



THE IMPACT OF APPLYING KNOWLEDGE ON THE SUCCESS OF CHANGE MANAGEMENT

RESEARCHER MUSTAFA BASSAM ABDULHALEEM

Ministry Of Finance, Rafidain Bank, mustafaalneeb@gmail.com

ISSN Print: 2710-3005. ISSN Online: 2706 – 8455, Impact Factor: 1.705

ORCID: 000- 0003-4452-9929, DOI 10.5281/zenodo.10750905, PP 1-36.

Abstract: The current study aimed to identify the effect of knowledge application on the success of change management in the Iraqi Rafidain Bank from the point of view of the administrators working in the Iraqi Rafidain Bank. Its validity and reliability, and the sample of the study consisted of (320) administrators working in all branches of the Iraqi Rafidain Bank, who were chosen by a simple random method. And after analyzing the responses of the study sample on the study tool tool through the SPSS statistical analysis program.

The results revealed that there is an effect, with a high degree, of the application of knowledge in the success of change management in the Iraqi Rafidain Bank. Study recommended the bank need to employ all dimensions of knowledge application because of their impact on the success of change management in the Iraqi Rafidain Bank. As well as the need to activate the role of the social dimension in knowledge within the Iraqi Rafidain Bank through the employment of some administrative strategies that develop the spirit of teamwork as well as methods of communication and communication between employees.

Keywords: Knowledge, Change Management, Rafidain Bank of Iraq.

أثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير

الملخص: هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي البحثي من خلال تطبيق أداة

الاستبانة والتي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) إداري يعملون في كافة فروع مصرف الرافدين العراقي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وبعد تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

توصلت النتائج الي وجود أثر وبدرجة مرتفعة لتطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي. وكذلك أثبتت نتائج الدراسة وجود فروقات في المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأثر تطبيق إدارة المعرفة بكافة أبعادها (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي) في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، عدد سنوات الخبرة الإجمالية).

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة توظيف كافة أبعاد تطبيق المعرفة لما لها من أثر في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي. وكذلك ضرورة تفعيل دور البعد الاجتماعي في المعرفة داخل مصرف الرافدين العراقي من خلال توظيف بعض الاستراتيجيات الإدارية التي تنمي روح العمل الجماعي وكذلك طرق الاتصال والتواصل بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة التغيير، مصرف الرافدين العراقي.

المقدمة

يعد التوجه نحو الاقتصاد المعرفي من أبرز التطورات والتغيرات التي حدثت في العقود الأخيرة، حيث أصبحت المعرفة مورد أساسي لتحقيق الرفاهية الاقتصادية وبلغت من الأهمية ما لم تبلغه الموارد المادية الأخرى. وقد تطلب التطور الاقتصادي العالمي تطور مماثل في الجانب الإداري حيث أدى التطور الي زيادة حجم المعلومات والمعارف التي ترد للمؤسسة مما استدعى وجود إدارة فعالة قادرة على التعامل مع هذا الكم الهائل من المعرفة وتنظيمها وترتيبها وتوظيفها في كل ما من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق كذلك الميزة التنافسية (خير الدين، وآخرون، ٢٠٢١).

وحيث لم تكن مؤسسات الدولة العراقية على وجه العموم والمصارف العراقية الحكومة على وجه الخصوص بمعزل عن المؤسسات العالمية والتغيرات والتطورات

التي واجهتها في مجال الاقتصاد المعرفي من جهة، والتحديات التي واجهتها مؤسسات الدولة العراقية على وجه الخصوص والتي خلفتها العديد من الظروف الإدارية والاقتصادية والسياسية. كان لزاماً على الدولة العراقية إعادة النظر في الأساليب والاستراتيجيات الإدارية المطبقة داخل مؤسساتها وذلك من خلال تطبيق إدارة التغيير بهدف الارتقاء بمؤسسات الدولة وتوظيف الاستراتيجيات الإدارية الحديثة (جودي، ٢٠١٢).

بالرغم من محاولة مؤسسات الدولة العراقية وعلى مر العصور من مواكبة التطور الهائل الواقع على الاقتصاد العالمي من خلال ابتكار أنماط إدارية وأنظمة قادرة على التعامل مع الأنماط الاقتصادية المختلفة، وبالرغم من تحقيق إدارة التغيرات نجاح هائل في المؤسسات الإدارية والاقتصادية العراقية إلا أن وتيرة التغيرات والتحولت السريعة والغير مسبوقه التي خلفتها الثورة التكنولوجية منذ مطلع القرن الحادي والعشرين تطلب ابتكار أنماط جديدة من الإدارة قادرة على مواكبة التغيرات وتوظيف الاستراتيجيات وحل المشكلات والارتقاء بأداء مؤسسات إدارة الأعمال بصورة تحقق أهداف المؤسسات المرجوة (Valeri, 2023).

مما استدعى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الدولة العراقية على وجه العموم وفي القطاع المصرفي الحكومي على وجه الخصوص بشكل يضمن تحقيق الميزة التنافسية والبقاء والاستمرار حيث أشارت العديد من الدراسات كدراسة (حيدر، ٢٠١٦) الي أن الاستمرارية ترتبط بالقدرة على امتلاك المعرفة وتحسن إدارتها واستغلالها بالطريقة السليمة. الأمر الذي استدعى الباحث لدراسة أثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير (حالة عملية في مصرف الرافدين العراقي) في محاولة للتعرف على درجة تطبيق مصرف الرافدين العراقي لإدارة المعرفة وما أثر درجة التطبيق على نجاح إدارة التغيير.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بالرغم من تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات الدولة العراقية على وجه العموم والقطاع المصرفي على وجه الخصوص إلا أن العديد من الدراسات السابقة كدراسة

(محمد فوزي خشبه، ناجي، حسين محمد صالح، & أميره. ٢٠٢٢) أشارت الى تدني الأداء المصرفي العراقي وحاجت إدارة التغير المعتمدة في المصارف الى مزيد من التحسين. لذا قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي: ما أثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغير (حالة عملية في مصرف الرافدين العراقي)؟

أهمية الدراسة

نبتت أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي سيتم تناوله والمتمثل في أثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغير في مصرف الرافدين العراقي وهو مصرف تجاري تعود ملكيته للدولة العراقية يهدف للمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.

هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على أثر المعرفة في نجاح إدارة التغير في مصرف الرافدين العراقي.

فرضية الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) للمعرفة في نجاح إدارة التغير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

إدارة المعرفة Knowledge Management: مجموعة من العمليات التي تتم داخل المؤسسة وتهدف الى الوصول الي المعرفة وإعادة تنظيمها بما يتوافق مع طبيعة عمل المؤسسة ومن ثم توظيفها في الأنشطة الإدارية للمؤسسة (زويوش & أمين، ٢٠١٥). فيما أشار (عبد الصدوق & خيرة، ٢٠٢٠) الي أن إدارة المعرفة مفهوم يكمن في درجة الوعي بثقافة المؤسسة والمقدرة على مشاركة الخبرات المكتسبة مع مجموعة العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. وترتكز إدارة المعرفة على وجود بيئة ثقافية مناسبة لنقل المعرفة وتبادلها وتوظيفها.

إدارة التغير The Management Of Change: مجموعة من الأنشطة التي

تهدف الى الارتقاء بالمؤسسة من خلال توظيف الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة في مواجهة التحديات والمخاطر المتوقعة وكذلك رفع أداء المؤسسة من خلال تحقيق التوافق بين كافة أفراد العمل وتنمية روح العمل ضمن الفريق بهدف تحسين أدائهم من جهة وتحقيق استراتيجيات المؤسسة من جهة أخرى بأعلى جودة وقل تكلفة وأقل مدة زمنية ممكنة (ضريف، عبود، عيشوش & رياض، ٢٠٢١). ويعرفها الباحث إجرائيا بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المخصصة لذلك.

مصرف الرافدين العراقي Iraqi Rafidain Bank: احدى أولى المصارف الحكومية العراقية تم تأسيسه بموجب القانون رقم (٣٣) لسنة ١٩٤١ ويمثل شركة مالية مملوكة للحكومة العراقية تقدم الخدمات المصرفية لفئة كبيرة من أفراد المجتمع العراقي من خلال أفرع المصرف المتوزعة في كافة أنحاء العراق، كما يقدم الخدمات المصرفية الدولية من خلال الأفرع المتوزعة في بعض من الدول العربية (rafidain-bank.gov.iq). ويعرف الباحث مصرف الرافدين العراقي إجرائيا بمؤسسة حكومية مصرفية تعود ملكيتها للدولة العراقية تقدم الخدمات المصرفية لشريحة كبيرة من المجتمع العراقي والمجتمعات العربية المماثلة.

لمحة عابرة للدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى:** دراسة (خيرالدين، زقب، برهان الدين، شراد، العروسي، تواتي إبراهيم & زواري احمد، ٢٠٢١). بعنوان " أثر إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير_دراسة حالة بلدية الرقيبة". هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة وأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في نجاح إدارة التغيير ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة تكونت من ١٠٠ موظف يعملون في بلدية الرقيبة وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في بلدية الرقيبة.

- **الدراسة الثانية:** دراسة (ضريف، عبود، عيشوش & رياض، ٢٠٢١). بعنوان " أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة". هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من ٦٠ موظف يعملون في قسم البريد والاتصالات في بلدية أم البواقي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر وبدرجة مرتفعة لإدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة (عبد الصدوق & خيرة، ٢٠٢٠). بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث في تفعيل التغيير وإدارته بالمنظمات". هدفت الدراسة الحالية للتعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث في تفعيل التغيير وإدارته بالمنظمات ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الاستبانة على عينة بلغت ٧٠ موظف يعملون بالمنظمات وتوصلت نتائج الدراسة الى ان استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة أسهم في توليد أفكار التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة الذي يعتبر من أهم متطلبات بقاءها واستمرارها. الأمر الذي يؤكد أن تفعيل التغيير وإدارته في المنظمات يرتبط ارتباطا وثيقا بوجود بيئة إدارية داخلية قائمة على الإمكانيات التكنولوجية والمعلوماتية المتطورة.

مصادر البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة؛ والتي تمثلت في كل من:

- **أولا: المصادر الأولية:** لكي يتمكن الباحث من الحصول على البيانات اللازمة للإجابة على كافة تساؤلات الدراسة الرئيسة والفرعية والتحقق من صحة فرضياتها وكذلك تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة). حيث قام الباحث باختيار أداة الاستبانة لملائمتها لطبيعة الدراسة

وهي من الدراسات المسحية الوصفية التي تعتمد على أفراد عينة الدراسة للوصول الي البيانات.

- **ثانياً: المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث على المراجع، والدوريات، والدراسات العلمية المحكمة المنشورة، وكذلك رسائل الدكتوراة والماجستير الحديثة باللغتين العربية والإنجليزية في اختيار متغيرات الدراسة وصياغة فروضها وأسئلتها وكذلك إعداد الإطار النظري واستعراض الدراسات السابقة ومن ثم اعتمد الباحث على المصادر الثانوية في التعقيب على نتائج الدراسة الحالية ومقرنتها مع النتائج السابقة.

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تعد المعرفة احدى الدعائم الرئيسة لاستمرار المؤسسات الاقتصادية وتحقيق نجاحها لا سيما بعد ظهور الثورة التكنولوجية والمعلوماتية حيث تعاضم دور المعرفة مع تفاقم الثورة التكنولوجية أما نشأة المعرفة فتتزامن نشأة المعرفة مع وجود البشرية وتمثل الاستخدام الكامل والمكثف للمعرفة المتمثلة في البيانات المبوبة المستندة لأرقام ووقائع أو تلك التي تستند على الملاحظات البشرية. ويعرف (بوسهوه ندير. ٢٠١٧) المعرفة بالقدرة على الفهم والإدراك فيما يرى كل من (الشليبي & القضاة. ٢٠١٠) أن المعرفة تمثل المعلومات والبيانات مالي يتم جمعها من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع والتي يتم تجميعها وتبويبها وتنظيمها بشكل يمكن الاستفادة منها.

وتمثل المعرفة اليوم مصدر القوة للجودة العالية في عالم مليء بالتغير المستمر والمتسارع وفقاً للتغير التكنولوجي المستمر، حيث تمثل المعرفة احدى اهم لمصادر الأكثر أهمية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والمالية بالإضافة الى أن الاستغلال الأمثل للمعرفة يجعل المؤسسة قادرة على إنجاح إدارة التغيير التي تتبناها إدارة المؤسسات الاقتصادية لتتمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية المحيطة بالمعرفة. حيث تمتلك بعض المؤسسات الاقتصادية والمصارف خصوبة

ذهنية تجعل منها قادرة على توليد المعرفة الجديدة ويتطلب توليد المعرفة فريق عمل مبتكر يتم التعويل عليه في ابتكار المعرفة الجديدة. (زدوري. ٢٠١٦).

أشار (عبد الله & جرجس. ٢٠١٤) الي أن المعرفة ما هي إلا عملية إنتاج للبيانات والخبرات ومعالجتها ومن ثم تداولها وتقاسمها مع فريق العمل في كافة أقسام المؤسسة، وقد أشار كل من (الجبلي، دهام بن هجرس، الكبيسي، عامر خضير. ٢٠١٥) الي أن المعرفة تتمثل في قدرة المؤسسة على توليد المعرفة ومعالجتها وتشتمل كذلك على كافة الخبرات البشرية وقدرتهم على فهم أهداف المؤسسة. فيما أشار (بن قيراط. ٢٠١٩) الي أن المعرفة خليط مركب من الخبرات والقيم والمعلومات ذات الجودة العالية والتي يتم من خلا الاعتماد عليها في وضع الأطر العامة لأهداف المؤسسة واستراتيجيات تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دمج الخبرات الحديثة مع الخبرات السابقة المتولدة من المواقف السابق ومن ثم الاعتماد عليها في كافة الإجراءات المتعلقة بالمؤسسة.

فيما أشار (إسماعيل مخلوف & بدر. ٢٠١٤) الي أنها نتاج لتراكم للخبرات السابقة وربطها بالخبرات الجديدة التي يتم تحليلها من قبل مختصين ويمكن وصفها بنتاج إخضاع المعلومات للمعالجة والتحليل، وكذلك إن تكرار تطبيق المعرفة ذاتها يساهم في الوصول الي المعارف التي تحقق أهداف المؤسسة.

ويمكن توظيف المعرفة لإنتاج وتطوير أفكار جديدة بتكاليف منخفضة وهي مزيج من الحقائق التي يحصل عليها الفرد جراء بحثه عن طرق علمية منطقية، أو من خلال تجاربه السابقة التي قد تقوده إلى درجة من الخبرة، تحتوي أيضاً على عوامل بشرية وغير إنسانية وغير حية، مثل الحقائق، والمعتقدات، والمنظور، والمنظور، والمفاهيم، والمهارات. كما وتعرف المعرفة بأنها تغيير مستمر في المستقبل مرتبط بالموارد البشري بشكل خاص، وهي عملية تعليمية محددة لخلق المعرفة من خلال التعليم والتعلم وإعادة التدريب (الحسناوي، & العلي. ٢٠٢٢).

فيما يعرفها (مهديد. ٢٠٢٣) بمجموعة من الاستراتيجيات والتركيبات التي تزيد من الموارد الفكرية والتكنولوجية من خلال عمليات البحث وإعادة الإدماج وإعادة

استخدام المعرفة الأمر الذي بدوره يؤدي الي تحسين الكفاءة الفردية، وكفاءة المؤسسة ويخلق التعاون في عمل المعرفة والإبداع واتخاذ القرار بهدف خلق قيمة جديدة.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة تهدف الى تجديد قواعد المعرفة المؤسسة وهي عملية لتشجيع الوصول المتكامل إلى مشروع للتعرف على المعلومات وجمعها وتقييمها وهي استخدام المعرفة والمهارات والخبرة داخل المؤسسة وخارجها ويشمل ذلك تطوير المعرفة ونقلها بشكل منهجي علمي.

أبعاد المعرفة

أولاً: كسب المعرفة: أصبح تعليم المعرفة أحد الاستراتيجيات الاستراتيجية الرئيسية لمؤسسة مسؤولة عن التعليم والإبداع التنظيمي. حيث أكد كل من (سعاد بن علي، & جيلالي. ٢٠١٩) على مدى تعقيد وأهمية كسب المعرفة في نجاح المؤسسة على المدى الطويل واستمرارها. وأظهرت العديد من الدراسات أيضاً اهتماماً كبيراً بمهمة كسب المعرفة، لكن في إطار محدود جداً، من دون أن تأخذ بعين الاعتبار المنظور الشامل لهذه العملية، بما في ذلك العوامل التنظيمية والبيئية للمؤسسة التي تؤثر بشكل مباشر على خلق واكتساب المعرفة. وأصبحت القدرة على خلق واكتساب المعرفة واحدة من المزايا التنافسية الرئيسية للمؤسسة، ولكن عليها أن تبدأ في تطوير الأسس والسياسات التي تحتاجها المؤسسة للحصول على المعرفة. ويتعين على المؤسسة أن تحشد موظفيها وتنمية قدراتها على المعرفة من خلال وضع السياسات والسياسات اللازمة وتوفير قنوات الاتصال اللازمة لتمكين العمال من الوصول إلى مصادر المعرفة المختلفة سواء كانوا داخل أو خارج المعرفة.

وكذلك أشارت العديد من الدراسات كدراسة (جودي. ٢٠١٢) إلى أن مصادر كسب المعرفة، مثل الذاكرة، التجارب، الممارسات، المشاركة في المؤتمرات، الندوات، الحوارات، الاتصالات بين الأفرقة العاملة، كما يمكن أن يكون مصدراً خارجياً لإدارة المعرفة عن طريق جلبها أو مشاركتها، ويساعد على تطوير التطورات التكنولوجية مثل الإنترنت وغيرها. كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال التسويق

والتحليل والبحوث الصناعية والأكاديمية والتكامل والاستحواذ واستقطاب العمال الجدد، لذا فإن الميزة التنافسية المستدامة للشركة تأتي من قيمة العملاء.

فيما أشار (الحسناوي، & العلي. ٢٠٢٢) إلى دورة اكتساب المعرفة والتي تبدأ بمرحلة الوصول إلى مصادر المعرفة من خلال البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة، استعادتها، والتواصل مع مالكيها واستخراج المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتصنيفها وتجميع المفاهيم والأفكار الأساسية التي تتضمنها هذه المعلومات. وتنتهي بمرحلة إدخال المعرفة والتي تشير إلى أن المعرفة تستخدم في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، ولا سيما أنظمة المعلومات والبرمجيات هي الوسيلة العلمية الرئيسية التي تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى قدر ممكن من العائدات.

ثانياً: تشارك وتداول المعرفة: تبادل المعرفة داخل الفريق أو خارجه هو ميزة تنافسية بالنسبة للشركة، لأنه لا يستطيع خلق المعرفة فحسب، بل يحتاج أيضاً إلى تهيئة المناخ المناسب لتقاسم هذه المعرفة بين موظفيه. وهذا التبادل من شأنه أن يسمح لموظفي المؤسسة باستخدام المعرفة المتاحة والمناسبة بالطريقة الصحيحة، في ظل الظروف الصحيحة. وأصبحت التكنولوجيا الحديثة واحدة من أهم طرق توزيع المعرفة في المنظمات. لقد وصلت الشبكة الداخلية (الإنترنت) إلى مشاركة مباشرة واسعة من موظفي الشركة، والشبكة الخارجية (مفتوحة) هي وسيلة لمشاركة المعلومات والمعارف بين الأطراف المعنية (عبد الله & جرجس. ٢٠١٤).

وتركز تنمية المعرفة على زيادة مهارات ومهارات عمال المعرفة، مما يؤدي إلى الاستثمار في رأس المال البشري، الذي يؤثر على قيمة المؤسسة ويحسن نوعية تنظيمها ويساهم في استدرج أفضل عمال المعرفة من سوق المعرفة المتنافسة. كما وتشمل تطبيقات إدارة المعرفة في هذا الصدد برامج تدريبية مستمرة وتنمية مهارات تعاونية بين الأفرقة العاملة التي تؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة بالإضافة إلى ذلك، تدفع المؤسسة للقيام بتيسير نشر المعرفة الواضحة باستخدام أدوات إلكترونية لنشر ونشر المعرفة. وبالرغم من أن خلق المعرفة عن طريق الفرد والفريق يبقى أمراً حاسماً، لكن التأثير على أداء المؤسسة يبقى محدود ما

لم يتم تحويلها إلى جزء من الشخصية والمعرفة العامة للمؤسسة، وهذا الهدف لن يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة قادرة على نشر وتقاسم المعرفة بين موظفيها (بن قيراط. ٢٠١٩).

ثالثاً: استخدام المعرفة: حيث تأتي المعرفة من العمل وكيفية تعليم الآخرين حيث الحاجة إلى التعلم والبيانات. واستخدام المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، وعملية الابتكار والتخزين والتوزيع لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، مثل التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في عملية استراتيجية لتحقيق جودة المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن، لذا المعرفة هي قوة عندما تلبى احتياجات الزبائن (العليش & حمد. ٢٠١٨).

مصادر المعرفة

أولاً: المصادر الداخلية: تنبع المصادر الداخلية للمعرفة من داخل المؤسسة الاقتصادية أو من داخل المصرف من خلال خبراء استراتيجيين متخصصين يوكل لهم إعادة بناء استراتيجية المصرف وفقاً للمعارف التي يتوصلون لها بحكم مهامهم ووظيفتهم في رصد المعرفة باعتبارها رأس مال فكري للمصرف. فيما أشار إلى أن عمال المعرفة يمثلون اليوم إحدى المصادر الداخلية للحصول على المعرفة وهي فئة من الموظفين لديهم الخبرة في الحصول على المعارف واستيعابها وإعادة تبويبها وتقديمها لمستخدميها بطريقة قابلة للفهم وللمقارنة (بوسهوه ندير. ٢٠١٧). ويرى الباحث ومن خلال خبرته العملية أن الموظفين الذين يتعاملون مع المعرفة بمهنية أي الذين يقومون على تصميم قواعد البيانات أو الإشراف على عملها أيضاً يمثلون مصدر داخلي للمعرفة.

ثانياً: المصادر الخارجية: تتنوع المصادر الخارجية للمعرفة فقد يشكل العملاء إحدى مصادر المعرفة المتجددة وقد يمثل المنافسون مصدر للمعرفة التي تتصف بصعوبة التقليد والتي تتجذر من بيئة وثقافة عملهم. فيما يرى الباحث أن الشركاء كذلك قد يكونوا مصدر للمعرفة الخارجية وقد يعد مصدر المعرفة من الشركاء من أبسط أساليب وطرق الحصول على المعرفة المنظمة والمفهرسة إذ يسعى كافة

أطراف العملية التشاركية للوصول الى الكمالية من خلال تقديم كل شريك من طرفه المعرفة التي توصل لها بصورة منظمة وقابلة للفهم وللمقارنة من قبل مستخدميها (العليش & حمد. ٢٠١٨)

العوامل التي تؤثر في المعرفة

أشارت دراسة (بوسهوه ندير. ٢٠١٧) الى العوامل التي تؤثر في الوصول للمعرفة والتحقق منها وتم تلخيصها على النحو الآتي:

- **أولاً: المراكز البحثية ومراكز التطور العلمي:** وهي المراكز التي تعنى بإجراء الدراسات التحليلية والوصفية وكذلك الميدانية بهدف الوصول الى المعرفة وتبويبها وإسنادها الى مصادرها.
- **ثانياً: المورد البشري المؤهل:** وهم الأفراد العاملين داخل المصرف والين يتم تدريبهم وتأهيلهم إضافة الى حصولهم على مؤهلات علمية تمكنهم من الوصول الى المعرفة من خلال الوصول الى البيانات وتنظيمها وتبويبها بعد تنقيحها للخروج بقوائم البيانات المفهرسة والتي يطلق عليها المعرفة.
- **ثالثاً: الدعم المالي:** ويقصد به توفر الموازنة المخصصة لجمع البيانات وتوفير البرامج الإلكترونية للتعامل مع البيانات من خلال توفير قواعد بيانات مخصصة داخل المصرف قابلة للتطور وفقاً للتطور التكنولوجي المستمر والغير متوقف بالتوافق مع التطور التكنولوجي في كافة مناحي الحياة.
- **رابعاً: الحوافز المادية والمعنوية:** أي أن تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمورد البشري الذي يقوم باستنتاج المعرفة وتبويبها وفهرستها سيقبل من فرص نيته ترك العمل أو ترك العمل فعلياً لأفراد المورد البشري وبالتالي يحفزهم باستمرار على الإنجاز واستنتاج المعرفة بشكل مستمر والبحث بشكل مستمر عن كافة أنواع المعرفة التي من الممكن بدورها أن تطور من عمل المصرف.

إدارة التغيير

ظهرت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لدى أوساط الباحثين والممارسين في مجال المنظمات، ولعل مفهوم التخطيط الإستراتيجي كان من أبرز هذه المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في القرن الحالي، وظهر مصطلح التخطيط الاستراتيجي الذي بدأ أول استخدام له في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل إلى دول العالم الأخرى (أحمد على باكير، ٢٠١٧).

وتُعد إدارة التغيير جهد منظم ومخطط لتحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العمال والتأثير على أنماطهم السلوكية ومهاراتهم وحتى قيمهم، والتحول إلى التقنيات الأكثر ملاءمة، والهيكل التنظيمية، وعمليات أكثر ملاءمة وأعلى جودة. كما أنها تُعنى بالتحول لمواجهة المواقف الجديدة وإعادة ترتيب الشؤون الداخلية أو الخارجية، أو كليهما لإحداث تغييرات إيجابية وتجنب التغييرات السلبية من أجل تحقيق أعلى مستوى من جودة العمل من خلال توظيف المعرفة كأساس في صياغة الخطط الاستراتيجية التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة (بني حمدان، خالد؛ وإدريس وائل، ٢٠١٥).

تُعد إدارة التغيير إحدى طرق الإدارة المعاصرة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين. إن مفهوم إدارة التغيير متنوع ومعقد بسبب تنوع الباحثين والعلماء والممارسين في مجال علوم الإدارة، فضلاً عن فلسفات الإدارة المختلفة. (بوهلال، & فاطيمة، ٢٠٢١). فيما يعرفها (بن دمخ، & سهران بن نايف فلاح، ٢٠١٧) بطبيعة وجودة ومجال التغيير والاختلافات في الأساليب والطرق والاستراتيجيات المستخدمة.

ويرى كل من (بوقندورة، زكية، معدن، & شريفة، ٢٠١٦) أن إدارة التغيير طريقة علمية، ذات قواعد ومبادئ وتخطيط واستراتيجيات عمل. بينما يعرفها (حمداتي، شعبي، & ريان، ٢٠٢٢) كظاهرة أو رد فعل على تدهور الوضع الإداري لمنظمة ما، أو كرسبة في التغيير في شيء ينتقل إلى شيء جديد بدون هدف بحث أو رؤية واضحة.

ويرى الباحث أن إدارة التغيير تمثل أيضًا المحرك الأكثر أهمية في مواجهة تطوير

وإعادة ترتيب الأطروحة، بهدف الاستفادة من جميع المزايا وحتى المساوى التي تساهم في التغيير الإيجابي، ومحاولة تجنب العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر سلبيًا.

استراتيجيات إدارة التغيير

هناك عددًا من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التغيير والتي يعد من أبرزها ما أشار له (حسين & ملاك صالح سعيد، ٢٠١٩).

- **أولاً: استراتيجية الرشد والتطبيق العملي:** تُبنى على افتراضات عقلانية أهمها أن الأفراد يميلون لتطبيق ما يحقق مصالحهم، وبالتالي لا بد من شرح وتوضيح ذلك لهم، واستخدام ونشر وتبادل المعلومات لوضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- **ثانياً: استراتيجية القيم:** تقوم على الاعتراف بأهمية القيم في حياة الأفراد وما لها من تأثير على سلوكهم، وبالتالي لا بد من إعادة التعلم لإحلال القيم الجديدة بدلاً من القديمة لعدم فعاليتها.

- **ثالثاً: استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان:** وتقوم على إرغام الأفراد على إحداث داخل المؤسسة على إحداث التغيير رغماً عنهم. كما أضاف إليها (الزهراني، & عايض، ٢٠٢٠) عددًا آخر من الاستراتيجيات منها: إثارة عدم رضا العاملين عن الوضع القائم، بالإضافة لتفعيل دور الإدارة العليا والحصول على دعمها، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، ناهية عن إمكانية ربط المكافآت بالتغيير، كما يمكن التقدم باستراتيجية لعمل دراسة ميدانية للواقع للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

وعلى الرغم من اعتقاد (سعاد بن علي وفاطمة بلحاج الجلالي، ٢٠١٩) أن هناك عددًا من العوامل التي تلعب دورًا مهمًا في مساعدة المؤسسة على متابعة ما يسمى بالنمو والتغيير، إلا أن هذا سوف يتم التعبير عنه على النحو التالي:

أولاً: العوامل البيئية التكنولوجية: تنعكس البيئة التكنولوجية في التغييرات

التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، حيث بدأ الحمل الزائد للمعلومات منذ عام ١٩٤٠ في الانفجار وتضاعفت الاختراقات التكنولوجية. هذا التطور للمعرفة والمعلومات التقنية له تأثير على بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث جودة الإنتاج أو أساليبه أو هيكله التنظيمي أو مشاعر الموظفين. ويتمثل هذا التغيير والتأثير في مجموعة جوانب تطرق لها (شيخ، زين العابدين، طيبي، & خالد الحاج عبد الله، ٢٠٢٠) على النحو الآتي:

- **العلماء والفنيون:** لا شك في أن العلماء والفنيين قد يتأثرون ويكون لهم رد فعل، وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة، لأنهم قد يرون في التنظيم البيروقراطي تخلفاً عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة. كما أن الإنتاج المصمم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم: ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة. حيث أن العمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين.

- **عوامل البيئة الاجتماعية:** وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة.

- **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

- **العوامل التنظيمية:** وتتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة

وخارجها، مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين.

منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة الحالية والذي يركز على تحليل البيانات ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها من خلال ترجمتها لبيانات كمية وأخرى نوعية.

مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية جميع الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي والبالغ عددهم (٤٨٠) تبعاً لبيانات شؤون الموظفين في مصرف الرافدين العراقي المركزي للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والتي تكونت من (٣٢٠) إداري يعملون في كافة فروع مصرف الرافدين العراقي ضمن المسميات الوظيفية التالية (مدير، محاسب، مدقق مالي، مخطط مالي).

أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات (الاستبانة)

استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع البيانات وذلك لملائمتها لطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) ولسهولة تعميمها على أفراد عينة الدراسة (الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي) والتي تم تطويرها من قبل الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتي تكونت من كل مما يلي:

أولاً: مقدمة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تضمنت رسالة مخاطبة للمستجيبين لأداة الدراسة (أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي) وتضمنت كل من اسم الجامعة وتخصص الباحث وكذلك عنوان الدراسة والهدف من أداة الدراسة (الاستبانة)، وأخيراً تعهد باستخدام البيانات والتي

تمثل استجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات أداة الدراسة لغايات الدراسة العلمي فقط.

ثانياً: البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين لأداة الدراسة (أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي) والتي تضمنت كل من (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية أي وظيفة إداري داخل مصرف الرافدين العراقي).

ثالثاً: فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تكونت من ثلاثين فقرة توزعت على ثلاث أبعاد رئيسة بالتساوي قاس البعد الأول أثر البعد التكنولوجي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي. فيما قاس البعد الثاني أثر البعد التنظيمي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي. أما البعد الثالث والأخير قاس أثر البعد الاجتماعي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي.

ولفحص مدى موافقة أفراد عينة الدراسة (أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي). على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المختلفة أي سلم الاستجابة، اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي والذي يتم من خلاله إعطاء كل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة) درجة موافقة من خمس درجات.

فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة لتصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي على أداة الدراسة (الاستبانة) على كافة الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والموزعة على ثلاث أبعاد رئيسة والحكم على المتوسط الحسابي لاستجاباتهم قام الباحث بتحديد ثلاث مستويات من درجة الأثر والتي توزعت على النحو التالي (درجة أثر

مرتفعة، درجة أثر متوسطة، درجة أثر منخفضة) والتي تم تحديدها وفق معادلة
تحديد درجة الأثر التالية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال) / عدد المستويات

$$1,33 = 3/4 = 3 / (1-5)$$

وبذلك تكون مستويات الموافقة: (1-2,33، أثر فعال بدرجة منخفضة)، (2,34-
3,66، أثر فعال بدرجة متوسطة)، (3,67-5، أثر فعال بدرجة مرتفعة).

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: صدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال التحقق مبدئياً
من الصدق الظاهري لأداة الدراسة والذي يتم إعداده للتحقق من قدرة أداة الدراسة
(الاستبانة) على قياس التساؤلات والأهداف التي وضعت من أجلها ومن ثم التحقق
من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة) ويتم إعداده للتحقق من
أن كل فقرات من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) متسقة مع البعد الذي تنتمي له.

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة):** للتحقق من الصدق الظاهري
لأداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من
المحكمين أصحاب الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في
الجامعات العراقية الحكومية والبالغ عددهم (3) وذلك بعد أن اطلع عليها
المشرف والعمل على كافة التعديلات التي أشار لها قبل عرضها على المحكمين.
ومن ثم قام الباحث بتعديل أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء آراء المحكمين
وملاحظاتهم سواء أكان حذف أم إضافة لتصبح أكثر توافقاً مع الأهداف التي
وضعت من أجلها ولتجيب على كافة تساؤلات الدراسة وتتحقق من صحة
فرضياتها، حيث تم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (87%) فأكثر من المحكمين
كمحك لاعتماد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث دقة الصياغة اللغوية
والوضوح ومدى مناسبة وشمولية فقرات الاستبانة لجميع الأبعاد التي وضعت

من أجل قياسها. والملحق رقم (٢) يوضح قائمة المحكمين.

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة):** تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والبعد الذي ترتبط به وكذلك قياس مستوى دلالة الارتباط، حيث تم حساب صدق الاتساق لكل بعد على حدا وعلى النحو الآتي:

• **أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التكنولوجي:** أن درجة الارتباط بين كافة فقرات البعد التكنولوجي والبعد ككل تراوحت ما بين (0.665 - 0.982). أي جميع الفقرات ترتبط بدرجة قوية الي درجة قوية جداً مع البعد ككل. حيث جاء مستوى الدلالة لكافة فقرات البعد التكنولوجي أقلّ من (0.05) مما يدل على انتماء كافة الفقرات للبعد التكنولوجي من جهة وانتماء البعد التكنولوجي للأداة (الاستبانة) ككل.

• **ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التنظيمي:** أن درجة الارتباط بين كافة فقرات البعد التنظيمي والبعد ككل تراوحت ما بين (0.520 - 0.798). أي جميع الفقرات ترتبط بدرجة متوسطة الي درجة قوية مع البعد ككل حيث جاء مستوى الدلالة لكافة فقرات البعد التنظيمي أقلّ من (0.05) مما يدل على انتماء كافة الفقرات للبعد التكنولوجي من جهة وانتماء البعد التنظيمي للأداة (الاستبانة) ككل.

• **ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الاجتماعي:** أن درجة الارتباط بين كافة فقرات البعد الاجتماعي والبعد ككل تراوحت ما بين (0.520 - 0.798). أي جميع الفقرات ترتبط بدرجة متوسطة الي درجة قوية مع البعد ككل حيث جاء مستوى الدلالة لكافة فقرات البعد الاجتماعي أقلّ من (0.05) مما يدل على انتماء كافة الفقرات للبعد الاجتماعي من جهة وانتماء البعد الاجتماعي للأداة (الاستبانة) ككل.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة): استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون للتحقق من درجة صدق أداة الدراسة (الاستبانة) البنائي من خلال التحقق من صدق البناء لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة (الاستبانة) وكذلك للأبعاد مجتمعة ككل، حيث اتضح أن نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد وأداة الدراسة (الاستبانة) ككل جاءت بمستوى دلالة أقل من (0.05) الأمر الذي يشير الى أن كافة أبعاد الدراسة ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً وإيجابياً بين كل بعد من أبعاد أداة الدراسة (الاستبانة) والاستبيان ككل مما يدل وبشكل واضح على متانة وقوة صدق بناء أداة الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث باحتساب معامل الثبات (كرو نباخ ألفا) لكافة أبعاد أداة الدراسة حيث اتضح أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.78- 0.84) لكافة أبعاد ومتغيرات أداة الدراسة (الاستبانة)، وحيث تشير هذه النتائج الى أن جميع قيم معامل الثبات جاءت مرتفعة، ومقبولة لأغراض الدراسة وتطبيق أدواتها أي تطبيق الجانب العملي منها، حيث أشارت دراسات الأدب النظري السابق الى أن نسبة قبول معامل الثبات للدراسات وتطبيقها يقدر ب (0,70) وعليه تعد قيمة معامل الثبات مقبولة لأغراض إجراء الدراسة وتطبيق أدواتها على أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة

الإجابة على تساؤل الدراسة : ما أثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي من وجهة نظر الإداريين العاملين في المصرف؟ للإجابة على تساؤل الدراسة أوجد الباحث المتوسطات الكلي لكافة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة أبعاد المعرفة وأثرها في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي وكما هو موضح في الجدول رقم (1)

جدول (١): إجابات أفراد عينة الدراسة على أثر البعد تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي مرتبة وفقاً للمتوسطات الحسابية من الأعلى الى الأدنى

درجة الأثر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المعرفة	الرقم	
مرتفعة	1.31	3.84	المتوسط الكلي لأثر البعد التنظيمي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي	٢	١
مرتفعة	1.01	3.82	المتوسط الكلي لأثر البعد التكنولوجي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي	١	٢
مرتفعة	1.32	3.80	المتوسط الكلي لأثر البعد الاجتماعي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي	٣	٣
مرتفعة	١,٢١	٣,٨٢	المتوسط الكلي لأثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي		

يتضح من الجدول أعلاه والمتضمن إجابات أفراد عينة الدراسة على أثر البعد تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي أن المتوسط الكلي لأثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي بلغ (٣,٨٢) وبانحراف معياري (١,٢١) ودرجة أثر مرتفعة. وان إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة أثر كافة أبعاد المعرفة والمتمثلة في البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي) جاءت مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٨٤ - ٣,٨٠)، حيث بلغ اعلى متوسط حسابي عند أثر البعد التنظيمي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي فيما بلغ اقل متوسط حسابي أثر البعد الاجتماعي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي.

اختبار فرضية الدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\leq 0.05\alpha$) للمعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي. قام الباحث باختبار الانحدار المتعدد لقياس مستوى الدلالة الإحصائية لأثر المعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي.

جدول (٢): اختبار الانحدار المتعدد لقياس الدلالة الإحصائية لأثر المعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي.

Sig	قيمة (F)	(R ²)	(R)	Sig	قيمة (t)	قيمة (β)	الأبعاد
٠,٠٠٤*	57.72	0.79	0.82	٠,٠٠٤*	14.76	0.78	البعد الاجتماعي
				٠,٠٠٣*	17.13	0.65	البعد التنظيمي
				٠,٠٠٢*	19.82	0.57	البعد التكنولوجي

يبين الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي. وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\leq 0.05\alpha$) للمعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي. ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\leq 0.05\alpha$) للمعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي

الاستنتاجات والتوصيات

النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة

ما أثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي من وجهة نظر الإداريين العاملين في المصرف؟ اثبت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لأثر تطبيق المعرفة في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي بلغ (٣,٨٢) وبانحراف معياري (١,٢١) ودرجة أثر مرتفعة. وان إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة أثر كافة أبعاد المعرفة والمتمثلة في البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي) جاءت مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٨٤ - ٣,٨٠)، حيث بلغ اعلى متوسط حسابي عند أثر البعد التنظيمي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي فيما بلغ اقل متوسط حسابي أثر البعد الاجتماعي في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي.

النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي. أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي. وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي. ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة في نجاح إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين العاملين في مصرف الرافدين العراقي

توصيات الدراسة

- توظيف كافة أبعاد تطبيق المعرفة لما لها من أثر في نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي.
- تفعيل دور البعد الاجتماعي في المعرفة داخل مصرف الرافدين العراقي من خلال توظيف بعض الاستراتيجيات الإدارية التي تنمي روح العمل الجماعي وكذلك طرق الاتصال والتواصل بين الموظفين.
- تحديث كافة الأنظمة التكنولوجية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمخصصة لجمع المعرفة ومعالجتها وتبويبها مما يحافظ على استمرار نجاح إدارة التغيير في مصرف الرافدين العراقي.
- تقاسم المعرفة بين الإدارة والعاملين في المصرف من خلال بناء شبكة فاعلة تتقاسم وتتشارك كافة المعارف المتعلقة بالمصرف.
- التشارك في إنتاج وصناعة المعرفة بين كل من الإدارة والعاملين في المصرف.
- تأسيس ثقافة تنظيمية اجتماعية فاعلة من خلال إعداد فريق يطلق عليه فريق المعرفة

داخل المصرف.

- تخصيص ميزانية متخصصة لدعم نشاطات الأفراد لتوليد المعرفة وتوفير البيئة المناسبة لذلك.

- التشبيك والربط بين العاملين في المصرف وتحفيز التفكير الجماعي في تحسين جودة المعرفة وفعالية إدارة التغيير.

REFERENCES

Arabic References

- Ismail Makhlof. & Badr. (2014). Knowledge management: prospects and challenges. Egyptian Journal of Development and Planning 22(2)..
- Al-Sharif, & Muhammad. (2021). Knowledge management and its role in planning and managing social services institutions. Studies in Social Work, 56(2), 241-280.
- Ben Hamouda, & Youssef. (2022). Creating value through knowledge management within the economic enterprise.
- Al-Hasnawi, & Al-Ali. (2022). The role of knowledge management in enhancing banking readiness. Journals education for girls, 29(4).
- Bin Qirat. (2019). The role of knowledge management in improving human resources performance.
- We manage easily. (2017). Knowledge management and its impact on organizational creativity, University of Algiers: Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences.
- Tommy, & Nasr al-Din. (2020). Requirements for applying knowledge management in youth and sports institutions in M'sila (Doctoral dissertation).
- Saidani, & Rashid. (2017). Requirements for applying knowledge management in higher education institutions.
- Haider Hamza Jodi. (2012). Managing change in banks and their impact on foreign bank competition (a case study of the Iraqi Credit Bank). Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 8(23).
- Hussein & Malak Saleh Saeed. (2019). The impact of change management on the

efficiency of organizations. Arab Journal of Arts and Human Studies, 3(8), 1-34

- Khairaldin & Zouari Ahmed. (2021). The impact of knowledge management on the success of change management - a case study of the municipality of Ruqayba.
- Al-Jabali, Daham bin Hagra, Al-Kubaisi, Amer Khudair. (2015). Knowledge management and its role in enhancing creativity.
- Zdori. (2016). knowledge management.
- Souad Ben Ali & Djilali. (2019). The impact of change management on improving organizational performance.
- Shirmat, & Samira. (2018). The reality of knowledge management in the Algerian institution (Doctoral dissertation).
- Al-Shalabi, & Al-Qudah. (2010). The role of knowledge management in applying benchmarking to the Jordanian General Customs Department - a case study. Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, (25).
- God willing, Yahya. (2019). The role of modern communication technology in knowledge management in the Algerian economic institution - a case study of the National Electricity and Renewable Energy Corporation.
- Darif, Abboud, Aishoush, & Riyad. (2021). The impact of change management on the success of implementing knowledge management.
- Punishment, & Kamal. (2009). Knowledge management in the organization, University of Algiers. Faculty of Economics and Management Sciences.
- Abdul Saduq, & Khaira. (2020). The role of information and communications technology as a modern input in activating and managing change in organizations.
- Al-Ayeb Asiya & Sarhan Siham, Bazin Rahma. (2016). The impact of information and communication technology on organizational change management in Algerian institutions.
- Al-Alish & Hamad. (2018). The impact of knowledge management strategies in enhancing the dimensions of competitive advantage (a field study in the private commercial banking sector in Iraq). Tikrit Journal of Administration and Economic Sciences, 14(Special Issue part 4).
- On me. (2021). The role of knowledge management in enhancing banking readiness - an analytical study of the opinions of a sample of workers in Iraqi banks in Najaf Al-Ashraf: an analytical study of the opinions of a sample of workers in Iraqi banks in Najaf Al-

Ashraf. Journal of the College of Education for Girls for Humanities, 4(29).

- Abdullah & Girgis. (2014). Knowledge management: its concept, importance, and the reality of its application in public libraries in the United Arab Emirates from the point of view of its managers. QScience Proceedings, 2014(1), 7
- Qurain, Rabie. (2017). Assessing the quality of knowledge management in the institution: a case study of Algerian higher education institutions.
- To Waseef Samira. (2022). Knowledge management in small and medium enterprises in Algeria. Marzouk Hamza, & Fatima Nisreen. (2020). Knowledge management in higher education institutions).
- Matar Al-Salmi, Saeed Abdullah Salem Al-Hinai. (2020). The role of the Internet of Things in knowledge management in information institutions. Jordanian Journal of Technological Studies, 2020 (1), 3.
- Mustafa Houhou. (2020). Motivators of knowledge management in Algerian institutions.
- Makhlafi, & Sabrina. (2020). Studying the impact of organization culture on the relationship between knowledge management and organization performance: a case study of some economic institutions (Doctoral dissertation).
- Muhammad bin Musa. (2019). Diagnosing the reality of the components of knowledge management in higher education institutions: a field study of a sample of Algerian universities. Journal of Human Sciences, 365-383.
- Mahshi. (2019). The reality of applying knowledge management in Algerian economic institutions: a case study of some economic institutions in the state of Setif.
- Al-Qayrani & Al-Asi. (2018). The impact of the Egyptian Knowledge Bank on contributing to building the knowledge society. A study submitted to the College of Management and Technology, Department of Business Administration, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, as a supplementary requirement for obtaining a master's degree. Trade and Finance, 38(4), 541-572
- Musa Bakhsha. (2015). Knowledge management as a strategy to improve the effectiveness and competitiveness of the institution (Doctoral dissertation, Badji Mokhtar University - Sidi Ashour - Annaba).
- Threatened. (2023). the management of change.
- Al-Dakhil, & Al-Qarni. (2018). The reality of knowledge management processes (knowledge discovery, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge use) at King

Saud University. "A survey study on male and female employees of the College of Business Administration at King Saud University in Riyadh." *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 2(1), 19-46

- Heshour Baya, & Boushahid Hanan. (2010). Change management in banks.
- Youssefat, Ali, Tikawi, & Al-Arabi. (2012). The reality of applying knowledge management processes in Algerian telecommunications institutions.

Second: English References

- Balogun, J., & Jenkins, M. (2018). Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective. *European management journal*, 21(2), 247-257
- H GOFWAN. (2022). Effect of accounting information system on financial performance of firms: A review of literature.
- Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, 330, 117165.