزبائن ويتم فتح ملف خاص لكل زبون تحفظ فيه بياناته، علماً أن المصارف الأردنية تقوم بتوظيف نظم وتكنولوجيا المعلومات بشكل كفاء وفعال في مجال عملها بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف التي يتحملها العميل، وهذا ما أكدته الفقرة التي نصها "يعتمد المصرف على تكنولوجيا المعلومات لخفض التكلفة" المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.737) ودرجة موافقة مرتفعة، الأمر الذي انعكس على تقليل زمن الانتظار، والذي يعد من أكبر المشاكل التي يعاني منها الزبائن، وذلك من خلال دمج نظم وتكنولوجيا المعلومات قدر الإمكان في جميع الخدمات المقدمة وتدريب الأفراد القائمين على هذه النظم على الاستجابة السريعة للزبائن وتقديم الخدمة لهم بأقصر زمن ممكن، وهذا ما بينته الفقرة التي نصها "يركز المصرف على تخفيض زمن تقديم الخدمة" وجاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري قدره (0.785) ودرجة موافقة مرتفعة، وحلت بالمرتبة الرابعة الفقرة التي نصها "يركز المصرف على كفاءة العمليات لخفض التكلفة" حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.867)، فالمصارف الأردنية كغيرها من المؤسسات تتكون سلسلة القيمة فيها من مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى من الأنشطة الداعمة، ومن أجل تخفيض التكلفة تعمل هذه المصارف على الإبقاء

فقط على الأنشطة ذات العلاقة المباشر بتنفيذ العمليات المصرفية بشكل فعال سواء كانت هذه الأنشطة رئيسة أو داعمة، وأن الفقرة التي نصها "يستخدم المصرف المشاركة في التسويق (الإعلان الواحد عن عدة خدمات)" احتلت المرتبة الخامسة، فحصلت على وسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.819) ودرجة موافقة متوسطة، فيما أن الجانب التسويقي يحتاج إلى إنفاق مالي لا يُستهان به فإن المصارف الأردنية تقوم على سبيل المثال بدمج أكثر من خدمة في الإعلان الواحد من أجل تخفيض التكلفة التي ستترتب على المصرف لو أعلن عن كل خدمة بشكل مستقل، ورغم الأهمية الكبيرة لهذه المشاركة في الجوانب التسويقية لا تزال المصارف الأردنية مضطرة في بعض الأحيان للإعلان عن خدمة واحدة فقط في الإعلان الواحد وخاصة في الإعلانات المرئية ذات التكلفة المرتفعة، ويمكن إرجاع السبب في ذلك لاحتمال عدم وصول الرسالة المطلوبة إلى المستهلك، كما يمكن أن يعزى في جانب منه إلى قلة الخدمات الجديدة التي تقدمها هذه المصارف وبالتالي تكون الفترات الزمنية متباعدة في ما بينها.

إن نظرة عامة لبعده مستوى الخدمة، نجده جاء ضمن الموافقة المرتفعة (4.045) وبانحراف معياري (0.54647) يعزوه الباحث إلى أن التكلفة المنخفضة تعد من أهم العوامل التي تجذب الزبائن كما أنها تمثل إحدى أهم استراتيجيات التنافس وبالتالي فقد تنبّهت المصارف الأردنية لهذه المسألة وسعت جاهدة نحو تخفيض التكلفة المترتبة على الخدمات التي تقدمها.

وتراوح الانحراف المعياري لأجوبة أفراد عينة البحث بين (0.66242) و (0.86705)، وهذا يدل على عدم تشتت أجوبتهم.

الجدول (4-13) درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية ن(94)

الرقم	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	مستوى الخدمة	3.934	0.56173	مرتفعة
2	مستوى رفع كلف التحويل لمصرف آخر	3.868	0.54074	مرتفعة
3	مستوى وضع عوائق أمام الداخلين الجدد إلى السوق	4.076	0.55555	مرتفعة
4	مستوى التحالفات الاستراتيجية	3.755	0.74323	مرتفعة
5	مستوى الاستخبار التنافسي	3.793	0.63737	مرتفعة
6	مستوى خفض التكاليف	4.045	0.54647	مرتفعة
	المتوسط العام	3.917	0.52514	مرتفعة

وبأخذ المتوسط العام للمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية كما يبينه الجدول(4-13)، نجد أنه جاء ضمن الموافقة المرتفعة وبوسط حسابي(3.92) وانحراف معياري (0.52514)، وهذا يدل على قناعة الإدارة لدى المصارف الأردنية لأهمية امتلاك ميزة تنافسية وإدامتها، وكذلك إدراك هذه الإدارة لأهمية الدور الكبير لنظم المعلومات الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني

دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية

قبل البدء في تحديد دور وأثر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية لابد من معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والذي يمثل نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، لتكون هذه العلاقة منطلقاً لقياس هذا الدور، والجدول (4-14) يبين معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات كما يلي:

الجدول (4-14)

نظم المعلومات الإدارية	مستوى الأفراد	درجة توفر العوامل التكنولوجية	درجة توفر العوامل التنظيمية	المستقل التابع
0.868**	0.793**	0.820**	0.797**	مستوى الخدمة
0.818**	0.703**	0.748**	0.805**	مستوى رفع كلف التحويل لمصرف آخر
0.875**	0.768**	0.855**	0.79**	مستوى وضع عوائق أمام الداخلين الجدد إلى السوق
0.875**	0.875**	0.805**	0.780**	مستوى التحالفات الاستراتيجية
0.881**	0.800**	0.865**	0.777**	مستوى الاستخبار التنافسي
0.863**	0.869**	0.832**	0.725**	مستوى خفض التكاليف
0.963**	0.886**	0.915**	0.873**	تحقيق الميزة التنافسية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة المحسوب

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

تشير نتائج الجدول (4-14) إلى أنه:

1- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين نظم المعلومات

الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية،

ومستوى الأفراد) ومستوى الخدمة، وبلغت قيمة الارتباط (0.868).

2- توجد علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) و مستوى رفع كلف التحويل لمصرف آخر، وبلغت قيمة الارتباط (0.818).

3- توجد علاقة ارتباط إيجابية عالية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للسوق، وبلغت قيمة الارتباط (0.875).

4- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) و مستوى التحالفات الاستراتيجية، وبلغت قيمة الارتباط (0.875).

5- توجد علاقة ارتباط إيجابية عالية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) و مستوى الاستخبار التنافسي، وبلغت قيمة الارتباط (0.881).

6- توجد علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) و مستوى خفض التكاليف، وبلغت قيمة الارتباط (0.863).

وعند أخذ علاقة نظم المعلومات الإدارية مع الميزة التنافسية ككل نجد أن بينهما علاقة ارتباط إيجابية قوية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بلغت قيمتها (0.963).

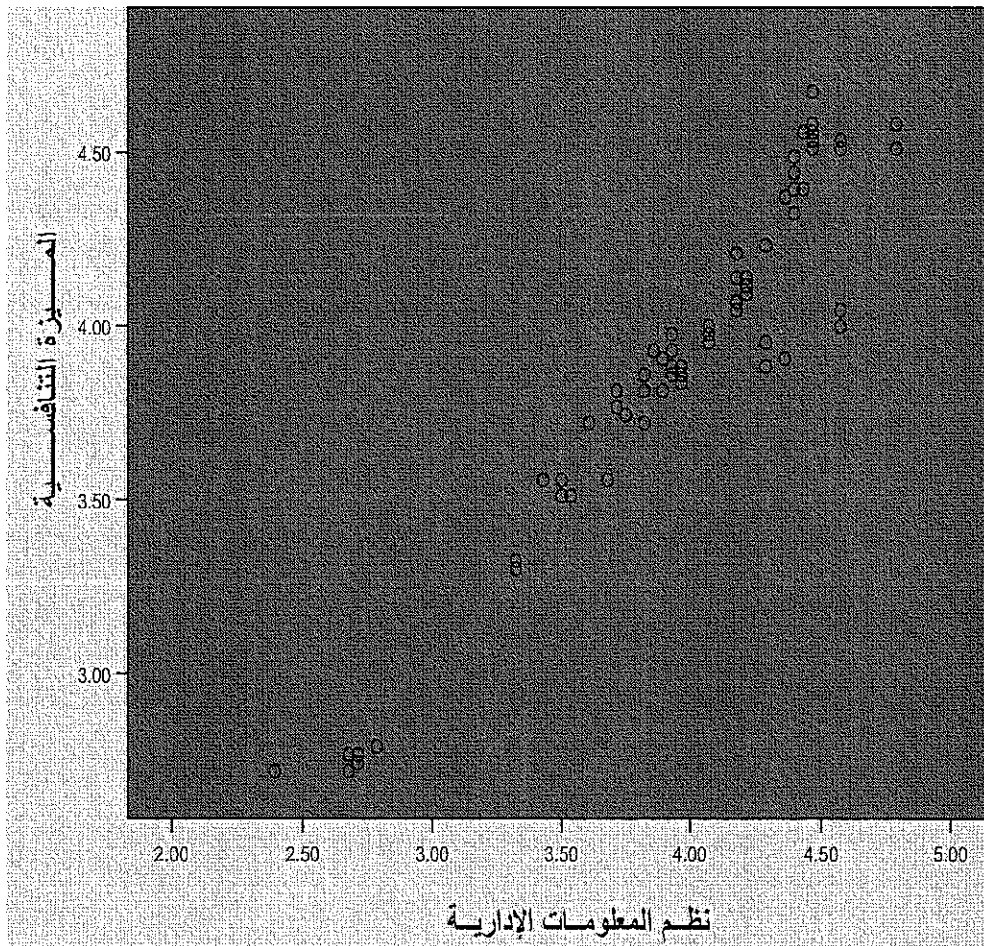
اختبار فرضيات الدراسة

بما أنه تم إثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية كمتغير مستقل و تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، لذلك يمكن الآن بحث وتحديد إلى أي مدى تؤثر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، وعليه تم اختبار الفرضية العامة للدراسة والفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وللقيام بذلك استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وهنا لابد من التأكيد أن العينة سحبت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة كما أنها شكلت (7) مصارف أردنية مدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية.

وللتأكد من أن العلاقة بين متغيرات النموذج هي علاقة خطية (linearity)، تم رسم لوحة الانتشار (scatterplot) المبينة في الشكل (4-1)، بين المتغير المستقل بأبعاده المختلفة والمتغير التابع بأبعاده المختلفة.

الشكل (4 - 1)

لوحة الانتشار (scatter plot) بين المتغير المستقل والمتغير التابع



وكما هو ظاهر من الشكل (1-4) فإنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة وكانت جميعها متقاربة، وأن توزع تلك الإجابات يمكن أن يأخذ معادلة مستقيم من الدرجة الأولى، وهذا يعني أن العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية هي علاقة خطية تمثل بمعادلة مستقيم من الدرجة الأولى.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى الخدمة

الجدول (15-4)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التنظيمية	0.797 ^a	0.635	0.631	0.34128	159.949	93	0.000

a Predictors: (الثابت)

b Dependent Variable: مستوى الخدمة

الجدول (16-4)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا			
الثابت	0.680	0.260			2.616	0.010
التنظيمية	0.826	0.065	0.797		12.647	0.000

a Dependent Variable: مستوى الخدمة

$$y_1 = b_0 + b_1x_1 + u$$

y_1 : مستوى الخدمة

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

u : الحد العشوائي

$$y_1 = 0.680 + 0.826x_1 + 0.341$$

يُبين الجداول (4-16) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.260 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.680}{2} = 0.340 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.065 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.826}{2} = 0.413 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 2.616, b_1 = 12.647$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن : } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

والجدول (4-15) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.631)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى الخدمة للتغيرات في العوامل التنظيمية، وعليه فإن العوامل التنظيمية تُفسر 63.1% من التغيرات في مستوى الخدمة، وعليه فإن

جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى الخدمة بمقدار 63.1 % يرجع إلى العوامل التنظيمية، ويبقى 36.9 % من التغير في مستوى الخدمة بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التنظيمية في تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف.

2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى الخدمة

الجدول (4-17)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.820 ^a	0.672	0.668	0.32352	188.367	93	0.000

a Predictors: (الثابت), العوامل التكنولوجية

b Dependent Variable: مستوى الخدمة

الجدول (4-18)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta			
الثابت	1.215	0.201			6.039	0.000
التكنولوجية	0.687	0.050	0.820		13.725	0.000

a Dependent Variable: مستوى الخدمة

$$y_1 = b_0 + b_1x_2 + u$$

y_1 : مستوى الخدمة

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_1 = 1.215 + 0.687x_2 + 0.326$$

يبين الجدول (4-18) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.201 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.215}{2} = 0.6075 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر

من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.050 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.687}{2} = 0.3435 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها

كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ $(b_0 = 6.039, b_1 = 13.725)$ أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض عدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

والجدول (4-17) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.668)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى الخدمة للتغيرات في العوامل التكنولوجية، وعليه فإن العوامل التكنولوجية تُفسر 66.8% من التغيرات في مستوى الخدمة، ومنه فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى العوائق أمام الداخلين الجد 66.8% يرجع إلى العوامل التكنولوجية، ويبقى 33.2% من التغير في مستوى الخدمة، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التكنولوجية في تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف.

3- مستوى الأفراد مع مستوى الخدمة

الجدول (19-4)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
الأفراد	0.793 ^a	0.628	0.624	0.34438	155.438	93	0.000

a Predictors: (الثابت), الأفراد

b Dependent Variable: مستوى الخدمة

الجدول (20-4)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا			
الثابت	1.162	0.225			5.158	0.000
الأفراد	0.701	0.056	0.793		12.467	0.000

a Dependent Variable: مستوى الخدمة

$$y_1 = b_0 + b_1x_3 + u$$

y_1 : مستوى الخدمة

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_3 : مستوى الأفراد

u : الحد العشوائي

$$y_1 = 1.162 + 0.701x_2 + 0.344$$

يبين الجدول (4-20) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.225 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.162}{2} = 0.581 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل لمستوى الأفراد (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.056 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.701}{2} = 0.3505 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 6.055, b_1 = 11.501$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

نرفض فرض العدم القائل: $0 = b_1 = b_0$

ونقبل الفرض البديل القائل أن: $b_0 > 0$

$b_1 > 0$

و يبين الجدول (4-19) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.624)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى الخدمة للتغيرات في مستوى الأفراد، وعليه فإن مستوى الأفراد يُفسر 62.4% من التغيرات في مستوى الخدمة، أي أن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى الخدمة بمقدار 62.4% يرجع إلى مستوى الأفراد، ويبقى 33.6% من التغير في مستوى الخدمة بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها: هناك دور إيجابي للأفراد في تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف.

4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى الخدمة:

الجدول (4-21)

Model Summary^c (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.820 ^a	0.672	0.668	0.820	188.367	93	0.000
التنظيمية	0.865 ^b	0.749	0.743	0.865	135.581	93	0.000

a Predictors: (Constant), العوامل التكنولوجية

b Predictors: (Constant), العوامل التنظيمية، العوامل التكنولوجية

c dependent Variable: مستوى الخدمة

الجدول (22-4)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

Collinearity Statistics		مستوى الدلالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
Tolerance	VIF			Beta	Std. Error	B معاملات المتغيرات	
		0.000	6.039		0.201	1.215	الثابت
1.000	1.000	0.000	13.725	0.820	0.050	0.687	التكنولوجية
			2.501		0.218	0.545	الثابت
0.442	2.265	0.014	6.422	0.508	0.066	0.426	التكنولوجية
0.442	2.265	0.000	5.276	0.417	0.082	0.433	التنظيمية

a Dependent Variable: مستوى الخدمة

$$y_1 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + u$$

y_1 : مستوى الخدمة

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 و b_2 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_1 = 0.545 + 0.433x_1 + 0.426x_2 + 0.865$$

و كما هو ظاهر في الجدول (22-4) تدل قيمة عامل تضخم التباين (VIF) والتي تساوي

(2.265) وهي أقل من (5) على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي أي أنه لا يوجد تأثير

للارتباط بين (توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية) في زيادة تباين معلمة المتغير المستقل

كما تبين نتيجة اختبار (F) الظاهرة في الجدول (4 - 21) والتي تساوي (135.581) أن معادلة الانحدار ككل ذات معنوية إحصائية وبالتالي فإن المتغيرات التفسيرية (توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية) تُحدث أثراً جوهرياً في مستوى الخدمة، وبمقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية لاختبار مدى معنوية التحسن الذي حدث في المقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار نتيجة لإضافة المتغيرات التفسيرية نجد أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وبالتالي فإن المقدرة التفسيرية قد تغيرت نتيجة لإضافة المتغير التفسيري الأول توفر العوامل التكنولوجية والثاني توفر العوامل التنظيمية وعليه يمكن القول أن إضافة هذين المتغيرين قد حسنت من المقدرة التفسيرية للنموذج. وأن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.218 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.545}{2} = 0.2725 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نقول بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.082 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.433}{2} = 0.2165 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_2) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_2 = 0.066 < \frac{b_2}{2} = \frac{0.426}{2} = 0.213 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_2 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_2) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1, b_2) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ $(b_0 = 2.501, b_1 = 5.276, b_2 = 6.422)$ أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

نرفض فرض العدم القائل: $0 = b_1 = b_0$

ونقبل الفرض البديل القائل أن: $b_0 > 0$

$b_1 > 0$

$b_2 > 0$

ومن خلال بيانات الجدول (4- 21) نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.743)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى الخدمة للتغيرات في توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية ، وعليه فإن المتغيرات المفسرة (توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية) فسرت 74.3% من التغيرات في مستوى

الخدمة، وعليه فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى الخدمة بالمقدار 74.3% يرجع إلى توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية ويبقى 25.7% من التغير في مستوى الخدمة بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها: هناك دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى رفع كلف التحويل

الجدول (23-4)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	Adjusted R Square	خطاء التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التنظيمية	0.802 ^a	0.643	0.639	0.32495	165.526	93	0.000

a Predictors: (الثابت) , درجة توفر العوامل التنظيمية

b Dependent Variable: مستوى رفع كلف التحويل

الجدول (24-4)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	معاملات B المتغيرات	Std. Error			
الثابت	0.713	0.247		2.881	0.005
التنظيمية	0.801	0.062	0.802	12.866	0.000

a Dependent Variable: مستوى رفع كلف التحويل

$$y_2 = b_0 + b_1 x_1 + u$$

y_2 : مستوى رفع كلف التحويل

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

u : الحد العشوائي

$$y_2 = 0.713 + 0.801x_1 + 0.325$$

يبين الجدول (4-24) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.247 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.713}{2} = 0.3565 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.062 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.801}{2} = 0.4005 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 2.881, b_1 = 12.866$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما

يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$0 = b_1 = b_0$$

نرفض فرض العدم القائل:

$$b_0 > 0$$

ونقبل الفرض البديل القائل أن:

$$b_1 > 0$$

والجدول (4-23) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.639)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى رفع كلف التحويل للتغيرات في العوامل التنظيمية، وعليه فإن العوامل التنظيمية تُفسر 63.9% من التغيرات في مستوى رفع كلف التحويل، أي أن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى رفع كلف التحويل بمقدار 63.9% يرجع إلى العوامل التنظيمية، ويبقى 36.1% من التغير في مستوى رفع كلف التحويل بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التنظيمية في رفع تكلفة تحول العميل إلى مصرف آخر.

2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى رفع كلف التحويل

الجدول (4-25)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.748 ^a	0.560	0.555	0.36065	117.075	93	0.000

a Predictors: (الثابت)، العوامل التكنولوجية

b Dependent Variable: مستوى رفع كلف التحويل

الجدول (4-26)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدالة المحسوب Sig
	معاملات B المتغيرات	Std. Error	Beta		
الثابت	1.475	0.224		6.580	0.000
التكنولوجية	0.604	0.056	0.748	10.820	0.000

a Dependent Variable: مستوى رفع كلف التحويل

$$y_2 = b_0 + b_1x_2 + u$$

y_2 : مستوى رفع كلف التحويل

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_2 = 1.475 + 0.604x_2 + 0.361$$

يبين الجدول (4-26) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.224 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.475}{2} = 0.7375 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.056 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.604}{2} = 0.302 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 6.580, b_1 = 10.820$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

نرفض فرض العدم القائل: $0 = b_1 = b_0$

ونقبل الفرض البديل القائل أن: $b_0 > 0$

$b_1 > 0$

ويدل الجدول (4-25) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.555)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى رفع كلف التحويل للتغيرات في العوامل التكنولوجية، وعليه فإن العوامل التكنولوجية تُفسر 55.5% من التغيرات في مستوى رفع كلف التحويل، وهذا يعني أن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى رفع كلف التحويل بمقدار 55.5% يرجع إلى العوامل التكنولوجية، ويبقى 44.5% من التغير في مستوى رفع كلف التحويل، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التكنولوجية في رفع تكلفة تحول العميل إلى مصرف آخر.

3- مستوى الأفراد مع مستوى رفع كلف التحويل:

الجدول (4-27)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	Adjusted R Square	خطاء التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
الأفراد	0.703 ^a	0.494	0.488	0.38691	89.653	93	0.000

a Predictors: (الثابت), الأفراد

b Dependent Variable: مستوى رفع كلف التحويل

الجدول (4-28)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا		
الثابت	1.500	0.253		5.926	0.000
الأفراد	0.598	0.063	0.703	9.469	0.000

a Dependent Variable: مستوى رفع كلف التحويل

$$y_2 = b_0 + b_1x_3 + u$$

y_2 : مستوى رفع كلف التحويل

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_3 : مستوى الأفراد

u: الحد العشوائي

$$y_2 = 1.500 + 0.598x_3 + 0.387$$

يبين الجدول (4-28) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.253 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.500}{2} = 0.750 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل لمستوى الأفراد (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من

نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.063 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.598}{2} = 0.299 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها

كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ

($b_0 = 5.926, b_1 = 9.469$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما

يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$0 = b_1 = b_0$$

ونقبل الفرض البديل القائل أن : $b_0 > 0$

$$b_1 > 0$$

ويبين الجدول (4-27) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.488)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى رفع كلف التحويل للتغيرات في مستوى الأفراد، وعليه فإن مستوى الأفراد يُفسر 48.8% من التغيرات في مستوى رفع كلف التحويل، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى رفع كلف التحويل بمقدار 48.8% يرجع إلى مستوى الأفراد، ويبقى 51.2% من التغير في مستوى رفع كلف التحويل بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها: هناك دور إيجابي للأفراد في رفع تكلفة تحول العميل إلى مصرف آخر.

4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى رفع كلف التحويل

الجدول (4-29)

Model Summary^c (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التنظيمية	0.802 ^a	0.643	0.639	0.32495	165.526	93	0.000
التكنولوجية	0.833 ^b	0.693	0.686	0.30281	102.786	93	0.000

a Predictors: (Constant), العوامل التنظيمية

b Predictors: (Constant), العوامل التكنولوجية, العوامل التنظيمية

c dependent Variable: مستوى رفع كلف التحويل

الجدول (30-4)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

Collinearity Statistics		مستوى الدلالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
Tolerance	VIF			Beta	Std. Error	B معاملات المتغيرات	
		0.005	2.881		0.247	0.713	الثابت
1.000	1.000	0.000	12.866	0.802	0.062	0.801	التنظيمية
		0.008	2.704		0.232	0.626	الثابت
0.442	2.265	0.000	6.285	0.549	0.087	0.548	التنظيمية
0.442	2.265	0.000	3.866	0.338	0.071	0.273	التكنولوجية

a Dependent Variable: مستوى رفع كلف التحويل

$$y_2 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + u$$

y_2 : مستوى رفع كلف التحويل

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 و b_2 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_2 = 0.626 + 0.548x_1 + 0.273x_2 + 0.303$$

وكما هو واضح من الجدول (30-4) تدل قيمة عامل تضخم التباين (VIF) التي تساوي

(2.265) وهي أقل من (5) على أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي أي أنه لا يوجد تأثير

للارتباط بين (توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية) في زيادة تباين معلمة المتغير المستقل

كما تبين نتيجة اختبار (F) الظاهرة في الجدول (4 - 29) والتي تساوي (102.786) أن معادلة الانحدار ككل ذات معنوية إحصائية وبالتالي فإن المتغيرات التفسيرية (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية) تحدث أثراً جوهرياً في مستوى رفع كلف التحويل، وبمقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية لاختبار مدى معنوية التحسن الذي حدث في المقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار نتيجة لإضافة المتغيرات التفسيرية نجد أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وبالتالي فإن المقدرة التفسيرية قد تغيرت نتيجة لإضافة المتغير التفسيري الأول توفر العوامل التنظيمية والثاني توفر العوامل التكنولوجية وعليه يمكن القول أن إضافة هذين المتغيرين قد حسنت من المقدرة التفسيرية للنموذج. وأن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.232 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.626}{2} = 0.313 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.087 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.548}{2} = 0.274 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_2) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_2 = 0.071 < \frac{b_2}{2} = \frac{0.273}{2} = 0.1365 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_2 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_2) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1, b_2) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ $(b_0 = 2.704, b_1 = 6.285, b_2 = 3.866)$ أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض العدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

وكما يظهر من الجدول (4-29) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.686)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى رفع كلف التحويل للتغيرات في توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية، وعليه فإن المتغيرات المفسرة (توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية) فسرت 68.6% من التغيرات في مستوى رفع كلف التحويل، وعليه فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى رفع كلف التحويل بالمقدار

68.6% يرجع إلى توفر العوامل التنظيمية وتوفر العوامل التكنولوجية ويبقى 31.4% من التغير في مستوى رفع كلف التحويل بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها: هناك دور إيجابي لمنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية في رفع تكلفة تحول العميل إلى مصرف آخر.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

الجدول (4-31)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التنظيمية	0.791 ^a	0.626	0.622	0.34167	153.879	93	0.000

a Predictors: (الثابت) , درجة توفر العوامل التنظيمية

b Dependent Variable: مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

الجدول (4-32)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا			
الثابت	0.878	0.260			3.375	0.000
التنظيمية	0.812	0.065	0.791		12.405	0.000

a Dependent Variable: مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

$$y_3 = b_0 + b_1x_1 + u$$

y_3 : مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

u : الحد العشوائي

$$y_3 = 0.878 + 0.812x_1 + 0.342$$

يبين الجدول (4-32) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.260 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.878}{2} = 0.439 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.065 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.812}{2} = 0.406 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 3.375, b_1 = 12.405$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض العدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

والجدول (4-31) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.622)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للتغيرات في

العوامل التنظيمية، وعليه فإن العوامل التنظيمية تُفسر 62.2% من التغيرات في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد 62.2% يرجع إلى العوامل التنظيمية، ويبقى 37.8% من التغير في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التنظيمية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

الجدول (4-33)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.855 ^a	0.731	0.728	0.28991	249.515	93	0.000

^a Predictors: (الثابت)، العوامل التكنولوجية

^b Dependent Variable: مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

الجدول (4-34)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

مستوى الدالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		Beta	Std. Error	B معاملات المتغيرات	
0.000	7.039		0.180	1.269	الثابت
0.000	15.796	0.855	0.045	0.708	التكنولوجية

a Dependent Variable: مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

$$y_3 = b_0 + b_1x_2 + u$$

y_3 : مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_3 = 1.269 + 0.708x_2 + 0.290$$

يبين الجدول (4-34) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.180 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.269}{2} = 0.6345 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر

من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.045 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.708}{2} = 0.354 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0=7.039, b_1=15.796$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$0 = b_1 = b_0 \text{ نرفض فرض العدم القائل:}$$

$$b_0 > 0 \text{ ونقبل الفرض البديل القائل أن:}$$

$$b_1 > 0$$

الجدول (4-33) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.728)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للتغيرات في العوامل التكنولوجية، وعليه فإن العوامل التكنولوجية تفسر 72.8% من التغيرات في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد 72.8% يرجع إلى العوامل التكنولوجية ، ويبقى 27.2% من التغير في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التكنولوجية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

3- مستوى الأفراد مع مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

الجدول (4-35)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
الأفراد	0.768 ^a	0.590	0.585	0.35775	132.277	93	0.000

a Predictors: (الثابت), الأفراد

b Dependent Variable: مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

الجدول (4-36)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا		
الثابت	1.417	0.234		6.055	0.000
الأفراد	0.672	0.058	0.768	11.501	0.000

a Dependent Variable: مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

y_3 : مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_3 : مستوى الأفراد

u : الحد العشوائي

$$y_3 = 1.417 + 0.672x_2 + 0.356$$

يبين الجدول (4-36) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.234 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.417}{2} = 0.7085 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل لمستوى الأفراد (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.058 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.672}{2} = 0.336 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 6.055, b_1 = 11.501$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

نرفض فرض عدم القائل: $0 = b_1 = b_0$

ونقبل الفرض البديل القائل أن: $b_0 > 0$

$b_1 > 0$

الجدول (4-35) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.585)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للتغيرات في مستوى الأفراد، وعليه فإن مستوى الأفراد يُفسر 58.5% من التغيرات في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد 58.5% يرجع إلى مستوى الأفراد، ويبقى 41.5% من التغير في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصها: هناك دور إيجابي للأفراد في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) العوائق أمام الداخلين الجدد

الجدول (4-37)
Model Summary^c (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.855 ^a	0.731	0.728	0.28991	249.515	93	0.000
التنظيمية	0.885 ^b	0.783	0.778	0.26152	164.342	93	0.000

a Predictors: (Constant), العوامل التكنولوجية

b Predictors: (Constant), العوامل التنظيمية، العوامل التكنولوجية

c dependent Variable: مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

الجدول (4-38)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

Collinearity Statistics		مستوى الدلالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
Tolerance	VIF			Beta	Std. Error	B معاملات المتغيرات	
		0.000	7.039		0.180	1.269	الثابت
1.000	1.000	0.000	15.796	0.855	0.045	0.708	التكنولوجية
		0.001	3.602		0.200	0.721	الثابت
0.442	2.265	0.000	8.126	0.597	0.061	0.495	التكنولوجية
0.442	2.265	0.000	4.697	0.345	0.075	0.354	التنظيمية

a Dependent Variable: مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

$$y_3 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + u$$

y_3 : مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 و b_2 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_3 = 0.721 + 0.354x_1 + 0.495x_2 + 0.266$$

تدل بيانات الجدول (4-38) قيمة عامل تضخم التباين (VIF) التي تساوي (2.265) وهي أقل من (5) على أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي أي أنه لا يوجد تأثير للارتباط بين (توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية) في زيادة تباين معلمة المتغير المستقل

كما تبين نتيجة اختبار (F) الظاهرة في الجدول (4-37) والتي تساوي (164.342) أن معادلة الانحدار ككل ذات معنوية إحصائية وبالتالي فإن المتغيرات التفسيرية (توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية) تحدث أثراً جوهرياً في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد، وبمقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية لاختبار مدى معنوية التحسن الذي حدث في المقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار نتيجة لإضافة المتغيرات التفسيرية نجد أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وبالتالي فإن المقدرة التفسيرية قد تغيرت نتيجة لإضافة المتغير التفسيري الأول توفر العوامل التكنولوجية والثاني توفر العوامل التنظيمية وعليه يمكن القول أن إضافة هذين المتغيرين قد حسنت من المقدرة التفسيرية للنموذج. وأن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.200 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.721}{2} = 0.3605 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.075 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.354}{2} = 0.177 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_2) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_2 = 0.061 < \frac{b_2}{2} = \frac{0.495}{2} = 0.2475 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_2 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_2) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1, b_2) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0=3.602, b_1=4.697, b_2=8.128$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض العدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

وكما يظهر من الجدول (4-37) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.778)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد للتغيرات في توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية ، وعليه فإن المتغيرات المفسرة (توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية) فسرت 77.8% من التغيرات في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد، وعليه فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة

حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد بالمقدار 77.8% يرجع إلى توفر العوامل التكنولوجية و توفر العوامل التنظيمية و يبقى 32.2% من التغير في مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصها: هناك دور إيجابي لمنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف (المطبق لها) أمام دخول المنافسين إلى السوق.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى التحالفات الاستراتيجية

الجدول (4-39)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التنظيمية	0.780 ^a	0.608	0.604	0.46761	142.945	93	0.000

a Predictors: (الثابت), درجة توفر العوامل التنظيمية

b Dependent Variable: مستوى التحالفات الاستراتيجية

الجدول (4-40)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا			
الثابت	0.463	0.156			2.301	0.017
التنظيمية	1.071	0.090	0.780		11.956	0.000

a Dependent Variable: مستوى التحالفات الاستراتيجية

$$y_4 = b_0 + b_1x_1 + u$$

y_4 : مستوى التحالفات الاستراتيجية

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

u : الحد العشوائي

$$y_4 = 0.463 + 1.071x_1 + 0.468$$

يبين الجدول (4-40) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.156 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.463}{2} = 0.2315 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.090 < \frac{b_1}{2} = \frac{1.071}{2} = 0.5355 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 2.301, b_1 = 11.956$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض العدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

الجدول (4-39) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.604)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى التحالفات الاستراتيجية للتغيرات في

العوامل التنظيمية، وعليه فإن العوامل التنظيمية تُفسر 60.4% من التغيرات في مستوى التحالفات الاستراتيجية، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى التحالفات الاستراتيجية 60.4% يرجع إلى العوامل التنظيمية، ويبقى 39.6% من التغير في مستوى التحالفات الاستراتيجية، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التنظيمية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف عينة البحث.

2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى التحالفات الاستراتيجية

الجدول (4-41)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.805 ^a	0.648	0.644	0.44335	169.363	93	0.000

a Predictors: (الثابت) العوامل التكنولوجية

b Dependent Variable: مستوى التحالفات الاستراتيجية

الجدول (4-42)

معاملات الاحدار^a Regression Coefficients

مستوى الدالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		Beta بيتا	Std. Error	B معاملات المتغيرات	Model
0.431	2.291		0.103	0.218	الثابت
0.000	13.014	0.805	0.069	0.893	التكنولوجية

a Dependent Variable: مستوى التحالفات الاستراتيجية

$$y_4 = b_0 + b_1x_2 + u$$

y_4 : مستوى التحالفات الاستراتيجية

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_4 = 0.218 + 0.893x_1 + 0.443$$

يبين الجدول (4-42) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.103 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.218}{2} = 0.109 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.069 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.893}{2} = 0.4465 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 2.291, b_1 = 13.014$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض العدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

الجدول (4-41) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.644)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى التحالفات الاستراتيجية للتغيرات في العوامل التكنولوجية، وعليه فإن العوامل التكنولوجية تفسر 64.4% من التغيرات في مستوى التحالفات الاستراتيجية، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن 64.4% من تغير مستوى التحالفات الاستراتيجية يرجع إلى العوامل التكنولوجية، ويبقى 35.6% من التغير في مستوى التحالفات الاستراتيجية، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التكنولوجية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف عينة البحث.

3- مستوى الأفراد مع مستوى التحالفات الاستراتيجية

الجدول (4-43)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

مستوى الدلالة المحسوب Sig	درجات الحرية df	قيمة (F)	خطأ التقدير (Std. E)	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.000	93	301.369	0.36138	0.764	0.766	0.875 ^a	الأفراد

a Predictors: (الثابت), الأفراد

b Dependent Variable: مستوى التحالفات الاستراتيجية

الجدول (4-44)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

مستوى الدلالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		Beta	Std. Error	B معاملات المتغيرات	
0.021	2.263		0.136	0.299	الثابت
0.000	17.360	0.875	0.059	1.024	الأفراد

a Dependent Variable: مستوى التحالفات الاستراتيجية

$$y_4 = b_0 + b_1x_3 + u$$

y_4 : مستوى التحالفات الاستراتيجية

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_3 : مستوى الأفراد

u: الحد العشوائي

$$y_4 = 0.299 + 1.024x_1 + 0.361$$

يبين الجدول (4-44) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.136 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.299}{2} = 0.1495 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل لمستوى الأفراد (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.059 < \frac{b_1}{2} = \frac{1.024}{2} = 0.512 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ

($b_0 = 2.263, b_1 = 17.360$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما

يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

نرفض فرض العدم القائل: $0 = b_1 = b_0$

ونقبل الفرض البديل القائل أن: $b_0 > 0$

$b_1 > 0$

الجدول (43-4) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.764)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى التحالفات الاستراتيجية للتغيرات في مستوى الأفراد، وعليه فإن مستوى الأفراد يُفسر 76.4% من التغيرات في مستوى التحالفات الاستراتيجية، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن 76.4% من التغير مستوى التحالفات الاستراتيجية يرجع إلى مستوى الأفراد، ويبقى 23.6% من التغير في مستوى التحالفات الاستراتيجية، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصها: هناك دور إيجابي للأفراد في إيجاد عوائق في الصناعة لصالح المصرف أمام دخول المنافسين إلى السوق.

4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى التحالفات الاستراتيجية:

الجدول (4-45)
Model Summary^a (Stepwise method)

التمودج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
الأفراد	0.875 ^a	0.766	0.764	0.36138	301.369	93	0.000
التنظيمية	0.887 ^b	0.787	0.782	0.34697	167.857	93	0.000
التكنولوجية	0.893 ^c	0.797	0.790	0.34055	117.657	93	0.000

a Predictors: (Constant), الأفراد

b Predictors: (Constant), العوامل التنظيمية

c Predictors: (Constant), العوامل التكنولوجية، الأفراد، العوامل التنظيمية

d dependent Variable: مستوى التحالفات الاستراتيجية

الجدول (4-46) معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

التمودج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients Beta	t	مستوى الدلالة المحسوب Sig	Collinearity Statistics	
	Std. Error	معاملات B المتغيرات				Tolerance	VIF
الثابت	0.136	0.299		2.263	0.021		
الأفراد	0.059	1.024	0.875	17.360	0.000	1.000	1.000
الثابت	0.266	0.708		2.665	0.009		
الأفراد	0.093	0.807	0.690	8.723	0.000	0.375	2.668
التنظيمية	0.109	0.322	0.235	2.966	0.004	0.375	2.668
الثابت	0.261	0.731		2.801	0.006		
الأفراد	0.114	0.662	0.566	5.829	0.000	0.239	4.181
التنظيمية	0.110	0.262	0.191	2.376	0.020	0.350	2.858
التكنولوجية	0.099	0.210	0.189	2.113	0.037	0.282	3.549

a Dependent Variable: مستوى التحالفات الاستراتيجية

$$y_4 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + u$$

y_4 : مستوى التحالفات الاستراتيجية

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 و b_2 و b_3 : معاملات المتغيرات (ثوابت المتغيرات المستقلة المعتمدة)

x_1 : العوامل التنظيمية

x_2 : العوامل التكنولوجية

x_3 : مستوى الأفراد

u : الحد العشوائي

$$y_4 = 0.731 + 0.262x_1 + 0.210x_2 + 0.662x_3 + 0.340$$

وتدل نتائج الجدول (4-46) قيمة عامل تضخم التباين (VIF) التي تساوي (3.549) وهي أقل من (5) على أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي أي أنه لا يوجد تأثير للارتباط بين (مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية) في زيادة تباين معلمة المتغير المستقل.

كما تبين نتيجة اختبار (F) الظاهرة في الجدول (4-45) والتي تساوي (117.657) أن معادلة الانحدار ككل ذات معنوية إحصائية وبالتالي فإن المتغيرات التفسيرية (مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية) تحدث أثراً جوهرياً في مستوى التحالفات الاستراتيجية، وبمقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية لاختبار مدى معنوية التحسن الذي حدث في المقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار نتيجة لإضافة

المتغيرات التفسيرية نجد أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وبالتالي فإن المقدرة التفسيرية قد تغيرت نتيجة لإضافة المتغير التفسيري الأول مستوى الأفراد والثاني توفر العوامل التنظيمية والثالث توفر العوامل التكنولوجية وعليه يمكن القول أن إضافة هذه المتغيرات قد حسنت من المقدرة التفسيرية للنموذج.

وأن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.261 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.731}{2} = 0.3655 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.110 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.262}{2} = 0.131 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_2) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_2 = 0.099 < \frac{b_2}{2} = \frac{0.210}{2} = 0.105 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_2 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_2) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_3) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_3 = 0.114 < \frac{b_3}{2} = \frac{0.662}{2} = 0.331 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_3 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_3) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1, b_2, b_3) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 2.801, b_1 = 5.829, b_2 = 2.376, b_3 = 2.113$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

نرفض فرض عدم القائل: $0 = b_3 = b_2 = b_1 = b_0$

ونقبل الفرض البديل القائل أن: $b_0 > 0$

$b_1 > 0$

$b_2 > 0$

$b_3 > 0$

وكما يظهر من الجدول (4-45) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.790)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى التحالفات الاستراتيجية للتغيرات في (مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية)، وعليه فإن

المتغيرات المفسرة (مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية) فسرت 79% من التغيرات في مستوى التحالفات الاستراتيجية، وعليه فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى التحالفات الاستراتيجية بالمقدار 79% يرجع إلى مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ويبقى 21% من التغير في مستوى التحالفات الاستراتيجية بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصها: هناك دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية في بناء تحالفات استراتيجية بين المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى الاستخبار التنافسي

الجدول (4-47)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التنظيمية	0.777 ^a	0.604	0.600	0.40310	140.505	93	0.000

a Predictors: (الثابت), درجة توفر العوامل التنظيمية

b Dependent Variable: مستوى الاستخبار التنافسي

الجدول (4-48)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا		
الثابت	0.288	0.107		2.612	0.542
التنظيمية	0.915	0.077	0.777	11.853	0.000

a Dependent Variable: مستوى الاستخبار التنافسي

$$y_5 = b_0 + b_1x_1 + u$$

y_5 : مستوى الاستخبار التنافسي

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

u : الحد العشوائي

$$y_5 = 0.288 + 0.915x_1 + 0.403$$

يبين الجدول (4-48) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.107 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.288}{2} = 0.144 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.077 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.915}{2} = 0.4575 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0=2.612, b_1=11.853$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$0 = b_1 = b_0$$

نرفض فرض العدم القائل:

$$b_0 > 0$$

ونقبل الفرض البديل القائل أن :

$$b_1 > 0$$

ويُظهر الجدول (4-47) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.600)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى الاستخبار التنافسي للتغيرات في العوامل التنظيمية، وعليه فإن العوامل التنظيمية تُفسر 60.0% من التغيرات في مستوى الاستخبار التنافسي، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن 60.0% من تغير مستوى الاستخبار التنافسي يرجع إلى العوامل التنظيمية، ويبقى 40.0% من التغير في تغير مستوى الاستخبار التنافسي، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التنظيمية في رفع قدرة المصرف على الاستخبار التنافسي.

2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى الاستخبار التنافسي

الجدول (4-49)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.865 ^a	0.747	0.745	0.32205	272.262	93	0.000

a Predictors: (الثابت)، العوامل التكنولوجية

b Dependent Variable: مستوى الاستخبار التنافسي

الجدول (4-50)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا		
الثابت	0.535	0.200		2.674	0.009
التكنولوجية	0.822	0.050	0.865	16.500	0.000

a Dependent Variable: مستوى الامتحان التنافسي

$$y_5 = b_0 + b_1x_2 + u$$

y_5 : مستوى الامتحان التنافسي

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_5 = 0.535 + 0.822x_1 + 0.322$$

يبين الجدول (4-50) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.200 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.535}{2} = 0.2675 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.050 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.822}{2} = 0.4011 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) قيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 2.674, b_1 = 16.500$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض عدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

الجدول (4-49) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.745)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى الاستخبار التنافسي للتغيرات في العوامل التكنولوجية، وعليه فإن العوامل التكنولوجية تُفسر 74.5% من التغيرات في مستوى الاستخبار التنافسي، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن 74.5% من التغير في مستوى الاستخبار التنافسي يرجع إلى العوامل التكنولوجية، ويبقى 25.5% من التغير في مستوى الاستخبار التنافسي، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التكنولوجية في رفع قدرة المصرف على الاستخبار التنافسي.

3- مستوى الأفراد مع مستوى الاستخبار التنافسي

الجدول (4-51)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
الأفراد	0.800 ^a	0.640	0.636	0.38429	163.829	93	0.000

a Predictors: (الثابت), الأفراد

b Dependent Variable: مستوى الاستخبار التنافسي

الجدول (4-52)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا		
الثابت	0.615	0.251		2.445	0.016
الأفراد	0.803	0.063	0.800	12.800	0.000

a Dependent Variable: مستوى الاستخبار التنافسي

$$y_5 = b_0 + b_1x_3 + u$$

y_5 : مستوى الاستخبار التنافسي

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_3 : مستوى الأفراد

u: الحد العشوائي

$$y_5 = 0.615 + 0.803x_1 + 0.384$$

يبين الجدول (4-52) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.251 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.615}{2} = 0.3075 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل لمستوى الأفراد (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من

نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.063 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.803}{2} = 0.4015 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها

كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ

($b_0 = 2.445, b_1 = 12.800$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما

يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$0 = b_1 = b_0$$

ونقبل الفرض البديل القائل أن : $b_0 > 0$

$$b_1 > 0$$

الجدول (4-51) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.636)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى الاستخبار التنافسي للتغيرات في مستوى الأفراد، وعليه فإن مستوى الأفراد يُفسر 63.6% من التغيرات في مستوى الاستخبار التنافسي، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن 63.6% من التغير مستوى الاستخبار التنافسي يرجع إلى مستوى الأفراد، ويبقى 36.4% من التغير في مستوى الاستخبار التنافسي، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي نصها: هناك دور إيجابي للأفراد في رفع قدرة المصرف على الاستخبار التنافسي.

4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى الاستخبار التنافسي

الجدول (4-53)

Model Summary^c (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	خطاء التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.865 ^a	0.747	0.745	0.32205	272.262	93	0.000
التنظيمية	0.887 ^b	0.786	0.782	0.29774	167.595	93	0.000

a Predictors: (Constant), العوامل التكنولوجية

b Predictors: (Constant), العوامل التنظيمية, العوامل التكنولوجية

c dependent Variable: مستوى الاستخبار التنافسي

الجدول (4-54)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

Collinearity Statistics		مستوى الدلالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
Tolerance	VIF			Beta	Std. Error	B معاملات المتغيرات	
		0.009	2.674		0.200	0.008	الثابت
1.000	1.000	0.000	16.500	0.865	0.050	0.822	التكنولوجية
		0.978	2.735		0.228	0.535	الثابت
0.442	2.265	0.000	8.811	0.642	0.069	0.611	التكنولوجية
0.442	2.265	0.000	4.079	0.297	0.086	0.350	التنظيمية

a Dependent Variable: مستوى الاستخبار التنافسي

$$y_5 = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + u$$

y_5 : مستوى الاستخبار التنافسي

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 و b_2 : معاملات المتغيرات (ثوابت المتغيرات المستقلة المعتمدة)

x_1 : العوامل التنظيمية

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_5 = 0.535 + 0.350x_1 + 0.611x_2 + 0.298$$

يبين الجدول (4-54) قيمة عامل تضخم التباين (VIF) التي تساوي (2.265) وهي أقل من (5) على أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي أي أنه لا يوجد تأثير للارتباط بين (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية) في زيادة تباين معلمة المتغير المستقل.

كما تبين نتيجة اختبار (F) الظاهرة في الجدول (4-53) والتي تساوي (167.595) أن معادلة الانحدار ككل ذات معنوية إحصائية وبالتالي فإن المتغيرات التفسيرية (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية) تحدث أثراً جوهرياً في مستوى الاستخبار التنافسي، وبمقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية لاختبار مدى معنوية التحسن الذي حدث في المقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار نتيجة لإضافة المتغيرات التفسيرية نجد أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وبالتالي فإن المقدرة التفسيرية قد تغيرت نتيجة لإضافة المتغير التفسيري الأول العوامل التكنولوجية والثاني توفر العوامل التنظيمية وعليه يمكن القول أن إضافة هذه المتغيرات قد حسنت من المقدرة التفسيرية للنموذج.

وأن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.228 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.535}{2} = 0.2575 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نقول بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.086 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.350}{2} = 0.175 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_2) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_2 = 0.069 < \frac{b_2}{2} = \frac{0.611}{2} = 0.3055 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_2 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_2) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1, b_2) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0=2.735, b_1=8.811, b_2=4.079$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض العدم القائل: } 0 = b_3 = b_2 = b_1 = b_0$$

ونقبل الفرض البديل القائل أن : $b_0 > 0$

$$b_1 > 0$$

$$b_2 > 0$$

وكما يظهر من الجدول (4-53) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.782)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى الاختبار التنافسي للتغيرات في (توفر العوامل التكنولوجية ، وتوفر العوامل التنظيمية)، وعليه فإن المتغيرات المفسرة (توفر العوامل التكنولوجية ، وتوفر العوامل التنظيمية) فسرت 78.2% من التغيرات في

مستوى الاستخبار التنافسي، وعليه فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى الاستخبار التنافسي بالمقدار 78.2% يرجع إلى توفر العوامل التكنولوجية ، وتوفر العوامل التنظيمية، ويبقى 21.8% من التغير في مستوى الاستخبار التنافسي بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والتي نصها: هناك دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية في رفع قدرة المصرف على الاستخبار التنافسي.

اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

1- درجة توفر العوامل التنظيمية مع مستوى خفض التكاليف

الجدول (4-55)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التنظيمية	0.725 ^a	0.526	0.521	0.37814	102.224	93	0.000

a Predictors: (الثابت), درجة توفر العوامل التنظيمية

b Dependent Variable: مستوى خفض التكاليف

الجدول (4-56)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	معاملات B المتغيرات	Std. Error	Beta	بيتا		
الثابت	1.160	0.288			4.027	0.000
التنظيمية	0.732	0.072	0.725		10.111	0.000

a Dependent Variable: مستوى خفض التكاليف

$$y_6 = b_0 + b_1x_1 + u$$

y_6 : مستوى خفض التكاليف

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_1 : العوامل التنظيمية

u : الحد العشوائي

$$y_6 = 1.160 + 0.732x_1 + 0.378$$

يبين الجدول (4-56) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.288 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.160}{2} = 0.580 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر

من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.072 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.732}{2} = 0.366 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها

كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ

($b_0 = 4.027, b_1 = 10.111$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما

يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

نرفض فرض العدم القائل: $0 = b_1 = b_0$

ونقبل الفرض البديل القائل أن: $b_0 > 0$

$b_1 > 0$

والجدول (4-55) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت

(0.521)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى خفض التكاليف للتغيرات في العوامل

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التنظيمية، وعليه فإن العوامل التنظيمية تُفسر 52.1% من التغيرات في مستوى خفض التكاليف، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن 52.1% من تغير مستوى خفض التكاليف يرجع إلى العوامل التنظيمية، ويبقى 47.9% من التغير في تغير مستوى خفض التكاليف، بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها. إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التنظيمية في تخفيض تكاليف المصروف.

2- درجة توفر العوامل التكنولوجية مع مستوى خفض التكاليف

الجدول (4-57)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.832 ^a	0.693	0.690	0.30443	207.660	93	0.000

a Predictors: (الثابت), العوامل التكنولوجية

b Dependent Variable: مستوى خفض التكاليف

الجدول (4-58)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا			
الثابت	1.355	0.189			7.160	0.000
التكنولوجية	0.679	0.047	0.832		14.410	0.000

a Dependent Variable: مستوى خفض التكاليف

$$y_6 = b_0 + b_1x_2 + u$$

y_6 : مستوى خفض التكاليف

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_2 : العوامل التكنولوجية

u : الحد العشوائي

$$y_6 = 1.355 + 0.679x_1 + 0.304$$

يبين الجدول (4-58) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0)

أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.189 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.355}{2} = 0.6775 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق

بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر

من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.047 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.679}{2} = 0.3395 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها

كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ $(b_0 = 7.160, b_1 = 14.410)$ أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض العدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

الجدول (4-57) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.69)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى خفض التكاليف للتغيرات في العوامل التكنولوجية، وعليه فإن العوامل التكنولوجية تفسر 69% من التغيرات في مستوى خفض التكاليف، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن 69% من التغير في مستوى خفض التكاليف يرجع إلى العوامل التكنولوجية، ويبقى 31% من التغير في مستوى خفض التكاليف بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة والتي نصها: هناك دور إيجابي للعوامل التكنولوجية في تخفيض تكاليف المصروف.

3- مستوى الأفراد مع مستوى خفض التكاليف

الجدول (4-59)

Model Summary and ANOVA^b (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
الأفراد	0.869 ^a	0.756	0.753	0.27148	284.827	93	0.000

a Predictors: (الثابت), الأفراد

b Dependent Variable: مستوى خفض التكاليف

الجدول (4-60)

Regression Coefficients^a معاملات الانحدار

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة المحسوب Sig
	B معاملات المتغيرات	Std. Error	Beta بيتا		
الثابت	1.084	0.178		6.102	0.000
الأفراد	0.748	0.044	0.869	16.877	0.000

a Dependent Variable: مستوى خفض التكاليف

$$y_6 = b_0 + b_1x_3 + u$$

y_5 : مستوى خفض التكاليف

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 : معاملات المتغيرات (ثابت المتغير المستقل المعتمد)

x_3 : مستوى الأفراد

u : الحد العشوائي

$$y_6 = 1.084 + 0.748x_1 + 0.271$$

يبين الجدول (4-60) أن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.178 < \frac{b_0}{2} = \frac{1.084}{2} = 0.542 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل لمستوى الأفراد (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.044 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.748}{2} = 0.374 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

يؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 6.142, b_1 = 16.877$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$\text{نرفض فرض العدم القائل: } 0 = b_1 = b_0$$

$$\text{ونقبل الفرض البديل القائل أن: } b_0 > 0$$

$$b_1 > 0$$

والجدول (4-59) يبين أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.753)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى خفض التكاليف للتغيرات في مستوى

الأفراد، وعليه فإن مستوى الأفراد يُفسر 75.3% من التغيرات في مستوى خفض التكاليف، وبالتالي فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير نامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن 75.3% من التغير مستوى خفض التكاليف يرجع إلى مستوى الأفراد، ويبقى 24.7% من التغير في مستوى خفض التكاليف بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة والتي نصها: هناك دور إيجابي للأفراد في تخفيض تكاليف المصرف.

4- نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى خفض التكاليف

الجدول (4-61)

Model Summary^c (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R Square	خطاء التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
الأفراد	0.869 ^a	0.756	0.753	0.27148	284.827	93	0.000
التكنولوجية	0.891 ^b	0.793	0.789	0.25129	174.403	93	0.000

a Predictors: (Constant), الأفراد

b Predictors: (Constant), العوامل التكنولوجية

c dependent Variable: مستوى خفض التكاليف

الجدول (4-62)

معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

Collinearity Statistics		مستوى الدلالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
Tolerance	VIF			Beta	Std. Error	B معاملات المتغيرات	
		0.000	6.102		0.178	1.084	الثابت
1.000	1.000	0.000	16.877	0.869	0.044	0.748	الأفراد
		0.000	5.653		0.168	0.949	الثابت
0.302	3.313	0.000	6.635	0.576	0.075	0.495	الأفراد
0.302	3.313	0.000	4.047	0.351	0.071	0.286	التكنولوجيا

a Dependent Variable: مستوى خفض التكاليف

$$y_6 = b_0 + b_2x_2 + b_3x_3 + u$$

y_6 : مستوى خفض التكاليف

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_2 و b_3 : معاملات المتغيرات (ثوابت المتغيرات المستقلة المعتمدة)

x_2 : العوامل التكنولوجية

x_3 : مستوى الأفراد

u : الحد العشوائي

$$y_6 = 0.949 + 0.286x_2 + 0.495x_3 + 0.251$$

وتدل بيانات الجدول (4-62) أن قيمة عامل تضخم التباين (VIF) التي تساوي (3.313) وهي أقل من (5) على أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي أي أنه لا يوجد تأثير للارتباط بين (مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التكنولوجية) في زيادة تباين معلمة المتغير المستقل. كما تبين نتيجة اختبار (F) الظاهرة في الجدول (4-61) والتي تساوي (174.403) أن معادلة الانحدار ككل ذات معنوية إحصائية وبالتالي فإن المتغيرات التفسيرية (مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التكنولوجية) تحدث أثراً جوهرياً في مستوى خفض التكاليف، وبمقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية لاختبار مدى معنوية التحسن الذي حدث في المقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار نتيجة لإضافة المتغيرات التفسيرية نجد أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وبالتالي فإن المقدرة التفسيرية قد تغيرت نتيجة لإضافة المتغير التفسيري الأول مستوى الأفراد، والثاني توفر العوامل التكنولوجية، وعليه يمكن القول أن إضافة هذه المتغيرات قد حسنت من المقدرة التفسيرية للنموذج. وأن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.168 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.949}{2} = 0.4745 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_2) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_2 = 0.071 < \frac{b_2}{2} = \frac{0.286}{2} = 0.143 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_2 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_2) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل مستوى الأفراد (المعلمة الانحدارية b_3) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_3 = 0.075 < \frac{b_3}{2} = \frac{0.495}{2} = 0.2475 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_3 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نثق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_3) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_2, b_3) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0 = 5.653, b_2 = 6.635, b_3 = 4.047$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

$$0 = b_3 = b_2 = b_1 = b_0$$

ونقبل الفرض البديل القائل أن : $b_0 > 0$

$$b_2 > 0$$

$$b_3 > 0$$

وكما يظهر من الجدول (4-61) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.789)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى خفض التكاليف للتغيرات في (مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التكنولوجية)، وعليه فإن المتغيرات المفسرة (مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التكنولوجية) فسرت 78.9% من التغيرات في مستوى خفض

التكاليف، وعليه فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى خفض التكاليف بالمقدار 78.9% يرجع إلى مستوى الأفراد، وتوفر العوامل التكنولوجية، وبقى 21.1% من التغير في مستوى خفض التكاليف بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية الرئيسية السادسة والتي نصها: هناك دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية في تخفيض التكاليف للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

الفرضية العامة للدراسة:

نظم المعلومات الإدارية (تنظيمية، تكنولوجية، أفراد) مع مستوى تحقيق الميزة التنافسية

الجدول (4-63)

Model Summary^d (Stepwise method)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	Adjusted R Square	خطأ التقدير (Std. E)	قيمة (F)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة المحسوب Sig
التكنولوجية	0.915 ^a	0.836	0.835	0.21349	470.682	93	0.000
التنظيمية	0.958 ^b	0.918	0.916	0.15238	506.750	93	0.000
الأفراد	0.963 ^c	0.928	0.926	0.14309	387.538	93	0.000

a Predictors: (Constant), العوامل التكنولوجية

b Predictors: (Constant), العوامل التنظيمية, العوامل التكنولوجية

c Predictors: (Constant), العوامل التنظيمية, العوامل التكنولوجية, الأفراد

d dependent Variable: مستوى تحقيق الميزة التنافسية

الجدول (4-64) معاملات الانحدار^a Regression Coefficients

Collinearity Statistics		مستوى الدلالة المحسوب Sig	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
Tolerance	VIF				Std. Error	B معاملات المتغيرات	
		0.000	8.120		0.133	1.078	الثابت
1.000	1.000	0.000	21.695	0.915	0.033	0.717	التكنولوجية
		0.000	3.725		0.117	0.434	الثابت
0.442	2.265	0.000	13.125	0.594	0.035	0.466	التكنولوجية
0.442	2.265	0.000	9.465	0.429	0.044	0.416	التنظيمية
		0.000	3.744		0.110	0.411	الثابت
0.282	3.549	0.000	8.980	0.478	0.042	0.374	التكنولوجية
0.350	2.858	0.000	7.318	0.350	0.046	0.339	التنظيمية
0.239	4.181	0.000	3.634	0.210	0.048	0.174	الأفراد

a Dependent Variable: مستوى تحقيق الميزة التنافسية

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + u$$

Y : مستوى تحقيق الميزة التنافسية

b_0 : معاملات المتغيرات (الثابت)

b_1 و b_2 و b_3 : معاملات المتغيرات (ثوابت المتغيرات المستقلة المعتمدة)

x_1 : العوامل التنظيمية

x_2 : العوامل التكنولوجية

x_3 : مستوى الأفراد

u : الحد العشوائي

$$Y = 0.411 + 0.339x_1 + 0.374x_2 + 0.174x_3 + 0.143$$

ويتضح من الجدول (4-64) أن قيمة عامل تضخم التباين (VIF) التي تساوي (4.181) وهي أقل من (5) على أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي أي أنه لا يوجد تأثير للارتباط بين (توفر العوامل التكنولوجية ، وتوفر العوامل التنظيمية، و مستوى الأفراد) في زيادة تباين معلمة المتغير المستقل.

كما تبين نتيجة اختبار (F) الظاهرة في الجدول (4-63) والتي تساوي (117.657) أن معادلة الانحدار ككل ذات معنوية إحصائية وبالتالي فإن المتغيرات التفسيرية (توفر العوامل التكنولوجية ، وتوفر العوامل التنظيمية، و مستوى الأفراد) تحدث أثراً جوهرياً في مستوى التحالفات الاستراتيجية، وبمقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية لاختبار مدى معنوية التحسن الذي حدث في المقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار نتيجة لإضافة المتغيرات

التفسيرية نجد أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية وبالتالي فإن المقدرة التفسيرية قد تغيرت نتيجة لإضافة المتغير التفسيري الأول توفر العوامل التكنولوجية، والثاني توفر العوامل التنظيمية والثالث توفر مستوى الأفراد وعليه يمكن القول أن إضافة هذه المتغيرات قد حسنت من المقدرة التفسيرية للنموذج.

وأن قيمة الخطأ المعياري لثابت النموذج (المعلمة الانتقالية b_0) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_0 = 0.110 < \frac{b_0}{2} = \frac{0.411}{2} = 0.2055 \right)$$

وهذا يعني أن القيمة المقدرة لـ b_0 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_0) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التنظيمية (المعلمة الانحدارية b_1) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_1 = 0.046 < \frac{b_1}{2} = \frac{0.339}{2} = 0.1695 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_1 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن ننق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_1) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل العوامل التكنولوجية (المعلمة الانحدارية b_2) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_2 = 0.042 < \frac{b_2}{2} = \frac{0.374}{2} = 0.187 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_2 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_2) لكامل مجتمع الدراسة.

وبما أن قيمة الخطأ المعياري لمعامل مستوى الأفراد (المعلمة الانحدارية b_3) أصغر من نصف قيمة هذا الثابت أي أن:

$$\left(\text{Std. Eb}_3 = 0.048 < \frac{b_3}{2} = \frac{0.174}{2} = 0.87 \right)$$

فإن القيمة المقدرة لـ b_3 من عينة الدراسة لها معنوية إحصائية ويمكن أن نتق بها كأساس جيد للوصول إلى (B_3) لكامل مجتمع الدراسة.

ويؤكد اختبار T تلك النتيجة بالنسبة لكل من (b_0, b_1, b_2, b_3) فقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لـ ($b_0=3.744, b_1=8.980, b_2=7.318, b_3=3.634$) أكبر من قيمة (t) الجدولية المساوية تقريباً (2) عندما يكون عدد درجات الحرية أكبر من 8 درجات، وبناءً عليه:

نرفض فرض العدم القائل: $0 = b_3 = b_2 = b_1 = b_0$

ونقبل الفرض البديل القائل أن: $b_0 > 0$

$b_1 > 0$

$b_2 > 0$

$b_3 > 0$

وكما يظهر من الجدول (4-63) أن قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square بلغت (0.926)، والذي يعكس مدى استجابة مستوى تحقيق الميزة التنافسية للتغيرات في (توفر العوامل التكنولوجية، وتوفر العوامل التنظيمية، و مستوى الأفراد)، وعليه فإن

المتغيرات المفسرة (توفر العوامل التكنولوجية ، وتوفر العوامل التنظيمية، و مستوى الأفراد) فسرت 92.6% من التغيرات في مستوى تحقيق الميزة التنافسية، وعليه فإن جودة التوفيق في هذه الحالة غير تامة حيث يوجد انحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة أي أن تغير مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمقدار 92.6% يرجع إلى توفر العوامل التكنولوجية ، وتوفر العوامل التنظيمية، و مستوى الأفراد، ويبقى 7.4% من التغير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بدون تفسير وهو يمثل انحراف عشوائي وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

إن جميع ما سبق من تحليل يستدعي قبول الفرضية العامة للدراسة والتي نصّها: هناك دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

المطلب الثاني

النتائج والتوصيات

يقدم هذا المطلب أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من واقع المراجع العلمية والبيانات التي تم تجميعها، ومن وصف عينة الدراسة، ومن الإجابات عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي يرى الباحث أن الأخذ بها سيزيد من كفاءة البنوك التجارية الأردنية.

أولاً- نتائج الدراسة

1- نتائج مستمدة من الأدب النظري للدراسة

أ- يفرض العصر الرقمي الذي نعيش فيه والخدمات الإلكترونية المتنامية كل يوم وبشكل ملح ضرورة مواكبة جميع التطورات في مجال نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات التي تعد عصب البيئة الإلكترونية.

ب- اعتماد المنظمات وبشكل متزايد على تطبيقات نظم المعلومات الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون، وتطوير الخدمات وغيرها من التطبيقات التي تعزز الميزة التنافسية.

ت- تركز المنظمات المعاصرة بشكل كبير على ذكاء الأعمال وما يوفره من قدرات للتعامل مع مخازن البيانات واستكشاف البيانات وتطبيقاتها.

ث- يجب على منظمات الأعمال أن تتميز عن منافسيها وتحافظ على نموها وبقائها في السوق وهذا يتطلب منها السعي الدائم للبحث والتطوير لكافة عملياتها وأنشطتها، وتعد نظم المعلومات الإدارية أهم مجالات هذا البحث وبالتالي هي مصدر لذلك التميز.

ج- هناك أنواع عديدة من التكنولوجيا والنظم المرتبطة بها وتختلف استخداماتها من منظمة إلى أخرى وضمن المنظمة الواحدة من مستوى إداري إلى آخر، وللتأكد من أدائها لوظائفها المطلوبة، وأنها مطابقة للضوابط والمعايير الدولية، تقوم المنظمات بتطبيق تدقيق وحوكمة نظم المعلومات.

2- نتائج مستمدة من صفات عينة الدراسة

أ- يمثل الذكور النسبة الأكبر من أفراد الإدارة في المصارف التجارية الأردنية إذ بلغت نسبتهم (72.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (27.7%)، ويرجع سبب ذلك باعتقاد الباحث إلى أن طبيعة العمل الإداري تحتاج بذل جهد إضافي مضن، والبقاء لساعات طويلة في العمل وبشكل مستمر، وفي بعض الأحيان يتطلب الأمر السفر والتنقل بين الفروع والتي غالباً ما تكون في محافظات أخرى وحتى خارج المملكة وهذا ما قد يتناف مع طبيعة المجتمع الأردني نوعاً ما وهو ما أشار إليه بعض أفراد العينة.

ب- يلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من جيل الشباب، حيث بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 40 سنة أكثر من 70%.

ت- بينت الدراسة ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة من يحملون درجة الماجستير والدكتوراه (35.1%) ودرجة البكالوريوس (63.8%) أما حملة شهادة دبلوم كلية مجتمع فبلغت نسبتهم (1.1%) ويعزى هذا إلى ما تحتاجه نظم المعلومات الإدارية والعمل الاستراتيجي من توافر أفراد مؤهلين علمياً وعلى درجة عالية من الكفاءة، كما أن طبيعة العينة وهي المدراء ومساعدتهم تحتاج على مستوى تعليمي عالي.

ث- بلغت نسبة من تقل خدماتهم عن 10 سنوات في المصرف 73.4% ومن تزيد خدماتهم عن 10 سنوات ما يقارب 26 % ، وهذا يؤكد تبادل الخبرات في القطاع المصرفي وعدم ثبات العاملين في المصرف لمدة طويلة نوعاً ما .

ج- وبالنسبة لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية فقد كانت نسبة الأفراد الذين بلغت مدة خدمتهم (5) سنوات فما دون (78.7%)، وشكلت نسبة من هم أكثر من 5 سنوات ما يقارب (21.3%)، وهذا ما يؤكد مبدأ تدوير العمل وتبادل الخبرات بين العاملين وتنوعها.

3- نتائج مستمدة من تطبيق نموذج الدراسة

أ- تمتاز نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية بأنها ذات كفاءة وفاعلية عالية وقد بلغ متوسط توفرها درجة مرتفعة قدرها (3.951)، وهذا يعني أن هذه المصارف تعي أهمية الدور الذي تؤديه هذه النظم وبالتالي اقتنتها وتعمل على تطويرها باستمرار، وتمثل ذلك بما يلي:

- وفرت المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية البيئة التنظيمية الداعمة لنظم المعلومات الإدارية بدرجة مرتفعة بلغت (3.94) تعكس قناعة الإدارة العليا بأهمية هذه النظم وتوحيد الرؤية التنظيمية اتجاهها.

- وفرت المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية العوامل التكنولوجية لتنظم المعلومات الإدارية بدرجة مرتفعة بلغت (3.963) فبعد أن اقتنعت إدارات هذه المصارف بأهمية نظم المعلومات الإدارية اتجهت إلى تطوير ومواكبة آخر المستجدات في مجال التكنولوجيا الخاصة بالعمل المصرفي.

- جاء اهتمام المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية بالموارد البشري (مستوى الأفراد) مكملاً للعوامل التنظيمية والعوامل التكنولوجية ومتكامل معها إذ بلغت درجة توفر هذا البعد الذي يعد المحور المحرك لعمل المصارف درجة مرتفعة قدرها (3.959).

ب- استطاعت المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية أن تحقق مستوى مرتفع من الميزة التنافسية بلغ وسطه الحسابي (3.917)، ليعكس إدراك الإدارة في تلك المصارف لأهمية الميزة التنافسية كمتطلب أساسي للبقاء في السوق والاستفادة من الفرص المتاحة وكسب حصة سوقية أكبر وتحقيق ذلك كما يلي:

- كانت درجة توفر مستوى الخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية مرتفعة بلغت (3.934).

- جاءت درجة توفر مستوى رفع كلف التحويل من المصرف لمصرف تجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية مرتفعة بلغت (3.868).

- كانت درجة توفر مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية مرتفعة أيضاً وبلغت (4.076).

- مثلت درجة توفر مستوى التحالفات الاستراتيجية في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية درجة مرتفعة بلغت (3.755).

- كانت درجة توفر مستوى الاستخبار التنافسي في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية كذلك مرتفعة وبلغت (3.793).

- جاءت درجة توفر مستوى خفض التكلفة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية مرتفعة بلغت (4.045).

ت- يوجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، وتحقيق الميزة التنافسية في تلك المصارف بلغت (0.963)، وتمثلت بما يلي:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، و مستوى الخدمة في تلك المصارف بلغت (0.868).

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، و مستوى رفع كلف التحويل في تلك المصارف بلغت (0.818).

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، و مستوى العوائق أمام الداخلين الجدد في تلك المصارف بلغت (0.875).

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، و مستوى التحالفات الاستراتيجية في تلك المصارف بلغت (0.875).

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، و مستوى الاستخبار التنافسي في تلك المصارف بلغت (0.881).

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، و مستوى خفض التكلفة في تلك المصارف بلغت (0.863).
- ث- تلعب نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة المستخدمة في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية دوراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في تلك المصارف، وذلك كما يلي:
- تلعب نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) دوراً مهماً في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية.
- تلعب نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) دوراً مهماً في رفع مستوى كلف التحويل إلى مصرف آخر لدى كل مصرف من المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية.
- تلعب نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفر العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) دوراً مهماً في زيادة العوائق أمام الداخلين الجدد من قبل المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية.

- تلعب نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفير العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) دوراً مهماً في تسهيل التحالفات الاستراتيجية للمصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية.

- تلعب نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفير العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) دوراً مهماً في تحسين مستوى الاستخبار التنافسي في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية.

- تلعب نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التنظيمية، وتوفير العوامل التكنولوجية، ومستوى الأفراد) دوراً مهماً في خفض تكلفة الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية.

ثانياً- التوصيات

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، سيكون لها تأثيراً إيجابياً على عملها اليومي وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، ومن بين أهم هذه التوصيات ما يلي:

- 1- على الرغم من توفر العوامل التنظيمية بدرجة مرتفعة إلا أنه يجب على المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية أن تزيد من قدرتها على الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية والتكنولوجيا المستخدمة لديها، من خلال إعطاء مرونة أكبر أثناء بناء وتصميم هذه النظم واستخدامها بحيث تتوافق مع العمل المطلوب أداؤه وليس العكس.
- 2- تغيير ثقافة الإدارة العليا بخصوص الإنفاق على نظم المعلومات الإدارية، وذلك من خلال ربط الإنفاق على نظم المعلومات الإدارية بالتكنولوجيا بالحاجة وفقاً للمستجدات في كل من العمل المصرفي وسوق التكنولوجيا.
- 3- التركيز على الناحية العملية في الأداء من خلال تسهيل تبادل الخبرات والمعرفة داخل المصرف، وكذلك مع المصارف الأخرى وبطريقة مدروسة.
- 4- مع تزايد حدة المنافسة وزيادة الحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات يجب على المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية أن تعمل على التوسع في استخدام أنظمة المعلومات المتطورة التي تتمتع بالقدرات التحليلية والرياضية خاصة وأن هذه النظم غالباً ما تخدم الإدارة العليا.

- 5- العمل على إعطاء دور أكبر لنظم المعلومات الإدارية في أداء الأعمال خاصة الروتينية منها وذلك عن طريق استخدام تطبيقات نظم المعلومات وذكاء الأعمال.
- 6- يجب على المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية، أن تزيد من الاستثمار في مجال البحث والتطوير، لابتكار خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية وذلك من خلال الاهتمام بوحدة البحث والتطوير وإيلائها الدعم اللازم وتزويدها بالقدرات المالية والتكنولوجيا والفنية.
- 7- زيادة الحوافز المقدمة للعملاء وخاصة تلك المرتبطة بالجانب الإلكتروني مثل الاستعلام عن الرصيد وتسديد الفواتير وغيرها من الخدمات الإلكترونية، بحيث تقدم بأقل كلفة ممكنة، وتكون مرتبطة بخدمات أخرى يحصل عليها الزبون.
- 8- العمل على وضع ضوابط ومعايير تسهل انتقال العمل المصرفي، بحيث يمكن في حال توفرها منح حق الامتياز لمصارف أخرى تعمل في مناطق داخل المملكة أو حتى خارجها لتقدم نفس الخدمات التي يقدمها المصرف الأم، كما يجب أن تركز هذه الضوابط الثقة المتبادلة بين المانح والمستفيد من الامتياز.
- 9- العمل على تعزيز التعاون التنافسي بين المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية وذلك من خلال التحالفات فيما بينها من أجل الاستفادة من الخبرات والأصول الملموسة وغير الملموسة الموجودة لدى كل طرف من أطراف التحالف، أو من أجل اقتناء أصول (لا يمكن لكل مصرف على حدة اقتنائها إما لارتفاع تكلفتها وعدم توفر السيولة اللازمة لشرائها، أو توفر السيولة ولكن ارتفاع درجة المخاطرة فيها) تولد أمام المصارف المتحالفة فرصة قوية لتحقيق الأرباح.

10- إيجاد وحدة متخصصة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تكون مهمتها الأساسية التنبؤ بالمخاطر المحتملة الوقوع نتيجة لسوء أداء الأعمال الداخلية أو نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤثر على عمل المصرف، ويجب تعزيز ودعم هذه الوظيفة بالنظم والتكنولوجيا والأفراد المتخصصين.

11- توعية الأفراد العاملين في المصارف التجارية المدرجة في السوق الأول من سوق عمان للأوراق المالية بأهمية وخطورة أمن وسرية المعلومات، وضرورة اعتماد ضوابط ومعايير دولية في مجال تدقيق وحوكمة نظم المعلومات الإدارية.

12- وضع استراتيجية فعالة من أجل الاستفادة من المنظمات الدولية المتخصصة بجمع وتحليل البيانات والمعلومات، مع التركيز على التآني في وضع هذه الاستراتيجية، لأن البيانات والمعلومات المتبادلة قد تستخدمها تلك المنظمات في استنتاج معلومات قد تضر بالموقف التنافسي للمصرف.

13- مراجعة الحملات الإعلانية التي يقوم بها المصرف وزيادة عدد الخدمات المقدمة في الإعلان الواحد وخاصة الإعلانات المطبوعة وأهمها الطرقيّة فهي من جهة تعطي المصرف مجالاً ومساحة أوسع للتعريف بأكثر من خدمة في إعلان الواحد، ومن جهة أخرى تعطي الجمهور فرصة أكبر للإطلاع عليها ومعرفتها والتميز بينها.

14- يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث في مجال تكنولوجيا المعلومات والنظم المرتبطة بها في القطاع المصرفي وغيره من القطاعات ومن هذه البحوث على سبيل المثال وليس الحصر:

- دور نظام معلومات التسويق في خفض تكلفة المنتج.

- واقع وآفاق التعاون مع المنظمات الدولية المتخصصة بجمع وتحليل البيانات.
- معايير مقترحة لنشر ثقافة المعلوماتية وأمنها داخل المنظمة.
- استخدام تحليل SWOT للتنبؤ بالمخاطر المتعلقة بالأداء.
- دور التحالفات التكنولوجية في تعزيز موقف المنظمة التنافسي.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، 2001، تعريب: رفاعي، محمد رفاعي و عبد المتعال، محمد سيد أحمد، ط4، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 2- آرثر آيه. تومسون و آيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، 2006، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- 3- بتس، روبرت.أ. & لي، ديفيد(2008)، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، تعريب: عبدالحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
- 4- البكري، سونيا و سلطان، إبراهيم (2001)، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 5- حماد، طارق عبد العال، 2003، إدارة المخاطر المصرفية، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- 6- خليل، نبيل مرسى(2007) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- 7- الخير، طارق أحمد، وآخرون (2005) مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق.
- 8- الزعبي، حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، 2005، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 9- سلطان، إبراهيم (2005)، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 10- طه، طارق (2000)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، ط3، منشأة المعارف، الإسكندرية.

- 11- العوضي و بسيوني(2007)، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.
- 12- النجار، فايز جمعة، (2010)، نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- الهوس، أبو بكر محمد (2003)، المعلومات والتنمية، مركز الدراسات والبحث، طرابلس، الجفرة.
- 14- ياسين، سعد غالب، (2003)، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- باسردة، توفيق سريع(2006)، " تكامل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثرهما على الأداء" أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق.
- 2- بريش، فايزة(2005)، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر.
- 3- بوروبة، فهيمة(2006)، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة (EN.I.CA.B)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4- بوشناف، عمار(2002)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 5- داسي، وهيبه حسين(2007)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

- 6- رايس، مراد (2006)، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- 7- طشطوش، ليث محمد إبراهيم (2008)، دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت.
- 8- عثمان، مهدي صلاح الدين جميل (2003)، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك، الأردن.
- 9- عجام، إبراهيم محمد حسن (2007) ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية.
- 10- العزاوي، فراس رحيم يونس (2007)، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- 11- الغويري، عمر عوض (2004)، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- 12- ملكاوي، نازم محمود محمد الأحمد (2007)، "نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق.
- 13- هجيرة، شيقارة (2005)، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة "ENCG"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

- 14- الميتاني، يوسف عبد الرحمن يوسف(2002)، أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف التجارية الأردنية" دراسة حالة البنك العربي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- 15- سلمان، برهان غسان"صباح الحلو" (2000)، أثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الأردنية "من منظور القيادات المصرفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- 16- الحوري، فالح عبدالقادر(2004)، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

ثالثاً: المؤتمرات الملتقيات

- 1- البكري، ثامر ياسر و سليمان، أحمد هاشم، 2006، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نيسان / 2006 .
- 2- تاج الدين، محمد،(2005)، مدخل التخطيط الاستراتيجي لنقل وإدارة المعلومات لتسهيل الإجراءات في المنظمات، ملتقى المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 5-9/6/2005.
- 3- الحياي، احمد مؤيد عطية و ال مراد، نجله يونس محمد(2009)، مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بعنوان: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، 27 - 29 نيسان 2009.
- 4- شاهين، علي عبد الله، 2005 إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف "مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين"، بحث مقدم إلى المؤتمر

- العلمي الأول: الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في الفترة من 8-9 مايو 2005م.
- 5- الشمري، ناظم محمد نوري و جودة، محفوظ أحمد (2009) "المنافسة بين المصارف الأردنية: مجالاتها، وسبيل تفعيلها في ظل الأزمة العالمية الراهنة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بعنوان: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، 27 - 29 نيسان 2009.
- 6- عصفور، أمل مصطفى، (2005) نظم المعلومات الإدارية، ندوة الدعم المؤسسي والمعلوماتي لعمل المراكز الاستراتيجية في الحكومة، جامعة القاهرة، 6-10 فبراير 2005.
- 7- معطي الله، خير الدين & بوقوم، محمد (2007)، المعلوماتية والجهاز البنكي- حتمية تطوير الخدمات المصرفية- بحث مقدم إلى ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي- واقع وتحديات
- رابعاً: التقارير والمنشورات
- 1- تطور القطاع المصرفي في الأردن (2000 - 2009)، جمعية المصارف في الأردن.
- 2- المصرف المركزي الأردني.

باللغة الأجنبية:

- Books

- 1- Alter, Steven, (2002), Information Systems: Foundation of E-Business, 4th ed, Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- 2- Balogun, J. and Hailey (2004). Exploring strategic change, Harlow, England, Prentice Hall.
- 3- David Kroenke, (2011), using MIS , Prentice Hall.
- 4- Efraim Turban & Dorothy Leidner & Ephraim Mclean & James Wetherbe (2006), Information Technology for management 5th ed. New york: John wiley & Sons Inc.

- 5- Evans and Collier,(2007) **Operation Management an Integrated Goods and services, Approach**, Thomson, South, western, U.S.Ainternational, studentedition.
- 6- Foray, Dominique(2004), **The Economics of Knowledge**, The MIT press, Cambridge, Massachusetts.
- 7- Haag, Stephen and Cummings, Maeve (2008), **Information Systems Essentials** , Second edition, McGraw-Hill, International Edition.
- 8- Imhoff, Claudia and Galemme, Nicholas and Geiger, Jonathan(2003), **Mastering Data Warehouse Design**, Relational and Dimensional Techniques, Wily Publishing, Inc, Indiana.
- 9- Kavanagh, Michael J. and Thite, Mohan(2009) **Human resource information systems; basics, applications, and future directions**, Sage Publications, Book News, Inc. <http://proquest.umi.com/pqdweb>
- 10- Kenneth Laudon & Jane Laudon (2006), Management Information systems, 9th ed, Prentice Hall Int. Inc.
- 11- Kenneth Laudon & Jane Laudon (2007), Management Information systems, 10th ed, Prentice Hall Int. Inc.
- 12- Kenneth Laudon & Jane Laudon (2010), Management Information systems, 11th ed, Prentice Hall Int. Inc.
- 13- Macmillan, Mugh and Tampoe, Mahen (2000), **Strategic Management Process**, Coutent, and implementation, Oxford, Press.
- 14- Macnurlin, Barbara C. and Sprague, Ralph H. (2006), **Information Systems Management**, 7th edition, Person education, Inc. Prentic Hall, New Jersey.
- 15- Michael E. porter(1998), **competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with new introduction**, free press, New York.
- 16- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (2004), **Hitotsubashi on Knowledge Management**, Singapore, John wiley & Sons (Asia) pte Ltd.
- 17- O'Brien, James A. and Marakas, George M.(2007), **Enterprise Information Systems**, 13th edition, McGraw-Hill, International Edition

- 18- Raymond Jr. McLeod, & George P. Schell 2007, **Management Information systems** (10thed.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- 19- Turban, Rainer & Potter (2005),**introduction to Information Technology** 3rd ed. New york: John wiley & Sons Inc.
- **Theses**
- 1- Asakiewicz, Christopher J. (2003), Knowledge Mining: The Quantitative Synthesis And Visualization Of Results And Findings, **PhD thesis**, Stevens Institute of technology Castle Point on Hudson Hoboken, New Jersey.
- 2- Bakke, Sharen A.(2006), Privacy, Control, And The Use Of Information Technology: The Development, Validation, And Testing Of The Privacy-Invasive Perceptions Scale, **PhD thesis**, Kent State University.
- 3- Bettis-Outland, E. Harriette(2004), Critical roles of information overload, information quality, and perceived information distortion on organization effectiveness: a customer relationship management perspective, **PhD thesis**, Georgia State University.
- 4- Chatterjee, Debasish(2001), Web Mining For Pattern Discovery In E-Commerce Applications, **MSc Thesis**, University Of Louisville, Kentucky.
- 5- Day, Allen Jason(2008), The Construction and Usage of a Microarray Data Warehousing System, **PhD thesis**, University of California, Los Angeles.
- 6- Garner, Sheila R. (2007), Data Warehouse Implementation Strategies: A Mixed Method Analysis Of Critical Success Factors, **PhD thesis**, Capella University.
- 7- Greenaway, Kathleen Erin(2004) Information Privacy Orientation, **PhD thesis**, Queen's University, Kingston, Ontario, Canada.
- 8- Hester, Andrea J.(2009) Analysis Of Factors Influencing Adoption And Usage Of Knowledge Management Systems And Investigation Of Wiki Technology As An Innovative Alternative To Traditional Systems, **PhD thesis**, University of Colorado Denver.
- 9- Hwang, Yonghyun(2010), Transaction Level Model Based Performance Estimation and System Generation, University of California, **PhD thesis**, Irvine.

- 10- Jayaswal, Sachin(2009), Product Differentiation and Operations Strategy for Price and Time Sensitive Markets, **PhD thesis**, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada.
- 11- Khan, Omer (2010), A hardware/software CO-design architecture for thermal, power, and reliability management in chip multiprocessors, **PhD thesis**, University of Massachusetts Amherst.
- 12- Kolba, Mark Philip(2009), Information-Based Sensor Management for Static Target Detection Using Real and Simulated Data, **PhD thesis**, Duke University.
- 13- Lu, Zhijie(2007), Data Management In An Object-Oriented Distributed Aircraft Conceptual Design Environment, **PhD thesis**, Georgia Institute of Technology.
- 14- Miller Mark S. (2010), Implementation Of Network Leader Sponsored Supply Chain Management Systems: A Case Study Of Supplier It Business Value, **PhD thesis**, Capella University.
- 15- Ncube, Zibusiso(2007), Information technology infrastructure development in the southern Africa development community: a survey analysis, **PhD thesis**, Capella University.
- 16- Petrou, Christiana(2005), Text Mining: A Tool For Statistical Learning, **MSc Thesis**, University Of Louisville, Kentucky.
- 17- Rodriguez, Michael(2009), Virtual professionals' utilization of customer relationship management (CRM) technology, **PhD thesis**, Stevens Institute of technology Castle Point on Hudson Hoboken, New Jersey.
- 18- Saunders, William Chad(2006), Knowledge Management Systems and Patenting, **PhD thesis**, University Of Calgary, Alberta.
- 19- Sharma, Vishal(2010), Asset Levels of Service-based Decision Support System for Municipal Infrastructure Investment, **PhD thesis**, University of Alberta, Canada.
- 20- Sim, Jaesung (2003), Critical Success Factors In Data Mining Projects, **PhD thesis**, University Of North Texas.
- 21- Stan, Mitchell(2009), The Choice Between Focus An Diversification Strategies In Banking And Its Relationship To Risk Return Outcomes, **PhD thesis**, Carleton University, Sprott School Of Business, Ottawa, Canada.

- 22- Vargas, Ana Mercedes Molina(2003), XROASTER: A Tool For Catalog Management On Databases Middleware Systems, MSc thesis, University Of Puerto Rico Mayagüez Campus.
- 23- Wang, Mulan Xiaofeng(2008), Supply Chain Management and Economic Valuation of Real Options in the Natural Gas and liquefied Natural Gas Industry, PhD thesis, Carnegie Mellon University.
- 24- Watson, James Kells(2003), Organizational Dissonance: a framework to study information technologies and customer relationship management, PhD thesis, University of Illinois at Chicago. USA.
- 25- Wee, Sewook (2008) ATLAS: software development environment for hardware transactional memory, PhD thesis, Stanford University.
- 26- Ying, HO(2007), Visualizing and analyzing asymmetric marketing data in the information age, PhD thesis, Chinese University of Hong Kong.
- 27- Zhang, Yongping(2009), OLAP Database Computation with a Splitcube in a Cluster, MSc thesis, Simon Fraser University, Canada.
- 28- Zolghadar, Manuel(2007), Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures, MBA Thesis, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University.
- 29- Ray, Gautam(2000), Information systems and competitive advantage: a process oriented theory, PhD thesis, the Ohio state university.
- 30- Reed, Michele(1993), Utilizing information technology for competitive advantage, MSc thesis, the University of Texas at Arlington.
- 31- Eze, ezegozie(1999), The potential of information systems for competitive advantage: an empirical examination of Nigerian commercial banks, PhD thesis, Walden university.
- 32- Kearns, Grover Sandlin(1997), Alignment of information systems strategy with business strategy: impact on the use of information

systems for competitive advantage, PhD thesis, university of Kentucky.

- Journals

- 1- Birkinshaw, Julian and Hood, Neil and Young, Stephen(2005),Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance, International Business Review, 14 (2005) 227–248.
- 2- Buchanan, Steven and Gibb, Forbes(2008) The information audit: Theory versus practice, International Journal of Information Management 28 (2008) 150–160.
- 3- Coeurderoy, Regis and Durand, Rodolphe(2004), Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership, Journal of Business Research 57 (2004) 583– 590.
- 4- Ehie, Ike C.(2002) Developing a Management Information Systems (MIS) Curriculum: Perspectives, Journal of Education for Business, Vol.77, n3, Jan-Feb 2002.
- 5- Jiang, Tingting and Koshman, Sherry(2008), Exploratory Search in Different Information Architectures, Bulletin of the American Society for Information Science and Technology – August/September 2008 – Volume 34, Number 6.
- 6- Kublanov, V. S.(2008), A Hardware–Software System for Diagnosis and Correction of Autonomic Dysfunctions, Biomedical Engineering, Vol. 42, No. 4, 2008, pp. 206_212. Translated from Meditsinskaya Tekhnika, Vol. 42, No. 4, 2008, pp. 40_46. Original article submitted March 3, 2008.
- 7- Malkawi, Nazem M. and ALraja, Mansour Naser and ALkhayer, Tarek(2010), Information systems Auditing Applied study at banks listed in the Damascus Stock Exchange\Syria, Euro Journal, London, United Kingdom.
- 8- Maloney, Krisellen; Bracke, Paul, Beyond Information Architecture: A System integration Approach to web-site Design. Journal of Information Technology & Libraries, Vol. 23 Issue 4, Dec2004.

- 9- Ojala, Marydee(2006), The New Life Cycle of Business Information, **Online**; Jan/Feb 2006; 30, 1; ProQuest Nursing & Allied Health Source pg.
- 10- Patterson, Tracey Dishman (2007), Data Mining For Golden Opportunities, scope out valuable resources from Maintain of Information, Computing: 50 Hot technologies, January 2007, Vol.8, Issue 1.
- 11- Philee, Hamed and Hoda(2009) Information Technology and Internal Controls, February 6, 2009, <http://ssrn.com/>.
- 12- Piattini, Mario(2000), **Auditing information systems** , Chapter I, Basic Concepts of Information System Auditing, Rafael Rodríguez de Cora, 2000, IDEA Group Publishing.
- 13- Robert. L and Birckmayer, Johanna and Boothroyd, Renee(2009), Developing a data resource to support state substance abuse prevention planning: approaches used in Implementing CSAP's strategic prevention framework Flewelling, **Federal Legal publications, Inc**; Fall 2009; 36, 3/4.
- 14- Sayana, Anantha(2002) The Information System Audit Process, **Information Systems Control Journal**, Volume 1.
- 15- Sienknecht, Ted(2008), Information Advantage, **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology (Online)**Jun/Jul 2008; 34, 5.
- 16- The Auditor General's, Methodological Recommendations for Information Systems Audit, **Auditor General's**, Order No. V-65 of 27 April 2006.
- 17- Wroblewski, Luke(2008), The Information Architecture Behind Good Web Forms, **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology** – August/September 2008 – Volume 34, Number 6.
- 18- Doherty, Neil F. and Terry, Mark(2009), The role of IS capabilities in delivering sustainable improvements to competitive positioning, Journal of Strategic Information Systems 18 (2009) 100–116.
- 19- Xiaofeng, MA and Lu, LIU and Jing, LI and Degang, CUI(2008) How Chinese Companies Enhance Competitive Advantage Through Enterprise Information System Implementation, **Tsinghua Science**

And Technology, Volume 13, Number 3, June 2008, ISSN 1007-0214 16/26 pp355-361.

- Reports and standards

- 1- Aberdeen Group(2005) Best Practices in Security Governance, , USA.
- 2- Allen, Julia; Governing for Enterprise Security, Carnegie Mellon University, USA, 2005
- 3- Corporate Governance Task Force, 'Information Security Governance: Call to Action', USA, 2004.
- 4- Cullen, J. B. and Worley K.P. (2005) Multinational Mangement.
- 5- G2, 2008, Information Systems (IS) Auditing Guideline: G2 Audit Evidence requirement, ISACA Standards Board.
- 6- IBM, Data Governance Council, Oversight of Information Security, USA, 2005.
- 7- IS Auditing Guideline Follow-Up Activities Document G35 , 2009 ISACA.
- 8- IS Auditing Guideline, G39 It Organization, 2009 ISACA.
- 9- IS AUDITING GUIDELINE, G6 Materiality Concepts For Auditing Information Systems, 2009 ISACA.
- 10- IS Auditing Guideline, G8 Audit Documentation, 2009 ISACA.
- 11- IS Auditing Procedure Evaluation Of Management Controls Over Encryption Methodologies Document P9, 2009 ISACA.
- 12- IS Auditing Procedure Irregularities And Illegal Acts Document P7, 2009 ISACA.
- 13- IS Auditing Procedure, P1 Is Risk Assessment Measurement, 2009 ISACA.
- 14- ISACA, 2005, Critical Elements of Information Security Program Success, by the Information Systems Audit and Control Association, www.isaca.org, Printed in the United States of America.
- 15- ISACA, 2009, IT Standards, Guidelines, and Tools and Techniques for Audit and Assurance and Control Professionals, ISACA serving IT Governance professional.

- 16- IT Governance Institute, 2006, **Information Security Governance: Guidance for Boards of Directors and Executive Management**, 2nd Edition, Printed in the United States of America.
- 17- IT Governance Institute, 2008, Aligning CobiT® 4.1, ITIL® V3 and ISO/IEC 27002 for Business Benefit Printed in the United States of America and published simultaneously on **ITGI, ISACA, OGC and TSO web sites** in England and the United States of America.
- 18- National Association of Corporate Directors, '**Information Security Oversight: Essential Board Practices**', USA, 2001
- 19- Western Australian Auditor General's Report, Information Systems Audit Report, **Report 2**– April 2009.
- 20- white paper, 2006, Information Systems Governance, **white paper**, University of Victoria, Computing and systems services.

- Internet web site

- 1- [en.wiktionary.org/wiki/relational_database\(200?\)](http://en.wiktionary.org/wiki/relational_database(200?)).
- 2- <http://en.kioskea.net/contents/systeme-d-information/it-gouvernance-si.php3> , 2008.
- 3- IT Governance Institute, COBIT® Security Baseline, USA, 2004, www.itgi.org.
- 4- [www.extension.umn.edu/distribution/naturalresources/components/DD6097hr.html\(200?\)](http://www.extension.umn.edu/distribution/naturalresources/components/DD6097hr.html(200?)).
- 5- www.bcd.ly.
- 6- www.saib.com.sa.
- 7- www.kantakji.com.
- 8- www.certification.tn.
- 9- www.qnb.com.qa .

الملاحق

الملحق (1) أسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

الاسم	الجامعة
أ.د. جمال اليوسف	رئيس قسم الإدارة في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
أ.د. عمار ناصر آغا	رئيس قسم الإحصاء في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
أ.د. عبدالرزاق القاسم	قسم العلوم المالية والمصرفية في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
أ.د. مناور حداد	عميد البحث العلمي - بجامعة أربد الأهلية - الأردن
أ.د. محمد المومني	عميد كلية الإدارة والعلوم الاقتصادية - جامعة جدارا - الأردن
أ.د. فايز النجار	قسم نظم المعلومات في كلية الإدارة والعلوم الاقتصادية - جامعة جدارا

الملحق (2) مقياس الدراسة (الاستبيان)

الأستاذ: مدير: المحترم

تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية" وذلك كأحد متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال/ نظم المعلومات الإدارية، من جامعة دمشق.

وإذ نتمنّ غالباً تعاونكم البناء في الاستجابة لمفردات هذا الاستقصاء، هذا التعاون الذي يعد أساسياً لإنجاح هذه الدراسة، لذا يرجى التفضل بقراءة فقرات الاستبيان المرفق واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعلياً، علماً أن البيانات الواردة فيه سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وكذلك نعدكم بإمدادكم بنسخة من التقرير النهائي لنتائج هذا البحث .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث

منصور ناصر الرجبي

بإشراف

د. نازم ملكاوي

أ.د. طارق الخيّر

أستاذ نظم المعلومات المساعد بجامعة جدارا

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة دمشق

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية: ضع إشارة (x) في المربع المناسب :

1	الجنس	ذكر			أنثى
2	العمر	30 سنة فأقل	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	من 51 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه أو ما يعادلها
4	مدة الخدمة في المصرف	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	من 16 سنة فأكثر
5	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	من 16 سنة فأكثر

ثانياً: بيانات الدراسة: من فضلك ضع إشارة (x) في المربع المناسب :

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	متفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يسهل الهيكل التنظيمي في المصرف عملية تبادل المعلومات.					
2	يسهل الهيكل التنظيمي المستخدم عملية تنفيذ المهام باستخدام نظم المعلومات الإدارية.					
3	يسهل الهيكل التنظيمي المستخدم تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين داخل المصرف وبين المصرف والمصارف الأخرى.					
4	يوجد لدى المصرف وحدة مستقلة بنظم المعلومات الإدارية.					
5	يعتمد الأفراد العاملين في المصرف على نظم المعلومات الإدارية في تأدية أعمالهم واتخاذ قراراتهم.					
6	يعمل المصرف على تعزيز وبناء الثقافة المعلوماتية للعاملين في المصرف.					
7	تشجع الثقافة السائدة في المصرف استخدام نظم المعلومات الإدارية والاعتماد عليها.					
8	تسهل الإجراءات والقواعد المتبعة في المصرف عمل نظم المعلومات الإدارية.					
9	ترتبط الإدارة نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات بأهداف المصرف واحتياجات الإدارة من المعلومات.					
10	تؤمن الإدارة العليا بأن المعلومات والمعرفة هما مورد استراتيجي هام مصدر أساسي للميزة التنافسية.					
11	تؤمن الإدارة العليا أن لنظم وتقنية المعلومات القدرة على تمكين التغيير الإداري والتنظيمي.					
12	توضع موازنة نظم المعلومات الإدارية حسب الحاجة وليس كنسبة سنوية من الميزانية العامة للبنك.					
13	يتوفر لدى المصرف أجهزة إدخال وإخراج وتخزين متطورة ويتم تحديثها باستمرار.					
14	يقوم المصرف بعملية التدقيق التقني لنظم المعلومات الإدارية.					

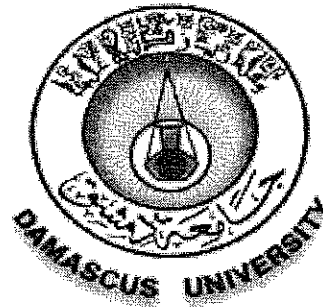
الملاحق

					15	يقوم المصرف بتحديد موارد قدرات نظم المعلومات الإدارية.
					16	يقيم المصرف مدى الاستفادة من موارد قدرات نظم المعلومات الإدارية.
					17	يمتلك المصرف مخزن (أو مخازن) بيانات متطورة يسهل الوصول إليها من قبل المعنيين.
					18	يستخدم المصرف برمجيات متطورة تسهل عملية التتقيب (الكشف) عن البيانات والمعرفة.
					19	يمتلك المصرف تطبيقات برمجية للنظم تسهل التعامل مع العملاء.
					20	يمتلك المصرف شبكات اتصالات تتيح المشاركة الواسعة بالمعلومات والمعرفة داخل المصرف وخارجه.
					21	يستخدم المصرف نظم معلومات إدارية متطورة تتمتع بقدرات تحليلية ورياضية كبيرة وتلبي حاجة المستويات الإدارية المختلفة.
					22	يعمل المصرف على توفير أنظمة أمن الشبكات والبيانات.
					23	يتم تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات الإدارية باستمرار.
					24	يعتمد الأفراد العاملين في المصرف على نظم وتقنية المعلومات، لإيجاد طرق أداء جديدة للأعمال.
					25	يوجد في المصرف مديراً مختصاً لوحدة نظم المعلومات الإدارية.
					26	يستخدم المصرف نظم وتقنية المعلومات لتخفيض معدل دوران العمالة.
					27	لدى الأفراد العاملين بوحدة نظم المعلومات الإدارية القدرة على إدامة النظام وتطويره.
					28	لدى المصرف أفراد متخصصين بكل نشاط من أنشطة نظم المعلومات الإدارية (تصميم، شبكات، قواعد بيانات،...)
					29	تسهل نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصرف تلبية احتياجات العملاء ولأخذ وآرائهم.
					30	اعتماداً على نظم المعلومات الإدارية المستخدمة يقدم المصرف خدمات جديدة ومتنوعة.
					31	يمتلك المصرف وحدة خاصة بالبحث والتطوير لتقديم خدمات جديدة
					32	يعتمد المصرف على تقنية المعلومات والشبكات (العمل الإلكتروني) في تقديم الخدمة للزبائن
					33	لدى المصرف أفراد ومعدات تؤمن المرونة في تكيف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها.
					34	تسهم نظم المعلومات الإدارية في تصميم الخدمات بسرعة وكفاءة مرتفعة.
					35	يُستفاد من طلبات العميل كدليل لإنخال التحسينات على الخدمة المقدمة.
					36	يستثمر المصرف في مجالات البحوث والتطوير لتطوير عملياته وخدماته.
					37	يركز المصرف على لياقة العاملين ومظهرهم المميز.
					38	الخدمات المقدمة ذات نوعية عالية تسهم في ترسيخ سمعة المصرف في ذهن العملاء
					39	يسعى المصرف إلى التحول من عنصر الكفاءة إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
					40	يعتمد المصرف على برامج تحسين الجودة بهدف تطوير عمل المصرف.
					41	يسعى المصرف إلى إيجاد طرائق عمل جديدة تسهم في تمايز الخدمات المقدمة.
					42	تعمل نظم المعلومات الإدارية وشبكات الاتصال على إتاحة معلومات عن الخدمات التي يقدمها المصرف.

الملاحق

43	يعمل المصرف على تقديم خدمات تضيف قيمة للعميل.				
44	يعتمد المصرف على استراتيجية التكامل والترابط بين الخدمات التي يقدمها للعميل.				
45	يرتبط المصرف بعلاقات وطيدة وطويلة الأجل مع كبار العملاء.				
46	يقدم المصرف حوافز للعملاء باستمرار				
47	يعمل المصرف على المشاركة والتعاون مع الموردين (المودعين والمستثمرين).				
48	يعتمد المصرف على الكفاءات المحورية المتميزة لتحسين القدرة على التنافس بشأن الفرص المستقبلية.				
49	يعمل المصرف على فتح فروع جديدة في أي سوق مربحة لإغلاق المنافذ أمام منافسين جدد.				
50	يسعى المصرف إلى امتلاك قدرات وتقنيات تفوق قرارات المنافسين من خلال براءات الاختراع والامتيازات.				
51	يمتلك المصرف عوامل نجاح حرجية تحفظ قوته في السوق				
52	يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية.				
53	تعتمد بعض أنشطة المصرف على المعرفة الضمنية الخاصة به.				
54	يحرص المصرف على المشاركة مع مصارف مماثلة لتحقيق منافع تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنك (خفض الكلف، زيادة الوعي حول الخدمات المقدمة، المشاركة بالمصادر....).				
55	يمنح المصرف حق الامتياز لتسهيل انتقال العمل المصرفي دون مواجهة عقبات قانونية ومالية ومصرفية.				
56	يعمل المصرف على بناء تحالفات استراتيجية مع شركات مختلفة توجد وحدات أعمال مستقلة لغايات استراتيجية.				
57	يسعى المصرف لإقامة تحالفات مع مصارف أخرى للجمع بين الحصول على المعرفة ومهارات وأصول ثابتة تكاملية				
58	يملك المصرف تقنيات وبرمجيات تسهم في الحفاظ على أسرار المصرف				
59	يملك المصرف تقنيات وبرمجيات تسهم في التنبؤ باستراتيجيات المنافسين وخططهم				
60	يقوم المصرف بتدريب الموظفين على التنبؤ بمصادر الميزة التنافسية وكسبها.				
61	يتعاون المصرف مع منظمات خارجية لتبادل البيانات والمعلومات عن البيئة.				
62	يعمل المصرف على تقييد حق الوصول الخارجي إلى مصادر البيانات والمعلومات.				
63	تسهم نظم المعلومات الإدارية في تعريف المخاطر التي يتعرض لها المصرف.				
64	لدى المصرف القدرة على قياس تلك المخاطر بصورة منتظمة اعتماداً على تقنية المعلومات المستخدمة.				
65	يعتمد المصرف على تكنولوجيا المعلومات لخفض التكلفة.				
66	يستخدم المصرف المشاركة في التسويق (الإعلان الواحد عن عدة خدمات).				
67	يركز المصرف على تخفيض زمن تقديم الخدمة				
68	يركز المصرف على كفاءة العمليات لخفض التكلفة				
69	يعمل المصرف على تكامل الخدمات المقدمة بهدف خفض كلفتها وزيادة نوعيتها				

Syrian Arab Republic
Ministry Of Higher Education
Damascus University
Economics Faculty



**Management Information Systems And Their Role In
Achieving Competitive Advantage : A Field Study Of
Commercial Banks That Listed At Amman Stock Exchange.**

Dissertation Submitted To The Economics Faculty Of The Damascus University In
Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Of Doctor Of Philosophy of
Management Information Systems

By

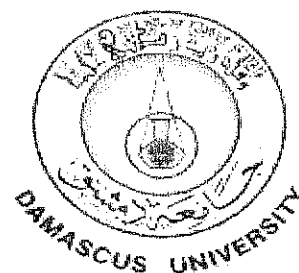
Mansour Naser ALraja

Major Supervisor
Professor Tarek Alkhayer

Associate Supervisor
Dr. Nazem Malkawi

2010

Syrian Arab Republic
Ministry Of Higher Education
Damascus University
Economics Faculty



**Management Information Systems And Their Role In
Achieving Competitive Advantage: A Field Study Of Commercial
Banks That Listed At Amman Stock Exchange.**

**By
Mansour Naser ALraja**

Bachelor – Economics (Business Administration) - Economics Faculty -
Damascus University- 2005.

Postgraduate Diploma Of Business Administration - Economics Faculty -
Damascus University - 2006 .

Master Of Business Administration /Management Information System/
Economics Faculty - Damascus University - April 2008.

A Dissertation Approved On 09 / August / 2010

**By
The Following Dissertation Committee:**

Name	Signature	
Prof . Dr. Tarek Alkhayer		Committee head
Prof . Dr. Ali maia		Committee member
Prof . Dr. Jamal ALyousf		Committee member
Prof . Dr. Ammar Nasser Agha		Committee member
Dr. Souliman Awad		Committee member

Abstract

Management Information Systems And Their Role In Achieving Competitive Advantage : A Field Study Of Commercial Banks That Listed At Amman Stock Exchange.

By

Mansour Naser ALraja

Major supervisor
Professor Tarek Alkhayer

associate supervisor
Dr. Nazem Malkawi

Abstract

The banks need to acquire a competitive advantage as an instrument to ensure the continuation, survival, and growth of the Bank in changeable environment, requires adoption of every means to facilitate the process of selecting the appropriate strategy to enhance the bank's position and competitiveness, and where the management information systems one of the main assets strategy of the bank and enables it to meet a lot of benefits such as flexibility, speed and Offer appropriate services to the needs and desires of customers, and it helps in decision-making process, as well as using these systems as an aid in the innovation and services development and make strategic alliances, all This indicates the importance of the role of management information systems, and the importance of the investment In management information systems and direct all efforts to strengthen its role and stimulate it to service of the objectives of the Bank and to achieve its strategies, Therefore the overall objective of this study is to determine the role played by the management information systems in achieving competitive advantage in the commercial banks that listed at Amman Stock Exchange and we can divide this overall objective to the following main objectives:

Abstract

- 1- Identify the role played by the Management Information Systems in Improvement the services provided by the bank.
- 2- Identify the role of management information systems in raising switching costs to another bank.
- 3- Determine the role played by management information systems in create obstacles in the industry In front of entry of competitors to the market.
- 4- Identify the role of management information systems in building strategic alliances between commercial banks that listed at Amman Stock Exchange.
- 5- Determine the role played by management information systems in raising the bank's ability for competitive intelligence.
- 6- Identify the role of management information systems in reducing costs in the commercial banks listed on the Amman Stock Exchange.

To achieve the objectives of the study and testing of hypotheses were developed a special questionnaire to collect data from a study sample which consisting of (7) banks, were selected randomly from the population of the study of commercial banks listed on the First Market of the market of the Amman Stock Exchange and it's number (10) banks, the number of questionnaires distributed (114) questionnaire, we recovered (101) questionnaire and the number of questionnaires are subject to analysis (94) questionnaire, which formed the rate of (82.5%) of the questionnaires distributed and (93.1%) of the questionnaires recovered, and the unit of analysis are all managers who are in senior management of the banks and their collaborators in the research sample. By Using the following statistical tests:

- 1- Reliability Test

Abstract

2- descriptive statistical methods

3- Pearson correlation

4- Regression Analysis.

The most important results reached by the study are:

- 1- Management information systems that used in commercial banks listed on at the Amman Stock Exchange are efficient and effectiveness.
- 2- commercial banks that listed at Amman Stock Exchange achieved a high level of competitive advantage.
- 3- There is a strong, positive, and statistically significant correlation between the management information systems with their various dimensions (availability of organizational factors, and provide technological factors, and individual levels) used in the commercial banks that listed at Amman Stock Exchange, and achieve competitive advantage with it's various dimensions (service level, the level of switching cost, the level of barriers to new entrants to the market, the level of strategic alliances, competitive intelligence level, the level of cost reduction) in these banks amounted to (0.963).
- 4- management information systems that used in the commercial banks with their various dimensions (availability of organizational factors, and provide technological factors, and individual levels) has played a positive statistically significant role in achieving competitive advantage with its various dimensions ((service level, the level of switching cost, the level of barriers to new entrants to the market, the level of strategic alliances, competitive intelligence level, the level of cost reduction)in these banks.

In order to perform the role of this study, and achieve their goals, we made some recommendations if they taken by the commercial banks that

Abstract

listed at Amman Stock Exchange, will have a positive impact on their daily work and achieve a sustainable competitive advantage, and Among the most important of these recommendations are:

- 1- Commercial banks that listed at Amman Stock Exchange, they have to increase its ability to take advantage of management information systems and information technology that they used, by giving greater flexibility during the construction and design these systems and use them to match with the required work done and not the opposite.
- 2- Change the conviction of senior management about the expenditure on management information systems, through the linking of expenditure on management information systems and technology need in accordance with the developments in both banking and technology market.
- 3- Facilitate the exchange of experiences and knowledge within the bank.
- 4- Work to expand the use of sophisticated information systems that have the analytical capabilities, especially that these systems often serve senior management.
- 5- give a large role for management information systems to performance the routine business, specifically through the use of information systems applications and Business Intelligence.
- 6- Increase investment in research and development to create new services and develop existing services, by interest with research and development unit and provide it with necessary support and financial and technology capacity.
- 7- Increase incentives that provide to customers, particularly those concern with electronic side.
- 8- Work to develop the regulations and standards to facilitate banking transfer.

Abstract

- 9- Working to strengthen the competitive cooperation between commercial banks through alliances with each other.
- 10- establishment a specialized unit which analyze the internal and external environment.
- 11- awareness of individuals working in the commercial banks about the importance and seriousness of the information security, and the Necessity to adopt international standards in management information systems auditing and governance.
- 12- Develop an effective strategy to benefit from the international organizations that specialized in collect and analyze data and information.
- 13- Revision of advertising campaigns that carried out by the bank and increase the number of services provided in each advertisement.
- 14- researcher suggests further research in the field of information technology and associated systems in the banking sector and other sectors, including:
 - The role of marketing information system to reduce the cost of the product.
 - Reality and prospects for cooperation with international organizations that specialized in collect and analyze data.
 - Proposed criteria for information security within the organization.
 - Use SWOT analysis for risk prediction of performance.
 - The role of technology alliances in promoting the competitive position of the organization

Content

Title	page
Quranic verses	١
Inscription	٢
Acknowledgment	٣
Content	٤
Tables	٥
Figures	٦
Arabic Abstract	٧
Chapter One: Introductory Chapter	1
Introduction	2
Study Questions	4
The study Importance	5
Study Objectives	6
Study Variables	7
Study Model	8
Statistical Hypothesis	9
Study Hypothesis	10
Study Method	13
Population	13
Sample	13
Data Collection	14
Statistical Methods	14
Previous studies	16
Arabic studies	16
Foreign studies	28
Previous studies discussion	34

Content List

Study sections	39
Chapter two: Essentials of Management Information Systems	41
1-Introduction To Information Technology And Systems	43
1-1-Concept Of Information Systems And It's Importance	44
Concept Of Information And It's Importance	44
Information Quality	47
Information Structure	49
Information infrastructure	50
Information Technology infrastructure	50
Information Systems infrastructure	56
Management Information Systems Concept	57
1-2-Building and managing information systems	61
types of management information systems	61
Types of information systems from a Constituency perspective	62
Operational Level Systems	62
Management Level Systems	63
Strategic Level Systems	64
types of information Systems from a functional perspective	64
Marketing information systems	65
Financial Information System	66
Human Resources Information Systems	67
Manufacturing and Production Information System	69
management information systems Resources	71
management information systems Applications	76
Value Chain Management Systems	76
Customer Relationship Management Systems	77
Knowledge Management Systems	78

Content List

Enterprise Resources Planning Systems	79
The information systems function in business	80
Information Systems Department	80
Organizing the information systems function	81
2- Electronic Environment, Information Management And It's Security	83
2-1- Data And Electronic Environment	84
Data Management	85
difficulties of Data Management	85
Data Life cycle process	86
Data sources	86
Building Business Intelligence	87
Database	88
Database management system (DBMS)tools	89
Data warehouse	91
Data Mining	92
Data Mining Tools	93
Data Mining Applications	96
Data Warehouses And Knowledge Mining	97
2-2- information Resources management and it's Security	99
The Security and Control of information systems	99
Information Systems Auditing	102
Information Systems Auditing Objectives	102
Types of Information Systems Auditing	103
Information Technology And Information Systems Governance	106
Information Security Governance	108
Information Technology Governance	112
Information Systems Governance	113
Essentials Of Information Systems Governance At Banks	114

Content List

Chapter Three: Essentials of Competitive Advantage	116
1- Introduction to Competitive Advantage	118
1-1- Competitive Advantage Concept	119
competitive Environment	119
competitive Advantage	120
Importance of Competitive Advantage	121
Competitive Environment analysis	121
Competitive Advantage characteristics	122
Dimensions of Competitive Advantage	123
Cost Dimension	123
Quality Dimension	124
Flexibility Dimension	125
delivery Dimension	125
Competitive Forces	126
Industry Competitors	127
Potential Entrants	129
Substitutes Products	130
Bargaining Power Of Suppliers	131
Bargaining Power Of Buyers	132
1-2- Competition strategies and Competitive Success	133
Critical Success Factors	133
The General Strategies of Competition	137
Cost Leadership Strategy	138
Differentiation Strategy	142
Focus strategy	144
2- Information Systems Support To Competitive Advantage At Banks	146
2-1- Competitive Advantage At Banks	147
Banking Competition	147

Content List

Fields of Banking Competition	148
Price Competition	148
Nonpricing Competition	151
Value Chain at Banks	154
2-2- the impact of Information systems on Competitive Advantage At Banks	159
Do Information systems Competitive Necessity or Competitive ability?	159
Electronic Bank	160
Information Systems and Electronic payment	161
المقاسة Information Systems and Electronic	163
Management Information Systems and Banking Risk Management	164
Information Systems and Competitive Intelligence	170
Information Systems and Strategic alliances	171
Chapter Four: The Field Study	175
1- The Questionnaire	176
1-1- Questionnaire Test	177
Questionnaire Development	177
Instrument Validity	179
Instrument Reliability	179
1-2- Personal and Functional characteristics of the sample	181
2- Test, Analysis, And Discussion Variables of the study	184
2-1- Analysis And Discussion Questions of the study	185
The level of Management Information Systems At Commercial Banks	185
level of Organizational Factors	186
level of Technological Factors	191
People Level	195
The Level Of Achieving Competitive Advantage At Commercial Banks	199
Service Level	199
Switching Cost Level	205

Content List

The Level Of Barriers To New Entrants To The Market	207
Strategic Alliances Level	210
Competitive Intelligence Level	213
Reducing Cost Level	216
2-2- The Role Of Management Information Systems In Achieving Competitive Advantage	220
Relationship Between Variables Of The Study	220
Test the study hypothesis	222
Test the first main hypothesis	224
Test the second main hypothesis	236
Test the third main hypothesis	248
Test the fourth main hypothesis	260
Test the fifth main hypothesis	273
Test the sixth main hypothesis	285
Test the general study hypothesis	297
2-3- Results And Recommendations	302
study Results	302
Recommendations	310
References	314
Supplements	327
English Abstract	
English content	