



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

# دور سلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مديرية بلدية الحسينية  
التابعة لمديرية بلديات كربلاء المقدسة

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة

تقدم به الطالب

ليث أحمد كاظم

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا تَقْدِمُوا أَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنْ أَرَادَ اللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة: الآية

## اقرار المشرف

أشهد أن اعداد البحث الموسوم بـ (دور سلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة) الذي قدمه الطالب (ليث احمد كاظم)، قد تمّ تحت اشرافي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة الجودة.



الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

2024/12/30

## توصية رئيس القسم

بناءً على توصية الأستاذ المشرف أرشح هذا البحث للجنة المناقشة لدراسته وبيان الرأي فيه.



الأستاذ الدكتور

محمود فهد الدليمي

رئيس قسم الادارة والاقتصاد

2024/12/30



## اقرار الخبير اللغوي

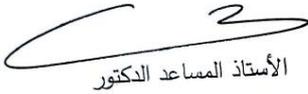
أشهد أنّ البحث الموسوم بـ (دور سلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة) قد جرى تقييمه من الناحية اللغوية حتى اصبح سليماً من الأخطاء اللغوية وما يتعلق بسلامة الاسلوب ولأجله وقعت.

الدكتور  
صلاح مهدي جابر  
جامعة: كربلاء  
كلية: الادارة والاقتصاد  
2024/12/31



أقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة بأننا اطلعنا على هذ البحث الموسوم بـ (دور سلوك  
تشارك المعرفة في جودة الخدمة) المقدم من الطالب (ليث احمد كاظم)، وقد ناقشنا محتوياته وفيما  
له علاقة به ، ونرى بأنه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في ادارة الجودة وبتقدير (امتياز).



الأستاذ المساعد الدكتور

دورين بنيامين هرmez

(عضواً)

2025/2/25



الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

(رئيساً)

2025/2/25



الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

(عضواً ومشرفاً)

2025/2/25



أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على أقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي / قسم ادارة الاعمال/  
للطالب (ليث احمد كاظم) الموسوم بـ (دور سلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة) اشرح هذا البحث  
للمناقشة.

أ. د عبد الحسين جاسم الأسدي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

الأستاذ المساعد الدكتور

هاشم جبار حسين الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

2025/ 225

## الإهداء

إلى.....

- منارة العلم وسيد الخلق الذي أرسله الله تعالى رحمة للعالمين الرسول الكريم محمد

صلوات الله عليه وعلى آله بيته الطيبين الطاهرين

- قدوتي بالحياة ومن سعى وشقى لأنعم بالاستعادة والرخاء والدي العزيز

اطال الله بعمره

- من سهرت الليالي وكانت معنى للحب والحنا من كان دعاؤها

سرنجاحي والدي العزيزة اطال الله بعمرها

- شريكة حياتي التي كانت لي نعم ال مستمد ونعم العون..... زوجتي

الغالية

- من يجعلونني أبتسم وأنسى تعبى وإرهاقي..... أطفالى الاعزاء

- سندي ومن اشد بهم ازري..... أخى وأخواتى

- جميع أصدقائى وزملائى وزميلاتى فى الدراسة

- جميع الأساتيد الكرام

أهدي هذا الجهد المتواضع راجياً منهم القبول والرضا.

الباحث

## شكر و عرفان

الشكر والحمد لله رب العالمين أولاً وآخرها الذي "علم الإنسان ما لم يعلم"، ولرسوله الكريم وأهل بيته الطاهرين صلوات ربي عليهم أجمعين.

وأتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي الموقر الأستاذ المساعد الدكتور (بزن سالم محمد) على موافقته في الإشراف على بحثي ومتابعته وتقديم الملاحظ القيمة و الذي كان لي خير معين بعد الله عز وجل في توجيهي وإرشادي لإيصال بحثي إلى حالته الحالية فجزاه الله عني خير الجزاء وأتمنى له دوام الصحة والعافية والتوفيق والنجاح للدائم في حياته العلمية والمهنية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى جميع الأساتيد الذين كان لهم الفضل بالاهتمام الذي أظهره لنا والمعلومات والمعرفة التي قدموها لنا، كانوا دائماً مصدراً للعطاء والالهام طوال مده الدراسة.

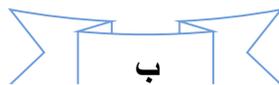
و أعرب عن امتناني لرئيس لجنة المناقشة والأعضاء الكرام لقبولهم مناقشة بحثي ولتعليقاتهم الطيبة وتفضلهم بإبداء الملاحظ القيمة التي تزيد البحث رصانة وعلمية. وأتقدم بالشكر والتقدير للسادة المحكمين على الوقت الذي قضوه في تقييم معايير البحث، وللسادة المقومين (العلمي واللغوي) على ملاحظتهم القيمة جزاكم الله خيراً وجعلها في ميزان حسناتكم.

وأنتقدم بالشكر الجزيل إلى مديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة لتسهيل مهمة توزيع الاستبانة ، والشكر موصول لجميع الموظفين لإجابتهم السريعة على الاستبانة. كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع زملائي في الدراسة الذين لم يبخلوا بمساعدتهم ويقصروا في جهودهم على الرغم من الظروف والمواقف التي واجهوها طوال مسيرتهم الأكاديمية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأفراد أسرتي الذين قدموا لي المساعدة والدعم خلال هذه المدة .

وأخيراً أود أن أتقدم بالشكر والاعتذار لجميع الذين ساعدوني ولم أذكر أسمائهم.

الباحث



## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحليل تأثير سلوك تشارك المعرفة على تحسين جودة الخدمات في مديرية بلدية الحسينية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاده الأربعة (المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، مجتمعات الممارسة) وأبعاد جودة الخدمة الخمسة (الملموسية، المعولية، الاستجابة، الضمان، التعاطف). وبناءً على ذلك تم وضع مخطط افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقد تم اختيار مديرية بلدية الحسينية التابعة لمديرية كربلاء المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة مجالاً لإجراء التطبيق العملي .

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر توزيع استبانة على (158) موظفًا، مع تحليل (149) استجابة صالحة باستخدام برنامج SPSS v.25. شملت الأدوات الإحصائية التحليل العاملي التوكيدي، معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، والنمذجة الهيكلية (SEM). استمارة باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.v.25.

وتوصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات، من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة لسلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة. تبرز مجتمعات الممارسة كأكثر الأدوات فعالية في زيادة إنتاجية الموظفين، لدورها في تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين. وهذا يؤثر إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة ويزيد من ثقة المواطنين في نزاهة المنظمة وقدرتها على تجنب الأخطاء. أما الضمان تصدر أبعاد جودة الخدمة نتيجة كفاءة الموظفين ونزاهة المنظمة. المساهمات المكتوبة والاستجابة أظهرتا أداءً ضعيفًا، ما يشير إلى حاجة ملحة لتوثيق المعرفة وتحسين سرعة التفاعل مع المواطنين . وبناءً على ذلك قدم الباحث مجموعة توصيات أهمها، ضرورة التركيز على تعزيز ودعم مجتمعات الممارسة بسبب تأثيرها الكبير في تشارك المعرفة وجودة الخدمة. التأكيد على المساهمات المكتوبة عن طريق تطوير نظام مستند لتوثيق الخبرات الفردية في قاعدة معرفية مكتوبة يسهل الوصول إليها ، و تشجيع الموظفين على كتابة التقارير أو دراسات الحالة التي تسهم في نقل المعرفة لضمان استفادة الجميع.

**الكلمات المفتاحية :** سلوك تشارك المعرفة، جودة الخدمة، مديرية بلدية الحسينية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والعرفان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
1	المقدمة
13-2	الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة
8-2	المبحث الأول: منهجية البحث
13-9	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
32-14	الفصل الثاني: الجانب النظري للبحث
24-15	المبحث الأول: سلوك تشارك المعرفة
32-25	المبحث الثاني: جودة الخدمة
51-33	الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث
39-34	المبحث الأول: التحقق من قدرة المقياس
47-40	المبحث الثاني: تحليل استجابات عينة البحث ووصفها
51-48	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائجها وتفسيرها
54-52	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
65-55	المصادر والمراجع
73-66	الملاحق
A	المستخلص باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	ت
7	وصف عينة البحث	1
8	محاور استبانة سلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة	2
9	بعض الدراسات السابقة التي بحثت سلوك تشارك المعرفة	3
11	بعض الدراسات السابقة التي بحثت جودة الخدمة	4
34	التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات	5
35	الترميز والتوصيف	6
35	نسب اتفاق السادة الخبراء عن فقرات المقاييس	7
36	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	8
37	قيمة اختبار الإنموذج الهيكلية لمتغير سلوك تشارك المعرفة	9
38	قيمة اختبار الإنموذج الهيكلية لمتغير جودة الخدمة	10
39	الثبات البنائي لاداة القياس	11
40	تحليل فقرات بُعد مساهمات مكتوبة	12
41	تحليل فقرات بعد الاتصالات التنظيمية	13
42	تحليل فقرات بعد التفاعلات الشخصية	14
42	تحليل فقرات بعد مجتمعات الممارسة	15
43	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير سلوك تشارك المعرفة	16
44	تحليل فقرات بُعد المعولية	17
44	تحليل فقرات بُعد الملموسية	18
45	تحليل فقرات بُعد الاستجابة	19
46	تحليل فقرات بُعد التعاطف	20
46	تحليل فقرات بُعد الضمان	21
47	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير جودة الخدمة	22
48	علاقات الارتباط بين متغير سلوك تشارك المعرفة بأبعاده وجودة الخدمة	23
50	تقديرات الإنموذج الهيكلية	24
51	تقديرات الإنموذج الهيكلية	25

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
4	المخطط الفرضي للبحث	1
36	الإنموذج الهيكلي لمتغير سلوك تشارك المعرفة	2
38	الإنموذج الهيكلي لمتغير جودة الخدمة	3
50	الإنموذج الهيكلي للتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد	4
51	الإنموذج الهيكلي للتأثير المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل والمعتمد	5

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	أسماء السادة المحكمين	67
2	استبانة	73-68

## المقدمة:

تسعى المنظمات الخدمية ومنها مديرية بلدية الحسينية إلى تحسين جودة خدماتها باستمرار لتحقيق رضا المواطنين وتلبية حاجاتهم وزيادة كفاءة أدائها. وفي ظل التطورات السريعة والتحديات والتحوليات التي تواجهها المنظمات، أصبحت أهمية تشريك المعرفة أحد العوامل الرئيسية المساهمة في تحسين أداء المنظمة وجودة الخدمات المقدمة. ويعد سلوك تشريك المعرفة مفهوماً سلوكياً مقبولاً وحديثاً يؤدي دوراً حيوياً في تنمية التعاون وزيادة الثقة بين الموظفين ونقل الخبرة و المعلومات وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات .

تعد جودة الخدمة مؤشراً حاسماً لنجاح المنظمات الخدمية، إذ تعكس قدرة المنظمة على تقديم الخدمات التي تتميز بالكفاءة والموثوقية والاستجابة السريعة لحاجات ومتطلبات المواطنين . إلا أن بعض المنظمات تواجه ضعفاً في جودة الخدمة بسبب عدم وجود او غياب ثقافة سلوك تشريك المعرفة بين الموظفين، ما يؤدي إلى فقدان تبادل الخبرة وعدم القدرة على استخدام الموارد المتاحة بشكل مثالي.

يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين سلوك تشريك المعرفة وجودة الخدمة في مديرية البلدية، عن طريق تحليل وتفسير أبعاد هذا السلوك ودوره في زيادة و تحسين كفاءة الخدمة وزيادة رضا المواطنين. كما يسعى الى تقديم فهم اعمق لتأثير سلوك تشريك المعرفة داخل المنظمات الخدمية مع اقتراح اليات تسهم في تحسين وتطوير أداء المنظمة والرفع من مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين .

ولتحقيق هدف البحث تم تقسيمه على أربعة فصول تضمن الأول منهجية البحث وبعض الدراسات والجهود المعرفية السابقة.

أما الثاني تطرق للجانب النظري للبحث. فيتكون من مبحثين. اهتم الأول بسلوك تشريك المعرفة، فيما تضمن الاخر جودة الخدمة.

أما للثالث فأختص بعرض الجانب التطبيقي اذ تكون من ثلاثة مباحث جاء في الأول التحقق من قدرة المقياس. أما الثاني فتضمن عرض و تحليل استجابات عينة البحث ووصفها. وقدم الثالث اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائجها وتفسيرها ، وختم البحث بالفصل الرابع الذي قسم الى مبحثين، اخص الأول بالاستنتاجات وقدم الاخر بالتوصيات.

## **الفصل الأول**

**منهجية البحث وبعض الدراسات**

**السابقة**

**المبحث الأول: منهجية البحث**

**المبحث الثاني: بعض الدراسات**

**السابقة**

## الفصل الأول

### منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة المبحث الأول : منهجية البحث

#### توطئة:

عرض بعض الباحثين سلوك تشارك المعرفة كمتغير ثابت مع بعض المتغيرات التابعة تبعاً لمكان العمل والبيئة والقطاع الذي تعمل به وقاموا بتحليل مواقفه وصعوباته من جوانبه ومعايير النظرية وكذلك جانبه العملي وتطبيقاته. ويهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين سلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة في مديرية بلدية الحسينية. وقد أهتم هذا المبحث بالمنهج الذي اتبعه الباحث باعتبار سلوك تشارك المعرفة كمتغير مستقل وجودة الخدمة كمتغير تابع .

#### أولاً: مشكلة البحث:

نظراً للتحويلات المتسارعة التي تواجه المنظمات الخدمية، بما في ذلك التغيرات المستمرة في البيئة المتغيرة ومتطلبات المواطنين المتجددة أصبح من الضروري تعزيز قدرتها على التكيف وتطوير خدماتها لضمان تقديمها بكفاءة وفعالية تلبي حاجات المواطنين. وتعد المنظمات الخدمية مجالاً مهماً للتغيرات في سلوك الموظفين وغالباً ما تواجه عوامل تتعلق بفهم تأثير سلوكيات تشارك المعرفة على جودة الخدمات المقدمة، وقد يرتبط ذلك بعوامل مثل مدى استخدام المعرفة المتاحة بين الموظفين، وتوفر الحوافز والموارد المناسبة، إضافة إلى مستوى الوعي بثقافة التعاون وأهمية هذا السلوك وهو ما ينعكس بشكل مباشر في هذا الأمر على الأداء الوظيفي ورضا المواطنين وتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة. وعلى ضوء ما سبق، تمحورت مشكلة الدراسة الحالية بمشكلة رئيسية وهي (ما دور سلوك تشارك المعرفة في تحسين جودة الخدمة في مديرية بلدية الحسينية) وقد تمخض عنه التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى سلوك تشارك المعرفة في المنظمة المبحوثة ؟
- 2- ما مستوى جودة الخدمة في المنظمة المبحوثة ؟
- 3- ما العوامل المؤثرة على مستوى سلوك تشارك المعرفة في المنظمة المبحوثة ؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أن جودة الخدمة أصبحت من أهم الأولويات التي تسعى المنظمات الخدمية وسيما تلك التي تقدم خدمات مباشرة ومهمة للمجتمع مثل الخدمات البلدية إلى تحقيقها عن طريق ضمان رضا الزبائن وتحقيق الاستدامة، إذ تقاس جودة الخدمة عموماً بمدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات وتوقعات الزبائن وتحقيق رضا الزبائن وضمان ولائهم عن طريق تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبشكل متكامل، ولتحقيق ذلك، تؤدي آلية سلوك تشارك المعرفة دوراً أساسياً، حيث يشمل تبادل الخبرات والمعلومات بين الموظفين داخل المنظمة، ما يعزز من تحسين الأداء الوظيفي ويؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة المقدمة. استناداً إلى هذا يمكن تحديد أهمية البحث في بعدين رئيسيين:

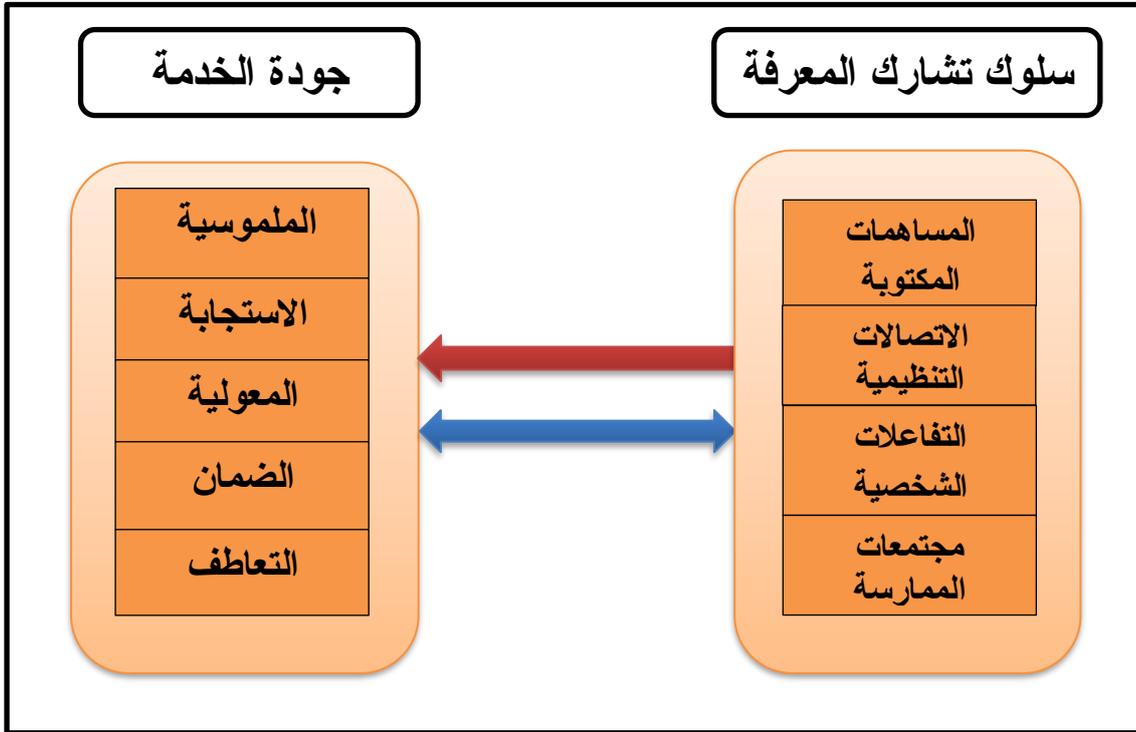
- 1- الأهمية العلمية:
  - أ- يسلط البحث الضوء على دور سلوكيات تشارك المعرفة كعامل أساسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول هذا الموضوع.
  - ب- يساهم في تحديد وفهم مفاهيم وأبعاد كل من سلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة، ما يساعد في بناء إطار نظري يوضح العلاقة بينهما.
- 2- الأهمية العملية:
  - أ- يبحث مدى انتشار سلوك تشارك المعرفة في المنظمات الخدمية وتأثيره على جودة الخدمة، ما يساعد في تشخيص الواقع الحالي لهذه المنظمات.
  - ب- يقدم حلولاً وتوصيات عملية يمكن أن تساهم في وضع استراتيجيات فعالة للنهوض بمستوى الخدمات المقدمة.

ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- التعرف بسلوك تشارك المعرفة وأهميته وأبعاده في المنظمة المبحوثة .
- 2- التعرف بجودة الخدمة وأهميتها وابعادها في المنظمة المبحوثة .
- 3- معرفة مستوى ادراك الموظفين لمدى تأثير سلوك مشاركة المعرفة بما يليبي طموحات ورغبات المواطنين المتوقعة .
- 4- استكشاف العلاقة التي تربط سلوك تشارك المعرفة مع جودة الخدمة.
- 5- تحديد العوامل التي تشجع وتعرقل سلوك مشاركة المعرفة بين الموظفين.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يمثل الشكل ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث:



المصدر: من إعداد الباحث



شكل ( 1 )

المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث:

يستند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين هما على النحو الآتي:

- 1-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة ، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:  
أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لُبعد المساهمات المكتوبة مع متغير جودة الخدمة بأبعاده .  
ب-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لُبعد الاتصالات التنظيمية مع متغير جودة الخدمة بأبعاده .

ت-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لُبعد التفاعلات الشخصية مع متغير جودة الخدمة بأبعاده.

ث-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لُبعد مجتمعات الممارسة مع متغير جودة الخدمة بأبعاده .

2-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير سلوك تشارك المعرفة بأبعادها ومتغير جودة الخدمة ، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد المساهمات المكتوبة في متغير جودة الخدمة بأبعادها.

ب-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الاتصالات التنظيمية في متغير جودة الخدمة بأبعادها.

ت-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد التفاعلات الشخصية في متغير جودة الخدمة بأبعادها .

ث-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد مجتمعات الممارسة في متغير جودة الخدمة بأبعادها.

سادسا: حدود البحث:

1-الحدود المكانية: تم تحديد مديرية بلدية الحسينية التابعة لمديرية كربلاء المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة لإجراء التطبيق العملي إذ شملت جميع الأقسام والشعب التابعة للمديرية ، وبما يضمن تمثيل بيئة العمل بشكل كامل.

2-الحدود البشرية: تشمل الحدود البشرية للبحث عينة من الموظفين العاملين في الشعب والأقسام و الوحدات التابعة لمديرية بلدية الحسينية كافة ، باتباع أسلوب العينة القصدية لضمان شمولية التمثيل.

3-الحدود الزمانية: تم إجراء البحث للمدة بين 2024/9/10 إلى 2024/12/30 وهي المدة التي قام بها الباحث بإجراء البحث وقت توزيع استمارة الاستبانة على أفراد عينة البحث واسترجاعها.

سابعا: مجتمع وعينة البحث:

1-وصف مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع الأشخاص العاملين في مديرية بلدية الحسينية التابعة لمديرية كربلاء في محافظة كربلاء المقدسة والذين لهم تأثير مباشر أو غير مباشر في تقديم الخدمات البلدية، وفي هذا البحث سوف نتناول طبيعة ونشاطات مديرية بلدية الحسينية والتي أسست سنة (1973) وتتكون من عدة أقسام وشعب و وحدات مختلفة نذكر منها (الموارد البشرية، الحسابات، البيئة، الحدائق والمتنزهات، تنظيم المدن) وأقسام وشعب أخرى تعمل على وفق قوانين ووزارة الأعمار والاسكان ، ومن أهدافها تقديم خدمات متكاملة تلبي حاجات المجتمع، مع التركيز بشكل خاص على تطوير وتحسين الجودة في الخدمة ومن أبرزها إعداد وتهيئة خطط التنمية الريفية والحضرية، وتنفيذ مشاريع البنى التحتية، وإدارة البنى التحتية وصيانتها، وتحسين نوعية الخدمات، بما في ذلك الخدمات العامة والمرافق مثل الحدائق والطرق، وكذلك جمع النفايات وتحسين الخدمات البيئية، وتطوير المساحات الخضراء والحدائق العامة، وتلقي شكاوى المواطنين وإجراء الدراسات بشأنها. حل المشكلات لتحسين الأداء المؤسسي، وتنمية وتعزيز قدرات الموظفين، واعتماد أنظمة حديثة لتقديم الخدمات بكفاءة أكبر. ومن بين أهم أهداف مديرية بلدية الحسينية أهداف بيئية واجتماعية أخرى، تسعى عن طريقها إلى تعزيز التنمية المستدامة وضمان رضا المواطنين عن مستوى الخدمات المقدمة.

2-عينة البحث:

أشتمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين في الأقسام والشعب والوحدات التابعة لمديرية بلدية الحسينية في محافظة كربلاء المقدسة الذين بلغ عددهم (262) فرداً، وتم اختيار عينة قصدية شملت الافراد العاملين في هذه المديرية ، وبلغ عدد الاستبانة الموزعة (158) استبانة ، وقد استرجع منها (158)استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فقد بلغت (149) استمارة تم اعتمادها، ويوضح

الجدول (1) تحليل الجزء الأول من هذه الاستبانة للتعرف على خصائص و مواصفات العينة قيد البحث ، وفي ما يأتي وصف لعينة البحث:

جدول (1)  
وصف عينة البحث

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	الذكور	101	68
		الاناث	48	32
		N	149	100
2	الفئة العمرية	أصغر من 30	45	30
		30 - 40	72	48
		40 - 50	27	18
		50 فأكثر	5	4
		N	149	100
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	43	29
		بكالوريوس	103	68
		دبلوم عالي	2	2
		ماجستير	0	0
		دكتوراه	1	1
		N	149	100
4	سنوات الخدمة	5 فأقل	39	26
		6 - 10	41	28
		11 - 15	30	20
		16 - 20	21	14
		21 - 25	12	8
		25 فأكثر	6	4
		N	149	100

- المصدر: من إعداد الباحث

- 1- **الجنس:** يتضح من الجدول (1) ان نسبة أفراد العينة أغلبيتهم من الذكور اذ بلغ عددهم (101) فرد وبنسبة (68%). ام الاناث اذ بلغ عددهن (32) كما موضح في الشكل (1).
- 2- **الفئة العمرية:** يتضح من الجدول (1) ان نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) هي (72) وبنسبة (48%). وهي النسبة الأعلى بين الفئات العمرية الأخرى. تليها الفئة العمرية الأقل منها (اصغر من 30) هي (45) وبنسبة (30%) وتأتي بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية بين (41 - 50) وبلغ عددهم (27) وبنسبة (18%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية من (50 فأكثر) وبلغ عددهم (5) وبنسبة (4%) وهذا يعني ان الفئات التي حققت اكبر عدد هم من الأعمار المتوسطة والذين يمتلكون خبرات متراكمة فضلا عن طاقاتهم الشبابية. اما الفئة التي جاءت في المرتبة الأخيرة فهي نسبة منخفضة.

3- **التحصيل الدراسي:** يتضح من الجدول (1) بأن غالبية أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغ عددهم (103) فردا وبنسبة (68%) . وتأتي بالمرتبة الثانية أصحاب شهادة الدبلوم إذ بلغ عددهم (43) فردا وبنسبة (29%) وجاء بالمرتبة الثالثة أصحاب شهادة الدبلوم العالي إذ بلغ عددهم (2) وبنسبة (2%) وجاء بالمرتبة الرابعة اصحاب شهادة الدكتوراه إذ بلغ العدد (1) وبنسبة (1%) . ولم نشاهد شهادة الماجستير في عينة البحث، فضلا عن أن اصحاب شهادة الدبلوم العالي والدكتوراه هم فئة قليلة وهذا يدل على عدم وجود شهادات عليا بين موظفي مديرية بلدية الحسينية التابعة لمديرية البلديات العامة في محافظة كربلاء المقدسة.

4- **سنوات الخدمة:** من الجدول رقم (1) يتضح ان النسبة الأكبر من عينة البحث هم من الأفراد الذين لديهم سنوات الخدمة (6- 10) إذ بلغ عددهم (41) فردا وبنسبة (28%) تليها الفئة من (5 فأقل) وبلغ عددهم (39) وبنسبة (26%) وجاءت بالمرتبة الثالثة الفئة التي لديهم سنوات الخدمة من (11- 15) والبالغ عددهم (30) وبنسبة (20%) وجاءت بالمرتبة الرابعة الفئة التي لديها سنوات خدمة من (16- 20) والبالغ عددهم (21) وبنسبة (14%) وجاءت بالمرتبة الخامسة الفئة التي لديها سنوات خدمة من (21 - 25) والبالغ عددهم (12) وبنسبة (8%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة التي لديهم سنوات الخدمة (25 فأكثر) والبالغ عددهم (6) وبنسبة (4%).

#### ثامنا: الاساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث لتحقيق أهداف البحث والمتمثل بدور سلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة لغرض تحليل البيانات والحصول على النتائج والموضحة كما يأتي:

- 1 - التحليل العاملي التوكيدي .
- 2 - معامل كرو نباخ ألفا: اختبار معامل الثبات لمتغير الدراسة.
- 3 - معامل ارتباط بيرسون: لتحديد قياس قوة الارتباط بين المتغيرات.
- 4 - معادلة النمذجة الهيكلية: لاختبار العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.
- 5 - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى أجوبة عينة أفراد عينة البحث اتجاه متغيرات الدراسة.
- 6- الانحراف المعياري: لبيان التشتت في أجوبة عينة البحث.

#### تاسعا: منهجية البحث

نظراً لطبيعة البحث التي تتطلب استكشاف دور سلوك تشارك المعرفة بين الموظفين في المنظمات الخدمية وتحليل أثره على جودة الخدمة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتميز هذا المنهج بقدرته على استكشاف الظاهرة قيد الدراسة وتحليل العوامل المؤثرة فيها وفهم العلاقات بين المتغيرات، ما يجعله الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث.

يركز المنهج على جمع البيانات الأولية عن الظاهرة قيد الدراسة عن طريق استقصاء آراء الموظفين ، بينما التحليل يهدف إلى تفسير هذه البيانات واستخلاص استنتاجات تعكس مدى تأثير سلوك تبادل المعرفة على جودة الخدمة. لذلك فإن البحث لا يقتصر على تعريف الظاهرة، بل يهدف إلى تحليلها واستخلاص استنتاجات مبنية على أدلة علمية وميدانية من شأنها أن تساهم في تطوير الفهم النظري والعملية للموضوع قيد الدراسة.

#### عاشرا: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

ولتحقيق أهداف البحث وضمان دقة نتائجه، اعتمد الباحث على أسلوبين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات: الجانب النظري والجانب الميداني، واستخدم الأدوات التالية:

1. الجانب النظري: وفي هذا السياق، تناول الباحث الموضوع بشكل شامل من خلال فحص دقيق للمصادر المكتبية المتاحة. وتشمل هذه المصادر الدراسات والأبحاث العلمية السابقة، بما في ذلك الرسائل والأطروحات المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية. وقد تم جمع هذه المواد من منصات الإنترنت المختلفة كجزء من جهد الباحث لمعالجة الموضوع بشكل شامل ومتنوع، مع الاستفادة أيضاً من الدراسات العلمية السابقة التي تناولت قضايا مماثلة.

2. المظهر الميداني: فيما يتعلق بالعمل الميداني، اعتمد الباحث على استبانة أعدت بعناية بعد مراجعة الأدبيات العلمية المرتبطة بالموضوع من أجل تحديد المتغيرات الأساسية المتعلقة بالبحث. وقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة الخبراء في الموضوع من أجل الحصول على خبراتهم ومقترحاتهم القيمة. وبناء على الملاحظات الواردة تم إجراء التعديلات اللازمة على النموذج لجعل الأسئلة أكثر قابلية للفهم وأسهل فهماً من قبل العينة المستهدفة، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين تم اختيارها وفق معايير محددة لضمان تمثيل جيد للظاهرة قيد البحث، وتألف الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية تغطي جوانب مختلفة من الموضوع قيد الدراسة كما مبين في الجدول (2) ، وتم تضمين الاستمارة في الملحق (2) .

جدول (2) محاور استبانة سلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر
1	المعلومات العامة	الجنس , العمر , التحصيل الدراسي , مدة الخدمة		
2	سلوك تشارك المعرفة	المساهمات المكتوبة	5	( Yi , 2015)
		الاتصالات التنظيمية	8	(الشواهي ، 2017)
		مجتمعات الممارسة	7	
		التفاعلات الشخصية	7	
3	جودة الخدمة	الاستجابة	4	(Mulat ,2017)
		الملموسية	4	(متعب , 2023)
		المعولية	4	
		الضمان	4	
		التعاطف	4	
		المجموع	47	

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الثاني  
بعض الدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي أجريت في مجال سلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة، لأهميتها في الاطلاع على ما تناولته من جوانب نظرية والإفادة من الجانب العملي والأساليب الإحصائية المتبعة فيها، وملاحظة أوجه التشابه والاختلاف مع البحث الحالي، لاختيار ما هو مناسب منها، وسيعرضها البحث بعدة محاور، يعرض الأول منها بعض الدراسات السابقة التي بحثت سلوك تشارك المعرفة، ويبحث المحور الثاني بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمة ويتناول المحور الثالث مجال الإفادة من هذه الدراسات :

أولاً: سلوك تشارك المعرفة :

1- الدراسات العربية

الجدول (3)

بعض الدراسات السابقة التي تناولت سلوك تشارك المعرفة

1-	دراسة (الشواهين ، 2017)
عنوان الدراسة	أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان .
هدف الدراسة	معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي .
مجتمع وعينة الدراسة	اذ كان مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الجامعية العليا في تلك الجامعات ممثلة ب (رؤساء الجامعات، نواب رؤساء الجامعات، مساعدي رؤساء الجامعات، العمداء، ونواب العمداء ورؤساء الأقسام)، والبالغ عددهم ( 210 ) .
الوسائل الاحصائية المستخدمة	تم استخدام برنامج (Spss) و (Amos) لتحليل العلاقة بين متغيرات البحث.
أهم نتائج الدراسة	التوجه الريادي للجامعات (اظهرت نتائج الدراسة ان التحشيد البحثي، التعاون مع المنظمات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي.
أهم التوصيات	ضرورة محافظة الجامعات على توجهاتها الريادية والسعي المستمر الى تحديثها للمواكبة مع التطورات و ضرورة تفعيل التشارك المعرفي في تلك الجامعات لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.
2-	دراسة ( جميل، 2022 )
عنوان الدراسة	تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي بتوسيط سلوكيات التشارك المعرفي بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار.
هدف الدراسة	اختبار تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي بتوسيط سلوكيات التشارك المعرفي في جامعة الانبار، فضلا عن تشخيص واقع متغيرات البحث في جامعة الانبار وأهميتها النسبية .
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي .
مجتمع وعينة الدراسة	ان حجم المجتمع ( 1672 ) عضو هيئة تدريسية، وفقا لإحصائية قسم الدراسات والتخطيط في رئاسة جامعة الانبار، وبلغ حجم العينة ( 310 ) افراد.
الوسائل الاحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بيرسون والتحليل العاملي التوكيدي والنمذجة الهيكلية وتحليل المسار واختبار (sobel) .

أهم نتائج الدراسة	وجود تأثير مباشر لرشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي، فضلا عن تأثيرها المباشر في المتغير الوسيط سلوكيات التشارك المعرفي، وكذلك وجود علاقة تأثير مباشر بين المتغير الوسيط سلوكيات التشارك المعرفي والأداء الإبداعي.
اهم التوصيات	زيادة وتوسع دراسات وابحات محلية أخرى لمتغيرات الدراسة كونها اثبتت ترابطا وتأثيرا في الأداء الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة..

## 2- الدراسات الاجنبية

3	دراسة ( Yi , 2015 )
عنوان الدراسة	مقياس سلوك مشاركة المعرفة: تطوير النطاق والتحقق منه. Behavior: Scale Sharing Knowledge of Measure A .Validation Development and
هدف الدراسة	هو تطوير مقياس جديد لسلوكيات مشاركة المعرفة يتمتع بخصائص نفسية مرغوبة، بما في ذلك مستوى كافٍ من الموثوقية والصلاحية، تم تحقيق هذا الهدف من اتباع الإجراءات الاتية: (1) تحديد مجال البناء النظري، (2) إنشاء بنود المقياس، (3) تنقية المقياس، و (4) التحقق من صحة المقياس.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي الكمي
مجتمع وعينة الدراسة	اذ تم اختبار مقياس سلوك مشاركة المعرفة الجديد مسبقا باستخدام عينة مكونة من (212) فردا، بما في ذلك ما يقارب (120) طالب ماجستير في إدارة الاعمال و (92) موظفا يعملون في المنظمات .
الوسائل الاحصائية المستخدمة	معامل الفا كرو نباخ وتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وتم اختبار الفرضية الصفرية عن طريق نموذج مربع كاي (chi-square) وإنموذج (MIMIC).
أهم نتائج الدراسة	كانت نتائج الدراسة التجريبية ودراسة التحقق من الصحة متشابهة جدا مما يؤكد بقوة على صلاحية وموثوقية المقياس.
اهم التوصيات	تقترح هذه الدراسة عدة احتمالات للبحث في المستقبل، مثل التحقيق في فحص صلاحية المعيار، والمزيد من دراسات الارتباط بالمقياس المحدد .
4	دراسة (Asghar & Naveed , 2021)
عنوان الدراسة	التقييم النفسي لمقياس سلوك تبادل المعرفة في البيئة الأكاديمية Psychometric Evaluation of the Knowledge Sharing Behavior Scale in the Academic Environment
هدف الدراسة	فحصت هذه الدراسة الخصائص النفسية القياسية لمقياس سلوك مشاركة المعرفة باستخدام أكاديميين في جامعة سرجودها بما في ذلك الصلاحية والموثوقية.
منهج الدراسة	المنهج الكمي
مجتمع وعينة الدراسة	تم تطبيق مقياس سلوك تبادل المعرفة المكون من 28 بندًا على 300 أكاديمي .
الوسائل الاحصائية المستخدمة	استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية المربعة الصغرى مع SmartPL
أهم نتائج الدراسة	أشارت النتائج إلى أن مقياس سلوك مشاركة المعرفة ليس مقياسًا صالحًا لتقييم سلوك مشاركة المعرفة في سياق أكاديمي، ولا سيما في البيئة الباكستانية. تشير هذه النتائج إلى الحاجة إلى مزيد من التحقيق في التقييم النفسي لـ KSBS في السياقات الأكاديمية وغيرها قبل إعمام هذه النتائج .

أهم التوصيات	إجراء مزيد من الأبحاث لفحص الخصائص النفسية لـ KSBS في البيئة الأكاديمية في البلدان الأخرى للتأكد من مدى صحة وموثوقية المقياس للأكاديميين. كذلك يجب إجراء دراسات مستقبلية للتقييم النفسي لـ KSBS بعينات أكبر مأخوذة من سياقات مختلفة قبل إتمام KSBS .
--------------	--

- المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات.

ثانياً: جودة الخدمة:  
1- الدراسات العربية

الجدول (4)

بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمة

1-	دراسة (علي ، 2016)	عنوان الدراسة
	تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية بحث ميداني في فنادق محافظة بابل.	هدف الدراسة
	معرفة مدى توافر الخصائص الريادية لدى مديري الفنادق في محافظة بابل واثرها في جودة الخدمة الفندقية.	منهج الدراسة
	الوصفي والاستدلالي	مجتمع وعينة الدراسة
	شملت عينة البحث مديرو الفنادق وزبائن (نزلاء) الفنادق وبلغ حجم العينة ( 30 ) لكل منهما .	الوسائل الاحصائية المستخدمة
	الوسط الحسابي، و الانحراف المعياري ، وشدة الاجابة، معامل الارتباط البسيط ، والانحدار البسيط، واختبار F .	أهم نتائج الدراسة
	وجود تداخل بين الخصائص الريادية وأهميتها المتكاملة في تدعيم وتحسين جودة الخدمة الفندقية .	أهم التوصيات
	تعميق وعي الإدارات الفندقية بأهمية الخصائص الريادية وتعزيزها لديهم لما لها من دور في تحسين وتطوير جودة الخدمة الفندقية لتضمينها خصائص ايجابية لدى الافراد تحثهم نحو التطور وتحقيق الافضل .	
2-	دراسة (متعب , 2023)	عنوان الدراسة
	انشطة التعهيد واثرها في تحسين جودة الخدمة في شركة اسيا سيل للاتصالات ( دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات)	هدف الدراسة
	توضيح معنى التعهيد عن طريق التركيز على بعض أنشطته وبيان تأثيره في تحسين جودة الخدمة لدى شركات الاتصالات، فضلاً عن فهم العلاقة ما بين التعهيد وشركات الاتصالات، وكذلك التعرف على اثر ممارسة أنشطة التعهيد في جودة الخدمة في شركة اسيا سيل .	منهج الدراسة
	المنهج الوصفي والتحليلي	مجتمع وعينة الدراسة
	تم اختيار عينة عشوائية من الافراد المبحثين والبالغ عددهم (60).	الوسائل الاحصائية المستخدمة
	تم استخدام برنامج (Spss) و (Amos) لتحليل العلاقة بين متغيرات البحث..	أهم نتائج الدراسة
	ان العلاقة الايجابية بين جودة الخدمة ورضا العميل يمكن ان تعكس في صورة نوايا الشراء ،اذ ان المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي الى زيادة رضا العميل ومن ثم تكرار عمليات الشراء مستقبلا ،فضلا عن تحقق وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأنشطة التعهيد في جودة الخدمة في الشركة المدروسة.	أهم التوصيات
	سعي الشركة محل الدراسة بصياغة عقد ملزم لتعهيد الخدمات يتضمن تحديد الاسعار وسرعة التنفيذ وتقليل التكلفة وتحسين جودة الخدمة ،فضلا ضرورة استحداث ادارات داخل الهياكل التنظيمية للشركة ،تتضمن ادارة متابعة المتعهدين وادارة الابتكارات.	

2- الدراسات الاجنبية

3-	دراسة ( Mulat , 2017 )
عنوان الدراسة	تأثير جودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة بين البنوك الخاصة في مدينة ميكياتي. The Effects of Service Quality on Customer Satisfaction: A Study among Private Banks in Mekelle Town
هدف الدراسة	هو دراسة آثار جودة الخدمة في رضا الزبائن.
منهج الدراسة	منهج كمي تحليلي .
مجتمع وعينة الدراسة	تم جمع البيانات من جميع فروع البنوك التجارية المملوكة للقطاع الخاص في المدينة والتي عددها(7) , وكان حجم العينة التي تم أخذها في الاعتبار للدراسة هو(200) مشارك.
الوسائل الاحصائية المستخدمة	استخدام بعض الأساليب الاحصائية والقياسية لتحليل البيانات كما تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار مربع كاي بيرسون للارتباط لاختبار العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة، وتم تطبيق إنموذج الانحدار اللوجستي لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات.
اهم نتائج الدراسة	اهمية المواد المرتبطة بالخدمة مثل الكتيبات، والكشوفات، والقوائم، والأقلام، والمواد الضرورية الأخرى ووضعها في مكان مناسب إذ تكون جذابة بصرياً للعملاء. على الرغم من ان هذه الأشياء ثانوية ولكنها لها تأثير مهم في خدمات الزبائن. فضلا عن اهمية سلوك موظفي البنك تجاه الزبائن لأنه يعكس صورة المنظمة ويؤثر بصورة مباشرة في شعور ورضا الزبائن عن الخدمة.
اهم التوصيات	ينبغي على البنوك التأكد من توفير المواد الضرورية المرتبطة بالخدمات في وقت الخدمة؛ ووضعها في مكان جذاب بصرياً لكل عميل. عن طريق القيام بذلك، يمكن للبنك تقليل وقت الخدمة ومن ثم سيتم تقديم الخدمة للعملاء في مدة زمنية قصيرة. فضلا عن تحسين سلوك الموظفين تجاه الزبائن لأنه مهم في بناء علاقة ايجابية معهم وزيادة رضاهم.
4-	دراسة ( Octaviana& Sugiarto ,2021 )
عنوان الدراسة	أبعاد جودة الخدمة (SERVQUAL) في رضا الزبائن: أدلة تجريبية من دراسة بنكية. Service Quality (SERVQUAL) Dimensions on Customer Satisfaction: Empirical Evidence from Bank Study
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد جودة الخدمة في رضا الزبائن الذين يستخدمون خدمات بنك BRI .
منهج الدراسة	منهج كمي , وصفي
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة يتكون من (1252) عميلا. وتم اختيار (96) مستجيبا كعينة للدراسة .
الوسائل الاحصائية المستخدمة	استخدام بعض الأساليب الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.
أهم نتائج الدراسة	جودة الخدمة هي جانب مهم لإرضاء عملائك والحفاظ على ولائهم، حتى يستمروا في الشراء منك في المستقبل. فضلا عن ان المنتجات عالية الجودة تسهم في زيادة الايرادات والربحية على المدى الطويل.
اهم التوصيات	يجب على المنظمات التركيز على ابعاد جودة الخدمة (الموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية) لكي تحسن من تجربتها العامة مع الزبائن. وكذلك تؤدي مهارات خدمة الزبائن مثل الاحترام والصبر والتعاطف والمرونة دورا مهما في تحسين جودة الخدمة ورضا الزبائن.

- المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

على الرغم من اختلاف الأهداف والمتغيرات المقترحة من إذ اختلاف البيئات والمنظمات التي تطبق فيها، إلا أنه وفي ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تقدم فائدة حقيقية في الجوانب الفكرية والمعرفية للبحث الحالي، ونتيجة لمراجعة الباحث لم يتم التوصل إلى دراسة مماثلة تبحث في متغيري البحث (سلوك تشارك المعرفة و جودة الخدمة) معاً وفي التطبيق العملي في مديرية بلديات كربلاء، لذا فإن هذه الدراسة تعد مكملاً علمياً يزود المكتبة العراقية بأراء وأفكار في هذا المجال. وفي إشارة إلى هذه الدراسات وجد الباحث أنه على الرغم من اختلاف المجال وبيئة التطبيق إلا أن هذه الدراسات كانت داعمة لأهداف البحث الحالي، مشيراً إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات عن مثل هذه الموضوعات لاكتساب معارف ومهارات جديدة في نتائجها. وتطوير الجوانب الأكاديمية و من ثم يعد هذا البحث استمراراً لجهود واهتمامات بحثية سابقة فضلاً عن ما سبق فإن الباحث قد استفاد من البحوث السابقة في النواحي الآتية :

- 1- إثراء الجانب المعرفي والفكري للباحث عن طريق دعم الأسس العلمية التي يركز عليها في جوانب البحث.
- 2- تعلم كيفية اعداد منهج البحث العلمي وطريقة البناء الفكري للبحث.
- 3- مساعدة الباحث في تطوير الإطار النظري للبحث عن طريق مراجعة المصادر والأبحاث المعتمدة.
- 4- لقد ساهمت الدراسات السابقة في تحديد طريقة كتابة البحث ، وكذلك اختيار المعايير المناسبة للبحث، والتحقق من عدد من المعايير المستخدمة في هذه الدراسات والأبحاث , وطريقة صياغة الفقرات الخاصة بالاستبانة.
- 5- وقد ساعد الاطلاع على مجتمعات البحث المختلفة وتصميمات العينات في إيجاد مفهوم أكثر ملاءمة لاختيار مجتمع البحث والعينة للدراسة الحالية.

## **الفصل الثاني**

### **الجانِب النظري للبحث**

**المبحث الأول: سلوك تشارك المعرفة**

**المبحث الثاني: جودة الخدمة**

## الفصل الثاني الجانب النظري للبحث

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة الإطار النظري والمفاهيمي لسلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة وفقاً للأدبيات الخاصة بموضوعات البحث، ويتكون هذا الفصل من مبحثين رئيسيين، الأول مخصص لمناقشة الإطار النظري والمفاهيمي لسلوك تشارك المعرفة، بينما يخصص الآخر لمناقشة الإطار النظري والمفاهيمي لجودة الخدمة، استناداً إلى عدد من المنشورات والدراسات الرصينة المنشورة في المجالات والدوريات العربية والاجنبية .

### المبحث الاول سلوك تشارك المعرفة

#### توطئة:

في عصر اقتصاد المعرفة أصبحت الكفاءات البشرية حجر الزاوية في نجاح المنظمات، إذ لا يمكن تحقيق التميز والتفوق في بيئة الأعمال الحالية من دون الاستثمار الفعّال في تنمية رأس المال البشري. لقد أصبحت المعرفة اليوم مصدراً للقوة الاستراتيجية التي تعزز التميز وتدفع المنظمات نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة. هذه الميزة مبنية على أساس الابتكار والإبداع وتعتمد في المقام الأول على قدرة الأفراد في استخدام المعرفة وتطبيقها بشكل فعّال. إن التحولات نحو اقتصاد المعرفة يتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات متقدمة لإدارة المعرفة وتعزيز التعلم المستمر. المنظمات التي تشجع بناء ثقافة تعاونية ومبتكرة تستثمر في تطوير مهارات موظفيها ستكون قادرة على خلق ميزة تنافسية قوية والحفاظ على مكانتها في السوق.

#### أولاً: مدخل سلوك تشارك المعرفة

في هذه الفقرة سنستعرض أربع نقاط أساسية تسلط الضوء على الأساسيات التي تشكل مدخلا لسلوك تشارك المعرفة وهي تتكون من (السلوك، المعرفة، إدارة المعرفة، وعملية تشارك المعرفة)، وكالاتي :

#### 1- السلوك

السلوك: أصله من مادة سلك، بمعنى دخل، والمسلك: هو الطريق الذي يسير فيه الإنسان، جاء في لسان العرب: "السلوك: مصدر سلك طريقاً؛ وسلك المكان يسلكه سلكاً وسلوكاً، وسلكه غيره وفيه وأسلكه إياه وفيه وعليه... والسلك، بالفتح: مصدر سلكت الشيء في الشيء فانسلكت أي أدخلته فيه فدخل"،... وسلوك يده في الجيب والسقاء ونحوهما يسلكها وأسلكها: أدخلها فيهما (ابن منظور، 2013: 53). والسلوك في اللغة "يعني الطريق أو الأسلوب الذي يتبعه الفرد في تصرفاته وأفعاله وهو مشتق من الفعل (سلك) والذي يعني اتبع طريقاً أو تصرف بطريقة معينة" وكما في قوله تعالى (وقولوا للناس حسناً)) (البقرة: 83) هذه الآية تأمر المسلمين بأن يتحدثوا ويتعاملوا مع الناس بطريقة حسنة، ما يعكس أهمية السلوك الجيد في التعامل. وفي قوله تعالى (( وان هذا صراطنا مستقيماً فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله)) (الانعام: 153) في هذه الآية، "يأمر الله سبحانه وتعالى باتباع الصراط المستقيم الذي هو طريق الهداية، وينذر من اتباع السبل الأخرى التي تضل الإنسان عن الطريق القويم. هذه الآية تعكس مفهوم السلوك من إذ اتباع نهج أو طريق معين" (معلوف، 2013: 561).

يختلف الباحثون في تعريف معنى السلوك، فبينما يحصر البعض المفهوم في الأنشطة الحركية الظاهرة التي يمكن للآخرين ملاحظتها، مثل المشي، والتحدث، والأكل، وغيرها من الأنشطة، يوسع آخرون المفهوم ليشمل أي نشاط، ظاهر أو خفي، يقوم به الشخص، مثل التفكير، والتذكر، والشعور، والعاطفة. ويتفاعل الفرد مع بيئته ويحاول التكيف معها في كلتا الحالتين.

ويعرف السلوك بأنه: "كل فعل يقوم به الكائن الحي، سواء أكان من الأعمال الحسية الظاهرة أم الباطنة، وكذلك العمليات الفسيولوجية والنشاطات العاطفية والعقلية" (ابراهيم، 2023: 43).

ويعرف السلوك على انه التفاعل الانساني، اي هو مجموعة الافعال وردود الافعال التي تحدث بين الافراد في مجتمع معين، ويعد الوسيلة الرئيسية للتواصل فيما بينهم . ورد معنى سلوك "behavior" في قاموس أكسفورد النفسي بأنه: النشاط البدني للكائن الحي، بما في ذلك الحركة الجسدية العلنية والعمليات الغددية الداخلية والجسدية الأخرى، والتي تشكل مجموعة من التفاعلات أو الاستجابات التي يقوم بها الكائن الحي نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به (المقيمي. الاطرش, 2018: 151).

و وفقاً (Kuo , young) إذ توضّح نظرية السلوك المخطط "ان الافعال والسلوكيات تميل الى ان تكون مبنية بشكل موثوق على النوايا، ما يعني أن أفعال مشاركة المعرفة تتبع نوايا مشاركة المعرفة " (Memon, 2024 :17) .

لذلك يمكن القول إن السلوك هو الموقف أو الفعل الذي يبديه الكائن الحي في مواجهة الأحداث الجارية أو المحفزات البيئية، ويشمل كل الأفعال وردود الأفعال والتفاعلات الاجتماعية، وكذلك كل الأنشطة التي تقوم بها الكائنات الحية، هل هو ظاهر أم خفي؟ إنه يعكس الاستجابة للبيئة المحيطة بنا.

## 2- المعرفة

ان المعرفة هي مورد استراتيجي في المنظمة. " إن استخدام المعرفة يمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية مستدامة بسبب تفرد المعرفة التي تمتلكها وتنوعها وثباتها" (Prompreing 2021:48). "مع تحرك العالم نحو اقتصاد قائم على المعرفة ينظر الى المعرفة بوصفها المحرك الرئيس لهذا الاقتصاد الجديد، إذ ان نجاح الاقتصادات في المستقبل سوف يعتمد على كيفية اكتساب الشركات او المنظمات للمعرفة واستخدامها والإفادة منها بشكل فعال" (Sadig , 2009 :128) تُعرف المعرفة بأنها مزيج ديناميكي من الخبرات الشخصية التي يحددها السياق والقيم الشخصية وآراء الخبراء. يسهم هذا المزيج في فهم كامل وعميق للمعرفة (Gagné ,2009: 572). تشير المعرفة إلى المعلومات التي يتم التحقق منها عن طريق الاختبار (Hoq and Akter ,2012: 93). قدرات الناس ومهاراتهم واهتماماتهم ودوافعهم (Bello, 2018: 95).

يعرفان المعرفة بأنها المعلومات المتعلقة بتوصيل معنى معين، وإدارة هذه الموارد والقدرات غير الملموسة تمنح المنظمة ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين في السوق، كما أن قدرة المنظمة على تحديد موارد المعرفة الحرجة وتطبيقها بشكل موضوعي لحل المشكلات من شأنه أن يزيد من فعاليتها، ويزيد من الثقة بالنفس ويسهم في تحقيق الإنتاجية (Hameed & Badii 314 : 2012) .

ومن الواجب أن نفرق بين البيانات و المعلومات و المعرفة. البيانات هي حقائق وأرقام خام ليس لها معنى في حد ذاتها وتعد الأساس الذي يمكن عن طريقة تجميعها وتحليلها. المعلومات هي بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتوفير المعنى والسياق. وهذا يجعلها أكثر فائدة لاتخاذ القرار أو فهم ظاهرة معينة. المعرفة أوسع من البيانات والمعلومات. إنها تتطلب فهم المعلومات وتفسيرها وتجربتها (Nazim & Mukherjee , 2011).

المعرفة تنقسم على نوعين (Diab, 2021 : 92) .

أ- المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يمكن الحصول عليها من مصادر خارجية مثل قواعد البيانات أو المكتبات. وهي ضرورية للمنظمة ويمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة في أي وقت ، لأنها ترى أنها عنصر أساسي في الإدارة. توجد في الكتيبات والرسومات والملفات الصوتية وبرامج الكمبيوتر.

ب- المعرفة الضمنية: المعرفة المخفية في أذهان الناس والتي يصعب الوصول إليها. نظراً لأنها مخفية داخل العقل ، فمن الصعب على موظفي المنظمة مشاركتها مع زملاء آخرين. لكي يتم نقل المعرفة الضمنية بسهولة، يجب أن يشارك الموظفون في التعاون اليومي. وأن يكونوا على استعداد لنقل معرفتهم الضمنية إلى أعضاء آخرين في المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك الرؤى والحدس والتخمينات والأفكار.

بهذا المعنى، تشير المعرفة إلى المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الناس ويستخدمونها لفهم العالم والتصرف وحل المشكلات. وهي تشمل التفسير والتطبيق بناءً على الخبرة والبيانات.

### 3- إدارة المعرفة

مع تطور عصر المعلومات والتكنولوجيا أصبح مجال إدارة المعلومات يتميز بالحدثة والتجدد المستمر، وتواجه المنظمات تحديات كبيرة تتطلب جهوداً كبيرة في إدارة المعلومات، لذلك تحتاج المنظمات إلى توفير الملاكات البشرية المؤهلة لخدمة المجتمع بشكل فعال، ولمواكبة التطورات والإفادة منها بشكل فعال لا بد من دعم الملاكات البشرية وتطويرها (الصاوي ، 2007 : 16).

فقد جرى تعريف إدارة المعرفة من ( rastogi ) على "انها العملية النظامية والتكاملية التي تنظم نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها وتكرارها لدى الافراد والجماعات لتحقيق الاهداف التنظيمية الرئيسة " ( القهوي ، 2013 : 25 ) .

ويرى (Nonaka) ادارة المعرفة على "انها العملية التي عن طريقها تقوم المنظمة بأنشاء المعرفة وتوثيقها واكتسابها وتطبيقها، بهدف الحفاظ على تأثيرها وتعزيزه" ( andolsek , 2021 : 67 ) .

ويعتقد (Alavi, Leidner) إدارة المعرفة هي عملية منهجية وتنظيمية لاكتساب وتنظيم وتوصيل المعرفة الصريحة والضمنية للموظفين حتى يتمكن الموظفون الآخرون من الاستفادة وتحسين كفاءة عملهم (okyere,2011: 68). ويؤكد (Liebowtz) أن فوائد إدارة المعرفة تضم ثلاث مجموعات رئيسية: الموظفون والمجتمع العلمي والمنظمة. بالنسبة للموظفين تساعد ادارة المعرفة في اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات بشكل فعال و زيادة التعاون والوصول إلى المعرفة الجديدة. اما المجتمع العلمي تسهم إدارة المعرفة في تطوير المهارات وتعزيز التعاون الخارجي والتواصل الفعال والمساعدة في تطوير لغة وأخلاقيات مهنية مشتركة. بالنسبة للمنظمات تساعد إدارة المعرفة في دعم وتعزيز الاستراتيجيات وحل المشكلات ودفع الابتكار وتحسين المعرفة الموجودة عن المنتجات والخدمات تساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية قوية (Rambeli , 2018 :367) .

إدارة المعرفة "هي استراتيجية متكاملة تعتمد على التعاون من اجل انشاء وتنظيم واسترجاع واستخدام الاصول الفكرية للمنظمة بشكل فعال" (sardjono , 2020 : 478). ومن ثم تؤدي إدارة المعرفة دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، وتضمن الكفاءة والفعالية، فضلاً عن التعلم المستمر وتكامل مصادر المعرفة المختلفة، كما تحاول استخدام المعرفة المكتسبة عن طريق الخبرة والكفاءة والقدرة البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك من التشخيص الفعال للمعرفة وتوليدها وتصميمها ومشاركتها وتطبيقها (جميل , 2022 : 101).

ويرى (Asadi et al,2020:76) أن إدارة المعرفة هي أداة موثوقة ومهمة للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. إدارة المعرفة هي أداة يجب أن تمتلكها المنظمات. وتمثل إدارة المعرفة عملية استراتيجية التي يمكن عن طريقها للمنظمة أن تولد ثروة من معرفتها أو رأس مالها الفكري لتحقيق القيمة وزيادة القدرة التنافسية. في الثمانينيات و التسعينيات، ظهرت حركة جديدة من المهنيين، أكدت على الحاجة إلى تحسين جودة واستخدام القدرات الفكرية لكل موظف وخلق المعرفة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة ودمجها بسرعة في المنتجات والخدمات والتقنيات والأنظمة المبتكرة عن طريق ربط البيئة الداخلية ومحيط المنظمة ( Maulana 2021 : 3).

بالنظر إلى ما سبق فإن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والممارسات المصممة لالتقاط المعلومات وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها واستخدامها لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الأساسية وتحسين عملياتها.

### 4- مفهوم سلوك التشارك المعرفي

لقد أصبح تشارك المعلومات في الوقت الحاضر جزءاً مهماً من حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء. والواقع أن المشكلة أصبحت أكثر صعوبة وتتطلب ابتكاراً مستمراً. ومن الواضح أن المعرفة لم تعد تقتصر على حدود منظمة أو عقل فرد. ولكن القدرة على النمو والتطور تعتمد بشكل متزايد على كيفية تشارك هذه المعرفة وتقاسمها بين الأفراد.

ويشكل التشارك المعرفي جزءاً مهماً في إدارة المعرفة إذ تم تعريف تشارك المعرفة (Lee) بأنه مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى نقل ونشر المعرفة عبر مستويات مختلفة بما في ذلك من فرد إلى فرد ومن فرد إلى مجموعة أخرى، وكذلك من منظمة إلى منظمة أخرى (حسن وعلي، 2020: 8). كما عرف (داوود: 2019 : 14) "التشارك المعرفي على أنه عملية تشارك المعارف بين مجموعة من الموظفين التي تؤدي إلى تكوين معارف تنظيمية عصرية".

إذ تم النظر إلى مشاركة العاملين في مجال المعرفة مهمة في تنفيذ إدارة المعرفة بنجاح، لأنهم يجب أن يشاركوا في طبيعة إنشاء المعرفة ومشاركتها، العديد من أنشطة إدارة المعرفة لا يمكن تصورها من دون مشاركتهم (alosaimi, 2016 :74).

بينما (jee et al , 2020 : 763) يعرفون مشاركة المعرفة بأنها التعاون مع الآخرين لتوفير المعرفة والمعلومات اللازمة للمساعدة في حل المشكلات واكتساب مهارات معرفية جديدة وتوليد أفكار جديدة أو تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال.

كما أن مشاركة المعرفة هي عملية منظمة لغرض نشر وتشارك المعرفة بين موظفي المنظمة. وهذه العملية ضرورية لإنشاء وإنتاج المعرفة الجديدة. ويشير تشارك المعرفة إلى كيفية مشاركة الأشخاص لخبراتهم ومعلوماتهم. وهذا من شأنه أن يساعد في تحسين الموارد التنظيمية وتقليل الوقت الضائع في التجربة والخطأ (الخفجي وآخرون 2023: 100).

كما عرفت مشاركة المعرفة " أنها سلوك بشري يتضمن العديد من الأنشطة مثل تشارك الخبرات الصريحة أو الضمنية، ودمج المهارات والأفكار التي تسهل المعرفة من أجل تحفيز الإبداع في المنظمة. وتعرف على أنها إجراء تعليمي بين العاملين لمساعدة بعضهم البعض على رفع كفاءاتهم وحل المشكلات وتعزيز أداء العمل" (Yeboah, 2023 :5).

وفي ضوء ما سبق فإن عملية تشارك المعرفة هي العملية الأساسية لنقل ومشاركة كل الأنشطة المتعلقة بالمهارات والخبرة والأفكار بين الأفراد والمجموعات المختلفة في المنظمة.

#### ثانياً- سلوك تشارك المعرفة

إن مشاركة المعرفة تعد عاملاً مهماً في إدارة المعرفة. إن المعرفة التي يمتلكها الأفراد وكيفية دمج هذه المعرفة الفردية مع المعرفة التنظيمية تعتمد على سلوك مشاركة المعرفة لدى الموظفين. إن مشاركة المعرفة هي أمر فردي وهي نتيجة لاعتبارات شخصية مثل المعتقدات والخبرات والقيم والدوافع (Isa , gemal , 2016 : 218).

عرف (evgun , 2018 :61) على "أنه السلوك الذي يظهره أفراد المجموعة لاستقبال وتقديم الخبرة والموارد والمعرفة أو الدعم من وإلى الأعضاء الآخرين". كذلك عرف (samieh, 2007:16) و (wahba & edu – valsania et al ,2016 : 487) إلى أن سلوك تشارك المعرفة بين الموظفين لا يسهم فقط في تحقيق أهداف المجموعة، بل يؤدي أيضاً إلى أداء فردي أو جماعي ممتاز. وهذا يزيد من الانفتاح والإبداع. ويؤدي إلى نمو المبيعات أو انخفاضها. تشير تكاليف الإنتاج أو ربحية المنظمة إلى أنها تتمتع بميزة تنافسية.

يشير سلوك تشارك المعرفة بين الموظفين إلى عملية تشارك ومناقشة المعرفة بين الموظفين وزملائهم داخل المنظمة عن طريق قنوات متنوعة مثل المنتديات والاجتماعات وغيرها، مثل هذا التعاون لا يوفر المزيد من الفرص فحسب، بل يزيد أيضاً من تعزيز الابتكار وتحسين كفاءة المنظمة (Zhanag j ,2017 :171). يمكن تعريفه على أنه الدرجة التي يشارك بها الأفراد بالفعل تجاربهم ومعارفهم مع الآخرين. كما تم تعريفه بواسطة (aulawi et al ,2009 : 2239) على أنه موقف يعكس رغبة الشخص في مشاركة المعرفة والخبرات مع الآخرين.

وعرفه (Ozbebek, 2011 :70) "هو مجموعة من الممارسات الفردية تتضمن تشارك الخبرات والمعرفة الخاصة بالعمل مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة. ما يسهم في تعزيز أداء المنظمة بشكل عام". كما صرح (binti zin : 2013) أن الحفاظ على سلوك تشارك المعرفة يمكن

أن يكون معياراً يجب على الإدارة التركيز عليه من أجل تحقيق النتائج المرجوة. ويعتقد أن تطوير هذا السلوك يخلق فرصاً لكل عضو في المنظمة ليصبح أصلاً قيماً للشركة.

وعرف سلوك تشارك المعرفة "على انه نشاط او عملية يتم عن طريقها نقل المعرفة الضمنية والصريحة الى الافراد الاخرين" ( Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020: 3). وأكد ( Dong & Deng, 2016:222) أن سلوك تشارك المعرفة لدى مقدمي الخدمات يتأثر بعدة عوامل، منها قدرة المتلقين وموقفهم واستعدادهم للتعلم. ويظهر تحسن هذه السلوكيات أهمية التعاون والثقة والابتكار والدعم المتشارك بين أعضاء المنظمة. إن تشارك المعرفة هو سلوك طوعي؛ لأن الناس يشاركون عندما يريدون ويبدلون الجهد اللازم لنقل معرفتهم، بشرط وجود المهارات الكافية والدافع والفرص المناسبة (Abbasi & Dastgeer, 2018 : 212).

يعد سلوك تشارك المعرفة جزءاً من الاستراتيجية التي تضعها المنظمة والموظفين أنفسهم لتقليل أو تجنب العقبات التي قد تنشأ داخل أو خارج المنظمة. يمكن معالجة المعرفة عن طريق سلوك مشاركة المعرفة، وهو مطلب مهم للمنظمات. يمكن للمنظمات التي تثق في قدرتها على استيعاب المعرفة أن تطبقها وتديرها بفعالية. وهذا يزيد من قدرتها من الحصول على ميزة تنافسية. ولذلك فإنه يؤثر بشكل إيجابي في قدرتها على النجاة من المنافسة والتغيرات غير المتوقعة (mustika et al, 2020 : 149).

وبناء على ما تقدم نستنتج أن سلوك تشارك المعرفة هو عملية أو نشاط تفاعلي يهدف إلى تشارك المعرفة والخبرة والأفكار والمعلومات، ويمكن أن يكون على مختلف المستويات في المنظمات، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعة أو مستوى المنظمة بأكملها، وهو أمر ضروري يساعد المنظمة بأكملها في تعزيز الابتكار والإبداع وحل المشكلات والتحسين المستمر والحصول على الميزة التنافسية وصولاً لتحقيق الأهداف المستدامة.

### ثالثاً- أهمية سلوك تشارك المعرفة

تكمن أهمية سلوك تشارك المعرفة في بناء علاقات بين الزبائن والموظفين والمنظمة عن طريق نقل المعرفة، إذ تصبح هذه المعرفة قيمة تنافسية للمنظمة (nordin et al, 2012). إن تشارك المعرفة له العديد من المزايا على المستوى التنظيمي والشخصي. فعلى المستوى التنظيمي، سيساعد ذلك المنظمة على التطور بشكل مستمر ومستدام وتحقيق النجاح على المدى الطويل. كما أنه يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وحل المشكلات وتحسين الكفاءة والحفاظ على الميزة التنافسية والربحية وفهم حاجات الزبائن بشكل أفضل. أما على المستوى الفردي، تساهم مشاركة المعرفة في تعزيز التعلم والابتكار لدى الأفراد، وتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، كما أنها تساعد في نقل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة وتعزيز قدراتهم (Othman, 2014 : 1).

وقد أشار (Abdullah et al, 2018 : 37) الى أن سلوك مشاركة المعرفة يظهر نجاح ادارة المعرفة في المنظمة، إذ تظهر الاساليب الفعالة لمشاركة المعرفة ان المنظمة قادرة على تكوين وتنظيم المعرفة المؤسسية بشكل فعال. إذ ان فهم العوامل التي تدفع الموظفين في الانخراط في سلوك مشاركة المعرفة يعد امراً مهم لضمان إدارة مثمرة للمعرفة. وبين (Erdogmus et al, 2022 : 47) ان عملية مشاركة المعرفة تعد عملية حيوية لتشارك المعلومات بين الافراد داخل المنظمة، اعادة استخدام المعرفة المكتسبة وتعزز الثقة المتشاركة. وتساهم مشاركة المعرفة في تمكين الافراد من الوصول الى مصادر تعليمية متعددة، مما يفعل بيئة التعلم التعاونية. وقد أشار (Mustika et al, 2022 : 1) الى ان سلوك مشاركة المعرفة هي المراحل الرئيسية في توليد موارد المعرفة المهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من تشارك الخبرات والمعلومات ما يؤدي الى تقديم قيمة مضافة للزبائن.

وذكر (Abdullah et al, 2018 : 37) أن سلوك تشارك المعرفة يدل على نجاح إدارة المعرفة في المنظمة لأن أساليب تشارك المعرفة الفعالة تظهر أن المنظمة قادرة على توحيد المعرفة وتنظيمها بطريقة مؤسسية فعالة. إن فهم العوامل التي تحفز الموظفين على سلوكيات تشارك المعرفة أمر مهم لضمان إدارة المعرفة الناجحة. وذكر (Erdogmus et al, 2022 : 47) أن عملية تشارك المعرفة هي عملية مهمة لتشارك المعرفة بين الأشخاص داخل المنظمة وإعادة استخدام المعرفة المكتسبة

وزيادة الثقة المتشاركة. حيث يسمح تشارك المعرفة للأفراد بالوصول إلى مصادر تعلم متعددة ومن ثم توفير بيئة تعليمية تعاونية. وذكر (1: Mustika et al, 2022) أن سلوك تشارك المعرفة هو الخطوة الأساسية في إنشاء موارد معرفية مهمة لزيادة و تحسين جودة الخدمات المقدمة عن طريق تشارك الخبرات و المعلومات مما يؤدي إلى إضافة قيمة للزبائن.

كما أشار (الشواهين، 2017:24) إلى أن أهمية سلوكيات تشارك المعرفة تكمن في الآتي :

- 1- يحسن من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات فعالة ومستنيرة.
- 2- يساعد على تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.
- 3- يزيد من مستوى الابتكار في المنظمة.
- 4- يزيد تشارك المعرفة من كفاءة الموظفين عن طريق استخدام نتائجه كوسائل تعليمية.
- 5- سلوك تشارك المعرفة هو مصدر للمعرفة التنظيمية ؛ لأنه يساعد في تنفيذ العمليات اليومية وخلق معرفة جديدة.
- 6- سلوك تشارك المعرفة يقلل من تكاليف تدريب الموظفين.
- 7- يحسن من أداء الفريق عن طريق زيادة الثقة بين الأعضاء وتحسين مهارات كل فريق على حدة.
- 8- يساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم من القيام بالمهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر ومن ثم في وقت أقل.

وعلى ضوء ما سبق، فإن سلوك تشارك المعرفة يعد أداة استراتيجية تساعد في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، كما أنها تساعد في تطوير المهارات الشخصية، وتحسين الابتكار وتحسين أداء الفريق، كما تعمل على تقليل تكاليف التدريب، وزيادة فعالية اتخاذ القرار، والمساعدة في خلق المعرفة الجديدة والعمل اليومي من زيادة الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، كما أنها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وبقاء المنظمة على المدى الطويل.

#### رابعاً - أهداف سلوك مشاركة المعرفة

يعد سلوك تشارك المعرفة أحد الطرائق الرئيسية لتحسين فعالية المنظمة وتطوير الفريق. والغرض من هذه السلوكيات هو تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية. وهذا يساعد على زيادة الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. كما أشار إليها العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (4:2022, li et al) (521: 2017, koohang et al) (104: 2018, et al) shaemi (بودرنان وآخرون, 2022: 134) (Trivedi, srivastara, 2022) و كما يأتي:

- 1- يساهم سلوك تشارك المعرفة في عملية تحسين التعلم داخل المنظمة عن طريق تمكين الأفراد من التعلم من مهارات وخبرات الآخرين وتحسين جودة التعلم بشكل عام.
- 2- كذلك يساهم تشارك المعرفة في تحقيق الابتكار والإبداع. لأنه يساعد في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (والعكس صحيح). وهذا يؤدي إلى الابتكار والإبداع.
- 3- يهدف سلوك تشارك المعرفة إلى تقليل سوء الفهم بين أعضاء المنظمة. وهذا من شأنه أن يساعد في زيادة الكفاءة التنظيمية.
- 4- يهدف سلوك تشارك المعرفة إلى زيادة الثقة بين أعضاء المنظمة إلى تحسين عمليات إدارة المعرفة وزيادة الكفاءة التنظيمية.
- 5- تحسين قدرة الأفراد على اكتساب المهارات والبحث عن مصادر للمعلومات جديدة واكتساب الخبرات.
- 6- يهدف سلوك تشارك المعرفة إلى تمكين الأفراد من إدارة وحل المشكلات من تشارك الآراء والخبرات.
- 7- تؤكد من عدم حبس المعرفة في أيدي عدد قليل من الأشخاص. بل يتم مشاركتها واستخدامها بشكل فعال ومن ثم تجنب الركود في المعرفة.

8- يهدف سلوك تشارك المعرفة إلى زيادة فعالية اتخاذ القرار من مشاركة المعلومات والخبرات مع الموظفين.

9- يهدف سلوك تشارك المعرفة إلى تطوير القدرات التنظيمية و من العمل الجماعي بروح الفريق على توليد المعرفة.

10- يهدف سلوك تشارك المعرفة إلى زيادة جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن ومن ثم زيادة رضا الزبائن .

وبناء على ما سبق فإن سلوكيات تشارك المعرفة يتم تنفيذها بهدف زيادة أداء المنظمة والأفراد عن طريق العمل الجماعي بروح الفريق وتشارك الخبرات والمهارات ، كما أنها تساعد في تعزيز الابتكار والإبداع ما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، كما أنها تساعد في تمكين الموظفين وتنمية مهاراتهم ما ينعكس إيجاباً على زيادة الكفاءة في اتخاذ القرار.

#### خامسا-العوامل المؤثرة في سلوك تشارك المعرفة

إن تشارك المعرفة هو سلوك اجتماعي، وهناك العديد من العوامل الثقافية والمادية والتكنولوجية والشخصية التي تدعم أو تعوق هذا النشاط (mhods et al 2012: 698).

وأشار ( ongoli et al , 2011 :3 ) إلى أن تشارك المعرفة في اغلب الاحيان تعد معاملة اقتصادية، والمكافآت والحوافز المالية هي الدافع الرئيسي في تحفيز الافراد على مشاركة معرفتهم. إن غياب مثل هذه الحوافز يمكن أن يؤدي إلى احتكار المعرفة ، وفقاً ( majd , 2009 : 22 ) إن فعل تشارك المعرفة ليس طبيعياً، وان أحد الأسباب التي تجعل الناس يتجنبون تشارك المعرفة هو الافتقار إلى ثقافة تشارك المعرفة. ويرجع ذلك إلى غياب الثقافة التنظيمية التي تشجع الناس على مشاركة معرفتهم. استناداً إلى ( supar , 2012 : 235 ) أن تقنيات تشارك المعرفة (تكنولوجيا المعلومات) التي تعزز تشارك المعرفة تشير إلى نظام أو تكنولوجيا تسمح للموظفين بمشاركة خبراتهم بطريقة يمكن للموظفين الآخرين الوصول إليها بسهولة. إذ تسهم هذه التكنولوجيا في تسهيل مشاركة المعرفة داخل المنظمة.

وقد اشار ( Gazor et al , 2012 : 2216 ) الى أن الثقة عنصر مهم وفعال في مشاركة المعرفة. وقد ثبت أن الثقة في مكان العمل لها تأثير كبير في مجموعة متنوعة من الظواهر التنظيمية، بما في ذلك الأداء والتوتر والالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي والأهم من ذلك مشاركة المعرفة. الثقة تخلق المزيد من تشارك المعرفة الجماعية. ما يقلل من تكاليف تشارك المعرفة ويزيد من فرصة فهم المعرفة التي اكتسبها الزملاء واستيعابها بالكامل بحلول الوقت الذي يتم استخدامها فيه.

وأشار ( Nee & Wang , 2010 : 119 ) أنه يمكن تحسين تشارك المعرفة في هيكل تنظيمي أقل مركزية عن طريق إنشاء بيئة عمل تدعم التفاعل بين الموظفين، لتسهيل مشاركة المعرفة . وصنف ( Sohail & Dand , 2009 : 131 ) العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة في ثلاثة مجالات رئيسية: الفردية والتنظيمية والتكنولوجية:

- 1- المستوى الفردي: العوائق ترتبط بشكل رئيسي بعوامل مثل الافتقار إلى مهارات الاتصال والشبكات الاجتماعية، والاختلافات في بيئة العمل والثقافة الوطنية، ونقص الوقت والثقة بالنفس.
- 2- المستوى التنظيمي: العوائق ترتبط بعوامل مثل الافتقار إلى البنية الأساسية والموارد، والبيئة المادية، والوصول إلى أماكن الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.
- 3- مستوى التكنولوجيا: العوائق يرتبط بعوامل مثل الإحجام عن استخدام البرامج، والافتراضات غير الواقعية عن أنظمة/تقنيات المعلومات، والمشاكل المتعلقة بالأنظمة القائمة على التكنولوجيا، وتكاملها وتعديلها.

ان الادارة الكفؤة للمعرفة ومشاركتها لها القدرة على تحسين حياة الافراد والمجتمع على الرغم من ذلك ان الافراد في الغالب يترددون في مشاركة معرفتهم لأنهم يعدونها مهمة لأنفسهم، لأنها يمكن ان تساعدهم على البقاء قيمين في المنظمة(Chouchary & Sarikwal , 2017: 43) .

وصنف ( jinhang & wei , 2023 :2 ) العوامل المؤثرة في سلوك تشارك المعرفة على النحو الآتي:

- 1- العوامل الشخصية الفردية مثل الدافع والاهتمامات والمعتقدات والمتعة والرغبات ومهارات الاتصال.
- 2- العوامل التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية والأمن الوظيفي وأسلوب الإدارة والثقة وتدريب الموظفين والسياسات الإدارية والبنية الأساسية.
- 3- التكنولوجيا والمتطلبات الفنية والتقنية، مثل أنظمة الحاسوب والدعم الفني والاستعداد للعمل بالتكنولوجيا.
- 4- العوامل المتعلقة بالشخصية والاختلافات الثقافية والعوامل السياقية.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن تشارك المعرفة أمر ضروري لتحقيق التميز التنظيمي والتقدم الاجتماعي، ولكن على الرغم من أهميته إلا أن الأفراد والمنظمات قد يواجهون تحديات كبيرة تعيق هذه العملية، ولا تقتصر هذه العقبات على مستوى واحد بل تنتشر على مستويات مختلفة منها الفردية والتنظيمية والتكنولوجية، وللتغلب على هذه العقبات لابد من اتباع نهج شامل يتضمن خلق ثقافة التعاون والثقة وتوفير الحوافز والمكافآت الكافية والتدريب والالتزام الوظيفي واستخدام التقنيات الداعمة التي تساعد على تحسين الأداء والابتكار.

#### سادسا- ابعاد سلوك مشاركة المعرفة

تم تطوير مقياس سلوك مشاركة المعرفة لأول مرة بواسطة (Yi, 2009) في الولايات المتحدة وان قياس سلوك مشاركة المعرفة هو أداة مكونة من (٢٨) عنصرا موزعه على أربعة أبعاد وهي المساهمات المكتوبة، والاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسة (3 : Asghar & Narid, 2021).

حددا (Bartol & Srivasyara, 2002) أيضاً أربعة جوانب بعد تطويرها إلى أربع آليات رئيسية، بما في ذلك المساهمة في قواعد البيانات التنظيمية، ومشاركة المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر الفرق أو وحدات العمل، ومشاركة المعرفة في التفاعلات غير الرسمية، ومشاركة المعرفة في مجتمعات الممارسة (7: Ramaya et al., 2014). ولذلك سنتناول أبعاداً لسلوك مشاركة المعرفة يتفق عليها كثير من المؤلفين والباحثين وتم مناقشتها عدة مرات، منهم (222: Yi, 2015) (Asghar & Naveed, 2021) (الشواهين، 2017 : 13) (جميل، 2022: 116) وكالاتي :

**1- المساهمات المكتوبة:** تشمل المساهمات المكتوبة سلوكيات الموظفين التي تنقل أفكارهم وخبراتهم ومعارفهم في شكل مستندات مكتوبة بدلاً من الكلام، ما قد يفيد الموظفين الآخرين والمنظمة لأن المعرفة تنتقل عن طريق قناة اتصال بين الأشخاص (72: Ozbebek & Toplu, 2011).

صرحاً (Bartol & Srivasyara, 2002) أن مشاركة المعرفة في قاعدة البيانات يمكن ربطها بسهولة بالمكافآت المرتبطة بسلوك مشاركة المعرفة. في الواقع، يمكن تتبع المساهمات في قواعد المعرفة والوصول إليها وتقييمها وتسجيلها بسهولة، ما يمنح الموظفين الثقة في أن مشاركة المعرفة الخاصة بهم لن يتم تجاهلها أو التقليل من شأنها من قبل المنظمة.

ومن ثم ، فإنهم سوف يكافؤون في وقت لاحق، فمن المتوقع عموماً أن يكون الدافع الخارجي لمشاركة المعرفة مرتفعاً. ولأن مشاركة المعرفة تخضع لسيطرة خارجية، فإن التعبير بوضوح عن فوائد مشاركة المعرفة في نظام حوافز يعد وسيلة مفيدة لتشجيع هذا السلوك. وقد تستند المكافآت الفردية المحتملة لمشاركة المعرفة إلى التقدير أو الاجر (221 : Yi, 2015) .

وفي ضوء ما سبق، تشير المساهمات المكتوبة إلى الوثائق والنصوص والتقارير المكتوبة التي تسهل عملية تشارك الأفكار والمعلومات والمعرفة بين الأفراد أو المجموعات بدلاً من المحادثات الشفهية. وتشمل الأمثلة التقارير التي تبين أفضل الممارسات والمقالات والمنديات والمدونات والنشرات الإخبارية ورسائل البريد الإلكتروني.

**2- الاتصالات التنظيمية:** تتضمن الاتصالات التنظيمية سلوكيات مشاركة المعلومات في التفاعلات الرسمية داخل أو بين الفرق أو وحدات العمل. على سبيل المثال، قد تعقد الفرق أو مجموعات العمل جلسات منظمة للعصف الذهني أو حل المشكلات، وتطلب الأفكار من الموظفين، ثم تشارك المعلومات عن طريق التفاعلات الاجتماعية الرسمية من قناة وجهاً لوجه (4: Noaman & Fouad, 2014) .

هذا النوع من الموظفين مدفوع برغبة في المساهمة في نجاح الفريق والمنظمة. في هذه الحالة، يعتقد الموظفون أنه عن طريق مشاركة معرفتهم، يمكنهم مساعدة المنظمة بأكملها في تحقيق أهدافها التجارية، ولكن ليس مصالحهم الشخصية ( Gurteen ,1999: 2 ). قد يعتقد الموظفون ان مساهماتهم، ستكون ذات اهمية للمنظمة، او توفر لهم شعورا ايجابيا. بالتواصل الاجتماعي او القيام بالشيء الصحيح، او تعزز المسؤولية الشخصية ( Cabrera & Cabrera , 2002 : 203 ). ونظرا لأن هذه الأنواع من سلوكيات تشارك المعرفة يحدث في أنشطة أكثر رسمية مثل ورش العمل أو الاجتماعات الرسمية، فإن التفاعلات الاجتماعية مثل العروض التقديمية في الندوات أو المناقشات في الاجتماعات الرسمية تكون ملحوظة ويسهل على الزملاء والمشرفين التعرف عليها. ومن ثم من المرجح، ان يتم النظر في السلوكيات ومكافأتها عن طريق أنظمة التحفيز في المنظمة. ويمكن لمستويات مختلفة من المكافآت أن تشجع تشارك المعرفة الفردية داخل الفرق وعبرها ( Yi , 2015 : 221 ).

لذلك، فإن الاتصالات التنظيمية هي مجموعة أدوات الاتصال المتاحة أو التي يستخدمها أعضاء المنظمة للتواصل ومشاركة المعلومات و المعرفة عن طريق طرائق أكثر رسمية من أجل حل المشكلات داخل فرق العمل الخاصة بهم. وتشمل الأمثلة الندوات والعروض التقديمية والاجتماعات والمراسلات الرسمية وورش العمل واللوحات الإعلانية الداخلية.

**3- التفاعلات الشخصية:** يعتمد بُد التفاعلات الشخصية على سلوكيات تشارك المعرفة عن طريق التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية بين الأفراد. غالبًا ما يتشارك الموظفون طواعية معرفتهم في هذا المجال، مما يعكس السلوك الطبيعي. الغرض من مشاركة المعرفة هو مساعدة الأشخاص الذين يواجهون تحديات معينة على العمل بشكل أفضل وأكثر كفاءة، أو تقليل المخاطر، أو مساعدة الآخرين على التعبير عن شغفهم الحقيقي وإلهامهم بشأن موضوع ما. يتم نقل المعرفة عن طريق التفاعلات وجهًا لوجه، ولكن يمكن أيضًا نقلها من قنوات متعددة مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف أو في المحادثات على فنان من القهوة والمناقشات الأخرى التي تهدف إلى مساعدة الزملاء على تحسين وإنجاز مهامهم بكفاءة ( Amayah ,2012 : 455 ).

تعد التفاعلات الشخصية من أقوى أنواع التفاعلات المؤثرة في الناس وأكثرها شيوعاً في جوانب الحياة اليومية كافة، وهي العملية التي يتم عن طريقها تشارك الأفكار والمعلومات والاتجاهات بشكل مباشر وثنائي الاتجاه بين الأفراد من دون استخدام قنوات أو عوامل وسيطة أو وسائل أخرى للنقل ( Hama & Attia ,2023 : 52 ).

غالباً ما يكون هذا النوع من التفاعلات مجددا للغاية؛ لأن مثل هذه المشاركات المعرفية غير الرسمية أو غير المتوقعة أو غير المبرمجة تمكن المشاركين بتقاسم المعرفة التي لم يكن من المناسب مشاركتها في نطاق رسمي ( Antal & Rihebe , 2009 ). ولاحظ ( Kubo et al , 2001 ) انه كلما ازدادت الشبكات الشخصية للأفراد وكانت العلاقات الشخصية التي يتمتع بها الفرد افضل، ارتفعت فرصه مشاركة الفرد للمعرفة مع الاشخاص الذي يعرفهم في شبكاته الاجتماعية. ان الدافع الجوهري يكون مرتفعا لهذا النوع من سلوك تشارك المعرفة لان المشاركين يدركون ان مشاركة المعرفة امر يتم تحديده شخصيا ( Kaser & Miles , 2001 )

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التفاعلات الشخصية هي مجموعة من العمليات السلوكية التي تحدث بشكل غير رسمي بين الأفراد عن طريق الدردشة أو البريد الإلكتروني أو الهاتف، إذ يتم مشاركة المعلومات والمعرفة والأفكار والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمة.

**4- مجتمعات الممارسة:** قام (wenger) بتعريف مجتمعات الممارسة "بأنها مجموعات من الافراد الذين يتشاركون في الاهتمام الشغف بشيء يفعلونه ويتعلمون كيفية تنفيذه بشكل افضل مع تفاعلهم بانتظام". و بناء على تعريف (wenger) يجب أن تتمتع مجتمعات الممارسة بثلاث خصائص رئيسية (المجال، أي أن مجتمعات الممارسة يجب أن تشير إلى مجال واحد أو أكثر؛ الأعضاء، عن طريق المشاركة في أنشطة المجتمع، يتشاركون خبراتهم ويتعلمون من بعضهم البعض؛ الممارسة، إذ يتشارك الأعضاء وفقاً لاهتماماتهم ويحافظون على التفاعل المستمر).

مجتمع الممارسة هو نشاط عفوي يقوم به أعضاؤه ومن ثم لديه هيكل غير رسمي (liao & xiong , 2011: 283). وأشار ( Ramayah et al , 2014: 11 ) ان الفرق بين تشارك المعرفة عن طريق التفاعلات الشخصية وتشارك المعرفة عن طريق مجتمعات الممارسة هو أنه في مجتمعات الممارسة، يتم نقل المعرفة المشتركة من التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية لقناة من شخص الى مجموعة بدلا من قاعدة شخص الى شخص.

واطلق ( kaser & miles, 2001 ) سلوكا قائما على علاقة التشارك الاجتماعي ( هي أفعال متشاركة يقدم فيها الافراد المساعدة لبعضهم البعض) ويحدث هذا السلوك عندما تكون هناك مجالات اهتمام مشتركة ، شغف مشترك ، ومشاكلات مشتركة معينة. يستخدم في تحديد هوية المجموعة والادراك والمشارك ( على سبيل المثال، يدرك كلا الطرفين ان لهذه المعرفة قيمة حقيقية). يتشارك الفرد معرفته متوقعا المعاملة بالمثل ، والتي تعتمد على الثقة في ان الاخرين سيشاركون معرفتهم ايضا ( Yi , 2015 : 223 ) .

تتضمن أهمية مجموعة الممارسة في التنوع (توفير مجموعة متنوعة من المهارات)، وخلق هوية مرنة (هوية تعزز الشعور بالمسؤولية)، والقيمة والدلالة (تشجيع الاهتمام بنتائج العمل وزيادة التعاون)، والاستغلالية (زيادة الشعور بتقاسم المسؤولية بين الأفراد ودعم المجموعة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المحيطة بها)، والتغذية الراجعة (فهم نتائج العمل والتعلم منها والسماح للمجموعة بمراقبة الأداء وتحسينه) (البلوي , 2019 : 1582 ) .

وفي ضوء ما سبق، يمكننا تعريف مجتمعات الممارسة على أنها مجموعات من الأفراد الذين يتشاركون اهتمامات و عواطف مشتركة ويتفاعلون بانتظام لتشارك الخبرات والمعرفة والتعلم من بعضهم البعض.

## المبحث الثاني جودة الخدمة

### توطئة:

إن جودة الخدمة في المنظمات الخدمية تعد من العناصر المهمة التي تعكس مدى فاعلية إدارة المنظمة وفعالية تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وترتبط جودة الخدمة برضا المواطنين وتلبية متطلباتهم وحاجاتهم الأساسية بكفاءة وفعالية، وفي هذا السياق يركز مفهوم جودة الخدمة على مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، مثل الالتزام بالمواعيد في تقديم الخدمة، والقدرة على الأداء، والعلاقات المفتوحة والشفافة مع الناس، والالتزام بالقوانين واللوائح. إن تحسين جودة الخدمة في المنظمات الخدمية ليس مطلباً قانونياً وإدارياً فحسب، بل إنه أيضاً عنصر مهم من عناصر التنمية الاجتماعية والمستدامة، وتسهم الخدمات ذات الجودة في تحسين مستوى معيشة المواطنين، وتقليص المسافة بين المواطنين والحكومة المحلية وتعزيز الثقة المتبادلة، ولتحقيق هذه الأهداف، تحتاج المنظمات الخدمية إلى الاستثمار في تحسين وتطوير البنية التحتية، وتدريب وتطوير الموظفين، وتنفيذ أنظمة تكنولوجية حديثة لزيادة الكفاءة والشفافية.

### أولاً- مفهوم جودة الخدمة

لقد تطور مفهوم الجودة بشكل كبير على مر الأجيال مع خضوع المنظمات للتغير الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، من المعرفة التقنية البسيطة والعمل اليدوي إلى عنصر أساسي في استراتيجيات الإدارة العالمية الحديثة. وأصبحت الجودة عاملاً رئيساً في تحقيق الميزة التنافسية. ويعكس هذا التحسن التاريخي في الجودة إلى الجهود المستمرة لتحسين المنتجات والخدمات وتلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل، مما أدى إلى تطوير معايير وأساليب جديدة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة في جميع الصناعات. تؤدي الجودة دوراً استراتيجياً وفعالاً في مساعدة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية.

### 1- الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية ('Qualities') والتي يعني بها "طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة ملائمة" (الدرادكة , 2002: 15). أي بمعنى مدى تحقيق الشيء أو الشخص للمعايير المطلوبة ومدى رضا الزبائن والمستخدمين. وتناول العديد من الباحثين والكتاب مفهوم الجودة تحديداً وتعريفياً، إذ عرفها جوران هي "الملائمة للاستخدام" (علوان، 2005 : 20) ويقصد بذلك مدى توافق المنتج من حاجات و متطلبات المستخدم .

وعرفت الجمعية الفرنسية للتقنيين (AFNOR): "إنها قدرة مجموعة من الخصائص والسمات الجوهرية على ارضاء الحاجات والمتطلبات المعلنة أو المضمنة لمجموعة من الزبائن" (Daniel & Maurice, 2002: 21). وعرفها المكتب القومي للتنمية في بريطانيا الجودة: "بأنها مجموعة العناصر أو الخصائص التي يجب ان تتوفر في منتج او خدمه معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق" ( عبد المحسن، 2004، 24).

عرف كتاب معهد الجودة الفدرالي الأمريكي الجودة على " انها القيام بالعمل السليم وبالشكل الصحيح منذ البداية، مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة التحسن في الاداء، وذلك باستعمال الطرائق الكمية لأحداث التطوير المستمر في المنظمة " (باشيوه، والبرواري، 2011: 138). الجودة حسب تعريف المنظمة الاوربية للسيطرة النوعية هي: "مجموعة من الخصائص والمميزات التي يمتاز بها منتج او حرفة، والتي تتعلق بمدى قدرتها على تلبية حاجات معينة" ( الخطيب، 2008: 20) .

وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة ASQ: "هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يمتاز بها منتج او خدمه، والتي تحدد قدرتها على تلبية حاجات محددة، بما في ذلك العناصر الظاهرة والضمنية" (النجار، 2012: 544) .

عرفها (James Pitbull) الجودة بأنها: "القدرة على تلبية حاجات الزبائن في عملية الشراء وفي الاستخدام، مع تحقيق رضاهم والتأكد من التوازن بين التكلفة والقيمة، وذلك مع تقليل الخسائر وزيادة القدرة التنافسية" (السامرائي، 2012: 37). عرفت ايضا: "تميز فائق ومعترف به عالميا كعلامة على الالتزام بمعايير لا هوادة فيها وتحقيق انجازات عالية" (Sallis, 2012: 11). قدرت المنظمة على انتاج السلع وتقديم الخدمات بمستوى عال من الجودة المتميزة، بحيث تكون قادرة على الوفاء بحاجات ورغبات زبائنهم بما يتوافق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم وسعادتهم. ويتم ذلك من تطبيق المقاييس الموضوعية مسبقا لضمان تقديم الخدمة بجوده عالية وصفة التميز (عبد المجيد، 2023 : 383).

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الجودة تشمل مجموعة من المفاهيم التي تركز على تلبية حاجات الزبائن بدقة وكفاءة وضمان رضاهم وتلبية المعايير العالية، كما تركز الجودة على التحسين المستمر والتميز والتوازن بين التكلفة والقيمة ما يزيد من القدرة التنافسية في السوق.

## 2-الخدمة

اصبح مفهوم الخدمة موضوعا ذا اهتمام متزايد في الوقت الحالي ، وذلك نظرا للاستخدام الواسع للخدمات التي تصاحب السلع المختلفة مثل خدمات الهاتف ، والرعاية الصحية والتأمين وغيرها. وتتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص والتصنيفات فضلا عن امكانيه تحسينها بشكل مستمر لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة وتحقيق رضاهم. تناول الكثير من الباحثين و الكتاب العديد من المفاهيم عن الخدمة، اذ عرفت الجمعية الامريكية للتسويق الخدمة على انها : النشاطات او المنافع التي تعرض للبيع او تقدم كإضافة الى سلعة معينة (الضمور، 2005 : 18).

تعرف الخدمة حسب (Zeitham et al , 2000) الخدمات على "انها الافعال والعمليات والعروض التي يقدمها شخص لأخر او يشارك في انتاجها، والتي تهدف الى تلبية حاجات او طلبات الزبائن".

وعرفها (Philip Kotler): "بانها نشاط او منفعة غير ملموسة يقدمها طرف (المنتج) الى طرف اخر (الزبون) لتلبية حاجة او رغبة معينة" (المصري، 2002 : 165). وكذلك عرفت على " انها قرار الزبون بشأن خدمه المنظمة يعتمد على التميز او التفوق العام الذي تقدمه" (Marakanon & panjakajornsak,2017:25).

وعرفها (coltman) "هي الحزمة الكاملة للخدمات التي تقدم للزبون، مع الاخذ في الاعتبار الاهمية النسبية لكل مكون فيها" (coltman et al , 2010:177). وعرفت ايضا انها : "عبارة عن اشياء يتم ادراكها بالحواس وقابلة للتشارك وتقدمها شركات او منظمات خدمية لتلبية حاجات معينة" (البرواري، 2011: 537). ووفقا (Grônroos, 2020 : 292) الخدمة كظاهرة مثل تقديم المساعدة لشخص اخر او تنفيذ عمليات مرتبطة بالمنظمة بطريقه تضيف قيمة لذلك الشخص او المنظمة.

لذلك فإن الخدمة هي مجموعة من الأنشطة أو الفوائد غير الملموسة التي تقدمها المنظمات ويتم إدراكها عن طريق الوسائل الحسية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

## 3- جودة الخدمة

لقد أصبح مفهوم جودة الخدمة من المفاهيم الأساسية التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين خاصة في الآونة الأخيرة إذ أننا نعيش في عصر الخدمات، ويرتبط تحديد تعريف جودة الخدمة بصعوبات كبيرة إذ تنشأ هذه الصعوبات من خصوصية الخدمة قياسا فيما يتعلق بالسلع المادية، إذ تعرف جودة الخدمة "بأنها الجهد الذي تبذله المنظمة لتلبية التوقعات والمتطلبات التي يتوقعها العميل" (Zisis et al , 2009 : 21). وقد عرف (zeithaml) جودة الخدمة بأنها ما يحدث أثناء تقديم الخدمة وبين العميل وموظفي الاتصال في المنظمة.

ووفقا (Gremler and Joyce) فان جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على الموظفين الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن مثل سلوكهم ومعرفتهم فضلا عن البيئة المادية التي يحدث فيها التفاعل (Hartwig, & Billert, 2018 : 3). تعرف جودة الخدمة على "انها الدرجة التي تلبى بها الخدمات

المقدمة توقعات الزبائن" ( Akdere et al , 2009 :21). عرفها (الدرادكة , 2006 : 181 ) على " انها تشير الى مدى تلبية الخدمات المقدمة لتوقعات الزبائن او ما يدركونه في الواقع، وهي العامل الاساسي في تحقيق رضا الزبائن او عدمه وتعتبر من الاولويات الرئيسية للمنظمات التي تسعى الى تحسين مستوى الجودة في خدمتها".

جودة الخدمة تعني تحقيق مستوى عال من التميز المتوقع، مع القدرة على التحكم في هذا التميز لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستدام، انها تتعلق بتقديم خدمة تتجاوز توقعات الزبائن، مع ضمان الاستمرارية في الاداء والاهتمام بالتفاصيل لضمان رضا الزبائن وتعزيز الولاء ( Aryati, 2017 : 42 ).

عرفتها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) "بأنها مجموعة الخصائص والصفات التي يتمتع بها المنتج او الخدمة، والتي تؤثر في قدرتها على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن المحددة. الهدف هو تحقيق مستوى عال من الاداء يتوافق مع توقعات الزبائن ويعزز رضاهم" ( Youcef, 2013 : 24 ). وعرف جودة الخدمة (Idother & armstongm) "بأنها مجموعة من الانشطة او المنافع التي يقدمها البائع للمشتري، وتتميز بأنها غير ملموسة ولا تتضمن نقل ملكية لأي شيء، وقد تكون مرتبطة او غير مرتبطة بمنتج مادي ملموس عند تقديمها او انتاجها" ( شعلان وعلوي , 2020 : 453 ). جودة الخدمة حسب الجمعية الامريكية للجودة (ASQ) "بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة منتجات معينة على تلبية حاجات ومتطلبات محددة" (الهنداوي واخرون 2012 : 196) . جودة الخدمة هي " التماثل بين الاداء الفعلي للخدمة والتوقعات التطلعات يحملها الزبائن تجاه هذه الخدمة" (زهرة , 2012 : 37) .

وكذلك عرفت جودة الخدمة على "انها قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة، بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم . وهذا يتحقق عن طريق معايير محددة مسبقا لضمان تميز الخدمة وتحقيق رضا وسعادة الزبائن" (سلمان , محمد , 2023 : 318) . جودة الخدمة "بأنها مدى توافق الخدمة المقدمة مع متطلبات الزبون وتوقعاته، فهي تنصدر بناء على مدى قدرة الخدمة على تلبية او تجاوز توقعات وحاجات الزبون" (الناصر , 2022 : 562) .

عرف جودة الخدمة (Gefen) "بأنها المقارنة الذاتية التي يقوم بها الزبائن بين جودة الخدمة التي يتلقونها والنوعية التي يتوقعونها او يرغبون في الحصول عليها" (ابراهيم واخرون , 2024 : 5) . وفي ضوء ما سبق فإن جودة الخدمة تشير إلى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن والسعي إلى تجاوز توقعاتهم؛ وهذا يؤدي إلى رضا الزبائن وتعزيز ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة.

#### ثانيا - أهمية جودة الخدمة

تكمن أهمية جودة الخدمة في أنها عامل مهم في نجاح واستقرار أي منظمة، ولتحقيق ذلك يجب على الزبائن والموظفين العمل معاً بشكل وثيق للابتكار وتقديم أعلى مستوى من الخدمة. ومع تزايد المنافسة وزيادة الطلب من المستهلكين، أصبحت الجودة الهدف الأساسي لضمان القدرة التنافسية في السوق. تدرك المنظمات أن الجودة يمكن أن تكون مصدراً مهماً للميزة التنافسية. نظراً لأهميتها الهائلة على مستويات مختلفة، أصبح تحقيق الجودة هدفاً يطمح إليه الجميع. الجودة هي عامل حاسم في اختيار المنتجات الاستهلاكية، ترى المنظمات متعددة الأعمال أن الجودة أحد المحركات الرئيسية للطلب على منتجاتها. والجودة بشكل عام هي مفتاح نجاح واستدامة أي عمل تجاري، ويجب على المنظمات أن تولي اهتماماً خاصاً للموظفين والزبائن. لذلك فإن جودة الخدمة مهمة لأنها تساعد في تقديم خدمة مختلفة ومميزة ترضي الجميع (الحافظ و متعب , 2023 : 17), (فطحيزه , 2022 : 17) وكما يأتي:

1- تطور قطاع الخدمات: يشهد قطاع الخدمات توسعاً كبيراً، إذ يزداد عدد المنظمات التي تركز على تقديم الخدمات بشكل ملحوظ، فعلى سبيل المثال، نصف المنظمات الامريكية يعتمد نشاطها على الخدمات، فضلاً عن ذلك، يشهد هذا القطاع نمواً مستمراً ومتزايداً، ما يجعله عنصراً حيويًا في الاقتصاد العالمي. ازدهار قطاع الخدمات يعكس التغيرات في احتياجات السوق والتطورات التكنولوجية التي تسهم في تقديم خدمات مبتكرة وفعالة بشكل كبير.

2- زيادة المنافسة: ان زيادة عدد المنظمات الخدمية يؤدي الى تصاعد المنافسة بينها بشكل كبير، ما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات فعّالة للبقاء في السوق. ولهذا السبب، يعد التركيز على جودة الخدمة بالغ الأهمية، إذ يمنح المنظمات مزايا تنافسية عدة مثل تعزيز رضا الزبائن، بناء سمعة قوية. والقدرة على التميز في سوق مليء بالتحديات. فضلا عن ذلك، يساعد الالتزام بجودة الخدمة في الحفاظ على ولاء الزبائن وزيادة حصتها السوقية ما يعزز فرص النمو والاستدامة على المدى البعيد.

3- الأهمية الاقتصادية لجودة الخدمة: اصبح للمنظمات الخدمية اليوم هدفا رئيسا يتمثل في توسيع حصتها في السوق، ولكن لتحقيق هذا الهدف، لا يكفي جذب عملاء جدد فقط بل يجب الحفاظ على الزبائن الحاليين وتعزيز ولائهم. لتحقيق ذلك، يتطلب الامر اهتماما متزايدا بمستوى جودة الخدمة المقدمة. ان تحسين لا يساعد فقط في استقطاب عملاء جدد، بل يضمن ايضا رضا الزبائن الحاليين وولاءهم، ما يساهم في تعزيز الاستقرار والنمو الاقتصادي للمنظمة. لذا فان جودة الخدمة تؤدي دورا حاسما في تحقيق النجاح الاقتصادي للمنظمات في بيئة تنافسية.

4- فهم الزبون: ان الزبائن يبحثون عن معاملة مميزة، ويتجنبون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على تقديم الخدمة من دون الاهتمام بالتواصل الجيد معهم. لا يكفي ان تقدم المنظمات خدمة عالية الجودة وبأسعار معقولة، بل يجب ايضا ان تتفهم حاجات الزبائن وتلبي توقعاتهم عن طريق توفير تجربة شاملة تشمل الاحترام والتقدير. فهم الزبائن بشكل عميق يعزز من رضاهم وولائهم، ويجعلهم يشعرون بأنهم ليسوا مجرد ارقام بل شركاء في نجاح المنظمة. لذا الجمع بين جودة الخدمة والفهم العميق للزبون هو المفتاح لبناء علاقة طويلة الامد ومثمرة مع الزبائن.

واشار (poor) الى ان هناك مجموعة من المسببات التي تجبر المنظمات على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للزبائن لضمان نجاحها ونموها في الأسواق (عاصي، 2020: 70) المتمثلة بالاتي :

1- زيادة توقعات الزبائن : في الماضي كانت زيادة توقعات الزبائن ناتجة عن عوامل مختلفة مثل زيادة وعي الزبائن والمعلومات والترويج وزيادة المنافسة، ما يتطلب من المنظمات الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة.

2- النشاط التنافسي: إن التطور المستمر في طريقة تقديم المنافسين للخدمات يسبب تغيرات في الأسواق ويتطلب من المنظمات اتخاذ التدابير اللازمة لزيادة جودة خدماتها ولاسيما في الأسواق التي تريد دخولها.

3- العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة: إن القوانين والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تمثل بيئة العمل في المنظمة تتطلب منا أن نكون حذرين وأن نبحث باستمرار عن طرائق للتكيف مع هذه العوامل لتحسين جودة العمل الذي نقدمه لعملائنا.

4- العوامل الداخلية للمنظمة: تحسين عمليات المنظمة المتمثل في التغيرات المستمرة في الأنظمة الداخلية وطريقة إنجاز المهام والمسؤوليات بشكل يتوافق مع تنوع وتطور حاجات وطلبات الزبائن.

5- فوائد جودة الخدمة: نظراً لتركيز المنظمات على جودة الخدمات التي تقدمها فإنها تستفيد من العديد من الفوائد مثل وصول المنظمة إلى مكانة متقدمة في الأسواق وزيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها وغيرها من العوامل التي تشجع المنظمة. نحن نسعى جاهدين لتقديم خدمة عالية الجودة.

وقد صرح كل من ( Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L ) بأن "خدمة الممتازة هي استراتيجية ربح، لأنها تؤدي إلى كسب المزيد من الزبائن الجدد، وعدد أقل من الزبائن المفقودين، والمزيد من العزل من المنافسة السعرية، وأخطاء أقل تتطلب إعادة أداء الخدمات". أما ( Mentzer, Bienstock & Kahn ) فقد صرحوا بأن زيادة إرضاء الزبائن إلى الحد الأقصى ستزيد من الربحية وتوسع حصة السوق (احمد واخرون، 2023: 211) .

وفي ضوء ما سبق فإن أهمية جودة الخدمة تعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح أي منظمة، فهي تساعد على ضمان رضا الزبائن وزيادة ولائهم وتقليل عدد الشكاوى وزيادة القدرة التنافسية وتحسين

النتائج المالية والتطوير المستمر، وكلما ارتفعت جودة الخدمات المقدمة تمكنت المنظمة من بناء سمعة إيجابية واستقطاب المزيد من الزبائن والشركاء.

### ثالثاً – أهداف جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات والشركات لضمان نجاحها واستقرارها في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة. وفي عالم يعتمد فيه الأفراد والمنظمات بشكل متزايد على أنواع مختلفة من الخدمات، أصبحت الحاجة إلى تحسين جودة الخدمة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. إن تحقيق جودة الخدمة لا يعني فقط تلبية توقعات الزبائن، بل يتضمن أيضاً تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء والابتكار المستمر في تقديم الخدمة. عن طريق التركيز على جودة الخدمة، تحاول المنظمات بناء علاقات قوية مع عملائها وضمان رضاهم، مما يؤثر بشكل إيجابي في سمعتها ومكانتها في السوق. ومع التقدم السريع للتكنولوجيا وزيادة التوقعات، أصبح من المهم وضع أهداف محددة وواضحة لتحسين جودة الخدمات المقدمة؛ ومن ثم، ساعدت هذه الأهداف في زيادة الكفاءة وتحسين تجربة الزبائن وتقديم خدمات تضمن التميز وتلبي المعايير.

أن أهداف جودة الخدمة تتمثل (الخطيب, 2024: 481) فيما يأتي:

- 1- تقديم خدمات متنوعة ذات جودة عالية تمكن الزبون من تحقيق أهدافه وزيادة ولائه للمنظمة.
  - 2- إجراء دراسات لتحسين وتطوير قنوات الاتصال بين المستفيدين من الخدمة.
  - 3- مساعدة المنظمات الخدمية على تقديم خدماتها بفعالية وكفاءة.
  - 4- زيادة مشاركة العاملين في المنظمة وبناء ثقافتهم.
  - 5- الحفاظ على موقع تنافسي بين المنظمات الخدمية المماثلة.
- واشار (العيساوي, 2018: 145) الى ان اهداف جودة الخدمة تتمثل في:
- 1- نشر ثقافة الخدمة الجيدة للعناصر والأشخاص العاملين في المنظمة وعلى المستويات كافة.
  - 2- تقديم خدمة مميزة للزبائن والموظفين بأدلة ملموسة وواضحة، أملاً في تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي.
  - 3- تحسين وتحديث الخدمات المقدمة في أي منظمة.
  - 4- محاولة وضع خطط واستراتيجيات طويلة وقصيرة المدى عن طريق إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاستفادة منها الآن وفي المستقبل.
- ان الاهداف الرئيسية لجودة الخدمة حسب (محمد وشعبان, 2021: 190) تتلخص فيما يأتي :
- 1- القيام بالأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة و من بدون أخطاء.
  - 2- سرعة تنفيذ الأنشطة.
  - 3- خفض التكلفة.
  - 4- إنجاز العمل في الوقت المحدد.
  - 5- توفير الوقت والجهد.
  - 6- ضمان تحسين جودة الإنتاج سواء المنتجات أم الخدمات.
  - 7- زيادة عدد الزبائن.

وبناء على ما سبق فإن أهداف جودة الخدمة تتمثل في الإشباع الفعال لحاجات وتوقعات الزبائن مما يساعد على تعزيز ولائهم للمنظمة على المدى الطويل كما تهدف إلى زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء وتوفير الوقت والجهد وزيادة القدرة التنافسية وتحسين سمعة المنظمة في السوق مما ينعكس إيجاباً على استدامتها وتطورها.

### رابعاً- خصائص جودة الخدمة

للخدمة مجموعة خصائص التي تميزها عن السلعة (الجبوري، 2012: 81)،  
(Octavia & fatricias , 2017 :401).

### 1- اللاملموسية Intangibility

تعد هذه الخاصية من أهم الخصائص التي تحدد الفرق بين السلع المادية والخدمات، إذ تشير هذه الخاصية إلى أن الخدمة غير موجودة مادياً وتحرم المستهلك من أي تقييم محدد وفرصة اتخاذ القرار وتقييم للمس أو التذوق أو الرائحة أو البصر قبل الشراء. ويمكن تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى:

- خدمات غير ملموسة بحتة، مثل خدمات الأمن.
- خدمات تضيف قيمة إلى العناصر الملموسة، مثل خدمات التنظيف.
- خدمات تقدم منتجات ملموسة، مثل خدمات التجزئة.

### 2- التلازمية (عدم الانفصال) Inseparability

وتعني التلازمية الترابط بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك، وتشير هذه الخاصية إلى أن أغلب الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في الوقت نفسه، ويعتمد تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.

### 3- عدم تجانس الخدمة variability

وتعني هذه الخاصية استحالة توحيد وتنميط الخدمة؛ لأن طريقة تقديم الخدمة تختلف من زبون إلى آخر، تبعاً لدرجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ومكان وزمان تقديمها، وفعاليتها وسلوك مقدمي الخدمة في مواقف معينة.

### 4- عدم القدرة على التخزين Perishability

ولأن الخدمة عبارة عن أداء أو جهد وليس سلعة ملموسة، فلا يمكن تخزينها لخلق ما يسمى بالفائدة المؤقتة كما هو الحال مع السلع الملموسة. بعبارة أخرى، لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا يوجد فيه طلب حتى ينشأ الطلب، في حين يمكن تخزين المعدات والمرافق المستخدمة لإنتاج الخدمة وتقديمها بالطبع. وإذا زاد الطلب على خدمة ما بمرور الوقت مقارنة بما يمكن إنتاجه وتقديمه، فإن النتيجة الحتمية ستكون الانتظار وربما عدم تقديم الخدمة على النحو اللائق.

### خامساً- ابعاد جودة الخدمة

لقد أخذت معظم الأبحاث المتعلقة بجودة الخدمة في الاعتبار عدداً من الأبعاد التي يستخدمها الزبائن لتقييم جودة الخدمات المقدمة لهم. ولذلك سنتناول أبعاداً يتفق عليها كثير من المؤلفين والباحثين وتم مناقشتها عدة مرات، منهم (Octaviana & Sugiarto, 2021: 96) (Atsunaidar , 2022) (22: 2019) (kamil et al , 2019) (كشك وآخرون , 2024 : 895) (علي ، 2016 : 2150) (متعب , 2023 : 18) (Mulat , 2017 : 75).

### 1- الملموسية (Tangibility)

تشير إلى النظرة الشاملة للمرافق والمعدات والموظفين ووسائل الاتصال. بمعنى آخر، يهدف هذا البعد إلى خلق انطباع فوري. يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة لتوفير تجربة إيجابية واستثنائية لعملائها، بحيث لا تنسى وتساهم في زيادة احتمالية عودتهم في المستقبل (kumara guru & 2013) (Sivangeeahnam).

وأشار (Atsunaidar , 2022) كلما تمكنت المنظمة من التحكم في هذه الأبعاد قدمت الخدمات بجودة عالية مما يسهل التطوير والتحسين لمستوى الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية، كما ان جودة الخدمة ترتبط ارتباطاً مباشراً بمدى توقع الزبائن للخدمات المقدمة فعلياً. وقد عرفها (الدحيدحاوي ، 2013 : 57) على "أنها التمثيل المادي لجودة أداء الخدمة وأن الزبون سوف يقيم جودة الخدمة على أساسها اسيمًا اذا كانت المؤسسة قد وفرت أماكن استراحة للمراجعين وتصميم مناسب يساعد على جذب الزبائن". وأكد (Miklos,et al,2019:6) "بانها الصورة المادية لجودة أداء الخدمة والتي يستطيع المستهلك ان يشعر بها او يتمكن من لمسها وتتعلق بالأجهزة والمعدات وكيفية استخدامها، وهي الدليل المادي للخدمة والتي تعد كمرافق عند تقديمها وتمثل بالتسهيلات المادية

والمعدات ذات التماس المباشر مع الزبون ومعدات الاتصال مثل المبنى والتجهيزات المادية والديكور وغيرها " .

وفي ضوء ما سبق يشير هذا البعد إلى جميع الجوانب الملموسة للمنظمة مثل المباني والمعدات والموظفين وغيرها، وتعد عنصرا مهما في تقييم جودة الخدمة لدى الزبائن ، لأنها تترك انطباعات مباشرة ما يؤدي الى تعزيز سمعة المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة والزبائن.

#### ٢-الاستجابة (Responsiveness)

يحدد هذا البعد مدى استعداد المنظمة لمساعدة زبائنها عن طريق تقديم خدمة عالية الجودة وفي الوقت المناسب. هذا البعد مهم للغاية لأن الزبون يشعر بقيمته أكثر عندما يتلقى أفضل خدمة ممكنة. كما يشير إلى أن عمال الخدمة متاحون لمساعدة كل زبون وتلبية حاجاته ومتطلباته وإبلاغ الزبون بموعد تقديم الخدمة ثم تقديم الخدمة بأسرع ما يمكن. لذلك، إذا حدث خطأ في الخدمة، فإن القدرة على تصحيحه بسرعة وبخبرة يمكن أن تعطي صورة متفائلة للغاية عن الجودة ( kamil et al , 2019 :22 ).

وأضاف (Tazreen,2012:10)هي مدى استعداد مورد الخدمة لمساعدة المستفيد منها وتقديمها بسرعة فائقة تتوافق مع طموحاته وتوقعاته أو هي رغبة واستعداد وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة والسريعة التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة الفورية والمتقنة وفقا لما يتطلع له الزبون والتفاعل السريع مع الشكاوي والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصوره. وفي ضوء ما سبق فإن هذا البعد يشير إلى القدرة على الاستجابة الفعالة والسريعة عن طريق تقديم الحلول المناسبة لكافة حاجات الزبائن وطلباتهم وذلك لضمان رضاهم وتلبية طلباتهم المستمرة.

#### ٣-المعولية (Reliability)

و تعبر عن القدرة على تحقيق الخدمة بالدقة والثقة المطلوبة ومن دون اخطاء، اذ ان الالتزام بالمواعيد التي تحددها المنظمات الخدمية يعني امتلاكها معوليه في الخدمة (جواد, 2015 : 230). وبين ( درويش و الدميري , 2010 : 18 ) ان المعولية تتضمن خمسة متغيرات هي وفاء المنظمة بالوعود التي وعدت بها لزبائنها ، اهتمامها بحل مشكلاتهم، حرصها على تحري الدقة في اداء الخدمة، التزامها بتقديم خدمتها لزبائنها في الوقت الذي التزمت فيه واحتفاظها بسجلات مفصلة خالية من الاخطاء.

واضاف ( Kim et al., 2012 ) "انها تعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بدقة وموثوقية وبيان ضماناتها عن نقل وامداد الخدمة وتحديد المشكلات وسياسة التسعير" ( Kim et al., 2012 ) وفي ضوء ما سبق، يشير هذا البعد إلى القدرة على تقديم الخدمة بمستوى عالٍ من الدقة واداء ثابت وموثوق به بشكل مستمر وبدون أخطاء، و من ثم زيادة ثقة الزبائن ورضاهم.

#### ٤- الضمان (Assurance)

يشير هذا البعد الى خلق الثقة والامان للزبائن بناء على معرفة وقدرة الموظفين، وهذا البعد مهم بالتحديد للخدمات التي يرى المستهلكون انها عالية الخطورة او الخدمات التي تبدو نتائجها غير مؤكدة بالنسبة للزبون( محمد واخرون , 2014 : 6 )

ويشمل جوانب مثل الكفاءة والمجاملة والمصادقية والامن لدى الموظفين في اثناء التعامل مع الزبائن (Singh & Fukumaris , 2024: 379) . وبعبارة اخرى، قد يتعلق الامر بمجامله وكفاءة الموظفين للحصول على التدريب والخبرة اللازمين لتقديم الخدمة. هناك فرصه ان يختار الزبائن منافسين اخرين اذا كانوا غير راضين او مرتاحين عن الموظفين (Kulkarni, 2024:33).

فضلا عن ذلك، تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على فهم ما يريده عملاؤها حتى تتمكن من إعادة التفكير في تكتيكاتها وتقديم أفضل خدمة ممكنة. وهذا من شأنه أن يخلق سعادة الزبائن وولائهم، وهو أمر ضروري لاستدامة المنظمات ( Abubakar , 2024:19).

وبناء على ما سبق فإن هذا البعد يشير إلى قدرة الموظفين على تقديم خدمات تزيد من ثقة الزبائن بالمنظمة، ويعتمد الضمان على عدة عوامل منها التدريب والخبرة التي اكتسبها الموظفون، وكذلك

قدرتهم على التواصل والتفاعل مع الزبائن بثقة، و من ثم تحقيق رضا الزبائن وإقامة علاقة متشاركة ودائمة معهم.

#### ٥- التعاطف (Empathy)

يحدد هذا البعد امكانيه مقدم الخدمة على تفهم متطلبات الزبائن وتزويدهم بالعناية والرعاية وبالجهد لفهم حاجاتهم، وتقدير مشاعرهم والتعاطف مع مشكلاتهم، ومخاطبتهم بلهجة ودية ( كشك واخرون , 2024 : 895 ) . بمعنى درجة تفهم المنظمة لحاجات ورغبات الزبائن وكذلك ظروفهم ومصالحهم ( منصورى , 2023 : 29 ) . كما يساعد في خلق تجربة ايجابية وشخصية للزبائن، مما يؤدي الى زيادة الرضا والولاء. عن طريق تعزيز التعاطف داخل المنظمة، تتمكن المنظمات من بناء علاقات قوية مع زبائنها لغرض تمييز نفسها في الاسواق التنافسية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن ان تؤدي التفاعلات المتعاطفة الى ردود فعل بناءه ورؤى قيمه لتحسين جودة الخدمة بشكل عام ( Kanas et al, 2024:38 ) .

ويعرف على " أنه إمكانية المؤسسة بتقديم خدماتها خالية من المخاطر" (السامرائي، 2000: 49). وعرف أيضا "بأنه تقليل المخاطر إلى أبعد الحدود وتوفير بيئة آمنة للموظفين والزبائن من قبل المنظمة" (سعدية ونورة، 2012: 81). وعرف (شيع، 2016، 95) التعاطف" هو ابداء روح الصداقة والحرص على الزبون والسعي في اشعاره بمدى اهميته لدى المنظمة عن طريق الاصغاء الى الاقتراحات التي يقدمها بشأن تطوير الخدمة وتلبية حاجاته ومتطلباته".

و من ثم، يشير هذا البعد إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على الاستماع والتفاعل والاستجابة وفهم حاجات ومشاعر الزبائن وتقديم الخدمات الملائمة لهذه الحاجات في الوقت المناسب.

# الفصل الثالث

## الجانب العملي للبحث

- **المبحث الأول: التحقق من قدرة المقياس**
- **المبحث الثاني: تحليل استجابات عينة البحث ووصفها**
- **المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائجها وتفسيرها**

### الفصل الثالث الجانب العملي للدراسة

#### تمهيد:

ان الجزء الثالث من البحث يتعلق بعرض وفحص وتحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين (عينة البحث) وحتى يكون محقق لما يراد منه سيضم جوانب ثلاثة هي التحقق من قدرة المقياس على قياس الظواهر المراد دراستها، ثم القيام بفحص متوسطات وانحرافات الإجابات عن وسطها الحسابي، ثم بالجانب الأخير سيتم التحقق عن طريق تحقق الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وكما يأتي:

#### المبحث الأول

##### التحقق من قدرة المقياس

يمثل التحقق من قدرة المقياس هو خطوة مهمة لمدى الوثوق من بان ما يتم دراسته يعكس فعلا الواقع الحقيقي والذي يتطابق مع الاطار الفكري المحدد ضمن إنموذج البحث وذلك يتم من خطوات هي:

##### أولاً. استكشاف اكتمال البيانات التحليل

تمثل هذه الخطوة استباقية لعملية التحليل تستهدف معرفة اكتمال البيانات عند عملية تنزيلها من الاستبانة الموزعة الى خلايا برنامج التحليل الاحصائي، والسبب في أهمية هذا التحقق هو لضمان عدم وجود خلايا فارغة لان ذلك يسبب خلافا في دقة النتائج الحاصلة من التحليل فضلا عن وجود بعض البرامج التي لا تعمل عند وجود خلية واحدة مفقودة مثل برنامج Amos، وان هذا التحقق يمكن اجراءه من الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) عن طريق التكرارات وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة ما سمح له استرجاعها عن طريق الرجوع الى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول الآتي إذ أظهره الباحث فقط من دون التكرارات لحاجة البحث له.

#### جدول ( 5 )

التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات

البيان ات المفقود ة	عدد الافرا د	المؤش ر	ت	البيان ات المفقود ة	عدد الافرا د	المؤش ر	ت	البيان ات المفقود ة	عدد الافراد	المؤش ر	ت
0	149	Int2	33	0	149	Per4	17	0	149	Con1	1
0	149	Int3	34	0	149	Per5	18	0	149	Con2	2
0	149	Int4	35	0	149	Per6	19	0	149	Con3	3
0	149	Res1	36	0	149	Per7	20	0	149	Con4	4
0	149	Res2	37	0	149	Pra1	21	0	149	Con5	5
0	149	Res3	38	0	149	Pra2	22	0	149	Org1	6
0	149	Res4	39	0	149	Pra3	23	0	149	Org2	7
0	149	Emp1	40	0	149	Pra4	24	0	149	Org3	8
0	149	Emp2	41	0	149	Pra5	25	0	149	Org4	9
0	149	Emp3	42	0	149	Pra6	26	0	149	Org5	10
0	149	Emp4	43	0	149	Pra7	27	0	149	Org6	11
0	149	Gua1	44	0	149	Ser1	28	0	149	Org7	12
0	149	Gua2	45	0	149	Ser2	29	0	149	Org8	13
0	149	Gua3	46	0	149	Ser3	30	0	149	Per1	14
0	149	Gua4	47	0	149	Ser4	31	0	149	Per2	15
				0	149	Int1	32	0	149	Per3	16

- المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. 25

**ثانيا. رموز فقرات وابعاد إنموذج البحث.**

تشتمل هذه الفقرة على عرض الرموز المستخدمة في تحديد الفقرات والابعاد ضمن البرنامج الاحصائي المستخدم وكما يبينه جدول ( 6 )

جدول ( 6 )

الترميز والتوصيف

الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير	الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
Ser	4	المعولية	جودة الخدمة	Con	5	مساهمات مكتوبة	سلوك تشارك المعرفة
Int	4	الملموسية		Org	8	الاتصالات التنظيمية	
Res	4	الاستجابة		Per	7	التفاعلات الشخصية	
Emp	4	التعاطف		Pra	7	مجتمعات الممارسة	
Gua	4	الضمان					

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

**ثالثا. التحقق من صدق الاستبانة المستخدمة:**

يمثل استخدام الصدق الخاص بالاستبانة خطوة مهمة تبين توضيحا للقدرة الخاصة بالاستبانة لدراسة المتغيرات ضمن إنموذج البحث المدروس وذلك يتم من خطوات هي **الصدق الظاهري للمقياس**

ان عرض الاستبانة بشكلها الاولي على مجموعة من المختصين يسمى بالصدق الظاهري للاستبانة لأنه يستكشف مدى تمتع الاستبانة بتفاصيلها بملائمة وصلاحية وقدرة على ان تكون مفهومه للمستجيبين بحيث يعبرون بشكل دقيق عما تحتويه من متغيرات وابعاد وفقرات, وعد تم عرضها بناء على ذلك على عدد من المحكمين ضمن الاختصاص يبلغ عددهم ( 8 ) وكما يبين أسمائهم وتخصصاتهم الجدول (1), وبعد استرجاعها تم تعديل ما أشار اليه المحكمون من تعديلات في صياغات التساؤلات وكان نسبة الاتفاق بين المحكمين على محتويات الاستبانة بنسبة ( 85 % ) وهي نسبة تعطي تصورا جيدا عن إمكانية الاستبانة في فحص الإنموذج ضمن بيئة التطبيق. ويعرض الجدول ( 7 ) النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات المقاييس.

جدول ( 7 )

نسب اتفاق السادة الخبراء عن فقرات المقاييس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق	نوع التعديل
1	سلوك تشارك المعرفة	مساهمات مكتوبة	5	4	80%	اعادة صياغة
		الاتصالات التنظيمية	8	7	80%	
		التفاعلات الشخصية	7	6	80%	
		مجتمعات الممارسة	7	6	80%	
2	جودة الخدمة	الملموسية	4	4	100%	
		المعولية	4	3	80%	
		الاستجابة	4	3	80%	
		التعاطف	4	3	80%	
		الضمان	4	4	100%	
		المجموع	47	40	85%	

- المصدر: من إعداد الباحث

**ب. التحليل العاملي التوكيدي لأداة القياس:**

ان التحليل العاملي التوكيدي الذي يمثل احد التطبيقات الخاصة للنمذجة الهيكلية يمثل أداة قوية احصائيا للتحقق من قوة انتماء الفقرات للأبعاد التي تنضوي ضمنها فضلا عن طبيعة التوافق بين الإنموذج الهيكلية المفترض بالبرنامج والهيكل الفكري لانموذج البحث المقترح وذلك يتم من اتجاهين الأول هو بالنظر الى مستوى تشبع كل فقرة للبعد الذي يمثلها والتي يجب ان تتجاوز قيمة التشبع فيه نسبة (0.40) بينما الاتجاه الاخر يكون التحقق منه من النظر في مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة مع الإنموذج الهيكلية والتي يبين مؤشرات جدول (8)

جدول ( 8 )

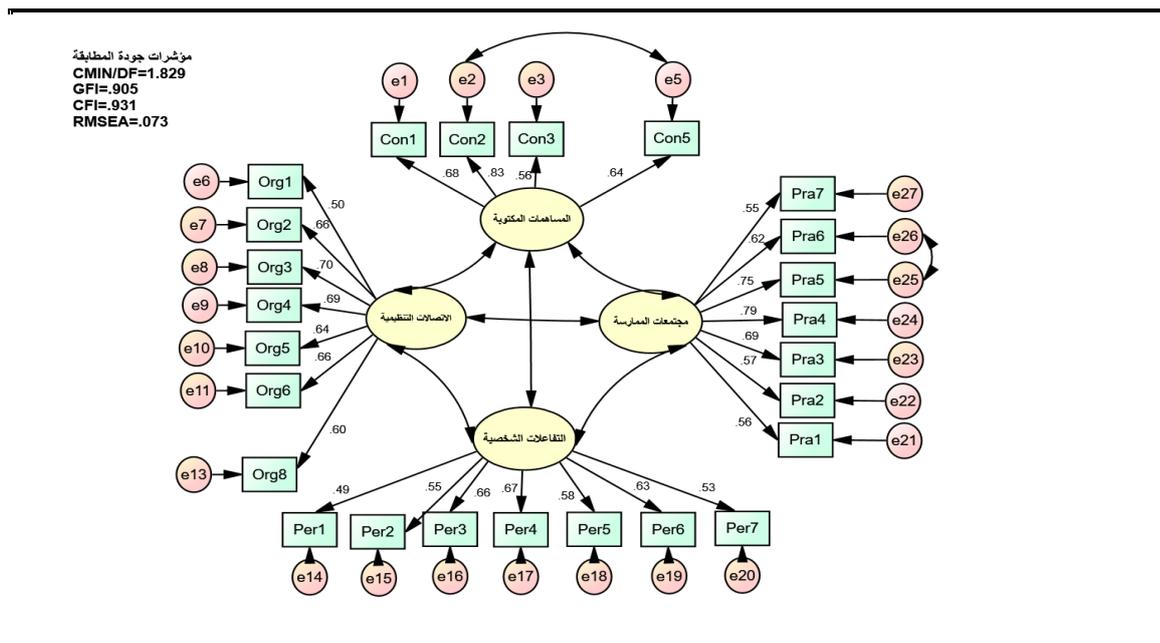
مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 5
-2	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
-4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

- المصدر: (Chan et al.,2007)

**1. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك تشارك المعرفة:**

يتضح من النظر في الإنموذج الهيكلية (2) ان بعض الفقرات لم تحقق مستوى التشبع المطلوب والبالغ (0.40) والتي هي (Con4,Org7) ما يستوجب حذفها وإعادة التحليل وبعد القيام بذلك تبين ان جميع الفقرات حققت تشبعا اعلى من المعيار المحدد والبالغ عددها (25) والتي تمثل المقياس (سلوك تشارك المعرفة). كما ان مؤشرات جودة المطابقة جميعها تحققت بنسب اعلى من المعايير المحددة مما يشير الى توافق وانسجام الإنموذج الهيكلية المفترض مع الإنموذج الفكري المقترح وفيما يأتي تفاصيل الشكل وجدول القيم



شكل (2)

الإنموذج الهيكلية لمتغير سلوك تشارك المعرفة

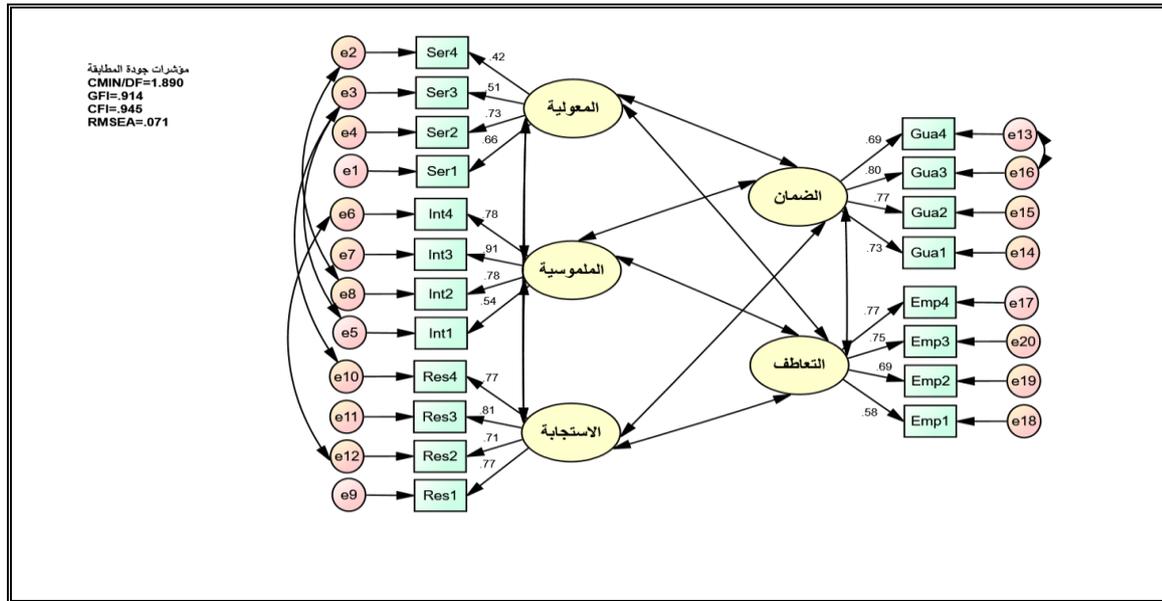
جدول (9)  
قيمة اختبار الإنموذج الهيكلي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Con1 <--- المساهمات المكتوبة	.677	1.076	.185	5.816	***
Con2 <--- المساهمات المكتوبة	.827	1.154	.215	5.367	***
Con3 <--- المساهمات المكتوبة	.558	.844	.162	5.228	***
Con5 <--- المساهمات المكتوبة	.643	1.000			
Org1 <--- الاتصالات التنظيمية	.497	.711	.129	5.518	***
Org2 <--- الاتصالات التنظيمية	.655	1.017	.143	7.136	***
Org3 <--- الاتصالات التنظيمية	.699	1.043	.138	7.561	***
Org4 <--- الاتصالات التنظيمية	.686	1.000			
Org5 <--- الاتصالات التنظيمية	.638	1.124	.161	6.967	***
Org6 <--- الاتصالات التنظيمية	.664	1.257	.174	7.225	***
Org8 <--- الاتصالات التنظيمية	.603	.970	.147	6.612	***
Per1 <--- التفاعلات الشخصية	.489	.598	.112	5.354	***
Per2 <--- التفاعلات الشخصية	.551	.889	.149	5.972	***
Per3 <--- التفاعلات الشخصية	.659	1.000			
Per4 <--- التفاعلات الشخصية	.666	.936	.133	7.050	***
Per5 <--- التفاعلات الشخصية	.582	.838	.134	6.265	***
Per6 <--- التفاعلات الشخصية	.628	1.024	.153	6.704	***
Per7 <--- التفاعلات الشخصية	.531	1.031	.179	5.772	***
Pra1 <--- مجتمعات الممارسة	.555	.620	.093	6.695	***
Pra2 <--- مجتمعات الممارسة	.566	.557	.081	6.833	***
Pra3 <--- مجتمعات الممارسة	.694	.819	.095	8.611	***
Pra4 <--- مجتمعات الممارسة	.790	1.000			
Pra5 <--- مجتمعات الممارسة	.754	.991	.105	9.470	***
Pra6 <--- مجتمعات الممارسة	.621	.844	.112	7.524	***
Pra7 <--- مجتمعات الممارسة	.547	.713	.108	6.590	***

- المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج

## 2. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة:

يتضح من النظر في الإنموذج الهيكلي ( 3 ) ان جميع الفقرات تحقق مستوى التشبع المطلوب والبالغ اكبر من نسبة (0.40) البالغ عددها (20) فقرة والتي تمثل المقياس (جودة الخدمة). كما ان مؤشرات جودة المطابقة جميعها تحققت بنسب اعلى من المعايير المحددة ما يشر الى تطابق وانسجام الإنموذج الهيكلي المقترض مع الإنموذج الفكري المقترح وفيما يأتي تفاصيل الشكل وجدول القيم



شكل (3)  
الإنموذج الهيكلي لمتغير جودة الخدمة

جدول (10)  
قيمة اختبار الإنموذج الهيكلي

			S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P
Ser1	<-	المعولية	.657	1.000		
Ser2	<-	المعولية	.726	1.141	.182	6.267 ***
Ser3	<-	المعولية	.509	.748	.148	5.064 ***
Ser4	<-	المعولية	.418	.633	.145	4.362 ***
Int1	<-	الملموسية	.541	1.000		
Int2	<-	الملموسية	.780	1.575	.229	6.874 ***
Int3	<-	الملموسية	.913	2.079	.286	7.266 ***
Int4	<-	الملموسية	.781	1.637	.242	6.778 ***
Res1	<-	الاستجابة	.772	1.000		
Res2	<-	الاستجابة	.712	.999	.112	8.924 ***
Res3	<-	الاستجابة	.812	1.200	.117	10.268 ***

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Res4	<- --	الاستجابة	.766	1.208	.125	9.653	***
Emp1	<- --	التعاطف	.576	1.000			
Emp2	<- --	التعاطف	.693	1.220	.183	6.669	***
Emp3	<- --	التعاطف	.749	1.324	.189	7.011	***
Emp4	<- --	التعاطف	.771	1.418	.199	7.138	***
Gua1	<- --	الضمان	.731	1.000			
Gua2	<- --	الضمان	.765	1.135	.121	9.391	***
Gua3	<- --	الضمان	.796	1.357	.139	9.733	***
Gua4	<- --	الضمان	.692	1.065	.127	8.377	***

- المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج

### 1- فحص كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة:-

ان استخدام معامل كرونباخ الفا يعد أحد الأساليب للتحقق من مدى ثبات المقياس المستخدم في عكس الظاهرة المدروسة عند نقطتين زمنيتين مختلفتين وضمن الحدود الإدارية للبحث العلمي فان نسبة (0.70) تعد الحد الأدنى المقبول للتحقق الثبات المطلوب للمقياس وقد تبين من جدول تحليل كرونباخ الفا ( 10 ) ان جميع الابعاد والمتغيرات قد حققت نسبة تتجاوز الحد المطلوب فقد كانت ما بين نسبة (0.71 – 0.93) وتعد هذه النسبة معبره عن ثبات أداة القياس ؛ لان قيمها مساوية للنسبة وتتجاوزها. ويمكن رؤية القيم الخاصة بالاختبار في جدول ( 11 )

جدول (11)

الثبات البنائي لأداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد
سلوك تشارك المعرفة	0.91	جودة الخدمة	0.93
مساهمات مكتوبة	0.71	المعولية	0.72
الاتصالات التنظيمية	0.82	الملموسية	0.84
التفاعلات الشخصية	0.77	الاستجابة	0.85
مجتمعات الممارسة	0.84	التعاطف	0.80
		الضمان	0.84

- المصدر : من إعداد الباحث.

## المبحث الثاني

### تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

يختص المبحث الثاني بعملية استكشاف مدى التوافر لأبعاد ومتغيرات الدراسة ضمن حيز بيئة التطبيق في مديرية بلدية الحسينية وذلك يكون عن طريق مستوى الوسط الحسابي المتحقق التي سيتم تصنيفها الى خمس فئات وفقا لطول المدى عن طريق (4=5-1) ثم يتم قسمة الناتج على عدد الفئات الخمسة يتبين ان طول الفئة هي (0.80) (Dewberry, 2004 : 15)<sup>1</sup>

### أولا- الوصف الاحصائي الخاص بسلوك تشارك المعرفة وتحليل استجابات عينة الدراسة

يشتمل وصف المتغير المستقل عرضا لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات الابعاد وكما يأتي:

#### 1- بعد مساهمات مكتوبة:

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري, اذ يتضح ان في جدول ( 12 ) تحقق وسطا فرضيا (3.69) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد المساهمات المكتوبة للتساؤل (يشارك المديرون في المنظمة المستندات والتقارير مع زملاء العمل). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (950). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع, في حين ان التساؤل (تسهل المنظمة بعرض أوراق العمل والنشرات الداخلية مع العاملين). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.08) وهو ضمن مستوى قناعه معتدلة بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (834). مما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.30) ومقدار تشتت بلغ (869). وضمن مستوى معتدل وهذا يبين ان العينة تدرك مشاركة المديرين للمستندات والتقارير فضلا عن اطلاعهم على الأوراق العمل والنشرات الداخلية.

<sup>8</sup>. ( 1 - 1.80 ) منخفض جداً, ( 1.81 - 2.60 ) منخفض, ( 2.61 - 3.40 ) معتدل, ( 3.41 - 4.20 ) مرتفع, ( 4.21 - 5.0 ) مرتفع جداً

جدول (12)  
( تحليل فقرات بُعد مساهمات مكتوبة )

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يشارك المديرون في المنظمة المستندات والتقارير مع زملاء العمل.	3.69	.950	مرتفع	1
2	تسهم المنظمة بعرض أوراق العمل والنشرات الداخلية مع العاملين.	3.08	.834	معتدل	4
3	تراعي المنظمة ضرورة مشاركة الملفات الشخصية المرتبطة بالعمل الحالي.	3.13	.905	معتدل	3
4	تم حذفها استنادا الى التحليل العاملي التوكيدي				
5	نتناول اخر مستجدات العمل ضمن المنتديات الالكترونية.	3.14	.930	معتدل	2
	المعدل	3.30	.869	معتدل	

- المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

## 2- بعد الاتصالات التنظيمية: -

ان الفقرة الحالية معنية بعرض اوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري, اذ يتضح ان في جدول ( 13 ) تحقق وسطا فرضيا (3.93) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد الاتصالات التنظيمية للتساؤل (تلتزم المنظمة مع باقي اعضاء الفريق بالإجابة عن أسئلة الآخرين). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (790). مما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع, في حين ان التساؤل (تراعي المنظمة المشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.03) وهو ضمن مستوى قناعه معتدلة بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (841). مما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.67) ومقدار تشتت بلغ (867). وضمن مستوى معتدل وهذا يبين ان المنظمة تهتم بطرح الآراء والأفكار ضمن الاجتماعات التنظيمية الدورية.

جدول ( 13 )  
( تحليل فقرات بعد الاتصالات التنظيمية )

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تطرح المنظمة الأفكار والآراء في الاجتماعات التنظيمية.	3.78	.776	مرتفع	6
2	تراعي المنظمة المشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني.	3.03	.841	متفع	7
3	تقدم المنظمة الاقتراحات والحلول للمشكلات في اجتماعات الفريق.	3.91	.809	مرتفع	3
4	تلتزم المنظمة مع باقي اعضاء الفريق بالإجابة عن أسئلة الآخرين.	3.93	.790	مرتفع	1
5	تطرح المنظمة أسئلة جيدة لمناقشتها بما تعزز تفكير الآخرين في اجتماعات الفريق.	3.92	.955	مرتفع	2
6	مشاركة قصص النجاح التي تفيد العاملين في المنظمة خلال الاجتماعات التنظيمية.	3.90	1.026	مرتفع	4
7	تم حذفها استنادا إلى التحليل العاملي التوكيدي				
8	تقدم المنظمة عروض توضيحية خلال الاجتماعات التنظيمية.	3.87	.872	مرتفع	5

المعدل	3.67	.867	مرتفع
--------	------	------	-------

- المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

### 3- بعد التفاعلات الشخصية: -

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلان نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري. اذ يتضح ان في جدول ( 14 ) تحقق وسطا فرضيا (3.91) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد التفاعلات الشخصية للتساؤل (اساعد الاخرين في تجنب المتاعب والمخاطر عن طريق المحادثات الشخصية). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (914). مما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع. في حين ان التساؤل (تعزز الدردشات الالكترونية مع الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.12) وهو ضمن مستوى قناعه معتدلة بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (1.089) ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة. اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.71) ومقدار تشتت بلغ (863). وضمن مستوى معتدل وهذا يبين ان الافراد يقدمون الدعم لزملائهم بالعمل ممن خبرتهم قليلة في مجال العمل.

### جدول ( 14 )

(تحليل فقرات بعد التفاعلات الشخصية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	أقدم الدعم للزملاء الأقل خبرة باستمرار.	3.65	.687	مرتفع	6
2	اراعي بناء علاقات طويلة الامد مع الموظفين الجدد لتطوير مهاراتهم.	3.86	.905	مرتفع	2
3	لا امانع في قضاء الوقت لمساعدة زملاء العمل في حل مشكلاتهم المرتبطة بالعمل.	3.80	.851	مرتفع	5
4	اطلع الاخرين على اخر المستجدات المعرفية التي تتوفر لدي.	3.85	.788	مرتفع	6
5	اشارك الاخرين الحماس والشغف في الموضوعات المهمة عن طريق المحادثات الشخصية.	3.81	.808	مرتفع	4
6	اساعد الاخرين في تجنب المتاعب والمخاطر عن طريق المحادثات الشخصية.	3.91	.914	مرتفع	1
7	تعزز الدردشات الالكترونية مع الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	3.12	1.089	معتدل	7
الإجمالي	البعد التصوري	3.71	.863	مرتفع	

- المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

### 4- بعد مجتمعات الممارسة: -

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري, اذ يتضح ان في جدول ( 15 ) تحقق وسطا فرضيا (4.00) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط ل فقرات بعد مجتمعات الممارسة للتساؤل (الاعتماد على برامج ومعلومات حديثة لتحقيق التميز في العمل). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (1.006) ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع, في حين ان التساؤل (اشراك مجموعات العمل في ايجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تحدث في العمل..) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.75) وهو ضمن مستوى قنائه معتدلة بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (827). مما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.91) ومقدار تشتت بلغ (902). وضمن مستوى معتدل وهذا يبين ان الافراد يستخدمون برامج ومعلومات حديثة لتحقيق التميز في العمل.

جدول ( 15 )

(تحليل فقرات بعد مجتمعات الممارسة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	اشراك مجموعات العمل في ايجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تحدث في العمل.	3.75	.827	مرتفع	7
2	اتبادل مع أفراد المجتمع* في الاجتماعات الخبرات والممارسات عن الموضوعات ذات الاهتمامات المشتركة.	3.85	.729	مرتفع	6
3	اركز في الاجتماع بأفراد المجتمع على مشاركة قصص النجاح وتجنب حالات الاخفاق والفشل.	3.93	.875	مرتفع	4
4	اشجع في الاجتماع مع أفراد المجتمع حالات التميز والابداع التي تحدث في اثناء العمل.	3.92	.937	مرتفع	5
5	دعم التطوير الشخصي لأفراد المجتمع الجدد.	3.94	.974	مرتفع	3
6	الاعتماد على برامج ومعلومات حديثة لتحقيق التميز في العمل.	3.00	1.006	مرتفع	1
7	مشاركة الأفكار والخواطر في موضوعات محددة عن طريق نظام مجتمع الممارسة عبر البرامج الحديثة التي تدعمها المنظمة.	3.97	.965	مرتفع	2
الإجمالي	البعد	3.91	.902	مرتفع	

- المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد متغير سلوك تشارك المعرفة فان بعد مجتمعات الممارسة حقق المرتبة الاولى ثم جاء بعد التفاعلات الشخصية بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعد الاتصالات التنظيمية ثم بالمرتبة الرابعة بعد مساهمات مكتوبة.

جدول ( 16 )

ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير سلوك تشارك المعرفة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	مساهمات مكتوبة	3.30	.869	معتدل	4

2	الاتصالات التنظيمية	3.67	.867	مرتفع	3
3	التفاعلات الشخصية	3.71	.863	مرتفع	2
4	مجتمعات الممارسة	3.91	.902	مرتفع	1
	المعدل	3.65	.875	مرتفع	

- المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج Spss. V.25

**ثانيا: عرض واقع متغير الدراسة جودة الخدمة وتحليل استجابات عينة الدراسة:** يشتمل وصف المتغير المستقل عرضا لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات الابعاد وكما يأتي:

### 1- بعد المعولية:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري, اذ يتضح ان في جدول ( 17 ) تحقق وسطا فرضيا (3.87) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد المعولية للتساؤل (تحقيق التوازن بين ما يقدمه الزبون وما يحصل عليه من الخدمات المقدمة) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (0.764). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع. في حين ان التساؤل (تقديم الخدمة بدقة ومن دون اخطاء) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.67) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (0.755). ما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.76) ومقدار تشتت بلغ (0.768). وضمن مستوى مرتفع فالأفراد يشعرون ان التشارك للمعرفة يمكن الاعتماد عليه بتحقيق الجودة المقدمة بمواصفات ذات جودة عالية.

جدول (17)  
(تحليل فقرات بُعد المعولية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تشعر بأن تشارك المعرفة يمكن الاعتماد عليه في الخدمات المقدمة ذات الجودة العالية	3.73	.765	مرتفع	3
2	تقديم الخدمة في الوقت المحدد.	3.79	.790	مرتفع	2
3	تقديم الخدمة بدقة ومن دون اخطاء	3.67	.755	مرتفع	4
4	تحقيق التوازن بين ما يقدمه الزبون وما يحصل عليه من الخدمات المقدمة.	3.87	.764	مرتفع	1
	المعدل	3.76	.768	مرتفع	

- المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

### 2- بعد الملموسية:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري, اذ يتضح ان في جدول (18) تحقق وسطا فرضيا (3.92) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط ل فقرات بعد الملموسية للتساؤل (تتوفر أماكن مكيفه لاستقبال المراجعين ) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (983). ما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع, في حين ان التساؤل (يتمتع الموظفون بالأناقة وحسن المظهر) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.69) وهو ضمن مستوى قناعة مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (794). مما يوشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.84) ومقدار تشتت بلغ (894), وضمن مستوى مرتفع ففي المنظمة هناك أماكن لاستقبال المراجعين وان تلك الأماكن مكيفة مجهزة بمتطلبات الراحة.

جدول ( 18 )

(تحليل فقرات بُعد الملموسية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يتمتع الموظفون بالأناقة وحسن المظهر .	3.69	.794	مرتفع	4
2	تحرص المؤسسة على إدخال كل ما هو جديد من تقنيات في مجال تطبيق الخدمة.	3.91	.899	مرتفع	2
3	تتوفر أماكن مكيفه لاستقبال المراجعين.	3.92	.983	مرتفع	1
4	يتمتع موظفو الاستقبال باللباقة وحسن التعامل .	3.85	.900	مرتفع	3
	المعدل	3.84	.894	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

### 3- بعد الاستجابة:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري, اذ يتضح ان في جدول (19) تحقق وسطا فرضيا (3.92) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط ل فقرات بعد الاستجابة للتساؤل (تتوفر لدى المنظمة القدرة والكفاءة لإنجاز الاعمال ) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (916). مما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع, في حين ان التساؤل (متوسط وقت الاستجابة مطابق لتوقعات الزبائن) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.02) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغت (961). ما يوشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.67) ومقدار تشتت بلغ (870), وضمن مستوى مرتفع ففي المنظمة يتم الاستجابة لطلبات الزبائن ضمن زمن بسيط ومحدد.

جدول(19)

(تحليل فقرات بُعد الاستجابة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تتم الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة.	3.86	.843	مرتفع	3

2	تتوفر لدى المنظمة القدرة والكفاءة لإنجاز الاعمال.	3.92	.916	مرتفع	1
3	متوسط وقت الاستجابة مطابق لتوقعات الزبائن.	3.02	.961	معتدل	4
4	تحرص المنظمة على تقديم افضل الخدمات لزبائننا.	3.89	.760	مرتفع	2
	المعدل	3.67	.870	مرتفع	

- المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

#### 4- بعد التعاطف:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري, اذ يتضح ان في جدول ( 20 ) تحقق وسطا فرضيا (3.97) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد التعاطف للتساؤل (يسعى العاملون على اشعار الزبائن برغبتهم في تقديم الخدمة حسب حاجاتهم . ) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (853). مما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع. في حين ان التساؤل (يحرص موظفي الاستقبال على تلبية رغبات الزبون وأشعاره بأهميته) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.46) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (821). مما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.80) ومقدار تشتت بلغ (824). وضمن مستوى مرتفع ففي المنظمة يشعر العاملون بان فريق العمل يتفهم حاجاتهم ويحاول تلبيةها.

جدول(20)  
(تحليل فقرات بُعد التعاطف)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يشعر العاملون بأن فريق العمل يتفهم حاجاتهم .	3.83	.805	مرتفع	3
2	يراعي العاملون الاهتمام الشخصي بالزبون.	3.96	.817	مرتفع	2
3	يحرص موظفو الاستقبال على تلبية رغبات الزبون وأشعاره بأهميته .	3.46	.821	مرتفع	4
4	يسعى العاملون على اشعار الزبائن برغبتهم في تقديم الخدمة حسب حاجاتهم.	3.97	.853	مرتفع	1
	المعدل	3.80	.824	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

#### 5- بعد الضمان:-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من الانحراف المعياري, اذ يتضح ان في جدول ( 21 ) تحقق وسطا فرضيا (3.97) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد الضمان للتساؤل (يلتزم العاملون على توفير تواصل فعّال مع الزبائن. ) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (861). مما يشير الى انسجام رأي الافراد عن هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع, في حين ان التساؤل (يحرص العاملون بأشعار الزبائن بالراحة والاطمئنان عند التعامل معهم) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.74) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغ (798). مما يؤشر انسجام الإجابات عن هذه الفقرة, اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.87) ومقدار تشتت بلغ (887). وضمن مستوى مرتفع اذ يبين ذلك ان العاملين يشعرون زبائنهم بالراحة والاطمئنان خلال عملية التواصل معهم.

جدول(21)  
(تحليل فقرات بُعدالضمان)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يحرص العاملون بأشعار الزبائن بالراحة والاطمئنان عند التعامل معهم.	3.74	.798	مرتفع	4
2	يلتزم العاملون على توفير تواصل فعّال مع الزبائن.	3.97	.861	مرتفع	1
3	يحاول العاملون في المحافظة على سرية البيانات .	3.93	.994	مرتفع	2
4	يسعى العاملون على توثيق الطلبات و الرد عليها بالسرعة الممكنة .	3.84	.898	مرتفع	3
	المعدل	3.87	.887	مرتفع	

- المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد جودة الخدمة فقد حقق بعد الضمان المرتبة الاولى في حين كانت بقية الابعاد تسلسها كالاتي الملموسية ثم التعاطف ثم المعولية وأخيرا والاستجابة  
جدول ( 22 )

ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير جودة الخدمة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	المعولية	3.76	.768	مرتفع	4
2	الملموسية	3.84	.894	مرتفع	2
3	الاستجابة	3.67	.870	مرتفع	5
4	التعاطف	3.80	.824	مرتفع	3
5	الضمان	3.87	.887	مرتفع	1
	المعدل	3.78	.848	مرتفع	

- المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات البحث

يتناول المبحث الثالث اختبار الجانب الفرضي للبحث من جزأين من الاختبارات الأولى يتعلق بفحص مدى الترابط ما بين متغيرات البحث باعتماد مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) والجزء الآخر معني بالتحقق من طبيعة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد عن طريق اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يأتي:

#### أ- اختبار فرضيات الارتباط

**اولاً. فرضية الارتباط الأولى:** تستند فرضية الارتباط الأولى الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد سلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة

وللتحقق من هذه الفرضية سيعتمد على معامل ارتباط (Pearson) للوقوف على طبيعة ارتباط المتغير المستقل (سلوك تشارك المعرفة) وابعاده مع المتغير المعتمد (جودة الخدمة). اذ ينتج عن التحليل مصفوفة تعبر عن جملة من المؤشرات يمكن قراءتها كمعايير لمستوى الارتباط بين المتغيرات فضلاً عن مقبولية تلك القيم وذلك يبدو جلياً في قيم جدول (23) المعبر عن مصفوفة معاملات الارتباط البسيط. فهو يبين عدد افراد العينة البالغ (149) فرداً وأن العلاقة باتجاهين من (2-tailed). ويمكن قبول القيم وتفسيرها عن طريق مستوى (Sig.) والتي تعني المعنوية التي تمتاز بها قيم التحليل

باعتداد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة ضمن عمليات البرنامج ومن دون ان تظهر ضمن المصروفة. فعندما يكون اعلى القيمة علامتي (\*\*\*) فهذا يعني قبول القيم ضمن مستوى (1%) في حين اذا ظهر نجمة واحدة اعلى القيمة (\*) فهذا يعني قبول القيمة عند مستوى معنوية (5%) اما اذا لم تظهر أي علامة نجمة فيعني المعنوية اكبر من الحد المقبول وهي غير مقبولة احصائيا، ولتحديد قوة الارتباط سيتم الاخذ برأي (Cohen & Cohen, 1983)، الذي يفصل مستوى القوة بثلاث مستويات:

\* مستوى منخفض: عندما ينخفض الارتباط عن مستوى من 0.10

\* مستوى معتدل: عندما تنحصر قيمة الارتباط بين 0.10 - 0.30

\* مستوى قوي: عندما تزداد قيمة الارتباط اعلى من 0.30

اذ يوضح الجدول ( 22 ) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

جدول ( 23 )

علاقات الارتباط بين متغير سلوك تشارك المعرفة بأبعاده وجودة الخدمة

		Correlations				
		مساهمات مكتوبة	الاتصالات التنظيمية	التفاعلات الشخصية	مجتمعات الممارسة	سلوك تشارك المعرفة
جودة الخدمة	Pearson Correlation	.469**	.669**	.634**	.670**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	149	149	149	149	149

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير سلوك تشارك المعرفة ومتغير جودة الخدمة يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (\*\*\*) (0.628) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة اعلى نسبة الارتباط وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي :

1. الفرضية الفرعية الاولى: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد مساهمات مكتوبة وجودة الخدمة)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد مساهمات مكتوبة ومتغير جودة الخدمة ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\*\*) (0.469) وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد .

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصالات التنظيمية وجودة الخدمة)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد الاتصالات التنظيمية ومتغير جودة الخدمة ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\*\*) (0.669) وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد التفاعلات الشخصية وجودة الخدمة)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد التفاعلات الشخصية ومتغير جودة الخدمة ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\*634). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

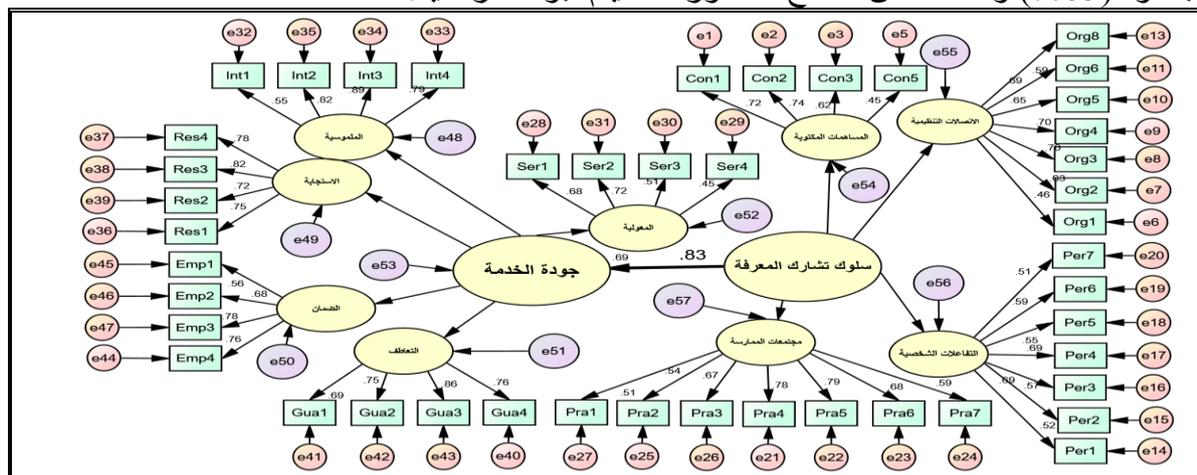
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد مجتمعات الممارسة وجودة الخدمة)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد مجتمعات الممارسة ومتغير جودة الخدمة ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\*670). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

### ب. فرضيات التأثير

**اولا:- الفرضية الرئيسية الثانية:** تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة)

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتمل بين متغير سلوك تشارك المعرفة ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد تتضح من قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية إنموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من جدول (24) ان إنموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (3.234) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يساهم بها متغير سلوك تشارك المعرفة في التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة في مديرية بلدية الحسينية عينة الدراسة فتبين انها تقدر ( $R^2 = 0.69$ ) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (31%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في الإنموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لمتغير سلوك تشارك المعرفة في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ( $\beta = 0.83$ ). وهي تعني ان أي زيادة في سلوك تشارك المعرفة بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (83%) وانطلاقا من النتائج المذكورة انفا يتم قبول الفرضية.



شكل (4)

الإنموذج الهيكلي للتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد

جدول (24)

تقديرات الإنموذج الهيكلي

المتغير	المسار	المتغير	S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P	
جودة الخدمة	<---	سلوك تشارك المعرفة	.833	1.534	.474	3.234	.001

**ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.**

**1. الفرضية الفرعية الأولى:-** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المساهمات المكتوبة في متغير جودة الخدمة. وتظهر نتائج الجدول ( 25 ) ما يأتي :

تهتم الفرضية الفرعية الأولى باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد مساهمات مكتوبة ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية إنموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من جدول (25) وشكل ( 5 ) عدم معنوية التأثير بين البعد وبين المتغير المعتمد بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (872). والتي تعد غير دالة معنويا لا عند (0.01) ولا عند (0.05). وانطلاقا من النتائج المذكورة آنفا يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

**2. الفرضية الفرعية الثانية:-** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الاتصالات التنظيمية في متغير جودة الخدمة.

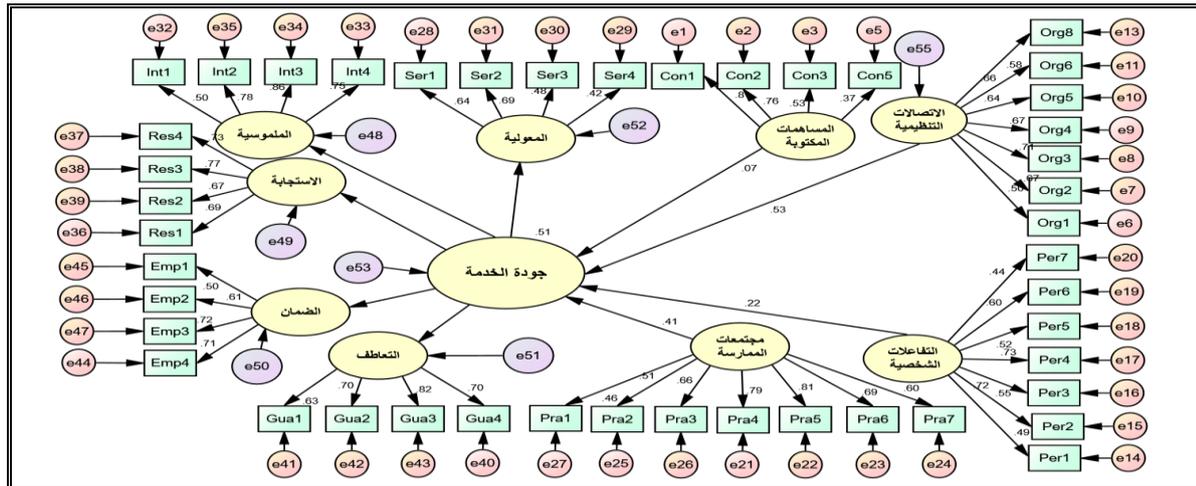
تهتم الفرضية الفرعية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد الاتصالات التنظيمية ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من قيمة B بينا المعيارية ضمن نمذجة المعادلة الهيكلية فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية إنموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من جدول ( 25 ) ان نتائج الإنموذج الهيكلية يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (3.903) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01). وان تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعد الاتصالات التنظيمية في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ( $\beta = 0.53$ ). وهي تعني ان أي زيادة في الاتصالات التنظيمية بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (53%) وانطلاقا من النتائج المذكورة آنفا يتم قبول الفرضية.

**3. الفرضية الفرعية الثالثة:-** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التفاعلات الشخصية في متغير جودة الخدمة.

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد التفاعلات الشخصية ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من جدول ( 25 ) ان نتائج الاختبار تمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (2.517) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01). في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعد التفاعلات الشخصية في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ( $\beta = 0.22$ ). وهي تعني ان أي زيادة في التفاعلات الشخصية بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (22%) وانطلاقا من النتائج المذكورة آنفا يتم قبول الفرضية.

**4. الفرضية الفرعية الرابعة:-** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مجتمعات الممارسة في متغير جودة الخدمة.

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد مجتمعات الممارسة ومتغير جودة الخدمة. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من جدول ( 25 ) ان نتائج نموذج الاختبار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (4.142) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01). في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعد مجتمعات الممارسة في تغيير مستويات جودة الخدمة فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ( $\beta = 0.41$ ). وهي تعني ان أي زيادة في مجتمعات الممارسة بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في جودة الخدمة بحدود (41%) وانطلاقا من النتائج المذكورة آنفا يتم قبول الفرضية.



شكل ( 5 )

الإنموذج الهيكلي للتأثير المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل والمعتمد

جدول (25)

تقديرات الإنموذج الهيكلي

المتغير	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة الخدمة	<---	المساهمات المكتوبة	.070	.061	.070	.872	.383
جودة الخدمة	<---	الاتصالات التنظيمية	.411	.166	.043	3.903	***
جودة الخدمة	<---	التفاعلات الشخصية	.223	.109	.043	2.517	.012
جودة الخدمة	<---	مجتمعات الممارسة	.532	.302	.073	4.142	***

## **الفصل الرابع**

### **الاستنتاجات والتوصيات**

- **المبحث الاول: الاستنتاجات**
- **المبحث الثاني: التوصيات**

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث على وفق نتائج البحث عن طريق الجانب النظري لمتغير البحث الحالي (دور سلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة) والجانب الميداني في عينة البحث لمديرية بلدية الحسينية ، ويعرض التوصيات المطلوبة التي توصل اليها الباحث على وفق نتائج البحث.

### المبحث الأول الاستنتاجات

#### توطئة:

في ظل حرص المنظمات الحكومية على تحسين جودة خدماتها المقدمة للمواطنين، يبرز سلوك مشاركة المعرفة بين الموظفين كعامل مهم في زيادة فعالية المنظمة. يهدف هذا البحث في مديرية بلدية الحسينية إلى تقديم رؤى عملية حول دور هذا السلوك في تحسين تقديم الخدمات من خلال أبعاد (المساهمات المكتوبة ، الاتصال التنظيمي، والتفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة) التي تساهم في تطوير آليات العمل وتعزيز ثقة المواطنين بمنظمات القطاع العام.

1- إن سلوك تشارك المعرفة (من خلال المساهمات المكتوبة ، والاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة) يعد آلية مهمة لتحسين جودة الخدمة في بلدية الحسينية، حيث يساهم في تطوير المهارات الفكرية ، وتحسين أداء الموظفين.

2- تبرز مجتمعات الممارسة كأكثر الأدوات فعالية في زيادة إنتاجية الموظفين، لدورها في تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين. وهذا يؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ويزيد من ثقة المواطنين في نزاهة المنظمة وقدرتها على تجنب الأخطاء.

3- إن التفاعلات غير الرسمية بين الموظفين مهمة بقدر أهمية الآليات الرسمية، حيث تعمل على تسريع نقل المعرفة وتبسيط العمليات وتحسين التعاون وإثراء بيئة العمل بالثقة المتبادلة، والتي يدركها المواطنون وتترجم إلى ثقة أكبر في علاقاتهم بالمنظمة.

4- ان التواصل الفعال بين الإدارات يشكل ركيزة مهمة لضمان تدفق المعلومات بدقة ووضوح، ما يمكن المنظمة من تقديم بيانات موثوقة للمواطنين، ويعزز صورة المنظمة الشفافة القادرة على الوفاء بالتزاماتها.

5- على الرغم من أن المساهمات المكتوبة لها تأثير محدود مقارنة بأدوات تشارك المعرفة الأخرى، إلا أنها لا تزال ضرورية لضمان استمرارية الجودة، وخاصة في ظل التغيرات في فرق العمل؛ وهذا يتطلب التحديث المنتظم لتصبح مرجعاً فعالاً لحل مشاكل المواطنين بشكل فعال.

6- إن تميز بُعد الضمان المتعلق بكفاءة الموظفين ونزاهة المنظمة يؤكد أن ثقة المواطنين تعتمد على الكفاءة وليس السرعة، في حين يشير ضعف بُعد الاستجابة إلى أن آلية تقديم الدعم في الوقت المناسب للمواطنين تحتاج إلى تحسين عاجل.

7- لم تعد جودة الخدمة مجرد معيار ثانوي بل أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة في مواجهة التحولات العالمية وتوقعات المواطنين المتزايدة، ما أجبر المنظمات على تبني استراتيجيات مبتكرة ليس فقط لتلبية الحد الأدنى من المتطلبات ولكن أيضاً لتحقيق التميز.

## المبحث الثاني

### التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات واستكمالات لما اعتمده الباحث في فقرة المخطط الفرضي للبحث، وخلاصة للحصيلة الميدانية و النظرية للبحث في ضوء الاستنتاجات المتعلقة بالمتغيرات (سلوك تشارك المعرفة وجودة الخدمة ) فإن الباحث يقدم بعض التوصيات من أهمها هي :

1- ضرورة التركيز على تعزيز ودعم مجتمعات الممارسة بسبب تأثيرها الكبير في تشارك المعرفة وجودة الخدمة. عن طريق عقد اجتماعات منتظمة لمجتمعات الممارسة لاقتراح حلول عملية لتحسين جودة الخدمة , تخصيص الوقت والموارد لدعم هذه المجتمعات داخل المنظمة وتشجيع الموظفين على المشاركة, ينبغي توجيه مجتمعات الممارسة لمعالجة قضايا محددة تعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة.

2- التشجيع على التفاعلات الشخصية بين الموظفين عن طريق توفير بيئة عمل داعمة ، مثل تنظيم الأنشطة غير الرسمية. ضمان نقل المعرفة بشكل فعال عن طريق توفير التدريب لتحسين مهارات الحوار والمناقشة بين الموظفين. تحديد مناطق مريحة في بيئة العمل التي من شأنها تسهيل التفاعلات الشخصية بين الموظفين.

3- تحسين تبادل المعلومات بين الأقسام باستخدام طرق الاتصال الفعالة (مثل الاجتماعات والرسائل) مع إجراءات واضحة ومباشرة حتى يتمكن الجميع من فهم المعلومات , ما يعزز من رفع الثقة لدى المواطنين , و استخدم المنصات التفاعلية لتحسين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وتكامل المعرفة بين الإدارات والاقسام .

4- التأكيد على المساهمات المكتوبة عن طريق تطوير نظام مستدام لتوثيق الخبرات الفردية في قاعدة معرفية مكتوبة يسهل الوصول إليها ، و تشجيع الموظفين على كتابة التقارير أو دراسات الحالة التي تسهم في نقل المعرفة لضمان استفادة الجميع.

5- ربط المكافآت بدرجة مشاركة الموظفين في تبادل المعرفة , ما ينعكس بشكل ايجابي على الاستفادة والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة وبالتالي رضا المواطنين .

6- تحويل ملاحظات المواطنين إلى تحسينات حقيقية عن طريق مناقشتها بانتظام مع الفرق ذات الصلة.

7- اعتبار تشارك المعرفة كأحد الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وجزء لا يتجزأ من ثقافتها واستخدام نجاحاتها كأمثلة في تطوير الخدمة.

**المصادر**

**والمراجع**

## المصادر والمراجع

- القرآن الكريم
- أولاً- المصادر العربية
- أ- الكتب العربية:
- 1- باشيوه، حسن، والبرواري نزار (2011) ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق، للنشر والتوزيع.
- 2- البرواري، الحسن، نزار عبد المجيد، عبد الله باشيوه (2011)، ادارة الجودة مدخل التميز والريادة مفاهيم واسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الاردنية، الطبعة الاولى، عمان ، الاردن
- 3- توفيق محمد عبد المحسن ( ٢٠٠٤ ) ، قياس الجودة والقياس المرن، الزقازيق، دار الفكر العربي.
- 4- الخطيب، سمير كامل، 2008 ( ادارة الجودة الشامل والايزو مدخل معاصر)، الطبعة الاولى .
- 5- الدرادكة، مأمون، ادارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، الاردن ، عمان ، 2006.
- 6- سعيد محمد المصري، ( 2002 ) . ادارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، ط 1 ،الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر .
- 7- الصاوي، ياسر 2007 ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السياب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى .
- 8- قاسم نايف علوان المحيوي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001- 2002 ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 .
- 9- القهوي، ليث عبدالله، 2013 استراتيجيات ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى .
- 10- كايل مصطفى كمال السيد. (2013) معايير الجودة الشاملة ( الادارة، الاحصاء ، الاقتصاد) (المجلد ١). عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 11- لويس معلوف اليسوعي، المنجد الابجدي (بيروت: دار المشرق، ط 4، د ت).
- 12- مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل علمي لتطبيق انظمة ادارة الجودة، الايزو. 4000 الطبعة الاولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999.
- 13- محمد بن مكرم ابن منظور الانصاري، لسان العرب، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط2، 2013).
- 14- النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، 2012 ( ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات ) الطبعة الثانية.
- 15- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن 2005 .
- ب-الرسائل والأطاريح
- 16- جميل، عمر قيس، 2022 تأثير رشاقة الموارد البشرية في الاداء الابداعي يتوسط سلوكيات التشارك المعرفي، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- 17- جوان فاضل مهدي، 2007، تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية في محافظة بابل.
- 18- الدحيداي، حيدر محمد، 2013، تصميم برنامج محوسب لتقييم جودة الخدمة المصرفية من جهتي نظر المديرين والزبائن، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء.
- 19- السامرائي، حفصة عطا الله حسين، 2000، المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصحية واثرها في تحقيق رضا المرضى -دراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية والخاصة في بغداد، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
- 20- السامرائي، برهان الدين حسين، ( 2012 ) ، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ الجودة الشاملة. (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة) Arab British Academy for, Higher Education.

- 21- سعدية، خامت ونورة، عجو، 2012، تقييم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر -دراسة حالة على المؤسسات الاستشفائية العمومية بالأخضرية، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 22- الشواهين، إبراهيم فلاح إبراهيم، (2017)، " أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 23- فطحيه، التيجاني زكريا، (2022) أثر جودة الخدمة على ولاء الزبون في ظل جائحة كورونا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 24- منصور، شيماء. (2023) تأثير التسويق الرقمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ( دراسة عينة في المصارف الجزائرية). اطروحة دكتوراه.

#### ت- البحوث والدوريات

- 25- أثير عبدالله محمد، حيدر علي شعبان. (2021). تقييم جودة الخدمة في مديرية ماء بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 13 (1).
- 26- أحمد، إيمان ياسين، وعامر عبد اللطيف العامري، (2023). فيما يتعلق بتقنيات إدارة العلاقات الزبون في خدمة الجودة: دراسة استطلاعية في دائرة الصحة العامة. مجلة التقنيات، 5 (1)، 208-215.
- 27- بودرنان، هناء وبوزكري، جيلالي، (2022). المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية ( درامه حاله مؤسسها اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت ) Revue Organisation, et Travail. 11(3), 117–136.
- 28- جواد، كاظم احمد، (2015) تحديد مستوى ابعاد جودة الخدمة ( دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44.
- 29- حاكم جبوري الخفاجي. (2012). رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/فرع النجف. Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 8(25).
- 30- حسن، محمد ميسر وعلي، جهاد وحמיד (2020) التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الوعي التأميني (( دراسة استطلاعية لمجموعة من العاملين في شركة التأمين الوطنية العراقية ))، جامعة تكريت.
- 31- الخطيب، نهي ناجي. (2024). تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية علي جودة الخدمة الصحية كأحد أهداف التنمية المستدامة دراسة ميدانية علي مستشفيات القطاع الخاص بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 55(4)، 475-516.
- 32- الخفاجي، حاكم جبوري، الحاتمي، ولاء محسن، وذيبيان، جميل شعيه (2023) عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها على ريادة الاعمال ( دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف (مصرف بغداد، المصرف الاهلي العراقي، مصرف الاستثمار العراقي، المصرف التجاري العراقي، مصرف TPI الاهلي Warith Scientific Journal, 5 (May)).
- 33- داود، سلمان جودي، (2019) التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة دار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة وعلاقته بالاداء Adab Al-Basrah.
- 34- رسول روضان عاصي. 2020. تقييم جودة الخدمة المقدمة في المديرية العامة للتنمية الصناعية. مجلة المنصور، مج. 2020، ع. 34، ص ص. 63-86.
- 35- ريان زهره. (2022). أثر ابعاد جودة الخدمة على رضا الزبائن (دراسة ميدانية على عملاء شركات الاتصالات الخلوية السورية). مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 44(23).

- 36- سيف بن حمود المقيمي, & رضوان جمال الأطرش. (2018). مصطلح السلوك واضطرابه بين علماء الشريعة وعلم النفس ( The Term al-Suluk (Behavior) and the Confusion between Shariah Scholars and the Psychologists). Journal of Islam in Asia (E-ISSN 2289-8077), 15(2), 143-175.
- 37- عبد الامير شياع, (2016). اثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية, مجلة الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, المجلد/3, العدد/10.
- 38- عبد الله احمد سلمان، عمار عواد محمد ، (2023) دور الدمج التنظيمي في تحديد ابعاد جودة الخدمات الصحية دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين والمرضى في المستشفيات / محافظة صلاح الدين ، AL- Bhary journal of Economic and AdMinistrative sciences , 19(2) 313-324 .
- 39- علي عبدالستار الحافظ, رنا سالم متعب. (2023). أنشطة التمهيد وأثرها في تحسين جودة الخدمة في شركة آسياسيل للاتصالات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات. (Journal of Business Economics for Applied Research, 4(6).
- 40- علي يونس ابراهيم، وائل محمود زهره، هدى جلال (2024)، تأثير الادارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية , المجلة المصرية للدراسات التجارية 48 ( 2 ) , 346- 378.
- 41- كشك، عادل انور عبد الدايم والقيرواني، محمد رفعت وعبد الرحيم، رباب السيد رجب. ( 2024 )، اثر التنوع الرقمي كمتغير وسيط العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء وجودة الخدمة (دراسة ميدانية على جامعة بور سعيد) مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ( 25 ) العدد الثالث.
- 42- محمد فاضل الياسري، حسين جميل غافل ، التوازن بين الكلفة والعرض نظام ادارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة كربلاء العلمية. المجلد 12، العدد الثالث ( 2014 ).
- 43- محمد، هدى جلال و ابراهيم، علي يونس وزهرة، وائل محمود. (2024) تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 24 (2)، 346 – 378 .
- 44- مروان درويش، ابتسام الدميري. (2010). تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر الزبائن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2(18).
- 45- مريم عيسى علي الناصر(2022) دور جودة الخدمة في تحسين مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية الكويتية، دراسة تطبيقية ١١ ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد (١٣)، العدد (٣).
- 46- منال عبد الحميد عبد المجيد. (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في خلق ميزة تنافسية مستدامة ((دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية في البصرة)). Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 15(48), 380-400.
- 47- منذر عباس شعلان, هدى أمين عليوي (2020). دور سلوكيات المواطن التنظيمية في ابعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية في معرض الرشيد والرافدين Journal of Kufa (Studies Center, 1 (56).
- 48- هادي مران أحمد العيساوي. (2018). دور المنظمة في تحسين جودة الخدمة الصحية – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 14 ( 44 جزء 2 ) .
- 49- ونس عبد الكريم الهنداوي ، واخرون ، ( 2012 ). الابعاد الاساسية للتسويق بالعلاقات واثرها على جودة خدمات المصارف الاردنية. كلية العلوم الادارية والمالية. جامعة الاسراء – عمان – الاردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الادارية عدد (32).

**A. Books**

- 50- Daniel Duret, Maurice pillet, qualité en production de I so 4000 à Six Sigma, 2 one édition, édition d'organisation ,Paris 2002,P21.
- 51- Sallis, Edward, (2012) Total Quality Mangement in Education, Kogan page Ltd 120-pentonville Raad London N1 99JN UK, ISBN 0-203-41701-1 Master e-book ISBN.

**B- Journal & Periodicals**

- 52- Abbasi, s. G., & dastgeer, g. (2018). "Effect of contextual factors on knowledge sharing behavior". Amazonia investiga, 7(16), 209–225.
- 53- Abdillah, M. R., Lin, C. T., Anita, R., & Suroto, B. (2018). Knowledge-sharing behavior among banking officers in Indonesia. Journal of International Studies, 11(2), 136-153.
- 54- Abubaker 13, Mani, M. A. &gaman , (2024) Service Quality and customer satisfaction of Deposits Money Banks in Maiduguri Metropolis, Nigeria: A Conceptual Review. International Journal of Accounting Finance and Administrative Research, 1(3), 16-23.
- 55- Akdere, M., Top, M, & Tekingunduz, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals The servperf Madel. Total quality Many Management business excellence, 31 (3-4), 342-352.
- 56- Alosaimi, M (2016). The role of Knowledge Managment approaches for enhancing and supporting education (Doctoral dissertation, Universite Pantheon- Sorbonne- Paris 1).
- 57- Alsunaidar, MAA (2022). The Impact of Tangibility Dimension on Customer Satisfaction in Islamic and Conventional Banks in Yemen Abstract. African Social and Economic Cooperation Journal , 9 (4), 261-274.
- 58- Andolsek D.M., & Andolsek, S. (2015). Knowledge Shaving D in an organizational from the perspective of the individual. International Journal of cognitive Research in Science. Engineering and Education, 3(2), 65-76.
- 59- Aryati, A. (2017). Influence of Service Marketing, Quality of Service to Decision Students in Choosing Private Higher Education in Makassar. Quest Journals of Research in Business and Management, 5(5), 41-46.
- 60- Asadi, r., mihoreanu, l., & radu, v. G. (2020). "Knowledge management and the governmental organizations". *Journal of economic development, environment & people*, 9(3).
- 61- Asghar, A., & Naveed, M. A. (2021). Psychometric evaluation of knowledge sharing behavior scale in academic environment. Library Philosophy and Practice, 1-15.
- 62- Attia, A. K. Hammad, A. J. (2023). Knowledy sharing behaviors and their role in enhancing strategic diffusion: An exploratory study of the opinions of a Sample of leaders in private Commercial banks.

- 63- Aulawi, H., Sudirman, I., Suryadi, K., & Govindaraju, R. (2009). Knowledge sharing behavior, antecedent and their impact on the individual innovation capability. *Journal of Applied Sciences Research*, 5(12), 2238-2246.
- 64- Bello, A. A. (2018). Knowledge management in academic libraries: Trends, issues and challenges. *World Journal of Research and Review (WJRR)*, 6(2), 20-25.
- 65- Berthoin antal, a., & richeben. (2009). A passion for giving, apassion for sharing: Understanding Knowledge sharing as gift exchange in academia. *Journal of Management inquiry*, 18(1), 78-95.
- 66- binti Zin, A. Z. (2013). Requirement for Knowledge Shaving behavior: A review of empirical findings". *Journal of Asian Scietific Research*, 3(6), 517.
- 67- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710.
- 68- choudhary, P., Sarikwal, L. (2017). Conceptual Framework of organizational factors on explicit and tacit knowledge sharing, *International organization of Scientific Research Journals*, 19(2), 34-38.
- 69- Cohendet, P., Meyer-Krahyer, f. (2001). The theoretica and Policy implications of Knowledge codification. *Research Policy*, 30 (9), 1563-1591.
- 70- Coltman, T., Gattorna, J., & Whiting, S. (2010). Realignment service operations strategy at DHL express. *Interfaces*, 40(3), 175-183.
- 71- Diab, Y. (2021). The concept of Knowledge sharing in organization s studying the personal and organizational factors and their effect on Knowledge Management). *Management studies and Economic Systems*, 6 (1/2), 91-100 .
- 72- Dong, m., & deng, d. (2016). "Effect of interns' learning willingness on mentors 'knowledge-sharing behavior". *Social behavior and personality: an international journal*, 44(2), 221-231.
- 73- Edu - Valsania, S., Moriano, J. A. & Molero, F (2016). Authentic leadership and employee Knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and worthgr Workgroup identifiation. *Leadership Sorganization Development Journal*, 37(4), 487-506.
- 74- Erdogans, C., Cakir, R., & Korkmaz, O. (2022). Students Knowledg sharing behaviours and sense of online Learning Community in online learning environments. *Participatory Educational Research*, 9(3), 46-61.
- 75- Ergun, E., & Avci, u. (2018). Knowledge sharing Self-efficacy, Motivation and sense of community as Predictors of Knowledge receiving and giving behaviors. *Journal of Educational Technology & Society*, 21 (3), 60-73 .
- 76- Gagné, M. (2009). A model of Knowledge - sharing Motivation Human Resource Management: Published in cooperation whith the school of 82.Business Administration, the University of Michigan and in alliance w with the Society of Human Resources Mangment, 48(4), 571-589.

- 77- Gazor, H., Koohkan, F., Kiarazm, A., & Ameleh, K. (2012). Influential factors on knowledge sharing in banking industry. *Management Science Letters*, 2(6), 2215-2224.
- 78- Gurteen, D (1999). Greating al knowledge sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.
- 79- Hameeds Budii, A. (2012) Effectiveness of Knowledge Managment functions in improving the quality of education in higher education institutions *International Journal of information and Educatio Technology*, 2(4), 319.
- 80- Hartwig, K., & Billert, M. S. (2018). Measuring service quality: A systematic literature review.
- 81- Hoq, K.M.G., SAKter, R (2012). Knowledge Management in Universities; Role of Knowledge workers, *Bangladesh Journal of Library and information Science*, 2(1), 92-102.
- 82- Isa, A. M., Jemal, N. F. M., & Nordin, N. M. (2016). Knowledge sharing behaviour in libraries: A case study of Raja Tun Uda Library Selangor, Malaysia. In *Knowledge Management International Conference (KMICe) 2016*. Chiang Mai, Thailand: KMICe.
- 83- Jee Kim, Eun & Park Sunyoung. (2020) Transformational leadership, Knowledge sharing, organizational climate and Learning: an empirical Study, *Leadership organization Development Journal*, 41(6) 761-775 .
- 84- Kamase, R., Limpo, L., Polimpung, L. J. C., & Papalangi, N. (2024). The Influence of Service Quality on Consumer Behavior. *JManagER*, 3(2), 34-48.
- 85- Käser, P. A., Smiles, R. E. (2001). Knowledge Activists: the cultivation of motivation and trust Properties of Knowledge sharing relationships. In *Academy of Management Proceedings (Vol.2001, No. 1, PP. DI-D6): Briarcliff Manor, NY 10510! Academy of Management*.
- 86- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.
- 87- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.
- 88- Kubo, I., Saka, A., & Pan, S. L. (2001). Behind the scenes of knowledge sharing in a Japanese bank. *Human Resource Development International*, 4(4), 465-485.
- 89- Kulkarni, A. M. (2024). To study the effect of Service quality on customer satisfaction amongst Public and private sector banks.
- 90- Kumara guru, S., & Sivageahnam, O. (2013). *Service Quality of Travel Agencies in Kedah.*
- 91- Li, X., Qiang, Q., Huang, L., & Huang, C. (2022). How knowledge sharing affects business model innovation: an empirical study from the perspective of ambidextrous organizational learning. *Sustainability*, 14(10), 6157.

- 92- Liao, K., & Xiong, H. (2011)- Study on Knowledge Sharing of community of practice based Social network perspective.
- 93- Majid, S., & Wey, S. M. (2009). Perceptions and knowledge sharing practices of graduate students in Singapore. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 5(2), 21-32.
- 94- Maraknon, L., & panjakajorsakov. (2017). Perceived quality, Perceived risk and customer trust affecting customer loyalty of environmentally Friendly electronics products. *Kasetsart Journal of social sciences*, 38(1), 24-30.
- 95- Maulana, a. (2021). "Important meaning knowledge management". *Riauuniversity pekanbaru*, 1–14.
- 96- MaZiM, M., & Mukherjee, B. (2011). Implementing Knowledge Management in Indian academic libraries •*Journal of Knowledge management practice*.
- 97- Memon, M.A, B. (2024 ). A conceptual framework of the Individual Antecedent to knowledge sharing with empirical evidence and managerial implications .*sustainable business and society in emerging economies* .6 (2) ,167-180 .
- 98- Miklos, pakurar & Haddad, H. & Nagy, J., & Popp, J., 2019, "the service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector" . *Sustainability*, 11(4), 1113.
- 99- Mohamad Kamil, M., Azman, A. S., & Abdul Hanan, S. (2019). A review of servqual model in relation to transportation services. In *Symposium on Technology Management and Logistics (STML Go Green) 2019* (No. 14, pp. 119-128). *Universiti Utara Malaysia*.
- 100- Mohd, S. N. H., Goh, G. G. G., & Fathi, N. M. (2012, October). Factors affecting motivations to share knowledge among university students. In *Proceeding of the International Conference on Management, Economics and Finance (ICMEF 2012)* (pp. 693-703).
- 101- Mulat, G. W. (2017). The effects of service quality on customer satisfaction: A study among private banks in Mekelle Town. *European Journal of Business and Management*, 9(13), 72-79.
- 102- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Anwar, A. (2022). Testing the determining factors of knowledge sharing behavior. *Sage Open*, 12(1), 21582440221078012.
- 103- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Ratnasari, R. T. (2020). Knowledge sharing behavior between self-leadership and innovative behavior. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 148-157.
- 104- Nooman, A. X., & found, F. (2014). Knowledge sharing in universal Societies of some develop nations. *International Journal of Academic Research*, 6(3), 205-212.
- 105- Nordin, N.A., Dand, N., Susman, W. U.K.M. (2012)( Knowledge sharing behaviour among academic staff at a public higher education institution in

- Malaysia•International Journal of Educational and Pedagogical Sciences, 6(2), 3415-3420.
- 106-** Octavia, A, & fatricias, R.S. (2017). The influence of Service Marketing Mix and service quality on students satisfaction in Jambi universty, Indonesia. International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, 6, 398-414.
- 107-** Okyere-Kwakye, E., & Nor, K. M. (2011). Individual factors and knowledge sharing. American Journal of Economics and Business Administration, 3(1), 66-72.
- 108-** Ongoli B., Yeap, P. F., Tam, S. His & chong, L, .L.L. (2011) **Factors influencing Knowledge sharing among undergraduate students: A Malaysian Perspective.** Industry and Higher Eduaction, 25(2), 133-140.
- 109-** Othmar, R. (2014). **Determinants of Academicsay Knowledge Sharing Behavior in united Arab Emiraes Universities.** Journal of Education and vocational Research 5,1-12 .
- 110-** Ozbebek, A., Toplu, E.K (2011). Empowered Employees! Knowledge sharing behavior. International Journal of Business and Management Studies, 3(2), 69–76.
- 111-** Prompreing, K., & Hu, C. (2021). The role of knowledge-sharing behaviour in the relationship between the knowledge creation process and employee goal orientation. International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM), 16(2), 46-63.
- 112-** Ramayah, T., Yeap, J. A., & Ignatius, J. (2014). Assessing Knowledge sharing among academics: A validation of the knowledge sharing behavior scale (KSBS). Evaluation review, 38(2), 160-187.
- 113-** Rambeli, S. A., & Yunus, A. M. (2018). The knowledge management practices at PTAR in promoting creativity and innovation among staff. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(9), 364-374.
- 114-** Sadiq Sohail M & Dand, S. (2009). Knowledge sharing (18) in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. Vine, 39(2), 125-142.
- 115-** Sadiq Sohail, M., & Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. Vine, 39(2), 125-142.
- 116-** Samieh, H. M., Swahba, K. (2007). Knowledge sharing behavior From game theory and socio-Psychology perspectives. In Sciences CHICSS '07 (pp. 187-187), IEEE.
- 117-** Sardjono,w.firdans, f. (2020) Readiness Model of Knowledge Managment systems implementation at the higher education. ICIC Express Letters, 14(3), 477487.
- 118-** Shaemi Barzoki, A., Kianpour, M., & Shakeri, F. (2018). The process of intrapersonal contribution to knowledge sharing. Management Studies in Development and Evolution, 27(88), 103-141.

- 119- Singh, B., Fukumari, S. (2024). Service Quality and competencies in communication processes: A customer- Centered Approach.
- 120- Sonmez cakir, f., & adiguzel, z. (2020). "Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization" Sage open, 10(1), 2158244020914634.
- 121- Sugiarto, S., & Octaviana, V. (2021). Service Quality (SERVQUAL) Dimensions on Customer Satisfaction: Empirical Evidence from Bank Study. Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business, 1(2), 93-106.
- 122- Supar, N. (2012). Technological factors affecting knowledge sharing among academic staff in selected Malaysian higher educational institutions and the effect on performance. journal of education and vocational research, 3(7), 234-241.
- 123- Tazreen, Sabrina, 2012, "An Empirical study of Servqual as a tool for Service Quality Measurement" ,IOSR Jouranl Business and Management (IOSRJBM), Vol ume 1, Issue 5 ,pp 9-19.\
- 124- Titi Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. Journal of knowledge management, 17(3), 454-471.
- 125- Trivedi, K., & Srivastava, K. 13. (2022) - The role of Knowledge Management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness, the 13otto M Line, 35(2/3), 53-72.\
- 126- Wang, S., Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. Hunan resource Management review, 20(2), 115-131.
- 127- Xu, Jinheng., & wei, w. (2023). A theoretical review on the role of Knowledge sharing and intellectual capital in employees 'innovative behaves at work. Heliyon, 9 (10).
- 128- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. Cogent Business & Management, 10 (1), 2195027.
- 129- Yi, J. (2015). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. In The Essentials of Knowledge Management (pp. 213-245). London: Palgrave Macmillan UK.
- 130- Youcef Khodja, N. (2023). L'effet du personnel en contact sur la qualité de service perçue cas de l'hôtel «THE BEST TITANIC», Freha, Tizi-Ouzou (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- 131- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. Journal of the academy of marketing science, 28, 67-85.
- 132- Zhang, J. (2017). Benefit Model of knowledge Sharing behavior. Open Journal of Social Sciences, 5(8), 161–169.
- 133- Zisis, P., Gare falakis, A, & Sarian nidis, N., (2009). The application of Performance Measurement in the Service quality concept: the case of a Greek service organization. Available at SSRN 1359926.

اللاحق

## ملحق ( 1 )

أسماء السادة المحكمين مرتبة بحسب الالقاب العلمية والحروف الهجائية

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص الدقيق	الجامعة/الكلية/القسم
1	ا. د	احمد عبد الله امانة	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
2	ا. د	احمد كاظم بريس	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد
3	ا. د	فيصل علوان الطائي	نظم معلومات وإدارة معرفة	جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد
4	ا. د	ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
5	ا.م. د	صالح مهدي الحسنوي	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
6	ا.م. د	علي كاظم حسين	ادارة استراتيجية	جامعة الفرات الاوسط /المعهد التقني في كربلاء
7	ا.م. د	محمد تركي عبد العباس	ادارة إنتاج وعمليات	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
8	ا.م. د	محمد جبار هادي	سلوك تنظيمي وادارة استراتيجية	جامعة الفرات الاوسط /المعهد التقني في كربلاء

## ملحق (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م / استبانة

السيد المجيب المحترم...

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

نضع بين ايديكم الاستمارة الخاصة بالبحث الموسوم ب(دور سلوك تشارك المعرفة في جودة الخدمة / دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية بلدية الحسينية ) على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية ، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا توجد هنالك حاجة الى ذكر الاسم أو التوقيع .
- 2- بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات وذلك من وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة
- 3- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها ؛ لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
- 4- يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
- 5- الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم .

الباحث

طالب الدبلوم العالي

ليث احمد كاظم

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

2025م

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

1446هـ

يرجى الإجابة على الاستبانة الآتي :

الجنس

انثى

ذكر

العمر

اصغر من 30  30-40  40-50  اكبر من 50

التحصيل الدراسي

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دبلوم عالي  دكتوراه

مدة الخدمة

5 سنوات فأقل  6 - 10  11-15  16 - 20  21 - 25  25 سنة فأكثر

المتغير المستقل: سلوك تشارك المعرفة  
 سلوك تشارك المعرفة: هو مجموعة من الممارسات الفردية تتضمن تبادل الخبرات والمعرفة الخاصة بالعمل مع  
 الافراد الاخرين داخل المنظمة ( Ozbebek, 2011 ) .

مساهمات مكتوبة: تشير الى الوثائق والنصوص والتقارير المكتوبة التي تسهل عملية تشارك الأفكار والمعلومات والمعرفة بين الأفراد أو المجموعات بدلاً من المحادثات الشفهية						
ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
01	يشترك المدبرون في المنظمة المستندات والتقارير مع زملاء العمل.					
02	تسهم المنظمة بعرض أوراق العمل و النشرات الداخلية مع العاملين .					
03	تراعي المنظمة ضرورة مشاركة الملفات الشخصية المرتبطة بالعمل الحالي .					
04	اقدم الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير عمل المنظمة .					
05	نتناول اخر مستجدات العمل ضمن المنتديات الالكترونية .					
الاتصالات التنظيمية: هي مجموعة أدوات الاتصال المتاحة أو التي يستخدمها أعضاء المنظمة للتواصل ومشاركة المعلومات و المعرفة عن طريق طرائق أكثر رسمية من أجل حل المشكلات داخل فرق العمل الخاصة بهم.						
ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
06	تطرح المنظمة الأفكار والآراء في الاجتماعات التنظيمية .					
07	تراعي المنظمة المشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني .					
08	تقدم المنظمة الاقتراحات والحلول للمشكلات في اجتماعات الفريق .					
09	تلتزم المنظمة مع باقي اعضاء الفريق بالإجابة عن أسئلة الآخرين.					
10	تطرح المنظمة أسئلة جيدة لمناقشتها بما تعزز تفكير الآخرين في اجتماعات الفريق .					
11	مشاركة قصص النجاح التي تفيد العاملين في المنظمة خلال الاجتماعات التنظيمية .					
12	الكشف عن الإخفاقات أو الأخطاء الشخصية السابقة خلال العمل في الاجتماعات التنظيمية لمساعدة الآخرين على تجنبها .					
13	تقدم المنظمة عروض توضيحية خلال الاجتماعات التنظيمية .					

ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
14	اقدم الدعم للزملاء الأقل خبرة باستمرار .					
15	اراعي بناء علاقات طويلة الامد مع الموظفين الجدد لتطوير مهاراتهم .					
16	لا امانع في قضاء الوقت لمساعدة زملاء العمل في حل مشكلاتهم المرتبطة بالعمل .					
17	اطلع الاخرين على اخر المستجدات المعرفية التي تتوفر لدي .					
18	اشارك الاخرين الحماس والشغف عن الموضوعات المهمة عن طريق المحادثات الشخصية .					
19	اساعد الاخرين في تجنب المتاعب والمخاطر عن طريق المحادثات الشخصية.					
20	تعزز الدردشات الالكترونية مع الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.					
مجتمعات الممارسة: على أنها مجموعات من الأفراد الذين يتشاركون اهتمامات وعواطف مشتركة ويتفاعلون بانتظام لتشارك الخبرات والمعرفة والتعلم من بعضهم البعض.						
ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
21	اشترك مجموعات العمل في ايجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تحدث في العمل .					
22	اتبادل مع أفراد المجتمع* في الاجتماعات الخبرات والممارسات عن الموضوعات ذات الاهتمامات المشتركة .					
23	اركز في الاجتماع بأفراد المجتمع عل مشاركة قصص النجاح وتجنب حالات الاخفاق والفشل .					
24	اشجع في الاجتماع مع أفراد المجتمع حالات التميز والابداع التي تحدث اثناء العمل .					
25	دعم التطوير الشخصي لأفراد المجتمع الجدد .					
26	الاعتماد على برامج ومعلومات حديثة لتحقيق التميز في العمل.					

					27	مشاركة الأفكار والخواطر عن موضوعات محددة عن طريق نظام مجتمع الممارسة عبر البرامج الحديثة التي تدعمها المنظمة .
*المجتمع: شبكة غير رسمية من الأشخاص داخل المنظمات أو غيرها والذين يتشاركون طواعية في الممارسة والخبرة والاهتمامات المشتركة عن موضوعات محددة. إنها ليست وحدة تنظيمية ولا فريقاً						

المتغير التابع : جودة الخدمة  
 جودة الخدمة: بأنها مجموعة الخصائص والصفات التي يتمتع بها المنتج او الخدمة، والتي تؤثر في قدرتها على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن المحددة ( Youcef , 2013 : 24 ) .

المعولية: القدرة على تقديم الخدمة بمستوى عالٍ من الدقة واداء ثابت وموثوق به بشكل مستمر وبدون أخطاء، و من ثم زيادة ثقة الزبائن ورضاهم.						
ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
28	تشعر بأن تشارك المعرفة يمكن الاعتماد عليه في الخدمات المقدمة ذات الجودة العالية .					
29	تقديم الخدمة في الوقت المحدد .					
30	تقديم الخدمة بدقة وبدون اخطاء					
31	تحقيق التوازن بين ما يقدمه الزبون وما يحصل عليه من الخدمات المقدمة.					
الملموسية: جميع الجوانب الملموسة في المنظمة قبل المباني والمعدات والموظفين وغيرها . جميع الجوانب الملموسة للمنظمة مثل المباني والمعدات والموظفين وغيرها، وتعد عنصرا مهما في تقييم جودة الخدمة من الزبائن ؛ لأنها تترك انطباعات مباشرة مما يؤدي الى تعزيز سمعة المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة والزبائن.						
ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
32	يتمتع الموظفون بالأناقة وحسن المظهر.					
33	تحرص المؤسسة على إدخال كل ما هو جديد من تقنيات في مجال تطبيق الخدمة .					
34	تتوفر أماكن مكيفه لاستقبال المراجعين .					
35	يتمتع موظفو الاستقبال باللباقة وحسن التعامل .					
الاستجابة: يشير إلى القدرة على الاستجابة الفعّالة والسريعة عن طريق تقديم الحلول المناسبة لكافة حاجات الزبائن وطلباتهم وذلك لضمان رضاهم وتلبية طلباتهم المستمرة .						
ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
36	تتم الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة .					
37	تتوفر لدى المنظمة القدرة والكفاءة لإنجاز الاعمال .					

					متوسط وقت الاستجابة مطابق لتوقعات الزبائن .	38
					تحرص المنظمة على تقديم افضل الخدمات لزيانها .	39
التعاطف: يشير الى مدى قدرة مقدم الخدمة على الاستماع والتفاعل والاستجابة وفهم حاجات ومشاعر الزبائن وتقديم الخدمات الملائمة لهذه الحاجات في الوقت المناسب.						
ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
40	يشعر العاملون بأن فريق العمل يتفهم حاجاتهم .					
41	يراعي العاملون الاهتمام الشخصي بالزبون .					
42	يحرص موظفو الاستقبال على تلبية رغبات الزبون وأشعاره بأهميته .					
43	يسعى العاملون على اشعار الزبائن برغبتهم في تقديم الخدمة حسب حاجاتهم.					
الضمان: هو قدرة الموظفين على تقديم خدمات تزيد من ثقة الزبائن بالمنظمة، ويعتمد الضمان على عدة عوامل منها التدريب والخبرة التي اكتسبها الموظفون، وكذلك قدرتهم على التواصل والتفاعل مع الزبائن بثقة، و من ثم تحقيق رضا الزبائن وإقامة علاقة متشاركة ودائمة معهم.						
ت	السؤال	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
44	يحرص العاملون بأشعار الزبائن بالراحة والاطمئنان عند التعامل معهم .					
45	يلتزم العاملون على توفير تواصل فعال مع الزبائن .					
46	يحاول العاملون في المحافظة على سرية البيانات.					
47	يسعى العاملون على توثيق الطلبات و الرد عليها بالسرعة الممكنة .					

## *Abstract*

The current research aims to analyze the impact of knowledge sharing behavior on improving service quality in Al-Hussainiya Municipality Directorate, by studying the relationship between its four dimensions (written contributions, organizational communications, personal interactions, communities of practice) and the five dimensions of service quality (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy). Accordingly, a hypothetical diagram was developed that determines the nature of the relationship between the two variables, and Al-Hussainiya Municipality Directorate, affiliated with the Directorate of Municipalities of Karbala, in Karbala Governorate, was chosen as a field for practical application. The research relied on the descriptive analytical approach, where data were collected by distributing a questionnaire to (158) employees, with (149) valid responses analyzed using SPSS v.25. The statistical tools included confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, Pearson's correlation coefficient, and structural modeling (SEM). Form using the statistical program Spss.v.25.

The research reached many conclusions, the most important of which is the existence of a positive correlation and impact of knowledge sharing behavior on service quality. Communities of practice emerge as the most effective tools in increasing employee productivity, due to their role in enhancing cooperation and exchange of experiences among employees. This positively affects the quality of services provided and increases citizens' confidence in the integrity of the organization and its ability to avoid errors. As for assurance, it topped the dimensions of service quality as a result of employee efficiency and the integrity of the organization. Written contributions and response showed poor performance, indicating an urgent need to document knowledge and improve the speed of interaction with citizens.

Accordingly, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which is the need to focus on strengthening and supporting communities of practice due to their significant impact on knowledge sharing and service quality. Emphasizing written contributions by developing a sustainable system for documenting individual experiences in an easily accessible written knowledge base, and encouraging employees to write reports or case studies that contribute to the transfer of knowledge to ensure everyone benefits.

**Keywords:** Knowledge sharing behavior, service quality, Al-Hussainiya Municipality Directorate.

**The Republic of Iraq**  
**Ministry of Higher Education and**  
**Scientific Research**

**University of Karbala / College of**  
**Administration and Economics**

**Department of Business**  
**Administration/Graduate Studies**



**Higher Diploma in Quality Management**

## **The Role of Knowledge Sharing Behavior in** **Service Quality**

**An analytical survey study of the opinions of a sample of employees in the**  
**Al-Hussainiya Municipality Directorate affiliated with the Karbala**  
**Municipalities Directorate**

**A research submitted to the Council of the College of**  
**Administration and Economics / University of Karbala It is part of**  
**the requirements for obtaining a higher diploma in quality**  
**management**

**Submitted by the student:**

**Laith Ahmed Kazim**

**Supervised by**

**Assistant Professor Dr**  
**Yazin Salim Muhammed**

1446 A. H.

2025 A. D.