

منهجية القيمة المضافة للمعرفة بين النظرية والتطبيق بحث ميداني مقارن في بعض المصارف الاهلية العراقية

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد
م.م. حاتم علي عبد الله الصباحي /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة تكريت

المستخلص

تناول البحث تكوين تصورات واضحة حول القيمة المضافة للمعرفة لتقييم الموارد المعرفية في المصارف الاهلية العراقية اعتمادا على منهجية القيمة المضافة للمعرفة المقترحة من قبل (Housel & Bell,2001) التي تفترض ان القيمة المضافة للمعرفة تأتي من خلال العلاقة التداوبية بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات، في محاولة متواضعة نحو امكانية تعميم النظرية وتطبيقها في البيئة العراقية وتفسير النتائج، وعلى هذا الاساس انطلق البحث من مشكلة بحثية تجذرت بعدم ادراك ادارة المصارف الاهلية لطبيعة العلاقة التداوبية بين المورد المعرفي (البشري) الاساس في تحقيق القيمة المضافة للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات كأداة مساعدة على تحقيق ذلك. لذلك فقد اعتمد البحث على المدخل الاستنباطي المشتق من الفلسفة الوضعية (الموضوعية) لاشتقاق فرضيته الرئيسية الوحيدة من الاطار النظري ومن ثم امكانية اختبارها بمجموعة من الوسائل المعرفية والتحقق من موضوعيتها ميدانيا وإجراء المقارنات بحسب المنهجية المذكورة انفا بين ثلاثة مصارف هي (الشرق الاوسط، الخليج التجاري، الشمال) ومن ثم تدعيمها بمعاملات خلق القيمة الفكرية ومستندة على المقابلات نصف المهيكلة مع (15) مديرا وخبيرا لتحديد اوقات التعلم فضلا عن نسبة انجاز العمليات المصرفية من خلال تكنولوجيا المعلومات. اظهرت النتائج صحة الفرضية الرئيسية الوحيدة والتي اثبتت توافر العائد على المعرفة بنسب متفاوتة بين المصارف عينة البحث تبعا لعملياتها الرئيسية، ووضحت المؤشرات عدم وجود فروق معنوية بين المصارف عينة البحث حسب العائد على المعرفة، بينما اشرت معاملات خلق القيمة الفكرية احتلال مصرف الخليج التجاري مركز الصدارة، في حين مثل مصرف الشرق الاوسط المركز الثاني، بينما احتل مصرف الشمال المركز الثالث والاخير، وباعتماد على ذلك صيغت مجموعة من الاستنتاجات التي توصي بإدخال المعرفة كمنهاج عمل في البيئة المصرفية بناء على خصوصية كل مصرف، فضلا عن ايلاء الاهتمام للعلاقة التداوبية من خلال تحفيز المورد المعرفي في هذه المصارف على استخدام تكنولوجيا المعلومات بقوة.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ المورد المعرفي، تكنولوجيا المعلومات، القيمة المضافة للمعرفة، مصرف الشرق الاوسط، مصرف الخليج التجاري، مصرف الشمال.



المقدمة

استأثر موضوع ادارة المعرفة منذ بداية العقد الاخير من القرن العشرين، وما زال حتى يومنا هذا باهتمام الباحثين والمختصين لإسهاماته الكبيرة في رفع وتطوير المنظمات والمجتمعات على حد سواء، وقد انطلقت التوجهات الاولية باتجاه وصف ان ادارة المعرفة مشتقة من تكنولوجيا المعلومات ويات استخدامها بالترادف عند البعض. ومع زيادة التطور في الميدان نفسه ادرك الباحثون ان هناك مجموعة من القوى الخفية والكامنة وراء ادارة المعرفة لاسيما ما يتعلق بالمعرفة الضمنية وهي ما تترابط مع ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتستمد جذورها منها في نهاية القرن الماضي، ففي كتاب الموجة الرابعة لمينارد هيرمان يذكر انه على الرغم من صعوبة قياس وتفسير قوى الانسان الخفية الا ان مصداقيتها تنعكس 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. لكن التقدمات الحاصلة في علوم الاتمته وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات ادت الى امكانية انجاز العديد من العمليات المادية والذهنية وبكفاءة تفوق كثيرا كفاءة المورد المعرفي وهو ما يشار اليه بالكفاءة الرقمية التي توفر السهولة والسرعة والدقة وامكانية التكامل والمرونة في التعامل فضلا عن المعولية في تقديم النتائج، وهو ما لا يمكن انجازها من قبل المورد المعرفي سواء من حيث الكم او النوع فضلا عن الوقت.

تتكامل الصورة من خلال التوجهات المذكورة انفا في ابراز اسهام المورد المعرفي في كيفية تحقيق ورفع قيمة المعرفة ببعديها في منظمات الاعمال، فضلا عن دور تكنولوجيا المعلومات كمسهل ومساعد او ممكن في ادارة المعرفة لتتحقق هذه القيمة في نهاية المطاف، وهذا ما ينتج بدوره من خلال التفاعل التداوبي بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات، الا ان الصعوبة في تحديد المقياس الملائم لإدارة المعرفة، جعلت الباحثين ينطلقون كلا من توجهات يؤمن بها، ومنذ ذلك الحين وخصوصا بعد ما قام (Stewart,1997) بتقديم مقياس القيمة المضافة الاقتصادية الذي يجمع بين الموازنة الرأس مالية والخطط المالية واهداف المنظمة، تعددت المحاولات والمداخل لتقديم المدخل المناسب لقياس قيمة المعرفة من قبل اشهر الكتاب في هذا المجال امثال (Skyrme, Saint-onge, Bontis, Lev) واختتمت الحقبة الاولى والاساسية بتقديم (Housel & Bell,2001) منهجية القيمة المضافة للمعرفة التي تجمع بين تداوبية المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات في ابراز او تحقيق العائد على المعرفة، ومن ثم امكانية تدعيم النتائج بمعاملات خلق القيمة الفكرية التي اقترحها (Pulic,2000) واستخدمت من قبل (Skyrme, 2003).

المحور الاول / الجانب النظري

اولا: المورد المعرفي

1. المفهوم والتوجهات

ان المتتبع لإدارة المعرفة بشكل عام والمورد المعرفي بشكل خاص يمكنه من ملاحظة وادراك بعض المؤشرات لمفهوم المورد المعرفي وتصنيفه ضمن خمسة منظورات تكمل بعضها البعض الاخر: فالأول وهو منظور صناع المعرفة المستمد من الافكار الاولية للعالم الاداري الكبير (Drucker,1973) من خلال وصفهم بأساس موجودات المنظمة عبر قوله "ان الموجودات اللاملموسة هي الموجودات المعرفية والاتجاهات التي اصلها صناع المعرفة" (Abdul Hafiz, 2011:19). ومن ثم اشار الى قيمتها بالقول "هي الموارد التي تعطي معنى للمنظمة" (Evans & Price, 2014:115). اما الثاني فهو منظور التركيز على العقل وهو مكمل للمنظور الاول وفيه فان المورد المعرفي يستعمل العقل بدلا من اليدين، وهو ما يمثل أساس القدرة التنافسية للمنظمة في الاقتصاد المعرفي (Dul et al,2011:715). ليشير بعض المؤلفين الى ان المورد المعرفي هو من يستخدم العمليات الرمزية او العمل العقلي مثل (Machlue,1962;1980. Toffler,1990) (Hayman & Elliman, 2000:298). وهو ما يتفق مع توجهات (Frances,1999) في كتابها "ادارة صناع المعرفة"، اذ اعطت اشارة الى استخدام العقل اكثر من الجسد بالقول "هم الافراد الذين يستخدمون عقولهم اكثر من ايديهم لإنتاج القيمة، وهم يضيفون القيمة من خلال افكارهم وتحليلاتهم واحكامهم"، وان هذا لا يعني انهم لا يستخدمون ايديهم بل انهم في الغالب يضعوا افكارهم في الحواسيب (Nor,2005:32) (Guo et al,2012:717).

وان التركيز على العقل يبرر من خلال الاعتماد على المعرفة والقابلية على التعلم حتى من خلال اعماله التي يقوم بها بيديه (Pyoria,2005:118) (Mladkava,2012:244). وهذا ما اكده (Ngwenyama :134 Klein,1994) ايضاً. اذ تمثل عقولهم وسائل الانتاج (Dul et al,2011:727). وهو ما يتفق مع طروحات (Baker,2008) بأن كل رأس المال ينبع من العقل البشري (Holm,2011:2).
اما الثالث فهو منظور التركيز على الذات والقدرة على التعلم، فقد اشار (Govender, 2010:82) الى ان المورد المعرفي يمثل الافراد القادرين على فهم وتطبيق المعرفة في المنظمة والذي يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير ذاته والتعلم. فضلاً عن (Ward & Kozakowski, 1987:896) اللذين اشارا الى ان المورد المعرفي بمن يمتلك التحفيز الذاتي ويجد ان الروتين خائق ولذة الانجاز ذات اهمية قصوى للإنتاج. لانهم يستطيعوا ربط المعرفة مع القدرة على حل المشكلات بشكل تحليلي ومنطقي علمي، فضلاً عن الخصائص الذاتية التي تتطلب القابلية على التعامل مع التعقيد واللاتأكد، وهو ما يتطلب الحدس والمرونة والابداع والمهارات الاجتماعية (Horwitz et al, 2003:23). اما الرابع فهو المنظور الاقتصادي، فقد عرف (Jack,1993) المورد المعرفي بالقول هم المورد البشري ذوو المعرفة الذين يستطيعون اضافة القيمة الاقتصادية للمنظمة (Horwitz et al,2006:785). وهم جميع الافراد المشاركين في سلسلة انتاج وتوزيع المنتجات المعرفية (Mosco,2008:107). اللذين يمكنهم تحويل الموارد المنظمة الى قيمة (Abdul Hafiz,2011:19). وقد تزامنت هذه الاحداث مع الاتجاهات الجديدة في ادارة المنظمات التي تؤكد على فكرة ان الموارد البشرية هم الموارد الاكثر قيمة في المنظمات (Pindur et al,1995:67) (Walton,1999:8) (Guest,2011:5) (Abdullah & Sentosa, 2012 :12) (Rekers,2013:13).
وفي المنظور الخامس والاخير الذي يركز على المخزون المعرفي والفكري، فقد عُرف المورد المعرفي بأنه يشير الى المخزون المعرفي لدى المورد البشري، الذي يتضمن المعرفة الضمنية والقدرات والخبرة والمهارات والموهبة الطبيعية للمورد البشري (Cheung et al,2012:43) (Adelowotan, 2013:65). فضلاً عن ذكائه (Viljoen, 2012:82). وهو ما اكده (Davenport,2005) مع اضافة الغرض الرئيس في عملهم من خلال الابداع المعرفي (Maruta,2012:36) (Mladkava, 2012:244). وبهذا المنظور تتكامل الصورة لتعبر عن المورد المعرفي بتكامل المنظورات الخمسة، اذ ان اساس عمل المنظمات المعرفية يرتكز على المورد المعرفي بوصفهم الموجود الاساس في هذه المنظمات الذي يستخدم عقله في اعماله اكثر من اليدين، اي استخدام سعة التفكير والخزين الفكري والعلمي والذكاء والذي يتحقق عبر الثقة بالذات والقدرة على التعلم والافادة من الخبرات والتجارب لتحقيق القيمة الاقتصادية المضافة، لان السمة الاساسية للتفريق بين العمل المعرفي والعمل التقليدي هي التفكير (Reinhardt et al,2011:150) والابتعاد عن الرتابة، وان عمل المورد المعرفي يقاس طبقاً الى ابتكاراته وكمية المعرفة التي يولدها والسرعة في التوليد وادارتها (Pasher & Ronen, 2011:67) وهو ما يتفق مع وجهة نظر (Drucker) المشار اليها انفاً، فضلاً عن طروحات (Borko,1982 :206) و (Nonaka et al,2000:23) (Harry,2005:51).
وبناء على ذلك فإن البحث سوف يتبنى التعريف الاجرائي الاتي للمورد المعرفي: (هو المورد البشري الذي يمتلك المقدرات المعرفية التي تشتمل بدورها على مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات التي تحقق القيمة المضافة للمنظمة من جراء ادخال هذه المقدرات لتسهيل وتطبيق ادارة المعرفة في اعمالها).

٢. اهمية المورد المعرفي

تتابعاً مع ذات المفاهيم والمنطلقات البحثية انفاً، اشار (Guo et al,2012:717) ان الفرد وعلى الرغم من صغر جسده واختلاف التفكير تبعاً للأفراد، فإنه الوحيد القادر على اتقان النجاح في البيئة المعقدة والتغلب على المنافسين من خلال ايجاد طرائق ابداعية. فضلاً عن (Skyrme,1999: 54) الذي اشار الى ان سبب فشل المنظمات في انها لا توظف من يمتلك المعرفة بالقول "ان المنظمات تفشل لأنها توظف الايدي بدلا من العقول"، وهي اشارة الى عدم توظيف ممن يمتلكون المعرفة التي تتجسد بدورها بأهمية المقدرات الفكرية والعقلية التي يمتلكها المورد المعرفي. وفي السياق نفسه لكن من منظور تنظيمي اوسع، استخدمت (Mladkava, 2012:245) الاستعارة لتمثيل اهمية المورد المعرفي وما يمتلك من معرفة وقرنها بأهمية العقل من الجسد بالإشارة الى ان الاداة الرئيسية لعمل المورد المعرفي هو عقله، فإذا خسرت المنظمة ادارة المعرفة فسوف تخسر عقلها، وان المورد المعرفي يعمل بعقله ويستخدم المعرفة في عمله، فهو يخلق ويوزع ويطبق المعرفة الصريحة فضلاً عن الضمنية.



منهجية القيمة المضافة للمعرفة بين النظرية والتطبيق بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية

مما يتطلب منه التعلم والتحسين المستمر، لأنه عندما يعالج المعلومات ينتج من خلالها القيمة المضافة، مع الأخذ بنظر العناية ان هذه القيمة ترجع بنسبة كبيرة الى مقدراته وليس الى قيمة المعلومات لان المعلومات بدون مقدرات قادرة على تفسيرها وترجمتها تبقى معلومات.

وبما ان قيمة المعرفة لا يمكن تحليلها وقياسها (Kruger & Johnson,2011:266)، او من الصعوبة قياسها فان ذلك لن يتم الا من خلال تتبع ما يمتلكه المورد المعرفي من مقدرات تؤهله الى احتضان المعرفة بجميع مفاصلها، وهو ما يقترن بالأفكار الاولية لمدرسة هارفارد (Harvard School) المتبناة من قبل (Beer et al,1994) واهمية المورد البشري لمنظمات الاعمال، مروراً بوثيقة (IPD,1994) المعنونة (الأفراد يصنعون الفارق) (People make the deference)، فضلاً عن الحقيقة المقتبسة من (Handry, 1995) مفادها "الأفراد هم الموجودات الأكثر أهمية" وصولاً الى (Duguid,1996) لتشير الى أهمية المورد المعرفي في شركة (Microsoft) لتقول "في الحقيقة فان موظفينا يعدون الان مورداً له قيمة، ولم يعد ينظر اليهم ككلفة ليتم تقليصهم، بل بوصفهم مورداً الذي اذا ادير بكفاءة يمكن ان يشكل وجهة نظر استراتيجية ليسهم معنوياً في الفاعلية التنظيمية" (Walton,1999:127-137). وهو ما يتفق مع توجهات (Skyrme, 1999:54) الذي اشار الى ان الافراد هم الموجود الأكثر قيمة في عمل المنظمات. وان الموجودات الفكرية تبتكر القيمة (Bukowitz,1997:2)، فضلاً عن (Drucker) الذي اشار بالقول "ان عقول الافراد هي التي تخلق القيمة" (Tiwana, 2000:15) (Holm,2011:2). واذا ما اردنا الاسترجاع قليلاً او العودة الى الخلف فان ماكريجور (Macgregor,1960) وفي نظرية (Y) كان يركز على المورد المعرفي على الرغم من ان التسمية لم تكن معروفة آنذاك، فضلاً عن توجه (Reinhardt et al,2011:160) ومن منظور أهمية المورد المعرفي لمنظمات الاعمال.

تشير المنطلقات المذكور انفا الى أهمية المورد المعرفي لمنظمات الاعمال على انه الاساس والضرورة الاستراتيجية للتعامل مع القضايا المعقدة في بيئة الاعمال المتسارعة التغيير، وبهذا الحال ينبغي على هذه المنظمات الاهتمام بهذا المورد الثمين لأنه من يدخل ادارة المعرفة في اعمال المنظمة وهو من يطبقها بكل ما تحمله كلمة التطبيق من مزايا ومفاهيم.

٣. مداخل ادارة المورد المعرفي

تزامن ظهور ادارة المعرفة مع التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ولاسيما ضمن تحول الاعمال نحو التوجهات المقادة بتكنولوجيا المعلومات، وبناء على ذلك حدد (Nor,2005:33) مدخلين اساسيين لتفسير منطلقات المورد المعرفي: الاول يركز على تكنولوجيا المعلومات، والمورد المعرفي هو من يعمل في الصناعات وأقسام تكنولوجيا المعلومات. وهو ما يتفق مع طروحات (Curley, 1989:172) المبكرة، وأن انتاجية العمل المعرفي تأتي من زيادة استعمال تكنولوجيا المعلومات، اما الثاني فيرى ان كل العاملين من الممكن لهم ان يصبحوا مورداً معرفياً اذا ادخلوا التعلم في مضامينهم. وهو ما يتفق بدوره مع طروحات (Nonaka) وزملائه. اما (Viljoen, 2012:82) فقد حاول وضمن السياق نفسه ان يحدد التوجهات البحثية تجاه المورد المعرفي تحت توجيهين: الاول يعرض استخدام المورد المعرفي كقوة، ما يجعل هذه القوة تحقق القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة، اما الثاني فيعرض المورد المعرفي كهدف يمكن الاستثمار فيه من خلال التدريب والتعلم ليصبح المورد المعرفي هو المبدع (Human as Creator) لهذه القيمة، والذي يوظف عمله بالمعرفة والمهارات والقدرات والخبرات الناشئة، وهذا يتفق مع ما طرحه (Ackoff,1995) الى ان الادارة الكفوة للمورد المعرفي يجب ان تكون الهدف الاساس لأية منظمة (Rejas-Muslera,2012:118).

ومن ثم يتضح من مراجعة الادبيات ان هناك مجموعة من المداخل التي عرفت المورد المعرفي: المدخل الاول ينظر الى المورد المعرفي بما يمتلك من مقدرات تؤهله العمل في الاقتصاد المعرفي من خلال تحويل هذه المقدرات الى قيمة، وهذه المقدرات قد تتضمن المعرفة والمهارة والخبرة، والمدخل الثاني يشير الى استخدام القدرات العقلية للمورد المعرفي، وما يمتلكه من قدرة على التفكير، اما المدخل الثالث فيشير الى المنظور الشامل والأكثر أهمية في ادبيات ادارة المعرفة والذي يشير الى استخدام القدرات العقلية والمقدرات بما تحتويه من معرفة ومهارات وخبرات وموهبة، فضلاً عن القدرة على العمل ضمن الفريق والقدرة على التجريب والتعلم المستمر بالاعتماد على استعمال امكانيات تكنولوجيا المعلومات، وبهذه النظرة فان هذا المدخل يرتبط او يركز على قيمة المعرفة الضمنية ومعرفة كيف والمهارات، وهو ما يتفق مع توجهات البحث في كيفية ابراز مقدرات المورد المعرفي من خلال القدرة على ادارة المعرفة وكيفية التعامل مع كل القضايا، فضلاً عن القدرة على التعلم بشكل مستمر من خلال التفاعلات الاجتماعية مع الافراد الآخرين.

ومن هنا يرى الباحثان ان توجه البحث يتفق مع المدخل الثالث في ابراز مقدرات المورد المعرفي التي تعمل على التطوير الداخلي للمنظمة من خلال التعلم والتحسين المستمر لقدرات ومهارات المورد المعرفي في الشكل الذي يجعل من هذا المورد قوة اقتصادية ومعرفية كامنة تعمل على تعظيم الاداء للمنظمات في كل الاوقات.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات

1. المفهوم

ترجع كلمة تكنولوجيا الى الفلاسفة اليونان القدماء، وهي مشتقة من كلمتين: الاولى (Techne) التي تشير الى المعرفة التطبيقية كما في حالة الفن والحرف التي تتطلب المهارة والبراعة، اما الثانية (Logy) فهي مشتقة من (Logos) التي تعني الدراسة والفهم في كيفية استيعاب الفكرة وتطبيقها في العالم الحقيقي (Foldstrom,2006: ٤٤)، لكن المصطلح اصبح جزءا اساسيا في عالم الاعمال فقط بعد الحرب العالمية الثانية (Fernandes,2012:291). ولاسيما بعد ما قام (Leavitt & Whisler,1958) بتقديم مقالته الشهيرة (الادارة في الثمانينات) والقيام بالتنبؤ الاول حول مجيء الحاسوب وكيف سوف يغير الهياكل والعمليات في اغلب المنظمات (Alsohouibi,1998:2).

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها تشكيلة من التقنيات التي تستخدم في خلق واكتساب و تخزين ونشر واسترجاع المعلومات (Al khattab,2005:16) بالاساليب الالكترونية (Lucas,2000:11). وفي السياق نفسه عرفت بانها جميع الادوات التي تأسر وتخزن وتعالج وتحول وتستخدم المعلومات (Reynolds,2010:5). ومن منظور معرفي عرفها (Tseng,2008:151) بانها اداة تمكن من ادارة و تخزين ونشر وهيكلية المعرفة وتدعم الجمهور الرامية الى جعل المعرفة المتوافرة في عقول المورد المعرفي او الوثائق متاحة لجميع العاملين في المنظمة. وهو ما يتفق ايضا مع (Mogothwane,2008:16) الذي اشار الى انها جميع التقنيات التي تعمل على مناولة المعلومات وتساعد على الاتصالات، وانها غالبا ما تعطي ذات المعنى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكنها تختلف عن نظام المعلومات. الذي يعرف بدوره بأنه مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع وتنتشر وتعالج وتخزن المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والرقابة على المنظمة (Laudon & Laudon,2012:15). وهذا ما يشير الى ان تكنولوجيا المعلومات تمثل مظلة شاملة لإشكال عديدة من الاجهزة والبرامجيات والخدمات المستخدمة لجمع وتخزين والاحتفاظ وايصال المعلومات (Lee,2008:52). والتي تحتوي في مضامينها على كل أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Flodström, 2006:45). وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات تصبح الجانب التقني من نظم المعلومات (Mogothwane,2008:17) (Rainer & Turban,2009:46). وتسمح للأفراد من التفاعل عبر الشبكات لتحقيق الاهداف المشتركة (Fernandes, 2012 :292).

وبهذا المنطلق حدد (ياسين،2005:22) منظورين للنظر الى تكنولوجيا المعلومات: المنظور الجزئي الذي يشير الى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات الذي يعد تكنولوجيا المعلومات مجرد مكون فرعي من مكونات نظام المعلومات، والمنظور الكلي الذي يرى ان تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات. وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات على وفق نظرة البحث تتفق مع ما طرحه (Tseng,2008:151) (Rainer & Turban ,2009:46) (Laudon & Laudon,2012:15) فضلا عن (ياسين،2005:22) ضمن المنظور الجزئي، ليصبح التعريف الاجرائي لتكنولوجيا المعلومات بأنها "مجموعة من الادوات والتقنيات التي تساعد على اكتساب وخلق وتخزين ونشر وتطبيق المعلومات والمعرفة وتدعم الجهود الرامية الى جعل المعرفة المخزونة في العقل البشري او في الوثائق متاحة لجميع الافراد في المنظمة لاستخدامها في صناعة القرارات التي تضيف القيمة لعمليات المنظمة"، ما يجعل من المعلومات ان تتميز بالسهولة والثقة والمرونة والمعولية والوضوح والتكامل، وهو تفسير القول ان تكنولوجيا المعلومات ليست غاية بذاتها وانما هي وسيلة لتحقيق الغاية الاساس للبحث.

٢. أهمية تكنولوجيا المعلومات

بات على المنظمات الراغبة بتحقيق الميزة التنافسية توظيف تكنولوجيا المعلومات التي تدعمها في تحقيق فوائد عديدة ومن هذه الفوائد التي اشار اليها (Liao,2003:158) (Nel,2004:7) (Sher & Rainer &) (Turban & Leidner,2008:7) (Rebolledo et al,2005:59) (Lee,2004:935) (Turban,2009:41-47) (Lobez et al,2009:114): هي توفير اتصالات سريعة ودقيقة داخل المنظمة وخارجها مع شركاء الاعمال، وخرن كميات كبيرة من المعلومات في اماكن يسهل الوصول اليها وبمساحات صغيرة، والسماح للأفراد من الحصول على كميات كبيرة من المعلومات، وزيادة كفاءة وفاعلية المورد المعرفي من خلال الربط الشبكي، وتحقيق فاعلية الاتصالات والتنسيق فيما بينهم، فضلا عن انجاز كل ما ذكر انفا بكلفة اقل بكثير مما لو تم انجازه بشكل يدوي. مما يعني ان تكنولوجيا المعلومات تستخدم لتقديم الفرص التي تضيف القيمة من خلال تعظيم الايراد وعن طريق فتح قنوات توزيع جديدة واقامة الحدود لدخول المنافسين الجدد، والحد من قدرة الزبائن على استبدال منتجات المنظمة ومساعدة المنظمة في توقع الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق. او تخفيض التكاليف من خلال تحسين نوعية المنتج وزيادة معدلات الانتاج وتخفيض كلف العمليات التشغيلية (Stenzel,2007:5). ومن جانبه قام (Mdlongwa,2012:5) بالتحديد على فوائد تكنولوجيا المعلومات واثرها في عمليات التعلم كأداة لتحسين معرفة الافراد بمعايير العمل وسهولة وسرعة الاتصالات مما يهيئ لهم اكتساب الكثير من المعلومات ولاسيما في مجال تطبيقات الحاسوب، فضلا عن اكتساب المهارات الادارية والفنية من خلال التعامل على الشبكة، وان التعلم يصبح من خلالها اكثر متعة وسهولة.

وبهذا الصدد ناقش (Laudon & Laudon,2012:90) اهمية تكنولوجيا المعلومات للمنظمة من جانب اقتصادي وفق نظريتين: الاولى نظرية كلفة الصفقات الاقتصادية وفيها فان المنظمة والافراد يسعون الى الاقتصاد في التكاليف مما يحتم على المنظمات التوجه الى التكامل الرأسي (الخلفي او الامامي) لتقليل كلفة الصفقات على وفق المنظور التقليدي، لكن وفق منظور تكنولوجيا المعلومات فانها توفر القدرة للمنظمة من الاتصال بشركاء الاعمال والمجهزين ومن ثم تقلل من تكاليف المعاملات، والثانية نظرية الوكالة وفيها فان المالك يوظف وكلاء نيابة عنه في العمل مما يزيد من عدد المستويات الادارية ويتطلب جهوداً كبيرة للإشراف عليهم. لكن عن طريق تكنولوجيا المعلومات يكون التنسيق عاليا ويمكن للمديرين من الاتصال والتعاون والإشراف على عدد كبير من الموظفين مما يؤدي الى تقليل عدد المستويات الادارية وبالتالي تقليل التكاليف، وهذا ما يتفق مع توجهات (Turban et al,2001:21) الذي شدد على انه من خلال تكنولوجيا المعلومات فان منظمات الاعمال تتجه الى الشكل المسطح (Flat) في اشارة الى تقليل عدد المستويات الادارية والتي تمكن بدورها من امكانية الرقابة على المنظمة بالكامل، فضلا عن امكانية التحول نحو التنظيم الشبكي بدلا من التنظيم الهرمي.

اما في ميدان ادارة المعرفة، ووفقا للنظريتين المذكورتين انفا تستطيع المنظمة من تقليل كلفة التنسيق والاتصال بين الافراد من اجل تحقيق القيمة من عمليات ادارة المعرفة فمثلا عند الحاجة الى معرفة احد الخبراء في قسم معين ومن خلال الامكانيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات يمكن الاتصال معه مباشرة والاستفادة من خبراته ومعرفته، اما في نظرية الوكالة فان التنسيق والتعاون الذي يتم عبر تكنولوجيا المعلومات بتوفير القدرة على التفاعل بين الافراد والمديرين ما يعمل على اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المنظمة وتحقيق القيمة المضافة المستندة الى الدقة والموضوعية.

٣. مداخل ادارة تكنولوجيا المعلومات

شدد (O'Brien,2002:67) في كتابه على ان القيمة المضافة في العصر الجديد باتت تكمن في قدرة منظمات الاعمال على ان تصبح صانعة للمعرفة. وهذا يعني القيام بخلق معرفة جديدة ونشرها بشكل واسع في المنظمة ومحاولة تطبيقها في منتجات وخدمات، ومن اجل استغلال الفرص التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والتحول تجاه النطاق الواسع، فقد افضى ذلك الى زيادة الاهتمام ببيئة الاعمال خلال السنوات القليلة الماضية، وبالتالي فان تكنولوجيا المعلومات اصبحت محور الاهتمام في اعادة تشكيل اساسيات الاعمال، مما جعلها شريان الحياة (Lifeblood) لأعمال المنظمة (Al Khattab, 2005:16).

ومن أجل تعزيز احتمالات النجاح في مساهمات تكنولوجيا المعلومات فقد ذكر (Laudon & Laudon, 2014:51) ان هناك مدخلين لإدارة تكنولوجيا المعلومات وهما المدخل التقني والمدخل السلوكي، وقد تبني في كتابه المدخل التقني- الاجتماعي الذي يجمع بين المدخلين السابقين، والذي يرى انه على الرغم من ان تكنولوجيا المعلومات تتكون من مجموعة من الأجهزة والبرامجيات الا انها تتطلب الكثير من الاستثمارات الفكرية والتنظيمية والاجتماعية لكي تعمل بشكل صحيح، وفيه فان متخصصي تكنولوجيا المعلومات يجب ان يفهموا عمليات الاعمال وان يكونوا بارعين في تطبيق التكنولوجيا في الشكل الذي يجلب القيمة للمنظمة فضلاً عن ان الزبائن يجب ان يكونوا اصحاب مصلحة ومن ثم سوف يشاركوا بمساهماتهم في زيادة قيمة المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات (Curry et al,2006:10). خلافاً لما كان في السابق بالتركيز على الادوات والتقنيات من دون ادخال الجانب الاجتماعي، وهو ما ذكر من قبل (Marchewka, 2003:6-9) بالمدخل الاول اي التقني- الاجتماعي فضلاً عن الثاني وهو مدخل ادارة المشاريع الذي يركز على ان تطبيق التكنولوجيا لا يعتمد فقط على فريق تكنولوجيا المعلومات بل على كل افراد المنظمة، وينبغي ان يكون البرنامج جزءاً من الانشطة والعمليات التدريجية، ومن ثم فان نجاح المنظمة يعتمد على كل اعضائها فضلاً عن البنى التحتية والعمليات والموارد والتوقعات وكفاءة وفاعلية المنظمة (Curry et al,2006:10). والمدخل الثالث هو مدخل ادارة المعرفة والذي يرى في كلا المدخلين السابقين اهمية قصوى للنجاح، ولكن تكنولوجيا المعلومات وفق هذا المدخل تصبح اداة لتحويل الخبرات والمعرفة الى مفاهيم ومن ثم الى قيمة اعمال من خلال طريقين: التعلم عن طريق التجربة والتعلم الاصغاني (lessons learned) وبالتالي يمكن توثيق التعلم وجعله متاحاً من خلال الأنترنت، مما يجعل المورد المعرفي اكثر نضجاً ويجعل المنظمة اكثر نضجاً في تبني افضل الممارسات. ليضيف (Marchewka, 2015:11) مدخلاً جديداً وهو المتوجه بالقيمة الذي يركز على القيمة المتأتمية من تطبيق تكنولوجيا المعلومات مثل افضل خدمة للزبون، وكفاءة العمليات، كلفة منخفضة من جراء الاستخدام، حصة سوقية واسعة، وعليه فان النجاح ينبغي ان لا يقاس بمصطلحات ربحية ولكن بمصطلحات قيمة مضافة. وضمن ذات التوجه يذكر (Morabito, 2013:33) ثلاثة مداخل متقاربة نوعاً ما مع سابقتها والتي تركز على تحقيق نتائج اداء الاعمال وهي: الاول وهو المرتكز على تكنولوجيا المعلومات وفيه فان تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تزيد من اداء الاعمال اذا كانت اولويات تكنولوجيا المعلومات متوافقة مع اعمال المنظمة، اما الثاني فهو المرتكز على المعلومات والذي يركز على طرق جمع المعلومات وتنظيمها ومعالجتها، وطبقاً الى هذا المدخل فانه يرتبط بكيفية تحويل البيانات الى معلومات ومن ثم الى معرفة، اما الثالث فهو المرتكز على الافراد وفيه فان التنفيذيين يعتقدون ان السبب الرئيس في رقي تكنولوجيا المعلومات لأهميتها الحقيقية يرجع الى حقيقة القيم والسلوكيات الثقافية السائدة، مما يحتم التشجيع وايلاء الاهتمام والدفع باتجاه تعزيز القيم الثقافية والسلوكيات حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظماتهم. وبناء على هذه المداخل المشار اليها انفاً فأننا لا نستطيع التركيز على مدخل معين لأنها تتكامل وتعطي الصورة الشاملة لدراسة تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن الموضوع الاساس المتمثل بالقيمة المضافة للمعرفة، فمثلاً ان المدخل التقني- الاجتماعي ومدخل ادارة المشروع هي اساس فلسفة مدخل ادارة المعرفة الذي يمثل بدوره الاساس للمدخل الموجه بالقيمة، فضلاً عن ذلك فان المداخل التي ذكرناها تتكامل ايضاً وتعطي الصورة المنطقية لطبيعة عمل تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال ومن ثم فان البحث سوف يتناول هذه المداخل تبعا لكل فلسفة جزئية.

ثالثاً: ادارة المعرفة بمنظور القيمة المضافة

١. المفهوم

شهدت السنوات الاخيرة الاهتمام المتزايد في ادارة المعرفة بوصفها قضية معنوية في المجال النظري والتطبيقي، وان المنافسة العالمية باتت تتطلب ادارة المعرفة بشكل فاعل للحصول على القيمة المضافة الضرورية للنجاح. وتعرف ادارة المعرفة بأنها ادراك وتوليد وتوثيق وتوزيع ونقل المعرفة الصريحة والضمنية بين المورد المعرفي لتحقيق الفاعلية والكفاءة (Wang,2005:5)(Norek,2013:83). او هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتوليد القيمة من ملكيتها الفكرية والموجودات المستندة الى المعرفة (Moshari, 2013:4). وقد عرفها (Greco et al,2013:2) تعريفاً شمولياً مختصراً بالقول هي حقل علمي منظم ومجموعة من المداخل التي تمكن المعلومات والمعرفة من النمو والتدفق وتوليد القيمة في المنظمة.

ومن التعاريف الواردة اعلاه نلاحظ توجهين: الاول يتعلق بالأدلة الواضحة حول وصف ادارة المعرفة بأنها القوة الدافعة داخل المنظمة والتي تُطور وتخلق المدخل الشمولي لإدارة المنظمة، وهذا ما اكدته (Jelenic,2011:36) ايضاً بان ادارة المعرفة اداة ادارية تساعد على زيادة الفاعلية في عمليات صنع القرار، فضلا عن مستويات الكفاءة العملية والمرونة والالتزام. وان الهدف الاساس هو خلق وتجميع وتحويل خبرات المورد المعرفي الى شكل يضيف القيمة في المنظمة (Cheung et al,2012:41) (Greco et al,2013:2). فضلا عن ذلك، التأكد من توافر المعرفة المناسبة في الشكل المناسب للعمليات المناسبة (البشرية او التكنولوجية) وفي الوقت المناسب وحسب الكلفة الملائمة (Holsapple & Singh,2005:3) (Lobez et al,2009:112). والثاني يتعلق بالمنظورات الفكرية لإدارة المعرفة وكما حددها (Dalkir,2005:17) بثلاثة منظورات، وهو ما ذكرها (Theriou et al,2011:100) ايضاً:

١. منظور الاعمال: الذي يرى ادارة المعرفة على وفق مجالين اساسيين: الاول يتعامل مع الموجودات المعرفية بوصفها مصدرا مهما للأعمال والذي ينعكس على الاستراتيجية والاهداف والممارسات في كل المنظمة، والثاني التعامل مع الاتصالات التي تسهل من التشارك بالمعرفة الصريحة والضمنية.

٢. المنظور الفكري: الذي يرى ان المعرفة هي المورد الحاسم التي تجعلنا نعمل بذكاء، وبمرور الوقت فأنه سوف يتم تحويل المعرفة الى مظاهر اخرى مثل الكتب والممارسات والتقاليد، والتي عندما تستخدم بشكل مناسب فسوف تزداد فاعليتها.

٣. المنظور التكنولوجي: وادارة المعرفة هنا تتعلق بتحويل المعلومات الى معرفة قابلة للتنفيذ وجعلها متاحة بشكل مستمر للأفراد الذين يمكن ان يطبقوها في اعمالهم.

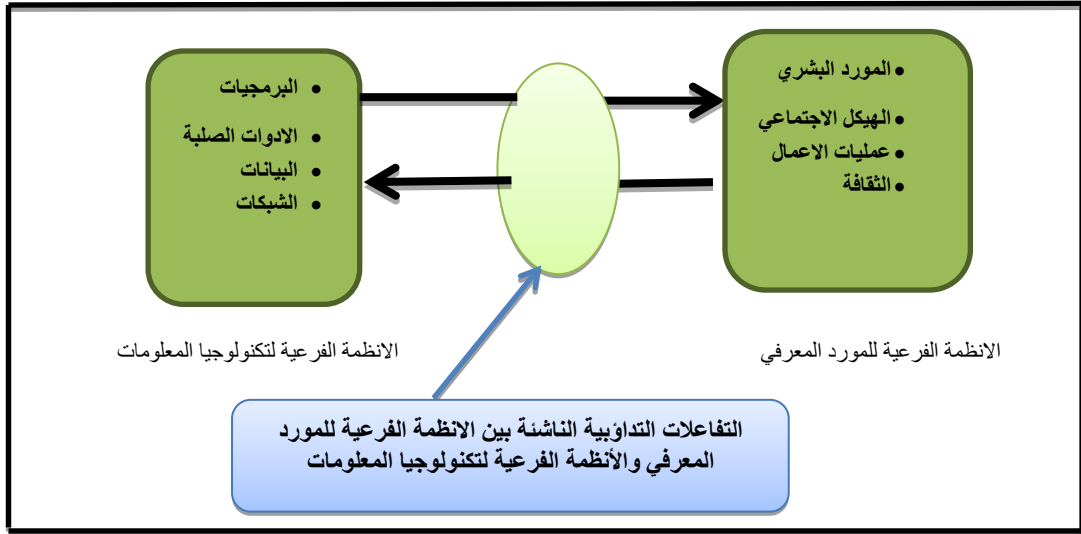
المراد من هذا، ان الادبيات قد توسعت في تقديم مفاهيم خاصة لإدارة المعرفة وكلا بحسب توجهاتها البحثية، وان الملاحظ لهذه الادبيات يمكنه من تحديد مجالين اساسيين: الاول يركز على ادارة المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات الفرعية التي تتضمن اكتساب وتوليد او خلق وخزن والمشاركة وتطبيق المعرفة، والثاني يركز على ان ادارة المعرفة بأنها القوة المحركة والتي تخلق القيمة للمنظمة، على اعتبار ان المعرفة لا يمكن ادارتها بشكل صريح وانما ادارة الموجودات التي تشكل المعرفة، وبهذا المعنى فأن المجال الاول يركز على الوجه الإداري لإدارة المعرفة وكيفية ادارة هذه المعرفة، اما المجال الثاني فهو يركز على الجانب المحاسبي والاقتصادي لإدارة المعرفة والذي يستند الى فكرة ان المعرفة هي موجود، وبالتالي يمكن ادارة هذا الموجود في الشكل الذي يحقق القيمة للمنظمة، ومن هذا المنطلق سوف نقوم بتبني المجالين السابق ذكرهما وفق الفلسفة الشمولية للموضوع والمستندة الى فكرة ان ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتسلسلة او المتعاقبة والتي تعمل على اضافة القيمة كلما تقدمنا في العمليات المتسلسلة، وبالتالي فأن ادارة المعرفة هي ادارة العمليات الفرعية والمتعاقبة للمعرفة والتي تتضمن (الاكتساب، الخلق، الخزن، النشر، التطبيق) في الشكل الذي يحقق القيمة المضافة للمنظمة. وهذه القيمة لن تتحقق ما لم تحسن المنظمات اغتنام وحسن استخدام المورد المعرفي من خلال الادارة الفاعلة للمعرفة، وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات (Cheung et al,2012:41). بالشكل الذي يجعلها تطلق العنان للإبداعات والمهارات التي تمتلكها من الظهور وصولاً للإفادة منها في انتاج المنتجات المعرفية وتحقيق الميزة والتفوق.

٢. فلسفة التداؤب بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات

اشارة الى المقدمات المذكورة انفا فان (Nonaka et al,1996:204) قد اشار الى ان قيمة المعرفة لا يمكن ادراكها الا من خلال تداؤبية تكنولوجيا المعلومات بوصفها اداة لمعالجة المعلومات وقدرة الخلق والابداع للفعل البشري، وبذات السياق اتفق (Malhotra,1998 a:4) (Hansen et al,1999:102) (Grover & Davenport,2001:6) (Malhotra, 2005:9) (Zaim,2008:4) (Govender, 2010:74) مع ذلك. فضلا عن (Bechina & Ndlela, 2009: 214) الذين اشاروا الى ان ادارة المعرفة لا يمكن ادراكها الا من خلال التداؤبية المتكاملة بين المورد المعرفي والعمليات وتكنولوجيا المعلومات، مستعينا باقتراح بعض الباحثين لمدخل ادارة المعرفة الموجه بالعملية لردم الفجوة بين ادارة المعرفة الموجهة بالمورد المعرفي او الموجهة بتكنولوجيا المعلومات (Shariatmadani & Azadi, 2013 :16). فكان من الاهمية فهم كيف تتفاعل الموارد المعرفية لخلق القيمة (Carlucci & Schiuma,2007:815).

وعليه كان بداية التذكر ومن الوهلة الاولى انه عند ذكر تكنولوجيا المعلومات فإنه يتبادر الى الذهن الحاسوب بوصفه المكون الاساس لها (Ulrich et al,2009:3). كما ان من الاهمية ملاحظة ان الحاسوب يستطيع معالجة الاوامر التي يدخلها المورد المعرفي فقط، ويستطيع معالجة البيانات بشكل اكثر دقة واكثر سرعة وتجهيز المعرفة بطريقة اكثر كفاءة مما يستطيع ان يفعله المورد المعرفي (Oz,2006:13) (Mungia,2014:20). وهذا ما يجعل من المساهمات التي تعتمد على الحاسوب تفشل لمجموعة من الاسباب، منها نوعية البيانات المخزونة في المستودعات والملفات المعرفية والتي قد لا تتلائم مع عمليات الاعمال (Parise, 2007:359). ذلك ان الحاسوب متفوق في معالجة الارقام والخوارزميات، لكنه غير قادر على تقديم تعريفات لهذه الارقام وتفسيرها (Ulrich et al,2009:3). فضلا عن ذلك افتقاره الى العديد من النواحي والاكثر اهمية فيها النقص او عدم الشعور او الاحساس المشترك (Lammel,2010:6). ولهذا السبب، فقد تركت هذه المهمة للمورد المعرفي الذي يشكل قوة في كيفية ابراز قدراته وفنه (Ulrich et al,2009:3). وهو ما اشار اليه (Haag et al,2007:10) الى ان الموجود الاكثر قيمة هو العقل وليس التكنولوجيا التي تمثل مجموعة من الادوات التي تساعدك في معالجة المعلومات. ذلك ان توفر امكانيات تكنولوجيا المعلومات لا يعني اكتساب القيمة اذا لم يكن هناك المورد المعرفي القادر على استخدام هذه التكنولوجيا او حتى الاستعداد لاستخدامها، ومن ثم يتم الحصول على القيمة (Ong, 2008:64). ليدل هذا المعنى ان التركيز الاساس سوف يكون على المورد المعرفي وليس التكنولوجيا (Turnball, 2011:15). وهو ما يجعل من ادارة المعرفة تتحول من استراتيجية اسر البيانات والمعلومات الصريحة الى استراتيجية التشجيع على التشارك بالمعرفة الضمنية (Parise, 2007:359). فضلا عن التركيز على ان اهمية خلق المعرفة تكمن في من يستطيعون خلق المعرفة الجديدة (Nejatian et al,2013:106). وتصبح ادارة المعرفة في هذا المقام المسؤولة عن اظهار المعرفة المتجسدة في المورد المعرفي وتحويلها الى الافراد الاخرين. اذ تتجسد المعرفة في المورد المعرفي (القدرات والامكانيات) وفي عدد من الخصائص المميزة لها. وان اكتساب هذه المعرفة يتطلب الوقت والجهد، وبالمقابل يعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الايرادات (Johnson et al,2002:102)، وبهذا المنطلق ينبغي على الادارة ان تلهم موردها المعرفي انه اكثر الموارد اهمية في المنظمة.

من هذا المنطلق وما دام المورد المعرفي يمتلك الشعور والاحساس المشترك، فإن جمع هذه المساهمة مع القوة الهائلة للحاسوب فإنه يخلق التداوب. ومن ثم تصبح تكنولوجيا المعلومات بحسب النظرية المستندة الى الموارد مورداً قيماً من خلال مساعدة المورد المعرفي للتعامل مع المواقف المعقدة (Cohen & Olsan,2013:246). وهي اشبه بالغراء اللاصق (Glue) الذي يربط اجزاء المنظمة معا ويساعد الادارة على خلق ورقابة اعمالها (Al Khattab, 2005:16)، فضلا عن ذلك فقد اقترح (Saint-onge,2000:6) ان التكنولوجيا اشبه بالسكك الحديدية (Railroad) للمعرفة، ليتضح بشكل جلي مفهوم التداوب. يُعرف التداوب في اللغة اليونانية بأنه "العمل معاً"، وهذا يحدث عندما تسهم الموارد بإنتاج نوع من المخرجات التي تتجاوز قيمته مجموع قيمة المدخلات من موارد العملية (Oz,2006:13). وأنه "التفاعل او التعاون بين اثنين او اكثر من (المنظمات، الموارد) او غيرها من العوامل لتحقيق التأثيرات المجتمعة والاكبر من مجموع نتائجها المنفصلة"، (Macmalin,2002:1457) (Oxford,2008:1٠٨٣). وهو ما يتفق مع مدخل التوليفة او نظرية النشاط لإدارة الموارد المعرفية الذي بدوره يستخدم مفهوم التداوب بفاعلية من خلال ادارة هذه الموارد مجتمعة، مما يجعل ادائها مجتمعة اكبر من اداء مكوناتها عندما تعمل بشكل منفرد (نجم، ٢٠١٠: ٩٠). وكما في الشكل (١):



شكل (١) العلاقة التداويبية بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات

Source: Harry, Ricardo(2005)," *Knowledge Management in south African Organization*" Master thesis, University of the western Cape ,p 16.

ومن ثم فإن دور تكنولوجيا المعلومات هو نقل المعلومات بطريقة تسمح للمورد المعرفي والفرق من ترجمتها الى معرفة ويتم ذلك من خلال التفاعل المستمر مع بعضهم البعض، وعلى غرار هذا فإن المعرفة هي بالأساس نتاج للفكر البشري المتمثل بالمورد المعرفي ممن يمتلك القدرة المعرفية والمهارة الفنية ومعرفة كيف، والتي تمكنه من التعامل مع التغيير المستمر في بيئة الاعمال التنافسية وتحقيق القيمة على خلاف الموارد الاخرى، لكن في ظل الظروف ذاتها وسرعة التحولات الجارية في البيئة وكثرة المعالجات التي تتطلب الوقت والجهد فإن تكنولوجيا المعلومات توفر هذه الامكانيات التي تساعد بدورها على المعالجات الدقيقة لكمية كبيرة من البيانات، وتتجنب الاخطاء الممكن حدوثها من شدة الاجهاد الذي قد يصيب المورد المعرفي، وهذا ما يجعل من قدرة الخلق والابداع التي يتميز بها المورد المعرفي وامكانيات تكنولوجيا المعلومات في النقل والخزن الفاعل والدقيق لكمية كبيرة من المعرفة، هي الاساس في عملية اضافة القيمة للأعمال التي تطبق ادارة المعرفة في استراتيجياتها وعملياتها، وبهذا يمكن اشتقاق الفرضية الرابعة (تتعاضد القيمة المضافة للمعرفة من خلال تداويبية العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات) محاولة الاجابة عن السؤال (ما هي القيمة المضافة للمعرفة في ظل تداويبية العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات في المصارف المبحوثة؟)

المحور الثاني/ الجانب المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

يغلب على التحولات الجارية في المنظمات منذ الدخول الى الالفية الجديدة سمة التحول من الاعمال التقليدية الى الاعمال الرقمية والافتراضية، وفي الوقت الذي ينذر بتحول الاقتصاد الصناعي الى الاقتصاد المعرفي، والذي تعد العولمة وزيادة الاعتماد على الموارد المعرفية وشدة المنافسة من اهم مظاهره، رافق هذا التحول تهديدات لمنظمات الاعمال تمثلت بالانخفاض الكبير في القيمة، والاعظم من ذلك خروج بعض المنظمات من الميدان التنافسي.

لاحق في الافق في الوقت نفسه، افكار جديدة تدور في نطاق التكيف مع البيئات الدينامية والمتسارعة التغيير من قبل المنظمات الساعية الى النجاح او البقاء على اقل تقدير، وباتت الاجابة عن السؤال (2+2=?) محور الاهتمام في هذا العصر (Oz,2006:7). مستخلصا فكريا تداويبيا جديدا يركز على قيمة المعرفة بوصفها المصدر الامثل للميزة التنافسية (Easa,2012:18)(Sher & Lee,2004:933). ذلك ان البقاء والنجاح في مثل هكذا بيئات بات من حق المنظمات التي تستطيع كسر قواعد المنافسة واكتشاف بدائل جديدة تقوم على مبادرات تؤهلها العمل في هذا الميدان.

وبموجب ذلك اوضحت هناك مشكلة في كيفية استفادة المصارف الاهلية من تطبيق المعرفة في عملياتها من خلال الادارة الكفوة لمواردها المعرفية لتبرز مشكلة البحث في تساؤل رئيس: (ماهي القيمة المضافة للمعرفة في المصارف الاهلية العراقية؟).

ثانياً: منهجية البحث

لما كان الغرض من البحث هو تتبع الادب القائم والنظرية الموجودة ومن ثم العمل على اشتقاق الفرضيات التي تمثل الحلول الموقته 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 وبناء عليها يتم بناء نظريات جديدة، وعليه فإن البحث سوف يتبنى ويعمل بتوجهاتها وصولاً الى اختبار الفرضية الرئيسية الوحيدة التي تنص "تتعاظم القيمة المضافة للمعرفة من خلال تداوبية المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات" وبناء النظرية الجديدة وضمن المدخل الاستنباطي معتمداً على الجمع بين الأسلوب الوصفي والتحليلي لتطبيق منهجية القيمة المضافة للمعرفة المقترحة من قبل (Housel & Bell,2001) وهي طريقة تتلخص بتحليل المضمون للبيانات المالية، لاسيما وان الباحث وجد فيها طريقة موضوعية في القياس ولاسيما انها قد طبقت على ثلاث دراسات للماجستير بأشراف (Housel, 2007; Housel, 2009) نفسه، والتي تتلخص بالاتي:

أن منهجية القيمة المضافة للمعرفة التي قدمت من قبل (Housel & Bell,2001) تستند الى افتراض ان المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات في المنظمة تضيف القيمة من خلال اخذ المدخلات ومعالجتها لتحويلها الى مخرجات من خلال العمليات الجوهرية (Lambeth & Clapp,2007:5). استناداً الى المنظور النظمي، وان المعرفة من الممكن تكميمها من خلال وقت التعلم (Wu et al,2007:2). اذ تناقش (KVA) الحاجة المتزايدة لإدراك قيمة المعرفة من قبل المديرين والتنفيذيين لعرض كيف يمكن قياس وتعقب قيمة المعرفة المتمثلة بالمورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات والعمليات الجوهرية (Housel & Bell,2001:91) (Bechina & Ndlela,2009:214) (Theriou et al,2011:105)، وبالتالي فإنها تتفق مع الطروحات السابقة لـ (Nonaka) وكما يصورها الشكل (٢):

النموذج الاساس: التغيير، المعرفة، القيمة المتناسبة



الافتراضات الأساسية :

- ١ - إن كانت ($y = x$) ليس هناك قيمة مضافة .
- ٢ - القيمة هي دالة التغيير
- ٣ - وهكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير .

الشكل (٢) افتراضات القيمة المضافة للمعرفة

Source: Thomas Housel and A.H.Bell (2001) "Measuring and Managing Knowledge", McGraw-Hill/Irwin, p94.

المحور الثالث / الجانب التطبيقي

يمثل أسلوب تحليل المحتوى (المضمون) للبيانات المالية أسلوباً مهماً في الكشف الدقيق عن الظواهر محل البحث لأنه يعتمد على بيانات خام حقيقية، ومنهجية القيمة المضافة للمعرفة تعتمد على بيانات حقيقية من خلال الاستفادة من أوقات التعلم ونسبة الاتمته المنجزة من قبل تكنولوجيا المعلومات في تحديد المعرفة المتوافرة في هذه المصارف تبعاً للعمليات الأساسية، ومحاولة المقارنة بينهما اعتماداً على هذه البيانات، وقد تم إجراء المقابلة نصف المهيكلة مع بعض من الخبراء والمديرين ومديري الفروع لتحديد أوقات التعلم ونسبة إنجاز العمليات المصرفية من خلال تكنولوجيا المعلومات، وعليه تضمن هذا المبحث على الآتي:

أولاً: تهيئة الخطوات المنهجية

يمثل تحليل المضمون واحداً من الأساليب العلمية في الكشف عن الآثار المباشرة لكفاءة وفعالية منظمات الأعمال، ذلك أنه يستند إلى بيانات حقيقية وواقعية وهي لا تعتمد على الإدراك إلا في حالات بسيطة لتحديد بعض المنطلقات البحثية، وعليه وكما ذكرنا خطوات المنهجية المقترحة، فإن تفاصيل التطبيق سوف تكون كالآتي:

١. تحديد العمليات الأساسية: لا يخفى أن جميع المصارف العاملة في البيئة العراقية تدرج أعمالها تحت نوعين من الأنشطة، يتعلق الأول بالنشاط الجاري وهو الأساس في العمل المصرفي، فضلاً عن بعض الأعمال التحويلية والأخرى^١، وأن النشاط الجاري بدوره يتضمن عمليتين وهما العمليات المصرفية التي تمثل النقل الأكبر في أعمال المصرف فضلاً عن العمليات الاستثمارية التي تمثل دورها نسبة لا بأس بها مقارنة بالأولى، وقد تم إجراء مقابلة نصف مهيكلة مع بعض الخبراء والمديرين ومديري الفروع لتحديد العمليات الأساسية في بيئة العمل المصرفي، أفرزت إجابات الأفراد الذين تمت المقابلة معهم إلى تجزئة العمليات المصرفية إلى العمليتين اللتان تندرجان تحت اسم النشاط الجاري وهما (العمليات المصرفية، العمليات الاستثمارية)، كما أن هناك العمليات التحويلية والأخرى والتي هي أقرب ما تكون إلى العمليات الاستثمارية بحسب آراء الخبراء، وعليه فقد تم إدراجها مع العمليات الاستثمارية لأنها تمثل نسبة ضئيلة جداً قياساً بالنشاط الجاري.

٢. تحديد أوقات التعلم: بالتتابع مع الفقرة السابقة، فقد تم تحديد أوقات التعلم من خلال الاستفادة من المقابلة مع المديرين والخبراء، اعتماداً على ما يمتلكونه من خبرات ومعرفة تؤهلهم لتحديد الدقائق لأوقات التعلم، وهو ما يدعم من قبل مبررات اختيار مجتمع البحث في أن أغلب المدراء في هذه المصارف هم من المورد المعرفي الذي اكتسب خبرة من العمل في المصارف الحكومية قبل التقاعد والانتقال إلى هذه المصارف، مع الإشارة إلى أن المدخل المقترح هو مدخل (١٠٠) شهر بضمها الفصول الدراسية، وهو ما يعطي مؤشراً إلى أن المورد المعرفي في هذه المصارف يمتلك مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات التي تؤهلهم للعمل في البيئة المصرفية، كما أن هذه الخبرات يتم اكتسابها والتدريب عليها من خلال التجربة والممارسة، خصوصاً وأن هذه المصارف لديها مراكز تدريبية خاصة وتقوم بأجراء الدورات التدريبية الواسعة مما يشير إلى أهمية الدورات التدريبية في تعزيز قدرات ومهارات المورد المعرفي، ما يشير بدوره إلى دقة التحديد لأوقات التعلم الفعلية. وبعد أخذ المتوسط الحسابي لإجابات المقابلات بحسب العمليات المحددة ظهر أن العمليات المصرفية تحتاج إلى أوقات تعلم أكثر من العمليات الاستثمارية (أد تراوحت النسب بين ٧٠ إلى ٣٠) شهراً على التوالي لكل عملية، أي أن العمليات المصرفية تحتاج إلى (٧٠) شهراً من الوقت لتعلم جميع الأنشطة الفرعية التي تتعلق بها، على خلاف العمليات الاستثمارية التي تتطلب (30) شهراً، وأن هذه المصارف ولأنها تعمل في البيئة العراقية وخصوصاً أنها تنتمي إلى نفس القطاع (المصرفي الخاص)، فقد كانت أوقات التعلم ذاتها لكل المصارف.

وفي هذا المقام ينبغي الإشارة إلى أنه من المهم إيجاد معامل الارتباط البسيط بين العمود الأول والثاني من الجدول (٢) و(٤) و(٦)، فإذا كان الارتباط ضعيفاً دل ذلك على عدم دقة التقدير وينبغي إعادته في ضوء الحقائق المتوافرة، ومن الجدير بالذكر أن هذا الارتباط يجب أن لا يقل عن (٨٥%) والسبب في ذلك لتقليل أخطاء القياس ولیمتاز بالمقبولية والموثوقية (Housel & Bell, 2001:100)، وقد بلغ معامل الارتباط بين العمود الأول والثاني ما مقداره (1.00) وهو ارتباط طردي تام في مستوى (0.01)، ما يشير إلى الدقة في التقدير.

^١ للاطلاع أكثر يمكن مراجعة قائمة الأرباح والخسائر للمصارف

٣. تحديد نسبة انجاز العمليات المصرفية من خلال تكنولوجيا المعلومات: من جانب آخر ولنفس السبب المتعلق بالعمل في البيئة العراقية فإن هذه المصارف تعمل الى المحاكاة والتقليد فيما بينها مما يجعل من نسبة انجاز عملياتها من خلال تكنولوجيا المعلومات متقاربة، وهو ما لاحظته الباحثة من خلال الزيارات الميدانية للمراكز الرئيسية فضلا عن الفروع، ومن متابعة التقارير السنوية لها لمجموعة من السنوات وملاحظة ان التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات يتم ادخالها دفعة واحدة الى البيئة المصرفية العراقية وكأنها مشابهة للموضة والتطور المستند الى التقليد، وعليه وبالاستناد الى اراء الخبراء تم تحديد نسبة (0.80) كنسبة اجمالية للعمليات والمصارف الثلاثة.

٤. تحديد عدد العاملين في كل عملية: ان تحديد عدد العاملين في كل عملية امر بالغ الصعوبة، ذلك ان البيئة المصرفية لا تعتمد على التوصيف الوظيفي بحسب العمليات وانما حسب الانشطة الداخلية، ومن ثم فإن تحديد عدد العاملين في كل عملية من العمليات المحددة يجب ان يأخذ بالملاحظات الاتية:

- تقسيم الايراد الكلي على عدد الموظفين لاستخراج مساهمة الفرد في الايراد.
- تقسيم الايراد لكل عملية على مساهمة الفرد لاستخراج عدد العاملين في كل عملية.

وبناء على ذلك وبعد اجراء التحليلات ظهرت النتائج كما في الجدول (١):

عدد العاملين	الايرادات الفرعية		مساهمة الفرد من الايراد (٣)=(١)/(٢)	عدد العاملين الموظفين (٢)	الايراد الكلي (١)	المصرف
	المصرفية (٦)=(٤)/(٣)	الاستثمارية (٥)				
34	413	4300805250	52024105488	126006512	56324910738	الشرق الاطوسط
42	347	9414422652	٧٨١٥٥٦١٨٠٢ ٢	225115786	87570040674	الخليج التجاري
7	532	2070047000	128866933000	242026765	130936480000	الشمال

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية للمصارف الثلاث لعام ٢٠١٣

يظهر لنا الجدول المشار اليه اعداد العاملين في كل مصرف نسبة الى العمليات المحددة انفا، وبهذه الخطوة تكتمل المعطيات الاولية وينتهي الطريق لأجراء التحليل النهائي تبعا لكل مصرف.

ثانيا: تحليل النتائج

تأتي هذه الخطوة لاستخراج العائد على المعرفة وبعضا من المعاملات التي تقيس كفاءة خلق القيمة تبعا للمصارف عينة البحث، مستندة في التحليل على نتائج وتقديرات الفقرات السابقة، وسوف يتم التحليل وفقا لكل مصرف ومن ثم المقارنة بينهما وكالاتي:

١. **مصرف الشرق الاوسط:** وهو من المصارف الخاصة والعريقة العاملة في العراق، اسس كشركة مساهمة خاصة استنادا لقانون الشركات رقم (٣٦) لسنة ١٩٨٣ النافذ حينذاك برأسمال اسمي قدره (٤٠٠) مليون دينار عراقي، باشر اعماله عن طريق الفرع الرئيس في يوم ٨/٥/١٩٩٤. وتنصب اهداف مصرف الشرق الاوسط في تعبئة المدخرات وتوظيفها في المجالات الاستثمارية المختلفة، لدعم وتعزيز البنية الاقتصادية ضمن اطار السياسة الاقتصادية للدولة، ونشاطه يتركز في ممارسة الصيرفة التجارية والاستثمارية وحسبما تسمح به القوانين النافذة وتعليمات البنك المركزي العراقي.^٢

بلغ عدد الافراد في سنة (٢٠١٣) لهذا المصرف (٦٧٧) فردا، وبعد استبعاد الشعبة الامنية والخدمات والبالغ اعدادهم على المستوى الكلي (٢٣٠) فردا، اصبح العدد الفعلي الخاضع للتحليل (٤٤٧) فردا، وهو ما ظهر في الجدول (١)، وبناء على ذلك يظهر الجدول (٢) الخطوات التحليلية والنتائج المنحصلة منها:

^٢ التقرير السنوي لمصرف الشرق الاوسط لعام ٢٠١٣ ص ١٠



منهجية القيمة المضافة للمعرفة بين النظرية والتطبيق بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية

جدول (٢) العائد على المعرفة في مصرف الشرق الاوسط

المصرف	العمليات (١)	وقت التعلم (٢)	عدد الموظفين (٣)	نسبة IT (٤)	المعرفة المتجسدة في IT (٥) = (٤*٣*٢)	المعرفة الكلية (٦) = (٥+٣*٢)	نسبة مساهمة المعرفة في الايراد (٧) = (المعرفة الكلية / للمجموعة)	الايراد (٧) = (*٧ الايراد الكلي)	الكلفة (من القوائم المالية) (٩)	العائد على المعرفة ROK (٩)/(٨) (١٠) =
الشرق الاوسط	الاستثمارية (١)	٣٠	٣٤	0.80	816	1836	0.03	1689747322	2230379292	0.75
	المصرفية (٢)	٧٠	٤١٣	0.80	23128	52038	0.97	٥٤٦٣٥١٦٣٤١٦	29626897003	1.84
		١٠٠				٥٣٨٧٤	%١٠٠	٥٦٣٢٤٩١٠٧٣٨		

ملاحظة: المعادلات اعلاه تم تفصيلها في الفصل الرابع ضمن ادوات جمع البيانات

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على التقرير السنوي لمصرف الشرق الاوسط لعام ٢٠١٣
تشير النتائج الظاهرة في الجدول المشار اليه الى ان المعرفة الكلية المتوافرة في مصرف الشرق الاوسط تساوي ما مقداره (53874) وحدة، منها (52038) وحدة ترجع الى المعرفة في العمليات المصرفية، والباقي وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالأولى ترجع الى العمليات الاستثمارية، ومن ثم مثلت المعرفة المتوافرة في العمليات المصرفية نسبة (97%) من الايراد الكلي، اما نسبة (0.03) المتبقية فترجع الى العمليات الاستثمارية، وهو ما يمكن ملاحظته من الايراد الخاص بكل عملية والذي تمثل العمليات المصرفية فيه النسبة الاكبر ومن ثم يتحدد معامل العائد على المعرفة (ROK) للعمليات (المصرفية والاستثمارية) بمقدار (1.84) و(0.75) على التوالي، وهذا يشير الى ان زيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف يزيد ايراد العمليات المصرفية بمقدار (1.84) على خلاف العمليات الاستثمارية التي تشير الى ان زيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة ايراد العمليات الاستثمارية بما نسبته (75%)، كما ينبغي الإشارة الى ان العمليات المصرفية اقل كفاءة من العمليات الاستثمارية خصوصا من خلال المقارنة بين اعداد العاملين لكل عملية. اما على المستوى الاجمالي فانه يمكن الاستفادة من معاملات خلق القيمة التي اشار اليها (Pulic,2000) (Skyrme,2003) والتي تهدف الى قياس كفاءة راس المال وراس المال الفكري المستخدم في خلق القيمة الفكرية للمصرف من خلال حساب سلسلة من المعادلات التي تم ذكرها سابقا (Ragab & Amr,2013:883) وكما في الجدول (٣) الذ يُظهر ان مصرف الشرق الاوسط يحقق قيمة مضافة تقدر بـ(24467634443) دينار عراقي، مما تحقق هذه القيمة كفاءة لرأس المال المدفوع بما نسبته (0.16) وهي تشير الى ان المصرف قد حقق فائدة من استثمار امواله المدفوعة بمقدار (١٦%)، اما كفاءة رأس المال البشري فقد بلغت (٧%) من مجموع رأس المال المدفوع على خلاف كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي الذي بلغ (٩%)، وعليه فان معامل خلق القيمة الفكرية بالنتيجة يساوي بما نسبته (٣٢%) وهي نسبة جيدة ومقبولة تدل على ان مصرف الشرق الاوسط له القدرة على استثمار ما نسبته (٣٢%) باعتبارها موجودات فكرية ومعرفية في تحقيق القيمة المضافة لأعماله.

جدول (٣) معاملات خلق القيمة الفكرية في مصرف الشرق الاوسط

ت	المعامل	المعادلة	التطبيق	النتيجة
١	القيمة المضافة (VA)	= المخرجات(الايراد)/ المدخلات (التكاليف)	= ٥٦٣٢٤٩١٠٧٣٨ - ٣١٨٥٧٢٧٦٢٩٥	24467634443
٢	معامل كفاءة رأس المال	= القيمة المضافة/ رأس المال	= 24467634443 / ١٥٠٠٠٠٠٠٠٠	0.16
٣	معامل كفاءة رأس المال البشري	= الرواتب والاجور/ رأس المال	= ١١١٣١٠٦٢٢٨٥٨ / ١٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠	0.074
٤	معامل كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي	= رأس المال الهيكلي والعلاقاتي/ رأس المال	= ١٣٣٣٦٥٧١٥٨٥ / ١٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	0.09
٥	معامل خلق القيمة الفكرية	= كفاءة راس المال + كفاءة رأس المال البشري + كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي	= 0.09+0.074+0.16	0.32

ملاحظة: راس المال الهيكلي= القيمة المضافة - راس المال البشري = 24467634443 - ١١١٣١٠٦٢٢٨٥٨

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لمصرف الشرق الاوسط لعام ٢٠١٣

٢. **مصرف الخليج التجاري:** وهو من المصارف الخاصة والعريقة العاملة في العراق، اسس كشركة مساهمة خاصة بتاريخ ٢٠/١٠/١٩٩٩ برأسمال اسمي قدره (٦٠٠) مليون دينار عراقي مدفوع بالكامل، باشر نشاطه الفعلي بتاريخ ١/٤/٢٠٠٠ من الفرع الرئيس بعد حصوله على اجازة ممارسة الصيرفة الصادرة من البنك المركزي، يهدف الى تعبئة الاموال الوطنية بصفة ودائع وتوظيفها في مختلف المجالات الاستثمارية واعمال المصرفية التجارية الاخرى وفق القوانين النافذة، مساهمة منه في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والاعمار للبلاد ضمن اطار السياسة العامة للدولة وبما يحقق اهداف المصرف في التطور والنمو.^٣

بلغ عدد الافراد في سنة (٢٠١٣) لهذا المصرف (٥٧٨) فردا، وبعد استبعاد الشعبة الامنية والخدمات والبالغ اعدادهم على المستوى الكلي (١٨٩) فردا، اصبح العدد الفعلي الخاضع للتحليل (٣٨٩) فردا كما مؤشر في الجدول (١)، وبناء على ذلك يظهر الجدول (٤) ان المعرفة الكلية المتوافرة في مصرف الخليج التجاري تساوي ما مقداره (45990) وحدة، منها (43722) وحدة ترجع الى المعرفة في العمليات المصرفية، والباقي وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالاولى ترجع الى العمليات الاستثمارية، وبالتالي مثلت المعرفة المتوافرة في العمليات المصرفية نسبة (95%) من اليراد الكلي، اما نسبة (0.05) المتبقية فترجع الى العمليات الاستثمارية، وهو ما يمكن ملاحظته من اليراد الخاص بكل عملية والذي تمثل العمليات المصرفية فيه النسبة الاكبر وبالتالي يتحدد معامل العائد على المعرفة (ROK) للعمليات (المصرفية والاستثمارية) بمقدار (2.86) و(1.78) على التوالي، وهذا يشير الى ان زيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف تزيد ايراد العمليات المصرفية بمقدار (2.86) وهي نسبة جيدا جدا تشير الى ان زيادة المعرفة سوف تعمل على زيادة اليراد بأكثر من الضعف على خلاف العمليات الاستثمارية التي تشير الى ان زيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة ايراد العمليات الاستثمارية بما ينقص قليلا من الضعف، كما ينبغي الاشارة الى ان العمليات المصرفية والاستثمارية لها من الكفاءة نصيبا متساويا تقريبا، وهو ما يؤشره العائد على المعرفة القوي في كلتا العمليتين اذا ما تمت مقارنتهما بأعداد العاملين لكل عملية.

جدول (٤) العائد على المعرفة في مصرف الخليج التجاري

المصرف	العمليات (١)	وقت التعلم (٢)	عدد الموظفين (٣)	نسبة IT (٤)	المعرفة المتجددة في IT (٥) = (٤ * ٣ * ٢)	المعرفة الكلية (٦) = (٥ + ٣ * ٢)	نسبة مساهمة المعرفة في اليراد (المعرفة الكلية للمجموعة) (٧) =	الايراد (٧ * الكلي) = (٨)	الكلفة (من القوائم المالية) (٩)	العائد على المعرفة ROK (٩)/(٨) (١٠) =
الخليج التجاري	الاستثمارية (١)	٤٢	٣٠	0.80	1008	2268	0.05	4378502034	2459263937	1.78
	المصرفية (٢)	347	٧٠	0.80	19432	43722	0.95	83191538640	29084081605	2.86
		٣٨٩	١٠٠			45990	%١٠٠	87570040674		

ملاحظة: المعادلات اعلاه تم تفصيلها في الفصل الرابع ضمن ادوات جمع البيانات

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على التقرير السنوي لمصرف الخليج التجاري لعام ٢٠١٣

اما على المستوى الاجمالي فإنه يمكن الافادة من معاملات خلق القيمة التي اشار اليها (Pulic,2000) (Skyrme.2003) والتي تهدف الى قياس كفاءة راس المال وراس المال الفكري المستخدم لخلق القيمة الفكرية للمصرف من خلال حساب سلسلة من المعادلات (Ragab & Amr,2013:883) وكما في الجدول (٥):

^٣ التقرير السنوي لمصرف الخليج التجاري لسنة ٢٠١٣ ص ٩.



منهجية القيمة المضافة للمعرفة بين النظرية والتطبيق بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية

جدول (٥) معاملات خلق القيمة الفكرية في مصرف الخليج التجاري

ت	المعامل	المعادلة	التطبيق	النتيجة
١	القيمة المضافة (VA)	= المخرجات (الإيراد) / المدخلات (التكاليف)	= ٨٧٥٧٠٠٤٠٦٧٤ / ٣١٥٤٣٣٤٥٥٤٢	56026695132
٢	كفاءة رأس المال	= القيمة المضافة / رأس المال	= 56026695132 / ٢٥٠٠٠٠٠٠٠٠	0.22
٣	كفاءة رأس المال البشري	= الرواتب والاجور / رأس المال	= ٧٩٧٣٠٠٧٤٤٨ / ٢٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠	0.031
٤	كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي	= رأس المال الهيكلي والعلاقاتي / رأس المال	= 48053687684 / ٢٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	0.19
٥	معامل خلق القيمة الفكرية	= كفاءة رأس المال + كفاءة رأس المال البشري + كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي	= 0.19 + 0.031 + 0.22	0.44

ملاحظة: رأس المال الهيكلي = القيمة المضافة - رأس المال البشري = 56026695132 - ٧٩٧٣٠٠٧٤٤٨

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لمصرف الخليج التجاري لعام ٢٠١٣

اذ تبين النتائج في الجدول المذكور انفا ان مصرف الخليج التجاري يحقق قيمة مضافة تقدر بـ (56026695132) دينار عراقي، مما تحقق هذه القيمة كفاءة لرأس المال المدفوع بما نسبته (0.22) لتدل على ان المصرف قد حقق اهدافه من رأس المال المدفوع بمقدار (٢٢%)، اما كفاءة رأس المال البشري فقد بلغت (٣%) من مجموع رأس المال المدفوع على خلاف كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقات الذي بلغ (١٩%)، وعليه فأن معامل خلق القيمة الفكرية بالنتيجة سوف يساوي ما نسبته (٤٤%) وهي نسبة جيدة ومقبولة تدل على ان مصرف الخليج التجاري له القدرة على استثمار ما نسبته (٤٤%) بوصفها موجودات فكرية ومعرفية تساهم في تحقيق اهدافه.

٣. مصرف الشمال للاستثمار والتمويل: وهو من المصارف الخاصة العاملة في العراق، اسس كشركة مساهمة خاصة سنة ٢٠٠٤ برأسمال اسمي مقداره (2.5) مليار دينار عراقي مدفوع منه (1.25) مليار دينار، باشر نشاطه الفعلي بتاريخ ١/٤/٢٠٠٤ من الفرع الرئيس بعد حصوله على اجازة ممارسة الصيرفة الصادرة من البنك المركزي، دأبت قيادة وادارة المصرف ومنذ بداية التأسيس ولا زالت بالرغم من حالة عدم الاستقرار التي اتسم بها المناخ الاقتصادي محليا واقليميا ودوليا والظروف السياسية التي تمر بها المنطقة على وضع خطط وسياسات وبرامج لدعم قدرتها التنافسية وان يحتل المصرف مرتبة متقدمة ليكون قمة بين القمم المصرفية العراقية ومن اقوى مصارف القطاع الخاص الموجودة على الساحة في العراق من خلال المشاركة في الانشطة الاستثمارية المصرفية وسائر عمليات الاستثمار التي تنسجم مع احكام قانون المصارف المرقم (٩٤) لسنة (٢٠٠٤) والخاصة بتطوير العمل المصرفي والمساهمة في مسيرة التنمية الاقتصادية والاعمار للبلاد. بلغ عدد الافراد في سنة (٢٠١٣) لهذا المصرف (٧٦٣) فردا، وبعد استبعاد الشعبة الامنية والخدمات والبالغ اعدادهم على المستوى الكلي (٢٢٤) فردا، اصبح العدد الفعلي الخاضع للتحليل يبلغ (٥٣٩) فردا كما مؤشر في الجدول (١)، وبناء على ذلك يظهر الجدول (٦) الخطوات التحليلية والنتائج المتحصلة منها:

جدول (٦) العائد على المعرفة في مصرف الشمال

المصرف	العمليات (١)	وقت التعلم (٢)	عدد الموظفين (٣)	نسبة IT (٤)	المعرفة المتجسدة في IT (٥) = (٤ * ٣ * ٢)	المعرفة الكلية (٦) = (٥ + ٣ * ٢)	نسبة مساهمة المعرفة في الإيراد (٧) = (المعرفة الكلية للمعملة/المجموع)	الإيراد (٨) = (٧ * الإيراد الكلي)	الكلفة (من القوائم المالية) (٩)	العائد على المعرفة ROK (٩)/(٨) (١٠) =
الشمال	الاستثمارية (١)	7	30	.80	168	378	0.01	1309364800	8734535000	0.14
	المصرفية (٢)	٥٣٢	70	0.80	29792	67032	0.99	129627115200	73084115000	1.77
		٥٣٩	١٠٠			٦٧٤١٠	%١٠٠	130936470000		

ملاحظة: المعادلات اعلاه تم تفصيلها في الفصل الرابع ضمن ادوات جمع البيانات

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على التقرير السنوي لمصرف الخليج التجاري لعام ٢٠١٣

وإذ تشير النتائج الظاهرة في الجدول المشار إليه إلى أن المعرفة الكلية المتوافرة في مصرف الشمال تساوي ما مقداره (٦٧٤١٠) وحدة، منها (67032) وحدة ترجع إلى المعرفة في العمليات المصرفية، والباقي وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بالأولى ترجع إلى العمليات الاستثمارية، ومن ثم تمثلت المعرفة المتوافرة في العمليات المصرفية بنسبة (٩٩%) من الإيراد الكلي، أما نسبة (0.01) المتبقية فترجع إلى العمليات الاستثمارية، وهو ما يمكن ملاحظته من الإيراد الخاص بكل عملية والذي تمثلت العمليات المصرفية فيه النسبة الأكبر ومن ثم يتحدد معامل العائد على المعرفة (ROK) للعمليات (المصرفية والاستثمارية) بمقدار (1.77) و(0.14) على التوالي، وهذا يشير إلى أن زيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف تزيد إيرادات العمليات المصرفية بمقدار (1.77) وهي نسبة جيدة تدل على أن زيادة المعرفة سوف تعمل على زيادة الإيراد بأقل من الضعف على خلاف العمليات الاستثمارية التي تشير إلى أن زيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف تعمل على زيادة إيرادات العمليات الاستثمارية بما نسبته (١٤%)، كما ينبغي الإشارة إلى أن العمليات المصرفية لها من الكفاءة النصيب الأكبر، فالنتائج تدل على أن العمليات الاستثمارية في هذا المصرف لا تلقى بالاهتمام أو يمكن أن يعود السبب إلى قلة الخبرات التي تعمل في مجال الاستثمار مما يجعل من النسبة ضعيفة جداً، وهو ما يوشح أن العائد على المعرفة في كلا العمليتين مختلف اختلافاً كبيراً إذا ما تمت مقارنتهما بأعداد العاملين لكل عملية.

أما على المستوى الإجمالي فإنه يمكن الاستفادة من معاملات خلق الفكرية التي أشار إليها (Pulic,2000) (Skyrme,2003) والتي تهدف إلى قياس كفاءة رأس المال ورأس المال الفكري المستخدم لخلق القيمة الفكرية للمصرف من خلال حساب سلسلة من المعادلات (Ragab & Amr,2013:883) وكما في الجدول (٧):

جدول (٧) معاملات خلق القيمة الفكرية في مصرف الشمال

ت	المعامل	المعادلة	التطبيق	النتيجة
١	القيمة المضافة (VA)	= المخرجات (الإيراد) / المدخلات (التكاليف)		٤٩١١٧٨٣.٠٠٠٠
٢	كفاءة رأس المال	= القيمة المضافة / رأس المال		0.19
٣	كفاءة رأس المال البشري	= الرواتب والأجور / رأس المال		0.04
٤	كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي	= رأس المال الهيكلي والعلاقاتي / رأس المال		0.15
٥	معامل خلق القيمة الفكرية	= كفاءة رأس المال + كفاءة رأس المال البشري + كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي		0.38
ملاحظة: رأس المال الهيكلي = القيمة المضافة - رأس المال البشري = ٤٩١١٧٨٣.٠٠٠٠ - 10514637000				

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لمصرف الشمال لعام ٢٠١٣
أذ تبين النتائج الظاهرة في الجدول المشار إليه أن مصرف الشمال يحقق قيمة مضافة تقدر بـ (٤٩١١٧٨٣.٠٠٠٠) دينار عراقي، مما تحقق هذه القيمة كفاءة لرأس المال المدفوع بما نسبته (0.19) وهو يدل على أن المصرف قد حقق أهدافه من رأس المال المدفوع بمقدار (١٩%) ، أما كفاءة رأس المال البشري فقد بلغت (٤%) من مجموع رأس المال المدفوع على خلاف كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي الذي بلغ (١٥%)، وعليه فإن معامل خلق القيمة الفكرية بالنتيجة يساوي بما نسبته (٣٨%) وهي نسبة جيدة ومقبولة تدل على أن مصرف الشمال له القدرة على استثمار ما نسبته (٣٨%) بوصفها موجودات فكرية ومعرفية تساهم في تحقيق أهدافه.

٤. المقارنة بين المصارف الثلاث

يمثل أسلوب المقارنة أحد الأساليب البحثية التي تكشف عن الفروق المعنوية بين الظواهر المبحوثة ولأن البحث تناول بالدراسة ثلاثة مصارف أهلية واشتمل في مضامينه البحثية حول مدى امتلاك هذه المصارف لمجموعة من مقدرات المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات ، فقد جاء هذا المبحث لتطبيق منهجية القيمة المضافة للمعرفة، ولتتناول هذه الفقرة المقارنة بين المصارف عينة البحث، إذ أشارت النتائج المذكورة آنفاً إلى توافر القيمة المضافة للمعرفة من خلال رؤية العائد على المعرفة، ومن أجل اختبار وجود فروق معنوية بين هذه



منهجية القيمة المضافة للمعرفة بين النظرية والتطبيق بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية

المصارف من ناحية العائد على المعرفة تم إجراء اختبار (One way ANOVA) وظهرت نتائج الاختبار كما في الجدول (٨):

جدول (٨) اختبار الفروق في العائد على المعرفة للمصارف عينة البحث

ت	المصرف	العمليات	
		المصرفية	الاستثمارية
١.	الشرق الاوسط	1.84	0.75
٢.	الخليج التجاري	2.86	1.78
٣.	الشمال	1.77	0.14

قيمة (F) المحسوبة لاختبار (One way ANOVA) تساوي (1.209) بمعنوية (0.412)

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج (SPSS).

لذلك فقد دللت النتائج المذكورة انفا واعتمادا على المؤشرات المالية والمعرفية الى ان مصرف الشرق الاوسط لديه عوائد على المعرفة تقدر بـ (0.75 ، 1.84) تبعا للعمليات الاستثمارية والمصرفية على التوالي، وهي نسب جيدة تشير الى مدى استخدامه للمعرفة في عملياته، ولكن عند ملاحظة هذه العوائد لمصرف الخليج التجاري تجعل من المهم القول لوهلة ان مصرف الخليج اكثر كفاءة في القيمة المضافة للمعرفة، اذ بلغ العائد على المعرفة في العمليات المذكورة انفا (1.78 ، 2.86) على التوالي، وبذات الوقت عند ملاحظة او الاخذ بنظر العناية رأس المال المدفوع من قبل المصرفين فسوف يتوجب القول ان المصرفين متقاربين في الكفاءة، هذا من جانب ومن الجانب الاخر وعند الاخذ بنظر بالحسبان معاملات خلق القيمة الفكرية فسوف يتضح جليا ان مصرف الخليج التجاري اكثر كفاءة في خلق القيمة الفكرية خصوصا ان هذه المعاملات قد اخذت رأس المال المدفوع نُصب عينها، اذ بلغت كفاءة رأس المال في مصرف الخليج (٢٢%) مقارنة بالشرق الاوسط التي بلغت (١٦%)، ومن جهة اخرى فان مصرف الشرق الاوسط قد بلغ معامل كفاءة رأس المال البشري له (٧%) مقارنة بالخليج التجاري الذي بلغ (٣%) وهو مؤشر على ان مصرف الشرق الاوسط لديه حزمة كبيرة من الخبرات والمعرفة التي تجعل من كفاءة رأس المال البشري متفوقة على الخليج التجاري مع الاخذ بنظر العناية ان احد الاهداف الاساسية لمصرف الخليج التجاري يتمثل بتطوير وتأهيل وتنمية القدرات والمهارات المصرفية للعاملين^٤، اما على مستوى رأس المال الهيكلي والعلاقاتي فان الخليج التجاري يتضح انه اكثر كفاءة، اذ بلغ (١٩%) مقارنة بالشرق الاوسط الذي بلغ معامل كفاءة رأس المال الهيكلي والعلاقاتي له (٩%). ما جعل بالنتيجة ان معامل خلق القيمة الفكرية لمصرف الخليج التجاري يتفوق على المصرفين المذكورين انفا، اذ بلغ (٤٤%) مقارنة بالشرق الاوسط الذي بلغ (٣٢%) مع الاشارة الى ان هذا التحليل قد اخذ بنظر الاعتبار رأس المال المدفوع والايادات والتكاليف.

عند الانتقال الى مصرف الشمال ولكي نجري المقارنة مع المصرفين السابقين فسوف نرى انه يمتلك اعلى رأس مال مدفوع بلغ (٢٦٥) مليار دينار عراقي، لكن وبعد اجراء التحليل واعتمادا على البيانات المالية والبيانات الخام الخاصة به فقد تبين ان العائد على المعرفة في عملياته ضعيف جدا مقارنة بأي من المصرفين الاخرين ولاسيما اذا ما تمت المقارنة مع الخليج التجاري، فقد بلغ العائد على المعرفة للعمليات الاستثمارية (0.14) وهو عائد ضعيف يدل على عدم الاهتمام بالعمليات الاستثمارية وهو ما تعكسه ايرادات العمليات الاستثمارية الظاهرة في الجدول (٣)، فضلا فان العائد على المعرفة في العمليات المصرفية قد بلغ (1.77) وهو ايضا ليس بالمستوى المطلوب.

ومن جانب احصائي وملاحظة نتيجة اختبار (One way ANOVA) نلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين المصارف عينة البحث، الا انه لا بد من الاشارة الى ان العمل المعرفي وكيفية الاستفادة من ما يمتلكه من خبرات ومعرفة لم تلقى الاهتمام الكافي في مصرف الشمال وهو ما ينعكس تماما على اداء انشطته الداخلية فضلا عن العمليات، وهذا ما لاحظته الباحث واثناء الزيارات الميدانية وعن طريق المعلومات العامة ان المدراء هم من الشباب الذين تتراوح الخدمة الوظيفية لهم بين (١٠-١٥) سنة، فضلا عن ذلك فان المؤشرات الاخرى التي تقيس معامل خلق القيمة الفكرية توضح ان هناك ضعف كبير في ادائه، فمثلا ان معامل كفاءة رأس المال بلغ (١٩%) اذا ما قورن مع مصرف الخليج التجاري تحت اعتبار ان رأس المال المدفوع متساوي تقريبا على الرغم من زيادته عن الخليج التجاري، اما اذا قورن بمصرف الشرق الاوسط فان الفرق كبير، ويسري الحال على معامل كفاءة رأس المال البشري ورأس المال العلاقاتي، وبالتالي فان معامل خلق القيمة الفكرية في مصرف الشمال ليست بالمستوى المطلوب، وقد يعود السبب الى تدهور مقدراته

^٤ مصرف الخليج التجاري: ١٥ عاما اصالة... مصداقية... شفافية. اتحاد المصارف العربية، عدد ٤٠٧ تشرين الاول ٢٠١٤ (عدد خاص).

المعرفية التي تنعكس على الادارة الفاعلة حتى وصل الى مستويات غير مرغوب فيها من قبل كل اصحاب المصالح.

الاستنتاجات

1. تبين انسجام نتائج تحليل المضمون مع الدراسات السابقة ودعمها، وتحقق بذلك رؤية شاملة للنظرية لتتكامل وتتوافق مع الفلسفة الشرقية التي اشار اليها (Nonaka) وزملاؤه والفلسفة الغربية المتمثلة بمنهجية القيمة المضافة للمعرفة المقترحة، واتفاقها مع دراسات (Lambeth & Clapp,2007; Larocca,2008)، ومن ثم اثبات صحة النظرية وامكانية تعميم النظرية على جميع منظمات الاعمال.
2. تبين ان هناك قصور لدى ادارات المصارف من ناحية العمليات الاستثمارية والاعتماد شبه الكلي على العمليات المصرفية، وهو يؤثر الى الطبيعة الحرجة التي تتميز بها البيئة العراقية من ناحية عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، مما حتم على المصارف عينة البحث الابتعاد عن العمليات الاستثمارية لان المخاطر المصاحبة لها تكون كبيرة، ومن ثم انعكاس ذلك الى التعامل بالعمليات المصرفية الانية.
3. لسان الحال يقول ان مصرف الخليج التجاري اكثر كفاءة من المصرفين الاخيرين من الوهلة الاولى للنظر الى المؤشرات، وبعد امعان النظر للرؤية الشمولية للتحليل فان الموقف يتغير باتجاه وصف ان مصرفي الخليج التجاري والشرق الاوسط متقاربين من حيث العائد على المعرفة في عملياته على خلاف مصرف الشمال.
4. بدى واضحا ان مصرف الشرق الاوسط اكثر كفاءة من ناحية راس المال البشري، ما يؤثر ان مصرف المذكور يوظف مجموعة من المقدرات التي تتطلب بدورها اجورا عالية، وهذا يدل على ان ادارة المصرف تولي الاهتمام الى توظيف المورد المعرفي الذي يمتلك الخبرات والتجارب والمعرفة مما ينعكس على دفع اجور ومستحقات تقابل هذه المعرفة والخبرات.
5. اتضح ان مصرف الخليج التجاري اكثر كفاءة في تحقيق القيمة المضافة من ناحية العائد على المعرفة ومن ناحية معاملات خلق القيمة الفكرية، ما يشير الى اعطاء الاهمية المطلقة من قبل الادارة الى توظيف مجموعة من الموارد المعرفية وتكنولوجيا المعلومات التي تحقق اعلى العوائد، فضلا فان هذا الاهتمام هو من اولويات المصرف في الاستحواذ على القيمة المضافة.
6. تبين ان هناك نقص في مؤشرات العائد على المعرفة ومعاملات خلق القيمة الفكرية في مصرف الشمال ادت الى تراجع ادائه وضعف مستويات تحقيق اهدافه، ما جعله يتلأ في العديد من عملياته المصرفية وتخبط في توجهاته الاستراتيجية، وقد يعود السبب في ذلك الى الادارة في عدم استطاعتها على الاعتماد على المقدرات المعرفية التي يمتلكها المورد المعرفي او عدم استطاعتها بتكثيف ادوات تكنولوجيا المعلومات في الشكل الذي يدعم المقدرات المعرفية او يعمل على تنضجها، مما جعل مؤشرات ادائها ليس بالمستوى المطلوب.

التوصيات

أ. مصرف الخليج التجاري:

- ضرورة التشجيع على الاستمرار بالوضع الحالي اذا لم يكن بالمستطاع زيادة العائد على المعرفة لتحقيق اعلى المراتب ضمن البيئة المصرفية الخاصة في العراق، ومحاولة الاستثمار اكثر في رأس المال البشري وذلك لأنها لا تشكل نسبة جيدة من معاملات خلق القيمة الفكرية.
- ضرورة تركيز الادارة العليا على اهمية الاستثمار في رأس المال الهيكلي والعلاقاتي، وما يشتق منه في اختيار مواقع مهمة تتميز بواجهات مثيرة ومميزة لها القدرة على استقطاب الزبائن واصحاب رؤوس الاموال، فضلا عن التسهيلات المصرفية التي تستقطب شريحة واسعة منهم في العمليات المصرفية والاستثمارية، وتكثيفها ودعمها بالجهود المبدولة لبناء علاقات طويلة الامد مع الزبائن.
- زيادة التركيز على التعاون مع طلبة الدراسات العليا والاستفادة من طروحاتهم واعمالهم البحثية في ميدان العمل المصرفي ومتابعة النتائج المتحصل عليها، مع الاشارة الى ان مصرف الخليج التجاري له تعاون مميز مع طلبة الدراسات العليا، الا انه ينبغي التحول من التعاون الى التعاون والافادة قدر الامكان.

ب. مصرف الشرق الأوسط:

- التركيز على العمليات الاستثمارية ومحاولة تعظيم النواتج منها لان العمليات الاستثمارية لا تتناسب مع اعداد العاملين، وعلية فان زيادة معرفة العاملين في العمليات الاستثمارية سوف يزيد العائد على المعرفة بشكل كبير مما يجعل من زيادتها يؤدي الى زيادة مطردة في ايرادات المصرف مع تخفيض في التكاليف.
- يؤكد البحث على اهتمام مصرف الشرق الاوسط على تميز رأس المال الهيكلي والعلاقاتي له، ففضلا عن الاختيارات المناسبة لمواقع فروع المصرف، فإنه يتضمن تصاميم رانعة وتنظيم داخلي يعكس خصوصيته في التفرد بالعمل المصرفي في البيئة العراقية من خلال التصاميم الموحدة والزي الموحد الذي من ضمن ما يحققه الالتزام بالهوية والثقافة الواحدة، مما يحقق حالة من الشعور بالارتياح من قبل الزبائن للتعامل معه اذا ما اقترن بالخدمة المميزة التي لا غبار عليها لبناء علاقات طويلة الامد مع المستثمرين واصحاب رؤوس الاموال، وعليه يوصي البحث بالاستمرار على ذلك.
- ضرورة تشجيع الادارة العليا لما يقدمه المعهد المصرفي داخل المصرف من خدمات ومحاولة تعميمها على كل الفروع للافادة منها في تعظيم رأس المال البشري بشكل اكثر كفاءة.
- ج. مصرف الشمال:
- ايلاء الاهتمام بأجراء الدورات التدريبية على الانظمة الالكترونية والحديثة والتواصل جنبا الى جنب معا ما متوافر من انظمة مصرفية داخل البلد، والافادة قدر الامكان من الالتحاق بركب العمل المصرفي الخارجي.
- التركيز على زيادة حجم العمليات المصرفية تناسباً مع رأس المال المدفوع واعداد العاملين في المصرف، فضلا عن التوصية الخاصة بمصرف الشرق الاوسط الخاصة بالعمليات الاستثمارية، لان المصرف لا يرتقي الى المستوى المنشود الذي يتطلعه مقارنة برأس المال المدفوع.
- محاولة استقطاب مجموعة من المديرين والمستشارين المتقاعدين او اصحاب الخبرة الى المصرف بعد ملاحظة ان فئة الشباب هي الغالبة على اعمال المصرف.

المصادر

1. نجم، عبود نجم.(٢٠١٠)، "ادارة اللاملموسات ادارة ما لا يقاس"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. ياسين، سعد غالب.(٢٠٠٥)، "اساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج، عمان.

3. 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.
4. 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.
5. Dul, Jon., Ceylan, Canan.& Jaspers, Ferdinand.(2011)," Knowledge Workers' Creativity and the role physical work environment", Human Resource Management,50(6), 715-734.
6. Hayman, Alison. & Elliman, Tony.(2000)," Human elements in information system design for knowledge workers", International Journal of Information Management 20, pp297-309,Elsevier.
7. Nor, Norzanah Mat.(2005),"The role of Human resource Management in Knowledge Management: A study of managing Knowledge Workers in the multimedia super corridor(MSC) states companies, Malaysia ", Doctoral thesis,



8. Guo, Wenchen., Xiao, Hongjun. and Yang, Xi.(2012)," An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise", International Conference on Solid State Devices and Materials Science, Physics Procedia 25,715 – 725, Available online at www.sciencedirect.com.
9. Pyoria, Pasi.(2005)," The concept of knowledge work revisited", Journal of Knowledge Management, 9 (3), pp116-127, Emerald.
- 10.Mládková, Ludmila.(2012)," Leadership in management of knowledge workers ", International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 41,243 – 250, Elsevier.
- 11.Ngwenyam.O. K. & Klein. H. K.(1994)," An exploration of expertise of knowledge workers: towards a definition of the universe of discourse for knowledge acquisition", Info Systems Journal, 4, pp129-140.
- 12.Holm, Sanna.(2011),"Knowledge Intensive companies and Leadership", Master thesis, Linnaeus University.
- 13.Govender, Loganathan Narayansamy.(2010)," Knowledge Management as A strategic tool for Human Resource Management", Doctoral thesis, University of KwaZulu-Natal.
- 14.Ward, Suzanne F. & Kozakowski, Jennifer L.(1987)," The Nurse as the Knowledge Worker", Aorn Journal,46(5).
- 15.Horwitz, Frank M., Heng, Chan Teng., Quazi, Hesan A.(2003)," Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers", Human Resource Management Journal, 13 (4), pp23-44.
- 16.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.
- 17.Mosco,Vincent.(2008)," Knowledge Workers of the World! Unite?", Communication, Culture & Critique 1, pp105–115, International Communication Association.
- 18.Pindur, Wolfgang., Rogers, Sandra E.& Kim, Pan Suk.(1995)," The history of management: a global perspective", Journal of Management History,1(1), pp59-77, MCB University Press.
- 19.Walton, John.(1999)," Strategic Human resource development", Prentice-Hall, London.
- 20.Rekers, M.H.T.(2013)," HR Competencies: A contingency approach", Master thesis, University of Twente.
- 21.Guest, David E.(2011)," Human resource management and performance: still searching for some answers", Human Resource Management Journal, 21(1), pp 3–13, Blackwell Publishing Ltd.
- 22.Abdullah, Abdul Hamid.& Sentosa, Ilham.(2012),"Human resource competency models: changing Evolutionary Trends", Interdisciplinary Journal



of research in Business,1(11).

23. Cheung, C.F. Ma, Ricky. Wong, W.Y. Tse, Y.L.(2012)," Development of an Organizational Knowledge Capabilities Assessment (OKCA) Method for Innovative Technology Enterprises", World Academy of Science, Engineering and Technology 6(7),pp 7-20.
24. Adelowotan, Michal Olajide.(2013),"Human capital disclosure in corporate annual reports", Doctoral thesis, University of South Africa.
25. Viljoen, Hendrina Helena.(2012)," Human Capital Return-on-Investment (HCROI) in South African Companies listed on the Johannesburg Stock Exchange (JSE)", Master thesis, University of Stellenbosch.
26. Maruta, Rikio.(2012)," Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity", Knowledge-Based Systems 30, pp35-47, Elsevier.
27. Reinhardt, Wolfgang., Schmidt, Benedikt., Sloep, Peter.& Drachler, Hendrik.(2011)," Knowledge Worker Roles and Actions- Results of Two Empirical Studies", Knowledge and Process Management, 18(3),pp150-174, John Wiley & Sons, Ltd.
28. Pasher, Edna. & Ronen, Tuvya.(2011),"The Complete Guide to Knowledge Management", John Wiley & Sons, Inc John Wiley & Sons, Inc.
29. Borko, Harold.(1983),"Information and Knowledge Worker productivity", Information processing & Management,19(4), pp203-212, Pergamon.
30. Nonaka, Ikujiro., Toyama, Ryoko. & Konno, Noboru.(2000b),"SECI, Ba and Leadership: an Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", Long Range Planning 33,pp5-34, Pergamon.
31. Harry, Ricardo.(2005)," Knowledge Management in a South African Organisation: Application and comparison of the work of Nonaka and Takeuchi to practice", Master thesis, University of Western Cape.
32. Skyrme, David J. (1999)," Knowledge Networking: Creating the collaborative enterprise", Butterworth-Heinemann, Oxford.
33. Kruger, Cornelius Johannes (Neels).& Johnson, Roy D.(2011)," Is there a correlation between Knowledge Management Maturity and Organizational Performance?", The Journal of information and Knowledge Management systems,41(3),pp265-295, Emerald.
34. Bukowitz, Wendi R.(1997)," Visualizing, Measuring and Managing Knowledge", Research Technology Management, 40(4).
35. Tiwana, Amrit.(2000)," The Knowledge Management Toolkit", Prentice Hall, USA.
36. Holm, Sanna.(2011),"Knowledge Intensive companies and Leadership", Master thesis, Linnaeus University.
37. Curley, Kathleen Foley.(1989)," Computer technology and Knowledge Workers: a pilot study of job impact", Center for information systems research MIT, Cambridge.



- 38.Rejas -Muslera, Ricardo., Urquiza, Alfonso. & Cepeda, Isabel.(2012)," Competency-Based Model Through It: An Action Research Project", Syst Pract Action Res 25:117–135, Springer.
- 39.Fernandes, Antonio S.C.(2012),"Assessing the technology contribution to value added", Technological forecasting & social change 79,pp281-297, Elsevier.
- 40.Flodström, Raquel.(2006)," A Framework for the Strategic Management of Information Technology", Doctoral thesis, Research School of Management and Information Technology, Linköping University.
- 41.AL Shohibi, Ahmed Abdullah.(1998)," The impact of information technology on organization: The case of the Saudi private sector", Doctoral thesis, University of ST. Andrews.
- 42.AL Khattab, Suleiman A.(2005)," Impact of information technology on customer service in the Jordanian banking sector", University of Salford.
- 43.Lucas, Jr Henry C.(2000)," Information technology for Management",7th ed, McGraw-Hill/Irwin, USA.
- 44.Reynolds, George W.(2010)," Information Technology for Managers", Course Technology, Boston.
- 45.Tseng, Shu-Mei.(2008)," The effects of information technology on Knowledge Management Systems", Expert Systems with Application, 35,pp150-160,Elsevier.
- 46.Lee, Irena A.(2008)," Relationship between the use of information technology(IT) and performance of Human resource Management (HRM)", Doctoral thesis, Alliant International University.
- 47.Rainer, Kelly. & Turban, Efraim.(2009),"Introduction to information system", John Wiley & Sons Inc, USA.
- 48.Liao, Shu-hsien.(2003),"Knowledge Management Technologies and applications- Literature review from 1995 to 2002", Expert Systems with Application,25,pp155-164,PERGAMAN.
- 49.Nel, J F.(2004)," Information technology investment evaluation and measurement(ITIEM) Methodology: A case study and action research of the dimensions and Measure of IT- Business-Value in financial Institutions", Doctoral thesis, Queensland University of technology.
- 50.Rebollo, Claudia., Ricard, Line.& Perefontaine, Lise.(2005)," The Potential of Information technology in facilitating relationship Marketing", Journal of Relationship Marketing,4(1-2),The Haworth press.
- 51.Turban, Efraim.& Leidner, Dorothy.(2008)," Information Technology for Management",6th ed, John Wiley & Sons Inc.
- 52.Lobez, Susana Perez., Peon, Jose Manuel Montes.& Ordas, Camilo Jose Vazquez.(2009)," Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Analysis", Annals of Information Systems,4, Springer Science+ Business Media.
- 53.Sher, Peter J.& Lee, Vivid C.(2004),"Information Technology as a facilitator for enhancing dynamic Capabilities through Knowledge Management",



Information & Management,41, pp933-945, Elsevier.

54. Stenzel, Joe.(2007),"CIO best practices: enabling strategic value with information technology", John Wiley & Sons Inc, USA.
55. Mdlongwa, Thabani.(2012),"Information and Communication technology (ICT) as a means of enhancing education in schools in south Africa", Aisa policy brief, No80, Africa Institute of south Africa.
56. Turban, Efraim., Mclean, Ephraim., & Wetherbe, James.(2001),"Information Technology for Management", 2nd ed, John Wiley & Sons Inc, USA.
57. O'Brien, James A.(2002)," Management Information Systems: Managing Information Technology in the E-Business Enterprise", McGraw-Hill, New York.
58. Curry, Adrienne., Flett, Peter.& Hollingsworth, Iran.(2006),"Managing Information and Systems: The business perspective ", Rutledge, Taylor & Francis Group, New York.
59. Marchewka, Jack T.(2003)," Information technology project Management", 1st ed, John Wiley & Sons Inc, USA.
60. Marchewka, Jack T.(2015)," Information technology project Management", 5th ed, John Wiley & Sons Inc, USA.
61. Morabito, Vincenzo.(2013)," Business Technology Organization", Springer-Verlag, London.
62. Norek, Tomasz.(2013)," The Knowledge Management for Innovation Process for SME sector companies", International Journal of management, Knowledge and learning, 2(1).
63. Wang, Catherine L. & Ahmed, Pervaiz K.(2005),"The Knowledge value chain: a pragmatic Knowledge implementation network", Handbook of Business Strategy, 6(1), 321-326, Emerald.
64. Moshari, Javed.(2013)," Knowledge Management Issues in Malaysian Organization: the perceptions of leaders", Journal of Knowledge Management, Economics and information technology, 3(50).
65. Greco, Marco., Grimaldi, Michele. & Hanandi, Musadaq.(2013)," How to select Knowledge Management systems: A framework to support Managers", International Journal of Engineering Business Management, 5(5), INTECH.
66. Jellenc, Danijela, 2011," The importance of Knowledge Management in Organizations-with emphasis on the balanced scorecard learning and Growth perspective", Management, Knowledge and Learning, International conference.
67. Holsapple, Cycle W.& Singh, Meenu.(2005),"Performance Implications of the Knowledge chain", International Journal of Knowledge Management, 1(4).
68. Dalkir, Kimiz.(2005),"Knowledge Management in the theory and practices", Elsevier, USA.
69. Theriou, Nikolas. Maditinos, Dimitrios & Theriou, Georgios(2011), "Knowledge management enablers and firm performance", European research studies, Vol XIX, issue 2.



70. 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.
71. Malhotra, Yogesh.(1998a),"Knowledge Management for the new world of Business", Asian strategy leadership Institute review, Vol 6.
72. Hansen, Morten T., Nohria, Nitin. & Tierney, Thomas.(1999)," What's your strategy for managing Knowledge", Harvard Business review, March-April.
73. Grover, Varun. & Davenport, Thomas H.(2001),"General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda", Journal of Management Information Systems,18(1),pp5-12,Sharpe,Inc.
74. Malhotra, Yogesh.(2005),"Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance", Journal of Knowledge Management, 9(1),pp7-28, emerald.
75. Zaim, Halil.(2008),"Knowledge Management Implementation in IZGAZ", Journal of Economic and Social Research,8(2), pp1-25.
76. Bechina, Aurilla Aurelie Arntzen.& Ndlela, Martin Nkosi. (2009),"Success factors in implementing Knowledge based systems", Electronic Journal of Knowledge Management,7(2), pp211-218.
77. Shariatmadari, Mohammad.& Azadi, Siamak.(2013)," Introducing an Evidential Approach for selecting Knowledge Management Strategies", International Journal of Academic research in Business and Social Sciences,3(4),HRmars.
78. Carlucci, Daniela. & Schiuma, Giovanni.(2007),"Knowledge Assets Value creation map: Assessing Knowledge assets value drivers using AHP", Expert Systems with Application 32,pp814-821,Elsevier.
79. Ulrich, Dave., Brockbank, Wayne., Johnson, Dani. & Younger, Jon.(2009)," Human resource competencies", The RBL Group.
80. Mungia, Gladys Caroline Njeri.(2014)," Tacit Knowledge Management in public Institutions in Kenya", Master thesis, University of South Africa.
81. Oz, Effy.(2006)," Management Information systems", 5th ed, Thomson, Boston.
82. 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.
83. Lammal, Uwe.(2010),"IT as based Knowledge Management",3rd International conference on Engineering & Business education ICEBE, Manila.
84. Haag, Stephen., Baltzan, Paige.& Phillips, Amy.(2006)," Business driven technology", McGraw-Hill/Irwin, New York.
85. Ong, J W.(2008),"Sustainable Competitive advantage through Information Technology Competence: Resource- based View on Small and Medium Enterprises", Communications of the IBIMA, Vol(1).



86. Turnbull, Don.(2011)," Questioning the role of IT in the success of KM Systems", Knowledge Management Systems, School of Information-Austin.
87. Nejatian, Majid., Nejadi, Mehran., Zarei, Hossein.& Soltani, Somaye.(2013)," Critical enablers for Knowledge creation process: Synthesizing the literature", Global Business and Management Research: An International Journal, 5(2&3).
88. Johnson, Lewis D., Neave, Edwin H.& Pazderka, Bohumir.(2002),"Knowledge, Innovation and share value", International Journal of Management Reviews,4(2),pp101-134,IJMR.
89. Cohen, Jason F.& Olsen, Karen.(2013)," The impact of Complementary information technology resource on the service-profit chain and competitive performance of south African Hospitality firms", International Journal of Hospitality Management34, pp245-254, Elsevier.
90. Saint-Onge, Hubert.(2000)," Strategic Capabilities: Shaping Human Resource Management within the Knowledge-Driven Enterprise.
91. Hawkins, Joyce M. Weston, John& Swannel, Julia C.(2008)," Al-muhit Oxford study Dictionary: English-Arabic", Edited: Mohamad Badawi, Beirut, Lebanon.
92. Macmillan English dictionary,(2002).Bloomsbury publishing Plc.
93. Easa, Nasser Fathi Hassan.(2012),"Knowledge Management and SECI model: A study of innovation in the Egypt banking sector", Doctoral thesis, University of Stirling.
94. Adams, John., Khan, Hafiz T. A., Raeside, Robert.& White, David.(2007)," Research Methods for Graduate Business and Social Science students", SAGE Publication Ltd, New Delhi.
95. Housel, Thomas.& Bill, Arther H.(2001),"Measuring and Managing Knowledge", McGraw-Hill/Irwin, New York.
96. Lambeth, Ira D. & Clapp, Hubert N.(2007)," Using Knowledge value added(KVA) for evaluating Cryptologic IT Capabilities: Trial implementation", Master's thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California.
97. Dowing, Clinton L.& Macmurdo Joshua.(2009),"Analysis of Maintenance Manpower structures for land-based Naval aircraft using A Knowledge value added approach", Master thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California.
98. Ragab, Mohamed A F. & Arisha.(2013),"Knowledge Management and Measurement: a critical review", Journal of Knowledge Management, 17(6),pp873-901, Emerald.



Knowledge value added methodology between theory and application Comparative filed research in some of the Iraqi private banks

Abstract

The research to have a clear perceptions about the knowledge value added to assess the knowledge resources of the Iraqi private banks, depending on the value added methodology of the proposed defined (Housel & Bell, 2001), which assumes that the knowledge value added come through synergetic relationship between knowledge resource and information technology, trying to the possibility of mainstream theory and its application in the Iraqi environment and interpretation of results, and on this basis was launched search of a research problem took root synergetic nature of the relationship between knowledge (human) resource and information technology, thus achieving the knowledge value added. So it has adopted a search at the entrance deductive derived from positivism (objective) to derive the assumptions of the theoretical framework, and then the possibility of testing a range of cognitive means and verification of objectivity and to make comparisons by content analysis between the three banks are the (Middle East, Commercial Gulf, North) and then strengthened transactions create intellectual value and is based on interviews with half structured (15) as director to determine the learning times as well as the percentage of completion of banking operations through information technology. The results showed the health of the only hypothesis major which proved the availability of return on knowledge to varying degrees among the surveyed banks depending on the operations of the Chairperson, and made it clear indicators occupation of the Gulf Commercial Bank center stage in terms of return on knowledge and plants create intellectual value, while such as the Middle Bank of East second place, while occupied North Bank finished third, and based on that formulated a set of conclusions which recommends the introduction of knowledge as a platform in the banking environment, based on the specificity of each bank.

Keywords / knowledge resource, information technology, knowledge value added, Middle East bank, Commercial Gulf bank , North bank.