

مساهمة مقدرات المورد المعرفي في تحقيق القيمة
المضافة للمعرفة

بحث ميداني في بعض المصارف الاهلية العراقية

**The contribution of the Knowledge resource
competencies in achievement of knowledge value
added**

filed study in some of the Iraqi private banks

الاستاذ الدكتور صلاح الدين عواد الكبيسي

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

مدرس مساعد حاتم علي عبدالله الصباحي

جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تناول البحث في طياته البحث عن مؤشرات تحقيق القيمة المضافة للمعرفة في بيئة المصارف الاهلية العراقية من خلال تتبع ما يمتلكه المورد المعرفي المتمثل بالمدراء والخبراء من مقدرات تؤهلهم الى تحقيق ذلك، بوصفها الاساس الحقيقي لهذه القيمة معتمداً على مدى قدراتهم ومهاراتهم المعرفية في العمل المصرفي، لذا تطلب تتبع ذلك عبر الفلسفة الوضعية (الموضوعية) ووفقاً للمدخل الاستنباطي لاشتقاق فرضية البحث الاولى من الاطار النظري، مفترضة الحل لمشكلة البحث التي تتمثل بمدى اسهام مقدرات المورد المعرفي بتحقيق القيمة المضافة للمعرفة في المصارف الاهلية العراقية، ومعتمداً على الاسلوب التحليلي لتحليل اجابات عينة البحث البالغة (114) مديراً في ثلاثة مصارف (الشرق الاوسط، الخليج التجاري، الشمال)، وزعت الاستبانة اليهم بالطريق المباشر وتم تحليلها بمجموعة من الوسائل الاحصائية باعتماد برنامج (SPSS,22)، وافرزت نتائج التحليل الى توافر القيمة المضافة للمعرفة بنسب جيدة، الا ان هذه النسب تزداد من خلال معرفة اثر مقدرات المورد المعرفي في تحقيق ذلك عبر نموذج الانحدار المتعدد، وان المقدرات الفنية التي ترتبط بالقدرات التكنولوجية ذات افضل تأثير معنوي في تحقيق القيمة المضافة للمعرفة، مما جعل البحث ان يوصي المصارف عينة البحث بإدخال المعرفة كمنهاج عمل فيها والعمل على الاستثمار في رأس المال الفكري وخلق ثقافة ابداعية تشجع على الابداع وتحفزه، فضلاً عن تعزيز المقدرات الفنية لكل المدراء والخبراء.

الكلمات المفتاحية: القيمة المضافة للمعرفة، المورد المعرفي، مقدرات المورد المعرفي، المصارف الاهلية العراقية

Abstract

The study searches for the knowledge value added achievement indicators in the Iraqi private banks environment through the owned knowledge resource competencies of Managers and experts that which enables them to achieve it, as a real foundation for this value which depends on the extent of their knowledge and skills in the banking business which was required to track through the positivism philosophy (objective) and deriving the hypothesis of the research in accordance to the deductive approach from the theoretical framework, providing the supposed solution to the problem of the research which assimilate in the extent of the contribution of the competencies of the knowledge resource in achieving added value to the knowledge of the Iraqi private banks, depending on the analytical method for the analysis of the research sample respondents total of (114) director in three banks (the Middle East, commercial Gulf bank, North bank), the questionnaire was distributed to all three banks directly and was analyzed by a set of statistical means adopting (SPSS, 22) statistical package, the results of the analysis confirmed the availability of added value to the knowledge in good percentages showing that these percentages increase By knowing the impact of the competencies of knowledge resource in achieving it, across the multiple regression model, and technical competencies that are related to the technological capabilities have the most significant effect in achieving knowledge value added, the research recommendations for the three banks taken as a sample in this research was the importance of introducing knowledge as a platform or as a working program and to invest in the intellectual capital and creating a creative culture that encourages and motivates creativity as well as strengthening the technical Competencies for all managers and experts.

Keywords: Knowledge value added, Knowledge resource, Competencies of Knowledge resource, the Iraqi private banks.

المقدمة

استأثر موضوع ادارة المعرفة منذ بداية العقد الاخير من القرن العشرين، وما زال حتى يومنا هذا اهتمام الباحثين والمختصين لإسهاماته الكبيرة في رفع وتطوير المنظمات والمجتمعات على حد سواء، واصبح الاساس في اقتصاديات الاعمال التي اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات بداية ثم بدأ التحول الى كافة انواع اقتصاديات الاعمال، مما جعل من التوجهات الاولية الانطلاق باتجاه وصف ادارة المعرفة بأنها مشتقة من تكنولوجيا المعلومات وبات استخدامها بالتزاد عند البعض. ومع زيادة التطور في ذات الميدان انتقل اهتمام الباحثين الى ادراك مجموعة من القوى الخفية والكامنة وراء ادارة المعرفة خصوصا ما يتعلق بالمعرفة الضمنية وهي ما تترابط وتستمد جذورها من ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ففي كتاب الموجة الرابعة ل(ميناورد هيرمان) يذكر انه على الرغم من صعوبة قياس وتفسير قوى الانسان الخفية الا ان مصداقيتها تتعكس في تزايد الافراد الذين يعتمدون على الحدس والابداع والطاقة الكامنة في عقولهم وتوحي لهم بالمزيد من الفكر الخلاق الذي ينبثق من مصدر غير معروف يشبه الطاقة السحرية التي تدفع على الانجاز والتفوق.

انسجاما مع ذلك، فقد نهت التوجهات الى قيمة المورد المعرفي وما يمتلكه من مقدرات تؤهله للعمل في الاقتصاد الجديد، وفي المنظمات التي تعمل بإدارة المعرفة مُحققا رؤية في ابراز قيمة المعرفة، ومعززاً اياها من خلال الادارة الكفوة للمعرفة بشقيها الضمني والصريح، فالأول وهو الاكثر اهمية يستند على الخبرة والتجربة ومعرفة-كيف التي تُثار من خلال التفاعلات الاجتماعية وما تحتويه من عمليات اكتساب وخلق وخرن والتشارك وتطبيق المعرفة وصولا الى زيادة القيمة، فضلاً عن الدور الكبير للمعرفة الصريحة لتتكامل الصورة في ابراز مقدرات المورد المعرفي وكيفية تحقيق ورفع قيمة المعرفة ببعديها في المصارف عينة البحث.

المحور الاول: الاطار المنهجي

اولاً: مشكلة البحث

تحاول منظمات الاعمال عامة والمصارف عينة البحث الاستفادة من ما يمتلكه مدراءها وخبرائها من قدرات وخبرات ومهارات تشكل بمجموعها مفهوماً اوسع وهو (المقدرات) التي تعمل بدورها على تحقيق القيمة المضافة المتأنتية من تطبيق ادارة المعرفة في اعمالها وبالتالي تلخصت مشكلة البحث بالسؤال الاتي: (ما هو اثر مقدرات المورد المعرفي بتحقيق القيمة المضافة للمعرفة في المصارف الاهلية العراقية؟).

ثانياً: اهمية البحث

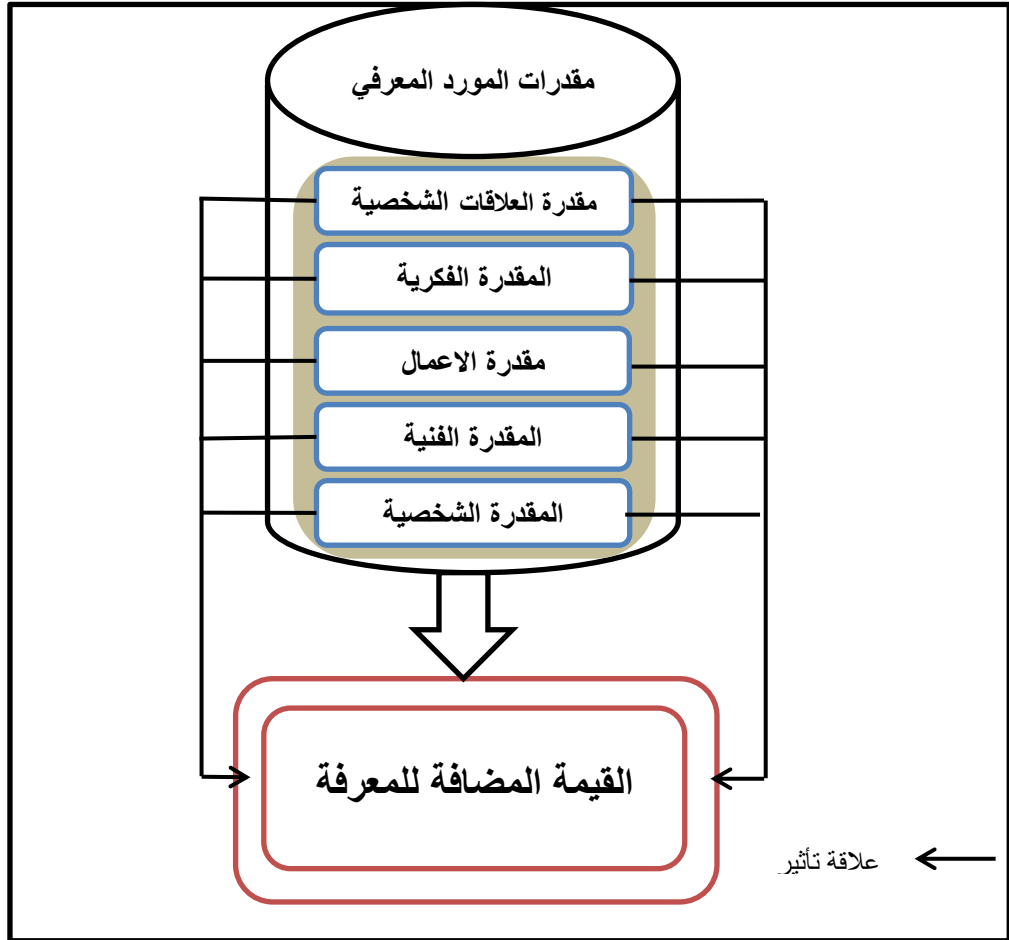
يسعى البحث الى اظهار قيمة ادارة المعرفة في المصارف الاهلية العراقية من خلال الاستفادة من مقدرات مدراءها وخبرائها بوصفهم مورداً معرفياً.

ثالثاً: اهداف البحث

يتمحور البحث حول هدف رئيس يشتمل على معرفة مستوى تأثير مقدرات المورد المعرفي ومساهمته في تحقيق القيمة المضافة للمعرفة في المصارف الاهلية العراقية من جراء تطبيق ادارة المعرفة في عملياتها.

رابعاً: أنموذج البحث وفرضياته

يشكل أنموذج البحث الركيزة الأساسية للبحث العلمي لأنه يحقق حالة من الفهم والادراك لكيفية سريان البحث، وعليه فإن البحث سوف يقوم على أنموذج فرضي يوضحه الشكل رقم (1):



شكل (1) أنموذج البحث الفرضي

وان النموذج اعلاه يشير الى ان البحث قد استند على فرضية رئيسة مفادها: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقدرات المورد المعرفي في تحقيق القيمة المضافة للمعرفة".

خامساً: منهجية البحث

لما كان الغرض من البحث هو تتبع الادب القائم ومن ثم العمل على اشتقاق الفرضيات التي تمثل الحلول المؤقتة للأسئلة البحثية، فإن الفلسفة المثلى التي تتوافق مضامينها مع توجهات البحث هي الفلسفة الوضعية (الموضوعية) (Adams et al, 2007: 26). وصولاً الى تأكيد النتائج بأثبات او رفض الفرضيات، وعليه فإن البحث سوف يتبنى ويعمل بتوجهاتها وصولاً الى اختبار الفرضية الرئيسية الوحيدة اعلاه ضمن المدخل الاستنباطي معتمداً على الجمع بين الأسلوب الوصفي والتحليلي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تكاملاً مع رؤية البحث فإن مجتمعه اشتمل على المدراء والخبراء العاملين في (مصرف الشرق الاوسط، مصرف الخليج التجاري، مصرف الشمال) وبواقع (211) مديراً ممن هم بدرجة (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مستشار، مدير تنسيقي، مدير تنفيذي، مدير فرع، مدير قسم اقدم)، واختيرت العينة وفق اسلوب المعاينة العشوائية وتحديداً المعاينة القصدية (العمدية) بواقع (139)، وزعت الاستبانة عليهم وتم استرجاع (119) استبانة، وتبين ان (5) غير صالحة للتحليل ليصبح العدد الكلي الصالح للتحليل (114) استبانة.

سابعاً: اختبارات الصدق والثبات

1. اختبارات الصدق: قيس الصدق عبر اسلوب الصدق الظاهري، اذ عرضت الاستبانة على (12) متخصصاً في العلوم الادارية وحصلت على نسبة اتفاق (0.942)، وكذلك اختبار الصدق من الثبات وكالاتي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}} \dots\dots\dots (1)$$

وبما ان معامل الثبات الذي تم التوصل إليه من طريقة التجزئة النصفية هو (0.81) فإن:

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{0.81} = 0.90 \text{ وهي نسبة صدق عالية.}$$

2. اختبار الثبات: يمكن التحقق من ثبات اداة القياس من خلال تحقق الاتساق الداخلي وثبات فقرات اداة القياس. وقد أجري التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات مقياس البحث من خلال اختبار التجزئة النصفية وكما في الجدول (1):

جدول (1) اختبارات الثبات

معامل التجزئة النصفية (Guttman)	معامل التصحيح Spearman-(Brown)	معامل الارتباط	الفاكرونيباخ Cronbach's-(Alpha)	المقياس
0.88	0.89	0.80	0.94	مقدرات المورد المعرفي
0.90	0.91	0.83	0.96	القيمة المضافة للمعرفة
0.81	0.81	0.68	0.93	الكلي

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS)

تشير النتائج الظاهرة في الجدول المشار اليه الى ان معامل الفا-كرونيباخ يعطي دلالة احصائية قوية لجميع متغيرات الاستبانة على المستوى الفرعي، فضلاً عن القوة الاحصائية التي يتمتع بها المقياس بشكله الكلي والتي بلغت (0.93)، كما ان معامل التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) هو الاخر قد عزز القوة الاحصائية من خلال ما مؤشر في الجدول اذ بلغ على المستوى الكلي (0.81)، فضلاً عن المتغيرات الفرعية، وهي نسبة عالية وتعطي مقبولية قوية لثبات اداة القياس. وهو دليل على ان الاستبانة تتميز بالثبات في القياس وتعطي الباحثان الحق في اعتماد نتائجها وتعميمها على المجتمع.

المحور الثاني: الاطار النظري

تفترض النظرة المستندة على الموارد أن دور الاستراتيجية هو موائمة موارد المنظمة والمهارات الداخلية مع الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية. وتأخذ المورد المعرفي كعامل اساس في تحقيق القيمة لمنظمات الاعمال بوصفه المورد الثمين والمهارة صعبة التقليد، وهذا ما يشير الى الاهمية الواضحة لمدلولات ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية في اعطاء الاساس المفاهيمي لهذا الموجود ان صح التعبير.

اولاً: مقدرات المورد المعرفي**1. المفهوم:**

ان مراجعة الادبيات توضح لنا ان مفهوم المورد المعرفي قد أُستمد من الافكار الاولية للعالم الاداري الكبير (Drucker,1973) من خلال وصفهم بالموجودات بالقول "ان الموجودات اللاملموسة هي الموجودات المعرفية والاتجاهات التي اصلها صناع المعرفة"(Abdul Hafiz,2011,19). فضلاً عن انه قال "هي الموارد التي تعطي معنى للمنظمة" (Evans & Price, 2014,115). اما من منظور اقتصادي، فقد عَرَفَ (Jack,1993) المورد المعرفي على انهم المورد البشري ذوو المعرفة الذين يستطيعون اضافة القيمة الاقتصادية للمنظمة (Horwitz et al,2006,785). ويمكنهم من تحويل الموارد المنظمة الى قيمة (Abdul Hafiz,2011,19).

اما مقدرات المورد المعرفي فتستمد جذورها من مقدرات المورد البشري بشكل عام، التي لديها العديد من الوجوه التي تبرزها، فالبعض عرفها من منظور ضيق بالتركيز على الاداء البشري، والبعض الاخر تبني منظوراً واسعاً في تحديد الاداء للمورد المعرفي والسلوكيات الناتجة عنه، الا ان العديد من الباحثين يُجمعون على ان البداية الرسمية لمفهوم المقدرات تمثلت بدراسة (Mclelland,1973) المعنونة (اختبار المقدرات بدلا من الذكاء Testing Competencies rather than Intelligence) (Vazirani,2010,123) (Hsieh et al,2012,27) (Abdullah & Sentosa ,2012,14) (Ashkezari& Aeen,2012,61). والذي عرفها بالخصائص الكامنة وراء الاداء المتفوق (McClelland, 1973,9). وقد عرفها المؤتمر المنعقد في (Johannesburg/South Africa,1995) حول المقدرات بأنها مجموعة المعرفة والمهارات والقابليات والمواقف التي تؤثر على جزء كبير من الوظيفة (الدور والمسؤولية) والتي ترتبط بالأداء العالي في الوظيفة، ويمكن قياسها بالمعايير المقبولة بشكل جيد، ويمكن تحسينها من خلال التدريب والتعلم (Mani,2013,4).

وبناء على ما تقدم فإن مقدرات المورد المعرفي حسب (Sutton,2010,15) هي التي تعطيه التميز والتعقيد وصعوبة التقليد، فضلاً عن ديمومتها من خلال التعلم وقابليتها على التكيف مع ضمان جاهزيتها لان تكون مصدراً متميزاً للأداء المتفوق. وهذا ما يتفق مع النظرة المستندة على الموارد التي ترى ان الموارد التي تتسم بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد فضلاً عن عدم القابلية على الاستبدال هي الموارد التي تعطى القيمة للمنظمة وتحقق الميزة التنافسية، وهو ما يرتبط بدوره بالمعرفة الضمنية التي تتشكل وتوجد في عقول المورد المعرفي، مما جعل من هذا السبب عاملاً اساسياً في اختيار المقدرات لقياس مدى توافر المورد المعرفي في المصارف الاهلية العراقية.

2. الانواع

ان نماذج الاعمال في تطور مستمر، وان امتلاك المعرفة بات من المسلمات الرئيسة للمنافسة، ما دعا المنظمات الى الاستجابة لتغيير ظروف الاعمال، والعمل على تطوير مجموعة من المقدرات لتتلاءم مع هذه المتغيرات، فالنجاح السابق قد لا يكتب في ظل الظروف المستقبلية (Ulrich et al, 2007,2). وقد تم اجراء عدد لا بأس به من الدراسات والابحاث حول نماذج مقدرات المورد البشري بشكل عام، ومن هذه النماذج الرئيسة: (نموذج ASTD) و(نموذج HRCs) و(نموذج Yenug et al)¹ والتي تستند في مضامينها على التوجهات الاولية التي طرحها (McClelland,1973,10-11). وللأسباب التي تم ذكرها ضمناً في اعلاه حول مقدرات المورد المعرفي فسوف يتم تبني نموذج الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير (ASTD).

بدأ النموذج بدراسة (Mclagan & Suhadolnik, 1981) تحت رعاية الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير ب(31) قدرة او مهارة (Gray, 1999, 1046). ثم طور الى (35) قدرة، تحت اربع تصنيفات اساسية: (المقدرة الفنية، المقدرة الفكرية، مقدرة الاعمال، ومقدرة العلاقات الشخصية) بدراسة (Mclagan & Suhadolnik, 1989) (Deepti & Roy, 2012, 167). ليعاد مرة ثانية تطويره من (Rothwell et al, 1999) بالبحث عن مجموعة المقدرات التي تركز على تعلم واداء القوى العاملة (WLP)² بإضافة المقدرة القيادية والمقدرة التكنولوجية ولتصبح عدد القدرات الفرعية (52) قدرة، اذ يسمى النموذج ايضا بعجلة (WLP) وهو مشابه الى حد ما مع عجلة (HRD) المطورة من قبل (Mclagan, 1989)، لكنها تختلف في اضافة بعد ادارة المعرفة وانها توسع التخصصات الثانوية من اربعة الى ستة تخصصات (Chen et al, 2005, 22-23) (Paule et al, 2011, 384) (Abdullah & Sentosa, 2012, 7). اما (Chouhan & Srivastava, 2013, 4) فقد اكتفى بخمس انواع من المقدرات (القيادية، الاعمال، الفكرية، الفنية، العلاقات الشخصية). لكن التصنيف الامثل هو ما قام به (Gray, 1999, 1051) بتصنيفها الى خمس مقدرات اساسية (الاعمال، الفكرية، العلاقات الشخصية، الشخصية، الفنية) كونها الاكثر ملائمة للواقع وتتجنب التكرار.

وبناء على ذلك فإن البحث سوف يختصر بعض القدرات والمهارات الفرعية لنموذج (Mclagan & Suhadolnik, 1989) وبما يتلاءم مع التوجهات البحثية وقربها من الواقع المبحوث، فضلا عن الاستفادة من (Gray, 1999, 1051) (Chen et al, 2005, 22-23) (Paule et al, 2011, 384) (Abdullah & Sentosa, 2012, 7) وكذلك من (Chouhan & Srivastava, 2013, 4) في اضافة المقدرة الشخصية لما لها من اثر كبير في ابراز خصوصية المورد المعرفي. وبالتالي فإن النموذج المتبنى سوف يعكس (25) قدرة او مهارة فرعية مصنفة الى خمسة مقدرات رئيسة هي (مقدرة العلاقات الشخصية، المقدرة الفكرية، مقدرة الاعمال، المقدرة الفنية، المقدرة الشخصية).

¹ للاطلاع اكثر يمكن الرجوع الى اطروحة: نديم، عدي زهير محمود (2012) " قدرات وأدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتحسين منظومة تفكير وتعلم الفريق: بحث تطبيقي في عدد من منظمات الأعمال في العراق " اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

² Workforce learning performance

ثانياً: القيمة المضافة للمعرفة

1. المعرفة بمنظور القيمة المضافة

شهدت السنوات الاخيرة بروز الاهمية الحيوية للمعرفة في مجال الاعمال، والتي ألقى الضوء عليها من قبل الباحثين الاوائل (Alvin Toffler, Peter Drucker, James Quinn)، وقد عرفت المعرفة في اللغة على انها (1). أ. معرفة، علم، ب. دراية او علم، ج. مدى اطلاع شخص او فهمه، د. ادراك، 2. مجموع المعارف الانسانية (البلبكي والبلبكي، 2009، 637). وفي قاموس (Webster's) عرفت بأنها الادراك الواضح للأشياء والافعال والحقائق او هي حالة من الفهم (Li, 2007, 8). اما في قاموس (Macmialin, 2002, 791) فقد أُشير الى انها ما يعرفه الفرد حول موضوع معين. في حين يعرفها المعجم الوسيط بأنها التعلم، وكل ما يدركه او يستوعبه العقل والخبرة العملية والمهارة والاعتدال او التعود، واختصاص وادراك معلومات منظمة تُطبق على حل مشكلة (جرادات واخرون، 2011، 37). والمعرفة في الفلسفة الاغريقية (الغربية) يشار اليها بأنها "تعديل الاعتقادات الصحيحة" (Bratianu & Orzea, 2010, 44). وطبقا الى (Nonaka et al, 1996, 205) فإن هذا التعريف غير مقبول اطلاقاً، ذلك انه لم يتضمن المهارات الذاتية او المعرفة المتجسدة في عقول الافراد. وعند اضافة هذا البعد فأنها تصبح "مجموعة من المعاني للمعلومات التي تشكل الاعتقادات الصحيحة و/او المهارات الفنية للفرد"، وانها تعتمد على التزام وفهم الافراد الذين يمتلكون هذه المعتقدات، وهي تنتج من تفاعل الافراد وتطوير الاحكام والسلوكيات والمواقف (Parisa, 2007, 360) (Andreano, 2008, 16).

من جانب اخر هنالك اختلاف في النظر الى المعرفة بين الفلسفة الغربية والفلسفة الشرقية، اذ تميل الاخيرة الى اعتبار ان المعرفة ضمنية بالدرجة الاساس وليس من السهل تحويلها او نقلها الى الاخرين، وهذا مناقض تماما للفلسفة الغربية التي ترى ان المعرفة صريحة ورسمية وليس من الصعوبة معالجتها بتكنولوجيا المعلومات والحواسيب. فضلاً عن ذلك فإن المعرفة لا تتجسد في الملفات والمستودعات المعرفية بل ايضاً في الروتينيات والعمليات والممارسات والمعايير التنظيمية (Wagner et al, 2014, 33). وهذا تأكيد على ان ابعاد المعرفة ليست منفصلة عن بعضها، بل تتكامل مساهماتها وتتفاعل وتنتقل بين الافراد بشكل ضمني او صريح (Bratianu & Orzea, 2010, 44).

وبغية الخروج من هذه التعددية فإن هناك توجهين اساسيين يمكن تحديدهما من النظر الى المعرفة يتمحور الاول بأن المعرفة هي حالة ناتجة من ادراك المعلومات او المعتقدات الراسية في البنية المعرفية لحاملها، وهذا ما يشير الى القدرة العقلية لدى الافراد الذين يصنعون المعرفة (المورد المعرفي) وهو ما يتفق مع الفلسفة الشرقية فضلاً عن الفلسفة الغربية في تحديد مفهوم المعرفة على خلاف تصوراتهم حول المعرفة بأنها صريحة بالدرجة الاساس، اما الثاني فيتمحور حول الموجودات المعرفية وما مدى قدرتها على الانجاز، والتركيز هنا على القدرات العقلية فضلاً عن المهارات الجسدية والفنية لحامل المعرفة وهو ما يتفق مع كتابات (Nonaka) وزملائه، و ما ينسجم مع توجهاتهم في اعتبار ان المعرفة هي ضمنية بالدرجة الاولى مع عدم اهمال دور المعرفة الصريحة، وهذا هو السبب في رأي الباحثان الذي يؤدي الى تميز الكتابات الشرقية وخصوصا اليابانية في هذا المجال.

2. نظرية المعرفة والقيمة المضافة

كما اشرنا سابقاً فإن النظرة المستندة على الموارد (RBV) تفترض ان الميزة التنافسية المستدامة في الاسواق تنشأ من امتلاك المنظمة للموارد الاساسية التي تقدم المنتجات لهذه الاسواق (Zwain et al,2014,4). وهذه الموارد سوف تكون مصدراً للعائدات الاقتصادية المستدامة فيما لو تميزت بالاستقرار والندرة فضلاً عن عدم القابلية على الاستبدال (Barney et al,2001,625). وان هذا المدخل يتطلب التحرك قليلاً باتجاه التركيز على الموارد الفكرية، القدرات، القابليات باتجاه ما يمكن ان يسمى بالنظرة المستندة على المعرفة (Abou-zeid,2008,8) (Nissen,2006,4). التي توسعت في اعطاء قيمة للموارد اللاملموسة و المتمثلة بالمعرفة اكثر من الموارد الاخرى (Wagner et al,2014,31). وهذا ما اكد عليه (Toffler, 1991) بالقول ان المعرفة هي مصدر القوة الاكثر اهمية والذي يوجه القرارات والافعال التي تزيد من طاقة الاداء الفاعلة في المنظمة، وبالتالي زيادة قابلية المنظمة على التعلم والتكيف البيئي (Nissen,2006,5) (Kelling,2012,2).

وقد استخدم الباحثون مدخلين اساسيين للنظر الى ادارة المعرفة في المنظمات: الاول هو المدخل الادراكي (الاختزالي) والذي يقضي بان النظام المعرفي يقوم بخلق النماذج العقلية عبر اختزالها من الواقع، والثاني هو مدخل الترابطات الذي يفترض ان العقل يقوم بأدراك الشيء من خلال متابعة خصائصه وانماطه والعلاقات التداوية الشاملة له، وان التعلم يحدث من خلال هذه الترابطات، مما يؤدي الى اكتساب المعلومات من البيئة الخارجية فضلاً عن التوليد الداخلي للمعرفة من خلال التفاعل والممارسة (Dalkir,2005,50). لذلك فإن المراجعة توحي لنا بأهمية المورد المعرفي ومقدراته في تحقيق القيمة المضافة للمعرفة و تجعلنا نرى العلاقة ما بين الواقع ومعرفة هذا الواقع تعتمد على الفلسفة او المنظور الفلسفي للباحث، وان التفسير المنطقي للمعرفة يمكن ان يكون وفق نظريتين اساسيتين (النظرية الوضعية Positivist Theory، النظرية البنوية الاجتماعية Social Constructionist Theory): تفترض الاولى ان المعرفة حقيقة في كل الاماكن وكل الازمنة، وهي اعلى درجات المعرفة (Abou-zeid,2008,4)، وهي ما تسمى بالنظرية الموضوعية (Objectivism)، والتي تستند على ان المعرفة مستقلة عن المورد المعرفي (Jetter et al,2006,4). عندما تكون موجودة في المراجع والوثائق والكتب والاساط الصلبة والرقمية المختلفة (ياسين،2008،9). وعليه فإن المعرفة وفق هذه النظرية ينظر اليها على انها غرض (Skyrme,2001,7). ويمكن للإدارة من استخدام الاستراتيجية الترميزية (Codification Strategy) في هذا النوع (Wang, 2005,6). وهي تتفق مع المدخل الادراكي (الاختزالي) ودور الادارة هو بإضافة القيمة من خلال نشر هذه المعرفة وتوضيحها للعاملين في كل ارجاء المنظمة، والعمل على ربط هذه المعرفة بفلسفة المنظمة وتبني ثقافة التشارك بالمعرفة، فضلاً عن ادارة نظام المعرفة لبناء قاعدة معرفية ذات اسس رصينة. اما الثانية فتفترض ان المعرفة ذاتية، وان التغيرات فيها تعتمد على التغير في الزمان والمكان، استناداً الى تفسير العقل البشري، وهي جزء لا يتجزأ من البيئة المحيطة (Abou-zeid,2008,4). وهي تسمى بالنظرية الذاتية (Subjectivism) (Jetter et al,2006,4). التي تستند على الخبرة (Liu,2007,18). لان المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقول المورد المعرفي (ياسين،2008،9). وان الادارة يقع على عاتقها محاكاة المعرفة الذاتية (الضمنية) من خلال استثارة المورد المعرفي في اماكن العمل وجلسات العصف الذهني وتكوين فرق العمل التي

تتشارك بالاهتمامات والرؤى ذاتها، مستخدمة بذلك استراتيجية الشخصية (Personalization Strategy) (Wang,2005:6). وبهذا فإن المعرفة ينظر اليها وفق هذا النظرية اما بشكل حالة عقلية او كممارسة (Becerra-Fernandez & Sabherwal,2010:23). وان النظريات والنماذج اعلاه تقع جميعا تحت مظلتها، مما يجعل من عمليات التفاعل الاجتماعي تحدث بأوج اشكالها وتعظم القيمة من خلال انتقال المعرفة الضمنية (الذاتية) بين المورد المعرفي ثم محاولة تحويلها الى معرفة موضوعية(صريحة) باستخدام التشجيع على فكرة التشارك المعرفي ودعم الثقافة الابداعية في المنظمة لتسهيل التعاون والتنسيق بين الافراد للمشاركة بالمعرفة، فضلاً عن الاهتمام بالمورد المعرفي الذي يحمل هذه المعرفة والاستفادة منه في توليد معرفة جديدة، وبالتالي فإن البحث سوف يعتمد اعتماداً كلياً على هذه النظرية.

واستناداً الى المناقشة اعلاه فان القيمة المضافة للمعرفة تأتي من قدرة الادارة بالوثوق بإفرادها وقدرتهم على الأبداع، وان تدرك ان الافكار دائما ما تأتي من التفاعل المستمر، وهذه التفاعلات ستكون مصدراً للأفكار الإبداعية (Meaney,2008,189)، وهو ما يفضي الى توافر ثقافة تنظيمية تعمل على التشارك بالمعرفة لكي تزداد قيمة المعرفة الموجودة، فضلاً عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من وسائل وادوات تمكن من سرعة ودقة وموثوقية المعالجة والاتصالات، وما توفره شبكات التواصل الاجتماعي من تفاعل على الشبكة والتي تسمح بالمشاركة المعرفية بين المورد المعرفي وتجاوز حدود الانغلاق على الذات (Nelson,2008,196). وهو ما يؤشر ان النظرية المستندة على المعرفة ترى ان المنظمة هي كيان عضوي متعدد البيئات، وهذا يعني ان لا ننظر الى المنظمة من ناحية الهيكل التنظيمي فقط، بل يجب النظر الى كافة المعاني التي يتم انشاؤها في البيئة والعلاقة فيما بينها(Bratianu & Orzea,2010,2). ذلك ان الغرض الاساس من ادارة المعرفة هو تحديد كل الظروف التي تمكن من خلق المعرفة في شكل يحقق الابداع والتعلم(Nonaka et al,2006,1185). وبما ان ادارة المعرفة تستند على افتراض ان المورد المعرفي والمنظمة ينموان معاً لتحقيق القيمة، فإن المنظمة تصبح مكان التفاعل عندما يتمكن المورد المعرفي من تجاوز ذاتهم لتتسأ بذور خلق المعرفة وتحقيق القيمة المضافة.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

يمثل الجانب التطبيقي للبحث الكشف عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث من خلال الاختبارات الاحصائية والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة ، ومن اجل ذلك فإن هذا المحور سوف يتناول الاتي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي**1. عرض وتحليل مقدرات المورد المعرفي**

يُظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصدد مقدرات المورد المعرفي، اذ عكست الاجابات وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.21)، يدل على مستواه العالي جداً، أكده الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري البالغ (0.49) ومعامل الاختلاف (11.64%) المنخفضين، وتضمنت مقدرات المورد المعرفي (العلاقات الشخصية، الفكرية، الاعمال، الفنية، الشخصية) وكانت النتائج حولها كالاتي:

أ. مقدرة العلاقات الشخصية

يظهر الجدول (2) مستوى مقدرات العلاقات الشخصية من وجهة نظر المديرين عينة البحث التي تم قياسها بخمسة قدرات ومهارات اساسية (x1, x2, x3, x4, x5)، ويلاحظ من الجدول بان الاوساط الحسابية الخاصة بهذا المتغير تقع جميعها ضمن مستويين وهما العالي والعالي جداً، وحقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.22) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وهي قيمة عالية جداً وبنسجام عالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.51) ومعامل الاختلاف (12.09%) المنخفضين، مما يدل على أن عينة البحث في المصارف عينة البحث لديها مستوىً عالياً من مقدرات العلاقات الشخصية، وهذا ما لمسها الباحث من طبيعة العلاقات والتعاون بين افراد المصارف، فضلاً عن تكوين الصداقات والالفة والمحبة بين افراد القسم او الفرع او الادارة العامة.

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمقدرات المورد المعرفي n=114

المتغيرات	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
مقدرة العلاقات الشخصية	x1	القدرة على العمل ضمن المجموعات	4.23	0.73	17.26
	x2	الاستفادة من المعلومات المرتدة لزملاء العمل	4.13	0.63	15.25
	x3	مهارة بناء علاقات العمل الودية	4.30	0.73	16.98
	x4	القدرة على التفاوض	4.18	0.69	16.51
	x5	تبادل المعلومات مع الأفراد الآخرين	4.27	0.68	15.91
		اجمالي مقدرات العلاقات الشخصية	4.22	0.51	12.09
المقدرات الفكرية	x6	القدرة على الاستنتاج	4.30	0.68	15.81
	x7	مهارة البحث عن المعلومات	4.22	0.70	16.59
	x8	القدرة على التفكير الابداعي	4.05	0.76	18.77
	x9	القابلية على ادراك متطلبات العمل	4.08	0.72	17.65
	x10	القدرة على التسبيب (وضع الاسئلة)	3.90	0.80	20.51
	x11	مهارة الملاحظة	4.23	0.78	18.44
		اجمالي المقدرات الفكرية	4.13	0.53	12.83
مقدرات الاعمال	x12	القدرة على فهم اعمال المصرف	4.36	0.68	15.60
	x13	مهارة تحليل الفوائد نسبة الى الكلف	4.20	0.67	15.95
	x14	القدرة على تفويض المهام للأفراد الآخرين	4.19	0.71	16.95
	x15	مهارة ادارة المصرف بنجاح	4.35	0.76	17.47
			اجمالي مقدرات الاعمال	4.28	0.55
المقدرات الفنية	x16	مهارة التوثيق	4.08	0.76	18.63
	x17	القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات	4.18	0.77	18.42
	x18	كفاءة استعمال الحاسوب	4.18	0.76	18.18
	x19	مهارة وضع الاهداف	4.19	0.77	18.38
			اجمالي المقدرات الفنية	4.16	0.63
المقدرات الشخصية	x20	الحماس	4.39	0.65	14.81
	x21	الاستقلالية	4.23	0.83	19.92
	x22	المصدقية	4.44	0.73	16.44
	x23	الواقعية	4.33	0.78	18.01
	x24	روح الدعاية	4.04	0.95	23.51
	x25	المرونة	4.19	0.89	21.24
		اجمالي المقدرات الشخصية	4.27	0.63	14.75
		اجمالي مقدرات المورد المعرفي	4.21	0.49	11.64

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ب. المقدرات الفكرية

حصل هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (4.13) كان الاقل من بين مجموع مقدرات المورد المعرفي وبانحراف معياري عام (0.53) ومعامل اختلاف (12.83%)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، كما وبديل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل عالي من المدراء عينة البحث تجاه المقدرات الفكرية التي قيست بستة قدرات او مهارات مثلتها الفقرات (x6, x7, x8, x9, x10, x11)، ما يدل بدوره الى امتلاك المصارف عينة البحث لمجموعة من المقدرات الفكرية، وهو ما لاحظته الباحث من طبيعة المعلومات العامة حول عينة البحث ان عدد كبير منهم ممن يمتلك شهادة جامعية متخصصة وهي مؤشر الى مدى امتلاك المصارف عينة البحث لمجموعة من القدرات والمهارات الفكرية، فضلاً عن قيام المصارف عينة البحث بأجراء العديد من الدورات التدريبية التي تزيد من مقدرات المورد المعرفي الفكرية.

ج. مقدرات الاعمال

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.28) مما يؤشر مستوى عالٍ جداً، وتم تأكيده من خلال الانسجام العالي في اجابات عينة البحث التي عكسها الانحراف المعياري (0.55) ومعامل الاختلاف (12.85%)، وقيس هذا البعد بأربع فقرات (x12, x13, x14, x15) وهو ما لاحظته الباحث من ان غالبية المدراء هم من الذين لديهم خدمة وظيفية لأبأس بها في العمل المصرفي او المتقاعدين من المصارف الحكومية، وبالتالي فأنهم يمتلكون مجموعة من القدرات والمهارات في كيفية التعامل بأعمال المصرف.

د. المقدرات الفنية

تُظهر نتائج الجدول (2) بان المورد المعرفي في المصارف عينة البحث يمتلك مجموعة من المقدرات الفنية وبمستوى عالي يعكس ذلك الوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.16)، ما يعني ان امتلاك هذا المقدرات تؤكد على حقيقة تكاملها مع سابقتها للعمل في الاقتصاد المعرفي، وبانسجام في الاجابات التي عكسها الانحراف المعياري العام (0.63) ومعامل اختلاف (15.14%) المنخفضين. وقد قيس هذا البعد بأربع فقرات (x16, x17, x18, x19)، والملاحظ في ذلك ان جميع ابعاد المقدرات الفنية تقع ضمن مستوى الاهمية العالي وهو ما لاحظته الباحث من خلال تعامل جميع المدراء مع تكنولوجيا المعلومات لإنجاز العمليات المصرفية والاتصال مع مركز الادارة العامة، الا ان عدد لأبأس به من المدراء ممن تقاعد من المصارف الحكومية ومن فئة عمرية كبيرة نوعاً ما لا يمتلك او حتى لا يحبذ التعامل بتكنولوجيا المعلومات والسبب في ذلك يرجع الى صعوبة التعلم، الا انها بالمجمل تؤثر مستوى توافرها لدى المورد المعرفي للتعامل في بيئة الاعمال المعرفية.

هـ. المقدرات الشخصية

حصل هذا البعد على وسطاً حسابياً عاماً عالٍ جداً بلغ (4.27)، ما يؤكد الانسجام العالي في اجابات أفراد العينة من خلال متابعة الانحراف المعياري (0.63) ومعامل الاختلاف (14.75%) المنخفضين جداً. وقد قيس هذا البعد بست فقرات (x20, x21, x22, x23, x24, x25)، وهو ما يشير الى الاهمية العامة لهذه المقدرات في خصوصية المورد المعرفي وفي التأثير على نتائج اداء الاعمال في المصارف عينة البحث، خصوصاً وان الباحث لاحظ ومن المقابلات والمشاهدات ان المكافآت والحوافز ترتبط بمقدرات المورد المعرفي وحماسه في العمل، وان هذه المصارف تخصص جزء من موازنتها للمكافآت وتحفيز افرادها.

2. عرض وتحليل القيمة المضافة للمعرفة

يظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المديرين حول القيمة المضافة للمعرفة، إذ يشير الوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.24) إلى مستوىً عالياً جداً، وأكد ذلك الانسجام العالي جداً في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.63) ومعامل اختلاف (14.86%) الذي يعكس الصورة الحقيقية لمدى الاتفاق حول الاجابات. ما يدلل بدور الى ان المصارف عينة البحث لها من الاهتمام بإدارة المعرفة والقيمة المضافة الشيء الكثير. وهو ما تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية ان هذه المصارف تعتمد على الخبراء والمستشارين وتوليهم الاهتمام الكبير لما يستطيعوا تقديمه للمصرف من خبرات ومعرفة، وان هذه المصارف لها من الاهمية والمكانة المتميزة في البيئة المصرفية العراقية من مواقع تنافسية وجودة عمليات واداء المالي.

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للقيمة المضافة للمعرفة n= 114

المتغير	الفرق	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
القيمة المضافة للمعرفة	x52	تطبيق المعرفة بشكل جزء اساسيا من رسالة المصرف	4.22	0.75	17.77
	x53	تركز على استعمال المعرفة لزيادة ارباح المصرف	4.22	0.76	18.00
	x54	يتم الحصول على مدخلات العمل من الخبراء	4.10	0.79	19.27
	x55	تقليص واستغلال الوقت المنفق في حل المشكلات	4.19	0.69	16.47
	x56	التشجيع على التحسين المستمر في العمليات المصرفية	4.32	0.76	17.59
	x57	تعزيز العلاقة مع الزبائن واصحاب المصالح	4.23	0.80	18.91
	x58	تقديم البرامج التدريبية للملائمة للموظفين الجدد	4.39	0.75	17.08
	x59	تقديم المعلومات والمعرفة الدقيقة لتسهيل عملية صنع القرار	4.24	0.78	18.40
	x60	تجنب العديد من اسباب المشكلات التي تواجه المدراء	4.13	0.83	20.09
	x61	تخفيض كلفة حل المشكلات ذات العلاقة بالعمل المصرفي	4.19	0.76	18.19
	x62	تعزيز جودة العمل في المصرف	4.30	0.75	17.44
	x63	تحقيق الميزة التنافسية للمصرف	4.31	0.80	18.56
			اجمالي القيمة المضافة	4.24	0.63

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS)

ثانياً: اختبار الفرضية

اشتمل البحث على فرضية رئيسية تدور حول معرفة التأثير المباشر لمقدرات المورد المعرفي في تحقيق القيمة المضافة للمعرفة من خلال تحليل الانحدار المتعدد، وبعد اجراء الاختبار ظهرت النتائج كما في الجدول(4):

جدول(4) نتائج اختبار تأثير مقدرات المورد المعرفي في تحقيق القيمة المضافة n =114

المتغير المستقل (مقدرات المورد المعرفي)	حجم التأثير (β)	قيمة t المحسوبة	الدلالة
Constant (a)	1.414	2.979	معنوي
مقدرة العلاقات الشخصية (β1)	0.137	1.034	غير معنوي
المقدرة الفكرية (β2)	0.003	0.018	غير معنوي
مقدرة الاعمال (β3)	0.098	0.581	غير معنوي
المقدرة الفنية (β4)	0.272	1.956	غير معنوي
المقدرة الشخصية (β5)	0.159	1.276	غير معنوي
(F) المحسوبة = 9.363	(F) الجدولية عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (5,108) تساوي 2.368		
R ² =0.304	الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (113) تساوي (1.98t)		

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول اعلاه الى ان القيمة المضافة للمعرفة تتوافر بمقدار (1.414) في المصارف عينة البحث، غير ان زيادة متغير مقدرات (العلاقات الشخصية، الفكرية، الاعمال، الشخصية، الفنية) بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي الى زيادة في القيمة المضافة للمعرفة بنسبة (0.137، 0.003، 0.098، 0.272، 0.159) على التوالي، لتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y=1.414+ 0.137x_1+0.003x_2+0.098x_3+0.272x_4+0.159x_5.....(2)$$

واتضح أن المعادلة ذات قوة تفسيرية جيدة بدلالة قيمة معامل التحديد (R²)، إذ بلغت (0.304)، وهذا يعني أن (30%) من الاختلاف المفسر في القيمة المضافة للمعرفة يعود إلى تأثير مقدرات المورد المعرفي مجتمعة، خصوصاً وان المعادلة ذات معنوية كلية عالية جداً بدلالة معنوية اختبار (F) البالغة (9.363)، وبناءً على ذلك واعتماداً على النتائج الاحصائية وتحقق صحة الفرضية فإنه يؤكد على اهتمام المدراء والخبراء بأهمية ما يمتلكونه من مقدرات تساهم في كفاءة العمليات المصرفية وبالتالي تحقيق القيمة المضافة.

الاستنتاجات

- تركز هذه الفقرة في طياتها عرض مجموعة من الاستنتاجات للجوانب التطبيقية لنتائج البحث، وكالاتي:
1. استطاعت ادارات المصارف من توظيف مجموعة من مقدرات المورد المعرفي والاستفادة منها في بناء مفاهيم وافكار وخبرات مشتركة، وبناء منظورات تحليلية واستنتاجية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالقدرة العقلية او الفكرية للمورد المعرفي، وفهم وانجاز اعمال المصرف بشكل اكثر كفاءة وتوقفاً، وتوفير متطلبات الحماس والاستقلالية في العمل، فضلاً عن كيفية التعامل مع القضايا التقنية والتكنولوجية التي تزيد بمجملها من كفاءة العمليات المصرفية.
 2. تبين ان ادارة المصارف ادركت اهمية ادخال المعرفة في عملياتها واداراتها بالشكل الذي يحقق القيمة النهائية لأعمال المصرف، انعكست بمستويات عالية من القدرة على المنافسة وتعزيز مكانة المصرف، فضلاً عن تخفيض الوقت والكلفة المرتبطة بحل المشاكل التي تواجه العمل المصرفي وتحقيق الجودة في عملياتها فضلاً عن الاداء المالي المتفوق.
 3. ادركت ادارات المصارف اهمية مقدرات المورد المعرفي بشكل اجمالي في تحقيق القيمة المضافة للمعرفة من خلال التكامل ضمن دورة مغلقة، اذ يوفر الحماس والمصادقية والمرونة وروح الدعابة الاسس المتينة لبناء العلاقات الشخصية والقدرة على العمل ضمن الفريق والمجموعة وتبادل المعلومات مع الافراد الاخرين مما يزيد من المقدرات الفكرية والتفكير الابداعي والقدرة على التسبب والملاحظة لتحقيق مقدرات الاعمال في فهم اعمال المصرف بمرور الوقت وكذلك امكانية التعلم واكتساب المقدرات الفنية التي تمثل شيء اساسي في عالم الاعمال اليوم، وهكذا ضمن دورة جديدة محققة تزايد المعرفة والخبرات والتجارب في عمل المصرف وصولاً الى تحقيق القيمة النهائية من هذا الاستعمال.

التوصيات

- تتناول هذه الفقرة عرض مجموعة من التوصيات للمصارف عينة البحث والبيئة العراقية المصرفية بشكل عام، مستندا في ذلك على الاستنتاجات الواردة اعلاه محاولاً قدر الامكان خدمة البيئة المصرفية العراقية للارتقاء بالعمل المصرفي اسوة ببقية المصارف على المستوى العالمي، وكالاتي:
1. العمل على توظيف مجموعة من اصحاب الكفاءات والخبرات للعمل في هذه المصارف بالاعتماد على خريجي الكليات والمعاهد من اصحاب الاختصاص وتنسيبهم ضمن المواقع الوظيفية التي تتناسب مع اختصاص كل واحد منهم، والتشجيع على استمرارية الدوران الوظيفي بين اقسام وفروع المصارف لتعلم جميع العمليات الفرعية في اعمال المصرف، وضرورة خلق ثقافة تنظيمية ابداعية تشجع على التشارك بالمعرفة في كل مدلولاتها، ومحاولة ايجاد القناة والفهم الداخلي بأن المشاركة بالمعرفة والخبرات سوف تزيد من خبرات المرسل والمتلقي باعتبارها اداة من ادوات التعلم والممارسة، ومحاولة زيادة كفاءتهم المعلوماتية من خلال اقامة الدورات التدريبية.
 2. زيادة الاهتمام بتفعيل مقدرات المورد المعرفي عبر التكامل التداوي لتحقيق القيمة المضافة للعمليات المصرفية عبر الاستفادة من خبرات وقدرات ومهارات مدراءها في الشكل الذي يعزز موقع المصرف بين المصارف الاخرى من خلال توفير شبكة اتصالات قوية بينهم لدعم عمليات المشورة والاستفسار، فضلاً عن توفير التحفيز الملائم واعطاء تصور ان اهداف الافراد واهداف المصرف واحدة.

المصادر

1. البعلبكي، منير. والبعلبكي، رمزي منير. (2009)، "المورد الحديث"، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
2. جرادات، ناصر محمد سعود. المعالي، احمد اسماعيل. والصالح، اسماء رشاد. (2011)، "ادارة المعرفة"، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. نديم، عدي زهير محمود(2012) "قدرات وأدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتحسين منظومة تفكير وتعلم الفريق: بحث تطبيقي في عدد من منظمات الأعمال في العراق" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. ياسين، سعد غالب(2008)، "ادارة المعرفة ورأس المال الفكري"، المؤتمر العلمي السنوي الدول المعنون ادارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية.
5. Abdul Hafiz.(2011)," The impact of Intangible assets and economic profit on mergers and acquisitions in the communication service industry", *Doctoral thesis, Faculty of Argosy University, Washington, DC*.
6. Abdullah, Abdul Hamid.& Sentosa, Ilham.(2012),"Human resource competency models: changing Evolutionary Trends", *Interdisciplinary Journal of research in Business*,1(11).
7. Abou-Zeid, El Sayed.(2008),"Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical framework and empirical research", *Information Science reference, New York*.
8. Adams, John., Khan, Hafizt T. A., Raeside, Robert.& White, David.(2007), "*Research Methods for Graduate Business and Social Science students*", SAGE Publication Ltd, New Delhi.
9. Andreano, Kevin.(2008)," *Knowledge Management 2.0?: The relationship between Web2.0 technologies and KM theory*", Rutgers, The state university of New Jersey.
10. Barney, Jay., Wright, Mike., Jr, David J Ketchen. (2001),"The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, 27, pp625–641,Pergamon.
11. Becerra- Fernandez, Irma.& Sabherwal, Rajiv. (2010),"*Knowledge Management*", M.E. Sharpe, New York.
12. Bratianu, Constantin. & Orzea, Ivona.(2010),"Organizational Knowledge creation", *Management, Marketing challenges for Knowledge Society*, 5(3),pp41-62.
13. Chen, Angela Shin-yih., Bian, Min-dau.& Hom,Yi-ming.(2005)," Taiwan HRD practitioner competencies: an application of the ASTD WLP competency model", *International Journal of training and development*,9(1),Blackwell Ltd.
14. Chouhan, Vikram Singh.& Srivastava, Sandeep. (2013)," Competency Mapping For HR Professionals In IT Industry", *The International Journal Of Management*,2(3).
15. Dalkir, Kimiz.(2005),"*Knowledge Management in the theory and practices*", Elsevier, USA.
16. Deepti, S.& Roy, Subhdip.(2012),"A Content analysis of competencies sought after in HR Jobs", *South Asian Academic Research Journals*,2(3), SAJMMR.
17. Evans, Nina. and Price, James.(2014), "Responsibility and Accountability for Information Asset Management (IAM) in Organizations", *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 17 (1),pp113-121, Academic Publishing International Ltd.

18. Gray, Lance.(1999)," New Zealand HRD practitioner competencies: application of the ASTD competency model", *International Journal of Human Resource Management*,**10(6)**,Taylor & France press.
19. Horwitz, Frank M., Heng, Chan Teng., Quazi, Hesan A., Nonkwelo, Carol., Roditi, Denise.& Eck, Paul van.(2006)," Human resource strategies for managing knowledge workers: an Afro-Asian comparative analysis", *Int. J. of Human Resource Management* **17(5)**, pp775-81, Rutledge.
20. Hsieh, Su-chin., Lin, Jui-Shin.& Lee, Hung-Chun.(2012),"Analysis on Literature review of competency", *International review of Business and Economics*,**2**.
21. Jetter, Antoni., Kraaijenbrink, Jeroen., Schroder, Hans-Horst.& Wijnhoven, Fons.(2006)," *Knowledge Integration*", Physica-Verlag, Germany.
22. Kelling, Ingrid.(2012)," Knowledge is Power? A market orientation approach to the global value chain analysis of aquaculture", *Doctoral thesis, University of Stirling*.
23. Li, Yulong.(2007),"A research model for Collaborative Knowledge Management practice, supply chain Integration and performance", *Doctoral thesis, The University of Toledo*.
24. Liu, Xuelin.(2007)," The Information of Power on Knowledge flow and utilization of Social capital: A case study in process and product innovation", *Doctoral thesis, University of Leicester*.
25. *Macmillan English dictionary*,(2002).Bloomsbury publishing Plc.
26. Mani, Vijaya.(2013)," Assessing the Competencies and developing A competency mapping System for managing talent", *International Journal of Scientific research*,**8(1)**.
27. McClelland, David C.(1973),"Testing Competencies rather than Intelligence", *American Psychologist*.
28. Meaney, Dorothy.(2008)," *Beyond best practices: Knowledge Management for Innovation*", Rutgers, The state university of New Jersey.
29. Nelson, Jennifer,(2008)," *The role Social Software technologies in Knowledge Management Programs*", Rutgers, The state university of New Jersey.
30. Nissen, Mark E.(2006)," *Harnessing Knowledge Dynamics: Principled Organizational Knowing & Learning*", IRM press, London.
31. Nonaka, Ikujiro. Umemoto, Katsabiro and Senoo, Dai.(1996)," from Information to Knowledge creation: A paradigm shift in Business Management", *Technology in Society*,**18(2)**,Elsevier.
32. Nonaka, Ikujiro., Krogh, Georg van.& Voepel, Seven,(2006)," Organizational Knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances", *Organizational Studies*,**27(8)**,pp1179-1208,SAGE.
33. Parise, Salvatore.(2007)," Knowledge Management and Human Resource Development: An Application in Social Network Analysis Methods", *Advances in Developing Human Resources*, **9(3)**, pp359-383,SAGE.
34. Paula, Crouse., Wendy, Doyle. & Jeffrey, D Young.(2011)," Trends, roles, and competencies in human resource management practice: A perspective from practitioners in Halifax, Canada", *ASBBS Annual Conference19(1)*: Las Vegas.
35. Skyrme, David J.(2001)," *Capitalizing on Knowledge*", Butterworth-Heinemann, Oxford.

36. Sutton, Melanie.(2010)," Leveraging enterprise portals for business performance – the implications for the management of knowledge assets", *Master thesis, University of Stellenbosch*.
37. Ulrich, Dave., Brockbank, Wayne., Johnson, Dani.& Younger, Jon. (2007),"Human resource competences: Responding to Increased expectations", *Wiley Inter Science*.
38. Vazirani, Nitin.(2010),Competencies and competency model: A Brief overview of its developed and application", *SIES Journals of Management,7(1)*.
39. Wagner, David., Vollmar, Gabriele. & Wagner, Heinze-Theo.(2014),"The impact of information technology on Knowledge creation: An affordance approach to social media", *Journal of Enterprise Information Management,27(1)*,pp31-44, Emerald.
40. Wang, Sheng.(2005)," To share or not share: An examination of the determinants of sharing Knowledge via Knowledge Management systems", *Doctoral Dissertation, The Ohio State University*.
41. Zwain, Ammar Abdulameer Ali., Teong, Lim Kong.& Othman, Siti Norezam. (2014),"TQM practices and Organizational Knowledge creation: an empirical study of Iraqi higher education institutions", *Asian Journal of Business and Accounting,7(1)*.