

# أثر المعرفة على جودة الخدمة : دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية

م.م. حيدر شاكر نوري \*

م.م. محمود حسن جمعة \*\*

## المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين المعرفة وجودة الخدمة، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور المعرفة في جودة الخدمة المقدمة في شركة التأمين الوطنية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (30) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين المعرفة ومتغيراتها (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) وجودة الخدمة إجمالاً. وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات المناسبة.

## Abstract

*This research tests the relationship of the linkage and effect between the knowledge and service quality, The research problem is how to understand the knowledge role in the service quality in national insurance company. A questionnaire has been used in data collection depending on the distribution of (30) forms to the research sample. Data have been analyzed Using (SPSS) program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis has been used. The research reached a set of conclusions, one of the most important things is, that there is a linkage and impact relation between knowledge, its variables (implicit knowledge and explicit knowledge) and service quality as a whole. The research concluded with many suitable recommendations.*

المصطلحات الرئيسية في البحث: المعرفة وجودة الخدمة

**Knowledge and Service quality**

## المبحث الأول

### منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### أولاً: منهجية البحث

##### 1- مشكلة البحث

أثبت أدبيات الإدارة على أن المعرفة هي الموجود رقم واحد، إذ تغلغت المعرفة في كل مجالات الأعمال حتى أصبح العالم اليوم يسمى بالاقتصاد المعرفي، مما دفع المنظمات إلى احتضان المعرفة التي أصبحت من

\* جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد .

\*\* جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/6/27

المرتكزات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الإدارية الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلاؤماً مع التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال والمنظمات، من هنا تتضح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي: ما دور المعرفة بنوعيتها (الضمنية والظاهرة)، في تحسين جودة الخدمة المقدمة لزبائن شركة التأمين الوطنية وفي ضوء هذا التساؤل يمكن الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ما مستوى كل من المعرفة الضمنية والظاهرة في الشركة المذكورة؟
- ما مستوى جودة الخدمة المقدمة في الشركة المذكورة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات المعرفة وجودة الخدمة في الشركة المذكورة؟
- ما هي طبيعة أثر متغيرات المعرفة جودة الخدمة في الشركة المذكورة؟

## 2- أهمية البحث

يمكن إجمال أهمية البحث الحالي بالنقاط الآتية:

- 1- يسهم البحث في معرفه كيفية الإفادة من المعرفة والعمل على إظهارها إلى الواقع وعدم الاكتفاء بوصفها موجود غير ملموس.
- 2- وضع إطار معرفي وفلسفي لموضوعي المعرفة، وجودة الخدمة لموقع البحث.
- 3- توضيح الجدل الفكري القائم حول متغيرات البحث وتوضيح التداخل بينها.
- 4- يضيف مساهمة علمية للبحوث والدراسات في مجال المعرفة وعلاقتها بجودة الخدمة.

## 3- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية :

- 1- تشخيص وجود معرفة (ضمنية وظاهرة) في الشركة المبحوثة.
- 2- دراسة جودة الخدمة المقدمة في ظل المعرفة الضمنية والظاهرة، والتعرف على واقع المعرفة ومستوى تقديم الخدمة.
- 3- تقييم المتغيرات موضوع البحث والتمثلة بالمعرفة وجودة الخدمة في ضوء استجابة العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة والذي يعكس واقع المتغيرات في الشركة المبحوثة.
- 4- قياس وتحليل طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين المعرفة الضمنية والظاهرة وجودة الخدمة المقدمة في الشركة المبحوثة.
- 5- محاولة موازنة المقاييس العالمية المعول عليها لتقييم المعرفة، وجودة الخدمة لأفضل الأساليب المعتمدة في بيئة مختلفة اختلافاً كلياً عن البيئات التي اختبرت فيها.
- 6- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات الخدمية العراقية على حد سواء في مجال المعرفة وجودة الخدمة.

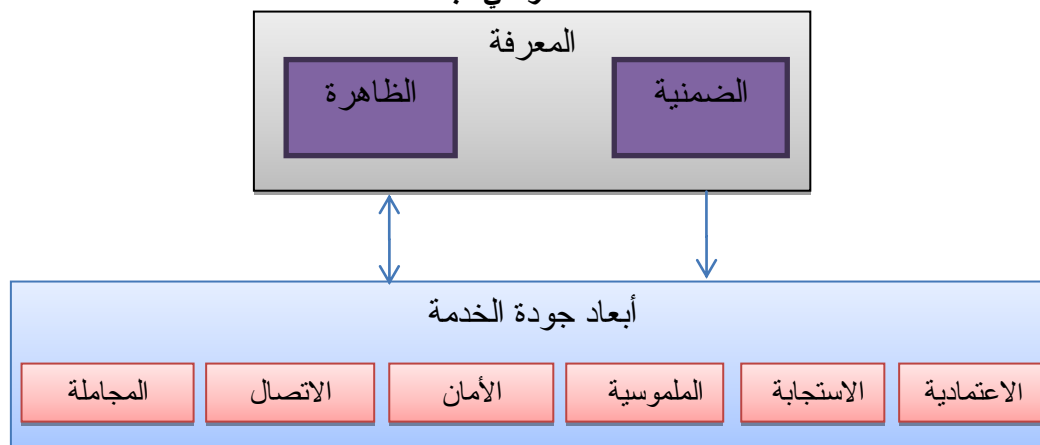
## 4- مخطط البحث الفرضي

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث ، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته ، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها . ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي :

- أ- المتغير المستقل: ويتمثل بالمعرفة وأبعادها (المعرفة الضمنية ، والمعرفة الظاهرة).
- ب- المتغير المعتمد: ويتمثل بجودة الخدمة.

شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث



## 5- فرضيات البحث

في ضوء التساؤلات التي أثارت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة معنوية بين المعرفة وجودة الخدمة، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :

- توجد علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة.
- توجد علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة وجودة الخدمة.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر للمعرفة على جودة الخدمة، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :
- يوجد أثر للمعرفة الضمنية على جودة الخدمة.
- يوجد أثر للمعرفة الظاهرة على جودة الخدمة.

## 6- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث :- تأسست شركة التأمين الوطنية بموجب القانون رقم 56 لسنة 1950، وقد أقتصرت عملها في بداية تأسيسها على التأمين على ممتلكات وأموال الدولة واستيراداتها، إلا أن أعمالها تطورت وتوسعت خصوصاً بعد قرار تأميم شركات التأمين عام 1964 مما زاد معها حجم وعدد عملياتها التأمينية وتعدد أنواع وأقسام التأمين التي تمارسها. وعند صدور قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 ووفقاً لمتطلبات القانون المذكور أصبحت شركة عامة. وتمارس الشركة حالياً جميع أنواع التأمين العام ( التأمين البحري ، تأمين الحريق والحوادث ، التأمين على السيارات ، التأمين الزراعي ، التأمين الهندسي، والتأمين على الحياة وإعادة التأمين)، كما تقوم بتقديم المشورة في كل حالة لها علاقة بالتأمين فضلاً عن استثمار أموال الشركة في مختلف أوجه الاستثمار لغرض ديمومة أعمالها والحصول على الإيرادات.

ب- وصف عينة البحث:- حددت عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة بشكل عمدي على أساس المواقع الإدارية العليا في الشركة تمثلت بالسادة (مدير عام شركة التأمين الوطنية، أعضاء مجلس إدارة شركة التأمين الوطنية، مدراء فروع وأقسام الشركة وخبراء الشركة). وقد وزعت (30) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث، كما روعي تحديد مواصفات عينة البحث وكما مبين في الجدول الآتي :

### جدول (1)

مواصفات عينة البحث

| المتغيرات                            | الفئات المستهدفة | التكرار | النسبة % |
|--------------------------------------|------------------|---------|----------|
| المؤهل العلمي                        | دبلوم فني        | 9       | 0.30     |
|                                      | بكالوريوس        | 20      | 0.67     |
|                                      | ماجستير          | 1       | 0.03     |
|                                      | المجموع          | 30      | 1.00     |
| سنوات الخدمة                         | 1- 10            | 12      | 0.40     |
|                                      | 11-20            | 13      | 0.43     |
|                                      | 21 - فأكثر       | 5       | 0.17     |
|                                      | المجموع          | 30      | 1.00     |
| عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها | لا يوجد          | 7       | 0.23     |
|                                      | 1 - 5            | 19      | 0.63     |
|                                      | 6 - 10           | 4       | 0.14     |
|                                      | المجموع          | 30      | 1.00     |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

## 7- مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل بالمعرفة وبواقع (28) سؤالاً، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بجودة الخدمة وبواقع (28) سؤالاً. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماماً (5)، وأتفق (4)، وأتفق إلى حد (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماماً (1). وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وبالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة ومنها أنموذج (Wiig:1999) و(Bonits:2000) و(الكبيسي:2002) و(Kang et al:2002) و(Kang & James : 2004) و(Chowdhary & Prakash : 2007) و(حسين : 2010). وقد

تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي، وتم تحكيم الاستبانة لدى أربعة من الخبراء في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ديالى .

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي :

أ- اختبار صدق المحتوى :- يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازلياً إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته .

ب- اختبار ثبات الاستبانة :- يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.81)، وبمستوى معنوية (0.01)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.83)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.01) وكانت قيمته (0.88) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج .

## ثانياً : الدراسات السابقة

1- دراسة (الكبيسي ، 2002 ) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من خلال تحديد مستويات الاستفادة من المعرفة الظاهرة والضمنية والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة من (54) فرداً بواقع (11) مدير مفوض و(43) مدير قسم، وكانت الاستبانة أداة رئيسية في جمع المعلومات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وأن المنظمات عينة الدراسة أفادت من المعرفة الظاهرة واستثمرتها أكثر من المعرفة الضمنية، نجحت المنظمات المبحوثة في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها وتوليدها وتوزيعها، وتطبيقها في تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية.

2- دراسة ( Wiig , 2000 )

Application of knowledge Management in public Administration تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الكيفية التي تطبق فيها إدارة المعرفة في قطاع الإدارة العامة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة بشكل عملي في مجال تقديم الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في القطاع العام، وذلك لأن أية وظيفة في هذه الإدارة يمكن أن تؤدي ما يخصها وما يخص مهام إدارة المعرفة، وهكذا الوظائف ككل وضرورة القيام بالتدريب المستمر للعمال المعرفيين لغرض تطبيق إدارة المعرفة، وبناء ورفع رأس المال الفكري ومخرجاته.

3- دراسة ( Zhao & Bryar , 2006 )

Integrating Knowledge Management and Total A Complementary Process Quality

تكامل إدارة المعرفة و العمليات المكتملة للجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى وصف عمليات ضمان الجودة في واحد وعشرون جامعة عالمية وتوصلت إلى تقديم عرض نظري موجز عن إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ومقارنة كلا المدخلين من حيث الأهداف، الاستراتيجيات، التركيز و محاولة تكامل كلا المدخلين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر في أعمال المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة المستندة على مدخل إدارة الجودة الشاملة تسهل وترشد عملية التطعيم والتحسين المستمر في النشاطات والأعمال فضلاً عن ذلك فإن التكامل بين هذين المدخلين يؤدي إلى مواجهة التغير في احتياجات وتوقعات العملاء.

4- دراسة القيسي (2008) تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية وإمكانية تطبيقها بأبعادها الفرعية، والكشف عن واقع استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقات الزبون في الشركة المبحوثة، ومدى قدرتها على الارتقاء بها وتسخيرها لخدمة الزبون. أجريت الدراسة على عينة من المدراء في الشركة

بلغ ( 84 ) شخصاً ، وذلك باستعمال الاستبانة. خلصت الدراسة الى عدة استنتاجات، أهمها ان المدراء في الشركة المبحوثة لم يفعلوا عمليات إدارة المعرفة التي كانت بمستوى عالي من الأهمية في تعزيز العلاقة مع الزبون ، مما يعكس على ضعف في أداء إدارة علاقات الزبون وأن الاهتمام الحاصل من قبل المدراء جاء نتيجة تطبيق مهارات مهنية شخصية في إدارة أداء هذه الإدارة. وأنه لم يتم تعزيز استراتيجية المعرفة في ضمان الجودة والاعتمادية وتقصص الدور والاستجابية ، فيما تبين إن اهتمامهم يقتصر على الملموسية فقط .

5- دراسة (Service Quality Dimensions (Kang & Games 2004) أبعاد جودة الخدمة اعتمدت هذه الدراسة على اختبار نموذج جودة الخدمة (Groronoos) وهو النموذج أوروبي والتي اختبرت بصورة تجريبية النموذج وافترضت بأن جودة الخدمة تتألف من ثلاثة أبعاد (فنية،وظيفية،والصورة ) وان تلك الصورة تعمل مقياس (SERVQUAL) ترشيح في مفهوم جودة الخدمة. إذ أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (446) مستخدماً لخدمة الهاتف الخليوي في كوريا. وتوصلت الدراسة الى أن النموذج هو تمثيل أكثر ملاءمة لجودة الخدمة مقارنة بالمنظور الأمريكي ذي التركيز المحدد على بعد الجودة الوظيفية والمقسم على خمسة أبعاد (الضمان، والملموسية، والتعاطف، والاستجابة، والاعتمادية )، كما أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمة متعددة الأبعاد. وقد أوصت هذه الدراسة الى أن الجودة الفنية والوظيفية والصورة يجب أن يتم قياسها من أجل الاستيعاب الكامل لفهم جودة الخدمة ، وان تأثير الجودة الوظيفية على الصورة كان اكبر من تأثير الجودة الفنية ، وأن الصورة بعد من أبعاد الجودة.

6- دراسة (Prioritizing service Quality (Chowdhary & Prakash 2007) أولويات أبعاد جودة الخدمة

هدفت هذه الدراسة الى دراسة إمكانية تعميم الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة (الملموسية ، والاعتمادية ، والتأمين ، والتعاطف ) على جميع أنواع الخدمات ، وأشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود تعميم للأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة حيث تختلف هذه الأهمية باختلاف طبيعة نشاط الخدمة، وطبيعة تقديم الخدمة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- أ- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الاطار النظري للبحث الحالي.
- ب- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد مجتمع البحث الحالي والعينة المناسبة.
- ت- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- ت- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي.

## المبحث الثاني الجانب النظري

### المقدمة Introduction

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، وعلى الرغم من التطورات التي حصلت في مجالات الحياة كافة وثورة الاتصالات والمعلومات، مازال العقل الإنساني بأفكاره يحتل المرتبة الأولى، لان كل هذه التطورات السريعة كانت بفعل نتاج العقل البشري، وأصبح من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الأعمال وهو من يمتلك سلاح المعرفة التي يسيطر بها على كل المجالات ويحقق بها البقاء لأطول مدة ممكنة، وبما ان أصل الخدمة هي معرفة ، وهذه المعرفة مرتبطة بمن يقدم هذه الخدمة ، ومدى اكتسابه من المعلومات ، وحكمة ، لتحديد مساراته وأدائه في تقديمها، وبالتالي ربما يعد مقدم الخدمة رأس مال فكري ، من خلال تقديمه التغذية الراجعة ، أي يكون مصدر للمعلومات عن سلوك الزبائن ، وأن رأس المال الفكري يعتمد كلياً على المعرفة المستثمرة من قبل الأفراد ، وأن المعرفة المستنبطة من مقدمي الخدمة لها قيمة ومغزى بالنسبة للزبائن والتي تحظى بقبولهم لها ورضاهم عنها ، مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمة المقدمة.

## أولاً: المعرفة Knowledge

### 1- مفهوم المعرفة

نال مفهوم المعرفة اهتماماً واسعاً من قبل الكتاب والباحثين ، وأعطوا مفهومها للمعرفة وفقاً لتوجهاتهم الفكرية ، وتنوعت آرائهم تجاهها تبعاً لاختلاف الرؤى وتنوعها التي ينظرون من خلالها للمعرفة. إذ أشار (Daft, 2001:258) بأن المعرفة هي تراكم الخبرة والمعلومات لدى الأفراد العاملين ، وليس المقصود بالمعرفة البيانات أو المعلومات ، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة قد تكون ذات فائدة محدودة أو أنها غير مفيدة ، أما المعلومات فهي مجموعات من المفردات التي يتم ربطها مع بعضها ، وتحويلها إلى صيغة جديدة بحيث يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر. ويرى (نجم، 2005:26) بأن المعرفة هي المزيج المتماسك من الخبرة والقيم والمعلومات التي تقدم أطراً لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة . في حين يرى (Pathirage et al., 2007:11) بأن المعرفة هي الاستفادة الكلية من المعلومات والبيانات المصحوبة بالمهارات المحتملة للأفراد وكفاءاتهم وأفكارهم وحدهم والتزامهم ودوافعهم وتحفيزهم. أما (العلي وآخرون، 2009:26) فيرون بأن المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة ، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف. وأخيراً يرى (العبودي، 2011:23) أن المعرفة هي الخبرات والقدرات والمعلومات الظاهرية والضمنية والتعلم المتراكم الذي تمتلكه المنظمة والعاملين فيها وتستطيع توظيفه في توليد مفاهيم جديدة واتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلاتها والحصول على أفضل النتائج.

من خلال ما تقدم يمكن إعطاء مفهوم للمعرفة بأنها القدرة على تقديم أفضل النتائج والحلول واتخاذ القرارات الصائبة لجميع المشكلات التي تواجهها المنظمات نتيجة تراكم الخبرات والمعلومات والمهارات بالشكل الذي يحقق قيمة في أعمال المنظمة.

### 2- أهمية المعرفة

يمكن تحديد أهمية المعرفة بما يأتي :

- أ- تعود أهمية المعرفة إلى ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي (العلي وآخرون، 2009:27):
- 1- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الإلكترونية.
- 2- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- 4- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي (Learning Organizational) في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

ب- أوضح (Bahra, 2002: 2) أن أهمية المعرفة تتمثل بكونها:

- 1- تصنع المال (Make Money) وهناك دليل آخر على أنها إجمالي المال كله (Sums of Money).
- 2- تصنع التقنية على وفق علاقتها الصحيحة وتسمح للأشخاص والمنظمات بتطوير الأنظمة والعمليات ذات العلاقة.
- 3- تؤسس نفسها على أنها فرع الإدارة لهذا العقد لأنها تتعلق بالأشخاص كونهم يساهمون أكثر ويتعلمون ويفهمون أكثر ويستمتعون بعملهم أكثر.
- ت- تعد المعرفة من أهم الموارد قياساً بالموجودات المالية والمادية وذلك لتأكيد لها على عنصر تحقيق البقاء والتنافس. وفي بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة المورد التنظيمي الذي يحقق التحدي الحاسم للمنظمات (Hitt, et al, 2001:20) .
- ث- معظم العلاقات التنظيمية تكمن جذورها في الثقة المستندة إلى المعرفة التي تعتمد بدورها على السلوك التنبؤي نتيجة التفاعلات التي ينتج عنها فيما بعد اكتساب المعلومات المتعلقة بموقف ما في المنظمة (Robbins, 2001, 339).

### 3- خصائص المعرفة

إن للمعرفة خصائص تميزها عن الأنشطة الأخرى ، وهي تختلف تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال ، إذ أشار كل من (Housel & Bell, 2001:83) إلى الخصائص الأساسية للمعرفة بالآتي:

- أ- إمكانية توليد المعرفة : وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب ، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة .
- ب- إمكانية موت المعرفة : تموت كما تولد ، وإن القليل منها يسجل ، أما غالبيتها فيموت مع الشخص والآخر يحل محله بمعارف جديدة .
- ت- تتجذر المعرفة في الأفراد : ليس كل المعرفة صريحة منظورة ولكن الكثير منها يخزن في العقول .

ث- إمكانية خزن المعرفة : أي إمكانية حفظ المعرفة بوسائل مختلفة .  
ج- إمكانية تصنيف المعرفة : هنالك المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة ، والمعرفة الدلالية ، والمعرفة العملية ، ومعرفة المهارة ، ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات ، وتصنيفات أخرى .

وحدد (Taylor; 2000: 1-5) خصائص المعرفة بالاتي.  
أ- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.  
ب- مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.  
ت- حيوية لاستمرارية إدارة وتطوير المنظمات ووحداتها.  
ث- تتطلب كلفة كبيرة لاكتسابها وتزداد قيمتها عندما تكتسب.  
ج- المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع التي توقفت عنده المعرفة القديمة.  
ح- كل فرد يمتلك مقدار من المعرفة العامة والخاصة وان كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.

#### 4- أنواع المعرفة

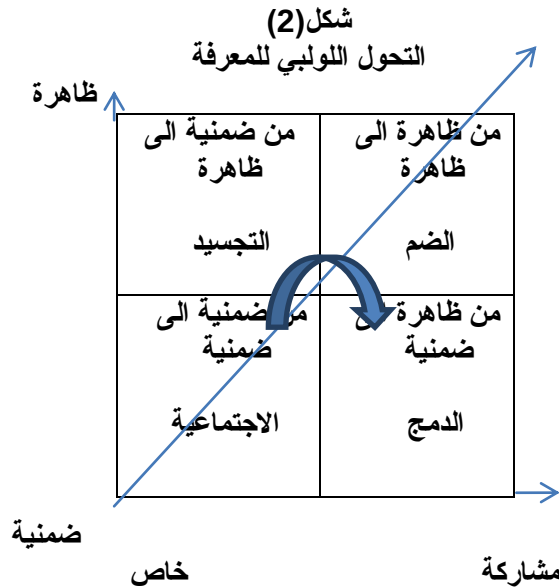
ان المعرفة ليست نوعاً متجانساً ونمطياً، ذلك لأن ليس لها شكلاً محدداً ولا يمكن ان توضع كلها في اطار واحد، ومن اجل ان تكون المنظمة فعالة في إدارتها للمعرفة، لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية عمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها الى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في خدمات ومنتجات المنظمة (Alavi & Leidner, 2002:21) .  
ولقد قدم الباحثون والمختصون في إدارة المعرفة، تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة، ومن تلك التصنيفات والتي صنفها مجموعة من الباحثين ما يأتي (الدوري، 2004:22):

أ- معرفة ماذا (Know- What) عن الحقيقة التي يمكن ان ترمز.  
ب- معرفة كيف (Know-How) عن القدرات المهارية لإجاز المهمات بنجاح.  
ت- معرفة لماذا المعرفة (Know- Why) بالقوانين والمبادئ الواجب مراعاتها.  
ث- معرفة أين (Know-Where) عن مواقع تطبيق المعرفة.  
ج- معرفة متى (Know-When) عن الوقت المحدد للبدء بتطبيق المهمة.  
ح- معرفة من (Know-Who) عن المعلومات حول من يعرف كيفية الأداء.  
وصنف (Zack) المعرفة على ثلاثة أنواع هي (القيسي، 2008:32):  
أ- المعرفة الجوهرية (Core Knowledge) : وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تقوم بدورها كسمة دخول الى الصناعة ، وتشير الى الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة .  
ب- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge) : وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية تنافسية ، وتشير الى الحد المقبول من المعرفة التي تضمن بقاء المنظمة في التنافس لأنها تمتلك ما يمتلكه الآخرون نفسه.  
ت- المعرفة الإبداعية (Innovational Knowledge): وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقوم بصناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم من خلال الإبداع والتغيير.  
ورغم التصنيفات العديدة للمعرفة إلا ان التصنيف الأقدم للمعرفة والاهم ما قدمه (Polanyi) في الستينات إذ ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وأيده في هذا التمييز (Nonaka) إذ صنف المعرفة الى نوعين هما الأكثر استخداماً وهما :

أ- المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge): وهي المعرفة التي تكون في عقول الأشخاص ، الذاتية ، غير الرسمية ، التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية ، وغير القابلة للنقل والتعليم ، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المنظمات ، وهذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المنظمة التي لم توثق رسمياً (Laudon & Laudon, 2003:318).

ومن التعاريف الأخرى للمعرفة الضمنية هو أنها المعرفة التي تتعلق بمعرفة بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين ويصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها، لكن يمكن الحصول عليها بصورة غير مباشرة من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار، ومن هنا يمكن القول إن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت ان تضم أي من هؤلاء الأفراد الى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة (نجم، 2005:44). وينظر إليها (Daft) بأنها تعتمد على الخبرة الشخصية، الحكم الشخصي،

- والحدس، وتتضمن معرفة كيف (know-how)، والخبرات والملاحظات الشخصية والحلول المبدعة التي يصعب الاتصال بها وتميرها إلى الآخرين (Daft,2001:259).
- ب- المعرفة الظاهرة "الصريحة" (Explicit Knowledge): وهي المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن توفيرها وكتابتها ونقلها للآخرين، والتي يتم الحصول عليها من مصدر خارجي أي أنها مكتسبة (Vetschera & Koszegi, 2001: 12).
- فالمعرفة الظاهرة هي معرفة نظامية يمكن ترميزها، كتابتها، وتميرها إلى الآخرين بالوثائق أو بالتعليمات العامة، ومن السهولة أسرها والمشاركة فيها بصيغة وثائق، ومن خلال نظم تقانة المعلومات (Daft,2001:258).
- وعلى الرغم من هذا التمييز بين المعرفة الضمنية والظاهرة، إلا إن ذلك لا يعني عدم وجود تفاعلات وتحولات بينهما، إذ أشار (Nonaka&Takeuchi,1995) إلى وجود عملية تحويل Conversion (Process) مستمرة لتحويل المعرفة من ضمنية إلى الظاهرة ثم إلى الضمنية بعملية لولبية تتضمن أربع مراحل هي: الاجتماعية والتجسيد والضم والدمج، ويمكن تلخيصها كالآتي:
- 1- من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وتسمى بالاجتماعية (Socialization): والتي تتم من خلال التفاعل الاجتماعي، والمشاركة بالمعرفة الضمنية بين الأفراد.
  - 2- من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، ويطلق عليها بالتجسيد (Externalization): و تتطلب صياغة المعرفة الضمنية وتفسيرها أو ترجمتها إلى صيغ يمكن فهمها أو إدراكها، ومفهومة من قبل الآخرين.
  - 3- من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة، وتسمى بالضم أو التوحيد (combination): والتي تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى مجموعات أكثر تعقيداً ضمن المعرفة الظاهرة من خلال الترابط مع مختلف المعارف الظاهرة مثل التصنيف، التأليف الاندماج.
  - 4- من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، ويطلق عليها بالدمج (Internalization): وهي دمج المعرفة التي خلقت حديثاً، مثل التعلم إذ يجري من خلالها توليد معرفة جديدة.
- وهكذا، فالمعرفة تتدفق باستمرار خلال الأفراد في المنظمة، وبين الأفراد والمنظمة. والعملية المهمة هي عملية التجسيد، إذ تصبح المعرفة الجديدة ظاهرة (Barthes&Tacla,2002:6).
- والشكل (2) يوضح عملية التحويل.



Source: Barthes, J.P.A., & Tacla, C.A., "Agent-supported portals and knowledge management in complex R&D projects", Computers in Industry48(1)May2002,P:7.

وخلاصة القول ان المعرفة الظاهرة والضمنية هما الأكثر استخداماً وشيوعاً. وبناءً عليه سيتم تبني هذين النوعين من المعرفة لأغراض الدراسة الحالية.

## 5- مصادر المعرفة

تنوعت مصادر المعرفة في وقتنا الحالي، وتعددت بحيث لا يمكن حصرها، لكنها تصنف بشكل رئيس الى مصادر خارجية، وأخرى داخلية، إذ تمثل البيئة العامة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات من خلال متغيراتها كالأترنت والمكتبات وبيئة المهمة (المجهزون، المنافسون، الزبائن و الجامعات)، وكذلك علاقة المنظمات بعضها مع البعض الآخر، إذ ان هذه العلاقات تؤدي الى تعلم الكثير من المهارات والخبرات. أما المصادر الداخلية للمعرفة يمكن ان تتمثل بالإنسان أو الفرد العامل ، و فرق العمل ، والبحوث والدراسات (الشمري، 2006: 34).

ويرى (Luthans, 2002: 16) ان المصادر الداخلية للمنظمة في الحصول على المعرفة تتكون من صناع المعرفة، ويقصد بصانع المعرفة "الفرد الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات من مصادرها ، ويضيف قيمة الى تلك المعلومات ، ويقوم بتوزيع المنتجات ذات القيمة الى الآخرين بشكل يؤثر مباشرة في كفاءة وإنتاجية العمل. ويمكن تقسيم صناع المعرفة الى ثلاثة أقسام بحسب مؤهلاتهم وخبراتهم المعرفية الخاصة وهم استراتيجيو المعرفة ، ومهنيو المعرفة ، وعمال المعرفة. أما مصادر المنظمة في الحصول على المعرفة من البيئة الخارجية يتم من خلال الزبائن ، المجهزون ، المنافسون ، والشركاء (حسن، 2008: 109). وقد حددت مجموعة من الباحثين المصادر الداخلية للمعرفة بـ (التعليم بالعمل، الخبرة، المهارة، الحدس، الحوار، والتفكير)، فيما حددت المصادر الخارجية للمعرفة بـ (المنافسون، الزبائن، السوق، التقنية، الابتكار، وشبكات المعلومات) (الدوري، 2004: 25).

## ثانياً: جودة الخدمة Service Quality

تواجه المنظمات في العالم اليوم تحديات عديدة في مقدمتها تزايد أعداد المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينهما ولمواجه هذه التحديات اتجهت معظم المنظمات الخدمية الى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها. لذا سنحاول تسليط الضوء على الخدمة وجودتها اللتين ركزا عليهما بعض الكتاب والباحثين المتخصصين.

### 1- الخدمة Service

#### أ- مفهوم الخدمة

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الخدمة، وتعددت بناءً على ذلك المفاهيم التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية مثل (إيجار العقار والخدمات الفندقية ....) على حين تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة مثل (الصيانة). وأن هناك أنواعاً من الخدمات تقدم الى المستفيد من دون اشتراط ارتباطها بسلعة مثل (الخدمات الصحية والتأمين) (الصميدعي والعلاق، 2002: 391).

عرفت الخدمة على أنها منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة ، والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً (أورمان والديوه جي، 2000: 4). وعرفها الباحثون (Etzel et al., 2001: 293) على أنها نشاطات غير ملموسة تهدف الى إشباع رغبات الزبائن التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى. أما (العجارمة، 2005: 25) فقد عرفها بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة وليس نتيجة انتقالها للمالك.

مما سبق يمكن إعطاء مفهوم للخدمة بأنها الحصول على منفعة غير ملموسة من مقدم الخدمة يمكن تلمسها من خلال الحواس وتزول بعد انتفاء الحاجة اليها.

#### ب- خصائص الخدمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها الخدمة بالمقارنة مع السلعة وهي:

- 1- اللاملموسية Intangibility :- وهي واحدة من خصائص الأربع الفريدة والتي تميز الخدمة . وهي المصدر الأولي التي تنشأ منه الخصائص الثلاث الأخرى. فأصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها أو الإحساس بها، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة، وان تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للعميل الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة (الضمور، 2002: 25). ان عدم إمكانية مشاهدة أو تذوق أو سماع أو الإحساس بالخدمة قبل أن يتم شرائها. يجعل المشتريين يبحثون عن إشارات تدل على جودة الخدمة ، إذ نجدهم يتوصلون إلى الاستنتاجات حول الجودة من المكان والأفراد والسعر . ولهذا تكمن مهمة مجهز الخدمة في جعل الخدمة ملموسة بوسيلة واحدة أو عدة وسائل، وإرسال الإشارات الصحيحة حول الجودة. ويسمى بعض المحللين هذه الحالة بـ " إدارة الدليل Avidence Management " والتي تقوم خلالها منظمة الخدمة بتقديم خدماتها للزبائن بدليل منظم ونزيه حول قدراتها (Kotler , 2005 : 249).

2- التلازمية **Inseparability**:- تعني التلازمية الترابط الوثيق بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة الى أماكن تقديمها (عزام واخرون، 2008:256).

3- عدم التجانس **Variability**:- من الصعب في أغلب الأحيان إعادة إنتاج الخدمة بشكل نمطي في كل مرة وهناك عدد من العوامل تجعل الخدمة المقدمة مختلفة من حالة الى أخرى، أي يؤثر سلوك مجهز الخدمة في فهم الزبائن للجودة (Jonsson, 2004:2).

3- التلاشي **Perishability**:- العديد من الخدمات ذات طبيعة فنانة غير قابلة للتخزين فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت درجة تخزينها بمعنى آخر أن درجة عدم اللاملموسية تزيد من درجة الفنانة كثيرا. فالخدمات ذات الطبيعة الفنانة لا يمكن حفظها على شكل مخزون. وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المنظمات الخدمية (الضمور، 2002:27).

## 2- الجودة Quality

### أ- مفهوم الجودة

تناول الباحثون في دراستهم موضوع الجودة في أكثر من جانب وأكثر من منظور، مما أدى إلى تنوع وتعدد التعاريف الخاصة بهذا المفهوم. إذ عرفت الجودة بأنها تلبية توقعات الزبائن بشكل مستمر، وهذا بدوره يعني اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتحديد التوقعات ومن ثم تلبيتها من خلال المواصفات اللازمة في السلع والخدمات (Hill, 2000: 304). ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة **American Society at Quality control** الذي أشار إليه الباحثان (Heizer & Render, 2004:181) بأنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات صريحة **Explicit** وأخرى ضمنية **Implicit**. وأشار (الطائي، 2008:28) إلى الجودة بأنها مجموعة السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي ستسهم في إشباع حاجات معينة لدى الزبون أو أنها مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجات العمل.

### ب- أهمية الجودة

إن أهمية الجودة تكمن في إرضاء وإشباع حاجات الزبون ويجري ذلك من خلال فهم حاجات وتوقعات الزبون والتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات وجميع نشاطات المنظمة لتحقيق أعلى مستوى أداء وللجودة أهمية استراتيجية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل خاص على اختلاف أنشطتها والمجتمع بشكل عام، إذ إنها تمثل أهم العوامل الأساسية لتحديد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات من خلال علاقاتها بالأبعاد الآتية (سيفر، 2007:15):

- 1- الميزة التنافسية التسويقية في المنظمات الإنتاجية والخدمية.
- 2- تنظيم أساليب الأنفاق وخفض التكاليف.
- 3- استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة.
- 4- تحقيق الزيادة من خلال الالتزام والتعليم.
- 5- زيادة الفعالية والإنتاجية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وذلك باكتساب مهارات مضافة عن طريق الاشتراك في برامج التدريب والتطوير.
6. زيادة الأمان في بيئة العمل.

### ج- مداخل الجودة

طور (David Carvin) خمسة مداخل للجودة والتي تعكس إلى حد ما المفاهيم التي اعتمدها رواد الجودة وتتمثل هذه المداخل بالآتي (الدوري، 2006:10).

- 1- مدخل التميز : على وفق هذا المدخل فإن الجودة تعني التفوق الطبيعي وهو لا يمكن إدراكه إلا عندما نراه ومشكلة هذا المدخل أنه لا يقدم للمدراء الدليل أو الأسلوب العلمي للتمييز أو التفوق وحدوده .
- 2- المدخل المعتمد على المنتج ، وتعني الجودة بالأسلوب المعتمد على الخصائص والسمات الكلية للجودة والقابلة للقياس والضرورية لتحقيق رضا الزبون .
- 3- المدخل المعتمد على الاستعمال ، وتعني الجودة على وفق هذا المدخل بالتطابق مع مفهوم الملاءمة للاستعمال .
- 4- المدخل المعتمد على التصنيع ، هذا المدخل يهتم بجودة المطابقة مقارنة بالمتطلبات أو قدرة الاستجابة لمواصفات التصميم .

5- المدخل المعتمد على القيمة الاستراتيجية ، يعتمد على المدخل على وفق منظور القيمة الاستراتيجية للزبون ، وتعني الموازنة بين قيمة الزبون الإجمالية وكلفة الزبون الإجمالية .

### 3- جودة الخدمة

#### أ- مفهوم جودة الخدمة

ان المقصود بجودة الخدمات يعني إننا نتعامل مع أشياء غير ملموسة لا يمكن تملكها أو حيازتها عند شرائها ، بل يمكن الحصول على منافعها وفوائدها ، وقد وردت تعاريف كثيرة لجودة الخدمات منها ما يشير الى أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها (القيسي، 2008:112). ويرى كل من ( Russell & Taylor, 2000:79 ) أن جودة الخدمة هي مجموعة خصائص الخدمة القادرة على إشباع حاجات معينة. أما (Lezzoni&Davis, 2003:163) فيرون بأنها تطابق الخدمة لتوقعات وتفضيلات الزبائن. وأخيرا عرف (Kotler) جودة الخدمات إنها "مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن" (الجريري، 2006:67). من هنا يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة هي درجة رضا الزبون (المستفيد) عن الخدمة المقدمة من خلال مقارنتها مع حاجاته ورغباته وتوقعاته من تلك الخدمة.

#### ب- أبعاد جودة الخدمة

هناك مجموعة من الأبعاد لجودة الخدمات، جرى ذكرها في مراجع عدة منها من اتفقت على نقاط محددة ومنها من أضاف عليها، وفيما يأتي أهم أبعاد جودة الخدمات:

- 1- الاعتمادية Reliability:- هي قدرة مقدم الخدمة على إنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد على الدقة في القيام بالعمل ، تقديم الخدمة بطريقة صحيحة ، وأداء الخدمة في وقتها المحدد (الجريري، 2006:70).
- 2- الاستجابة Responsiveness:- وتعني المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة للزبون في الزمان والمكان المناسبين ووجود الرغبة بالمساعدة وتقديم الخدمة فوراً (kotler, 2000:467).
- 3- الملموسة Tangibles:- ويشير الى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى مقدم الخدمة والمعدات وأدوات ووسائل الاتصال ففي كثير من الأحيان قد يتم تقويم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الأساسية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية (المعدات ، والأجهزة والأفراد...).
- 4- الأمان Security:- ويعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما (الضمور، 2002:367).
- 5- الاتصال Communication:- يشير الى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والزبائن بشكل سهل وميسر من خلال الاستماع الجيد إلى الزبائن ومخاطبتهم باللغة التي يفهموها
- 6- المجاملة Courtesy:- وتعني ان يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم بود أثناء الاتصال بهم (الجريري، 2006:70).

### ج- أهمية جودة الخدمة

ان لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تهدف الى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج ، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمات فان الزبائن والعاملين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المنظمات الاهتمام بالعاملين والزبائن معا ، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يأتي (الدرادكة، 2001:151):

- 1- نمو مجال الخدمة:- لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات ، وما زالت المؤسسات الخدمية في نمو متزايد ومستمر.
- 2- ازدياد المنافسة:- ان تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي الى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- 3- فهم العملاء:- ان العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تقدم الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:- أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة

### المبحث الثالث الجانب العملي

#### أولاً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

##### أ- المتغير المستقل المعرفة

تم قياس متغير المعرفة من خلال المتغيرين (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة)، ويتبين من خلال الجدول (2) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.17) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.83)، وأهمية نسبية بلغت (63.4%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالمعرفة لدى أفراد عينة البحث.

ويلاحظ أن متغير المعرفة الضمنية بجميع فقراتها قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.78) وأهمية نسبية (63.8%). وقد حققت الفقرات (1,2,3,6,7,8,9,10,11,12) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن لدى أفراد عينة البحث القدرة على تعليم العاملين في المنظمة وتوجيههم في برامج البحث والتطوير، وامتلاكهم الوضوح والمرونة في التفكير والقدرة على استشراف الجديد، ولديهم الثقة بمهاراتهم في تأمين الحلول الناجحة للمشكلات، وتبني الحلول أو المشاريع التي تتميز بالمخاطرة والإبداع في العمل، ويرغبون في العمل مع لجان أو فرق عمل مكلفة بحل المشاكل المعقدة لأنها تنطوي على التحدي، ويميلون إلى تحليل مشكلات العمل بشكل رشيد وشامل أكثر من تحليلها بشكل استنباطي حدسي، ويجدون حلاً للمشكلة التي تقلقهم عندما يكونون يقظاً أحياناً، ويفضلون قضاء الوقت مع الأشخاص الواقعيين مقارنة مع الأشخاص ذوو الخيال، ويتمتعون بخبرات فنية وإدارية وميزات فطرية ومكتسبة يؤدون بها المهام الموكلة اليهم، ويمتلكون الخبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة ويستخدمون الوقت الكافي لهذا النشاط، ويوظفون خبراتهم في المحافظة على ثقافة الشركة والإيمان برويتها من خلال ما يمتلكون من قيم.

أما الفقرات (4,5,13,14) فقد حققت أوساطاً حسابية أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى عدم وجود الكثير من براءات الاختراع مسجلة لدى الشركة والتي هي من نتاج عامليها، وأن الشركة ليست ريادية لكل ما هو جديد، ولا يشترك العاملون في الكثير من المؤتمرات الداخلية والخارجية، وليس هناك فرص متاحة للتعليم المستمر وتبادل المعارف بين العاملين في الشركة.

أما متغير المعرفة الظاهرة بجميع فقراتها فقد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.14) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (62.8%). وقد حققت الفقرات (15,16,17,18,20,21,22,23,24,25) أوساطاً حسابية أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن الشركة تستخدم العاملين الذين يمتلكون خبرات كافية في مجالات الأعمال المختلفة، وتقوم بالاستعانة بالمصادر والخبرات المعرفية الخارجية للحصول على أفضل المعلومات والمعارف الجديدة في مجال عملها، وتعمل على تدريب عامليها لزيادة معارفهم وكأحد أساليب تقليص الفجوة المعرفية، وتعتمد على خلق معرفة خاصة بها من خلال إيجاد ثقافة مفتوحة، وتنفيذ كل ما لدى العاملين من اختراعات وإبداعات ويتم الاستفادة منها، وتستخدم أسلوب المقارنات المرجعية، الداخلية والخارجية، وتمنح عامليها فرصة تطبيق معارفهم حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بغية تشجيعهم، وتتيح المعرفة الموجودة لديها لجميع العاملين للإفادة منها، وتعتمد تكنولوجيا معلومات مناسبة لتسهيل المشاركة بالمعرفة بين العاملين في أقسامها كافة، وتعمل بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة بين العاملين.

أما الفقرات (19,26,27,28) فقد حققت أوساطاً حسابية أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن الشركة لا تسعى لإقامة تحالفات معرفية مع المنظمات الأخرى (محلية، عربية وعالمية) لتبادل المعرفة، ولا تقوم بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها من قبل الآخرين، ولا يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة، ولا تتوفر بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة.

جدول (2)  
وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير المعرفة (n=30)

| متغيرات المعرفة | فقرات المعرفة                                                                                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| المعرفة الضمنية | 1- لدي القدرة على تعليم العاملين في الشركة وتوجيههم في برامج البحث والتطوير                                             | 3.42          | 0.87              | 68.4              |
|                 | 2- أمتلك الوضوح والمرونة في التفكير والقدرة على استشراف الجديد                                                          | 3.31          | 0.73              | 66.2              |
|                 | 3- أثق بمهاراتي في تأمين الحلول الناجحة للمشكلات، وتبني الحلول أو المشاريع التي تتميز بالمخاطرة والإبداع في العمل       | 3.24          | 0.81              | 64.8              |
|                 | 4- يوجد الكثير من براءات الاختراع مسجلة لدينا وهي من نتاج عاملينا                                                       | 2.89          | 0.68              | 57.8              |
|                 | 5- ان شركتنا ريادة لكل ما هو جديد                                                                                       | 2.81          | 0.78              | 56.2              |
|                 | 6- أرغب في العمل مع لجان أو فرق عمل مكلفة بحل المشاكل المعقدة لأنها تنطوي على التحدي                                    | 3.38          | 0.80              | 67.6              |
|                 | 7- أميل الى تحليل مشكلات العمل بشكل رشيد وشامل أكثر من تحليلها بشكل استنباطي حدسي                                       | 3.31          | 0.73              | 66.2              |
|                 | 8- أجد حلاً للمشكلة التي تقلقني عندما أكون يقظاً أحياناً                                                                | 3.29          | 0.82              | 65.8              |
|                 | 9- أفضل قضاء الوقت مع الأشخاص الواقعيين مقارنة مع الأشخاص ذوو الخيال                                                    | 3.51          | 0.74              | 70.2              |
|                 | 10- أتمتع بخبرات فنية وإدارية وميزات فطرية ومكتسبة أنجز بها المهام الموكلة الي                                          | 3.24          | 0.81              | 64.8              |
|                 | 11- أمتلك الخبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة وأستخدم الوقت الكافي لهذا النشاط                                      | 3.32          | 0.75              | 66.4              |
|                 | 12- أوظف خبراتي في المحافظة على ثقافة المنظمة والإيمان برويتها من خلال ما أمتلك من قيم                                  | 3.28          | 0.79              | 65.6              |
|                 | 13- أشارك في العديد من المؤتمرات الداخلية والخارجية                                                                     | 2.85          | 0.68              | 57                |
|                 | 14- هناك فرص متاحة للتعلم المستمر وتبادل المعارف بين العاملين في الشركة                                                 | 2.88          | 0.71              | 57.6              |
|                 | المجموع                                                                                                                 | 3.19          | 0.78              | 63.8              |
| المعرفة الظاهرة | 15- تستخدم الشركة العاملين الذين يمتلكون خبرات كافية في مجالات الأعمال المختلفة                                         | 3.37          | 0.89              | 67.4              |
|                 | 16- تقوم الشركة بالاستعانة بالمصادر والخبرات المعرفية الخارجية للحصول على أفضل المعلومات والمعارف الجديدة في مجال عملها | 3.22          | 0.76              | 64.4              |
|                 | 17- تعمل الشركة على تدريب عامليها لزيادة معارفهم وكأحد أساليب تقليص الفجوة المعرفية                                     | 3.09          | 0.95              | 61.8              |
|                 | 18- تعتمد الشركة الى خلق معرفة خاصة بها من خلال إيجاد ثقافة مفتوحة                                                      | 3.25          | 0.79              | 65                |
|                 | 19- تسعى الشركة لإقامة تحالفات معرفية مع المنظمات الأخرى (محلية، عربية وعالمية) لتبادل المعرفة                          | 2.89          | 0.82              | 57.8              |
|                 | 20- تنفذ كل ما لدينا من اختراعات وإبداعات ويتم الاستفادة منها                                                           | 3.12          | 0.93              | 62.4              |
|                 | 21- تستخدم المنظمة أسلوب المقارنات المرجعية الداخلية والخارجية                                                          | 3.29          | 0.72              | 65.8              |
|                 | 22- تمنح الشركة عامليها فرصة تطبيق معارفهم حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بغية تشجيعهم                            | 3.13          | 0.76              | 62.6              |

|      |      |      |                                                                                                 |
|------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 70.4 | 0.85 | 3.52 | 23- المعرفة الموجودة في الشركة متاحة لجميع العاملين للإفادة منها                                |
| 61.6 | 0.77 | 3.08 | 24- تعتمد الشركة تكنولوجيا معلومات مناسبة لتسهيل المشاركة بالمعرفة بين العاملين في أقسامها كافة |
| 64.2 | 0.92 | 3.21 | 25- تعمل الشركة بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة بين العاملين                                 |
| 57.4 | 0.89 | 2.87 | 26- تقوم الشركة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها من قبل الآخرين  |
| 57.2 | 0.84 | 2.86 | 27- يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة                                                   |
| 57.8 | 0.87 | 2.89 | 28- تتوفر بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة                                                       |
| 62.8 | 0.88 | 3.14 | المجموع                                                                                         |
| 63.4 | 0.83 | 3.17 | الإجمالي                                                                                        |

### ب- بالمتغير المعتمد جودة الخدمة

تم قياس متغير جودة الخدمة من خلال ستة أبعاد أساسية (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، الاتصال، المجاملة)، ويتبين من خلال الجدول (3) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.30) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.80) وأهمية نسبية بلغت (66%)، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً بجودة الخدمة لدى أفراد العينة.

ويلاحظ أن متغير الاعتمادية بجميع فقراتها قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.82)، وأهمية نسبية (63.8%). وهذا يشير إلى أن هناك مراعاة للوقت بدقة عند تنفيذ طلبات الزبائن، وأن حقوق الزبائن محفوظة بموجب قانون، وأن المستندات والتقارير خالية من الأخطاء، وأن للشركة سمعة جيدة، ويحاول العاملون المحافظة على تقديم الخدمة بنمط متشابه في أغلب الأحيان.

وحقق متغير الاستجابة بجميع فقراتها وسطاً حسابياً بلغ (3.24) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.78)، وأهمية نسبية (64.8%)، وقد حققت الفقرات (34,36,37,38) أوساطاً حسابية أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن العاملون يتمتعون بولاء عالٍ للشركة، ويدافعون عن سمعة الشركة، وأنهم على استعداد دائم عند تكليفهم بأعمال إضافية، وأنهم مستعدون دائماً للإجابة عن أسئلة واستفسارات الزبائن. أما الفقرة (35) فقد حقق وسطاً حسابياً أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن هناك تكلف في تقديم الخدمات بصورة فورية.

وحقق متغير الملموسية بجميع فقراتها وسطاً حسابياً بلغ (3.28) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.83)، وأهمية نسبية (65.6%)، وقد حققت الفقرات (39,41,42) أوساطاً حسابية أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن المرافق الخدمية في الشركة والتسهيلات الأخرى جذابة للزبائن، وأن القواعد والتعليمات مكتوبة ببساطة لكي تفهم، وأن التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أنشطة الشركة حديثة. أما الفقرة (40) فقد حقق وسطاً حسابياً أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى عدم التزام العاملون بزي موحد خاص بالشركة.

وحقق متغير الأمان بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (3.71) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.68)، وأهمية نسبية (74.2%)، وهذا يشير إلى توافر أجهزة السلامة والأمان التي تضمن سلامة العاملين والزبائن عند تواجدهم في الشركة، وتحافظ الشركة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن، وتستخدم الشركة معدات سلامة وأمان للمحافظة على ممتلكات الشركة عند تعرضها لبعض الحوادث أو الكوارث الطبيعية أو غير الطبيعية، وتتبع إدارة الشركة الأساليب والإجراءات الرقابية الصارمة للحد من عمليات الغش والتلاعب.

وحقق متغير الاتصال بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (3.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.94)، وأهمية نسبية (61.4%)، وقد حققت الفقرات (48,49,50) أوساطاً حسابية أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن الشركة تستخدم وسائل اتصال حديثة الأنترنت وغيرها لتبادل المعلومات مع الزبائن، ويتلقى الزبائن الاستجابة المطلوبة عن جميع استفساراتهم، وتمتلك الشركة نظام معلومات للاحتفاظ بمعلومات دقيقة خاصة بكل زبون لديها. أما الفقرات (47,51) فقد حققت أوساطاً حسابية أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى عدم استطاعة الموظف استخدام أكثر من لغة عند التحدث مع الزبائن، ولا تستخدم الشركة تقنيات حديثة للرد على اتصالات الزبائن خارج الدوام الرسمي.

وأخيرا حقق متغير المجاملة بجميع فقراتها وسطا حسابيا بلغ (3.32) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.75)، وأهمية نسبية (66.4%)، وهذا يشير الى أن الشركة تلبي حاجات الزبون بصورة دائمة، ويتميز العاملون في الشركة بالروح المرحية والصدقة في التعامل مع الزبون، ولا يبدون تذمرا عندما يسأل الزبائن أسئلة كثيرة أو مزعجة، وان العاملين الذين يتلقون المكالمات الهاتفية يراعون مشاعر المتحدث دائما، ويحظى الزبائن باحترام وترحيب عند الاستقبال والتوديع.

### جدول (3)

وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير جودة الخدمة (n=30)

| متغيرات جودة الخدمة | فقرات جودة الخدمة                                                                                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| الاعتمادية          | 29- يراعى الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات الزبائن                                                                                | 3.14          | 0.88              | 62.8            |
|                     | 30- حقوق الزبائن محفوظة بموجب قانون                                                                                         | 3.43          | 0.72              | 68.6            |
|                     | 31- المستندات والتقارير خالية من الأخطاء على الدوام                                                                         | 3.04          | 0.91              | 60.8            |
|                     | 32- الشركة لها سمعة جيدة                                                                                                    | 3.23          | 0.82              | 64.6            |
|                     | 33- يحاول العاملون المحافظة على تقديم الخدمة بنمط متشابه في اغلب الأحيان                                                    | 3.12          | 0.79              | 62.4            |
|                     | المجموع                                                                                                                     | 3.19          | 0.82              | 63.8            |
| الاستجابة           | 34- يتمتع العاملون بولاء عال للشركة                                                                                         | 3.21          | 0.81              | 64.2            |
|                     | 35- الخدمات تقدم بصورة فورية ومن دون تأخير                                                                                  | 2.96          | 0.98              | 59.2            |
|                     | 36- يدافع العاملون عن سمعة الشركة                                                                                           | 3.18          | 0.76              | 63.6            |
|                     | 37- العاملون على استعداد دائم عند تكليفهم بأعمال إضافية                                                                     | 3.34          | 0.68              | 66.8            |
|                     | 38- العاملون مستعدون دائما للإجابة عن أسئلة واستفسارات الزبائن                                                              | 3.52          | 0.65              | 70.4            |
|                     | المجموع                                                                                                                     | 3.24          | 0.78              | 64.8            |
| الملموسية           | 39- المرافق الخدمية في الشركة والتسهيلات الأخرى جذابة للزبائن                                                               | 3.12          | 0.89              | 62.4            |
|                     | 40- يلتزم العاملون بزي موحد خاص بالشركة                                                                                     | 2.87          | 0.99              | 57.4            |
|                     | 41- القواعد والتعليمات مكتوبة ببساطة لكي تفهم                                                                               | 3.67          | 0.65              | 73.4            |
|                     | 42- التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أنشطة الشركة حديثة                                                                       | 3.45          | 0.78              | 69              |
|                     | المجموع                                                                                                                     | 3.28          | 0.83              | 65.6            |
|                     | 43- تتوافر في الشركة أجهزة السلامة والأمان التي تضمن سلامة العاملين والزبائن عند تواجدهم في الشركة                          | 3.78          | 0.62              | 75.6            |
| الأمان              | 44- تحافظ الشركة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن                                                                         | 3.69          | 0.72              | 73.8            |
|                     | 45- تستخدم الشركة معدات سلامة وأمان للمحافظة على ممتلكات الشركة عند تعرضها لبعض الحوادث أو الكوارث الطبيعية أو غير الطبيعية | 3.64          | 0.74              | 72.8            |
|                     | 46- تتبع إدارة الشركة الأساليب والإجراءات الرقابية الصارمة للحد من عمليات الغش والتلاعب                                     | 3.74          | 0.65              | 74.8            |
|                     | المجموع                                                                                                                     | 3.71          | 0.68              | 74.2            |
|                     | 47- يستطيع الموظف استخدام أكثر من لغة عند التحدث مع الزبائن                                                                 | 2.78          | 1.12              | 55.6            |
|                     | 48- تستخدم الشركة وسائل اتصال حديثة الانترنت وغيرها لتبادل المعلومات مع الزبائن                                             | 3.46          | 0.80              | 69.2            |
| الاتصال             | 49- يتلقى الزبائن الاستجابة المطلوبة عن جميع استفساراتهم                                                                    | 3.23          | 0.87              | 64.6            |
|                     | 50- تمتلك الشركة نظام معلومات للاحتفاظ بمعلومات دقيقة خاصة بكل زبون لديها                                                   | 3.09          | 0.92              | 61.8            |
|                     | 51- تستخدم الشركة تقنيات حديثة للرد على اتصالات الزبائن خارج الدوام الرسمي                                                  | 2.81          | 0.99              | 56.2            |
|                     |                                                                                                                             |               |                   |                 |

|                                                                           |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| المجموع                                                                   | 3.07 | 0.94 | 61.4 |
| 52- الشركة تلبي حاجات الزبون بصورة دائمة                                  | 3.21 | 0.76 | 64.2 |
| 53- يتميز العاملون في الشركة بالروح المرحية والصدافة في التعامل مع الزبون | 3.45 | 0.69 | 96   |
| 54- لا يبدي العاملون تذمرا عندما يسأل الزبائن أسئلة كثيرة أو مزعجة        | 3.27 | 0.71 | 65.4 |
| 55- العاملون الذين يتلقون المكالمات الهاتفية يراعون مشاعر المتحدث دائما   | 3.31 | 0.79 | 66.2 |
| 56- يحظى الزبائن باحترام وترحيب عند الاستقبال والتوديع                    | 3.36 | 0.78 | 67.2 |
| المجموع                                                                   | 3.32 | 0.75 | 66.4 |
| الإجمالي                                                                  | 3.30 | 0.80 | 66   |

### ثانيا : اختبار فرضيات البحث

#### أ- تحليل علاقات الارتباط بين المعرفة وجودة الخدمة

يوضح الجدول (4) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين المعرفة وجودة الخدمة، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة بصورة إجمالية مع جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.936) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (28)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.506) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المعرفة وجودة الخدمة)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى المعرفة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة.

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

#### جدول (4)

#### العلاقات الارتباطية بين المعرفة وجودة الخدمة

| المتغيرات المستقلة | المتغير المعتمد | معامل الارتباط | قيمة (t) المحسوبة | نوعية الدلالة |
|--------------------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|
| المعرفة الضمنية    | جودة الخدمة     | 0.489          | 9.231             | معنوية        |
| المعرفة الظاهرة    |                 | 0.523          | 10.641            | معنوية        |
| إجمالي المعرفة     |                 | 0.506          | 9.936             | معنوية        |

1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.231) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.489) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير المعرفة الضمنية كأحد أنواع المعرفة سعيا لتحقيق جودة الخدمة المقدمة.

2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرة وجودة الخدمة، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.641) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.523) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المعرفة وجودة الخدمة)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما مقبولا لمتغير المعرفة الظاهرة كأحد أنواع المعرفة سعيا لتحقيق جودة الخدمة المقدمة.

#### ب- تحليل أثر المعرفة على جودة الخدمة

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار بين المعرفة وجودة الخدمة، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للمعرفة بصورة إجمالية في جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (20.511) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (28). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.376) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في المعرفة يصاحبه تغير بمقدار (0.376) في جودة الخدمة، ويدل هذا إلى أهمية المعرفة في جودة الخدمة. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.256)، وتشير إلى أن ما مقداره (0.256) من التباين الكلي الحاصل في جودة الخدمة تتحدد من خلال إدراك عينة البحث للمعرفة وفي كيفية تأثير ذلك في جودة الخدمة، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.744) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، إنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المعرفة وجودة الخدمة، وأنه يوجد اهتمام كبير بالمعرفة في

الشركة المبحوثة بمقدار (1.712) حتى وان تجاهلت الشركة المبحوثة المعرفة. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للمعرفة على جودة الخدمة). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية فهي كما يأتي:

#### جدول (5)

تحليل الانحدار البسيط بين المعرفة وجودة الخدمة

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | معامل التحديد | قيمة (f) المحسوبة | قيمة معامل B | قيمة a | مستوى المعنوية |
|--------------------|----------------|---------------|-------------------|--------------|--------|----------------|
| المعرفة الضمنية    | جودة الخدمة    | 0.239         | 19.864            | 0.322        | 1.587  | معنوية         |
| المعرفة الظاهرة    |                | 0.274         | 21.159            | 0.431        | 1.956  | معنوية         |
| إجمالي المعرفة     |                | 0.256         | 20.511            | 0.376        | 1.712  | معنوية         |

1- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (19.864) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.322) نستنتج أهمية المعرفة الضمنية في جودة الخدمة. أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.239)، وتشير إلى أن ما مقداره (0.239) من التباين الكلي الحاصل في جودة الخدمة تتحدد من خلال عينة البحث للمعرفة الضمنية، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.761) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة، وأنه يوجد اهتمام كبير بجودة الخدمة في الشركة المبحوثة بمقدار (1.587) حتى وان انعدم المعرفة الضمنية كنوع من أنواع المعرفة. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للمعرفة الضمنية على جودة الخدمة).

2- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمعرفة الظاهرة في جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (21.159) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.431) نستنتج أهمية المعرفة الظاهرة في جودة الخدمة. أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.274)، وتشير إلى أن ما مقداره (0.274) من التباين الكلي الحاصل في جودة الخدمة تتحدد من خلال عينة البحث للمعرفة الظاهرة، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.726) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المعرفة الظاهرة وجودة الخدمة، وأنه يوجد اهتمام كبير بجودة الخدمة في الشركة المبحوثة بمقدار (1.956) حتى وان انعدم المعرفة الظاهرة كنوع من أنواع المعرفة. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للمعرفة الظاهرة على جودة الخدمة).

### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- 1- أن المعرفة فلسفة إدارية تعني بالموارد غير الملموسة للمنظمة، داخلياً وخارجياً لصالحها لغرض نجاح المنظمة وبقائها.
- 2- يرتبط مفهوم جودة الخدمة بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعات الزبون أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة تعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات الزبون لهذه الأبعاد.
- 3- لم تظهر فروقات ذات دلالة معنوية بين استنتاجات أفراد العينة في الشركة بصدد أهمية متغيرات المعرفة وجودة الخدمة، وهذا يعني أنهم متفقون على أهمية هذين المتغيرين ومؤكدين تأثير الأول في الثاني.
- 4- تشكل المعرفة ضرورة لضمان جودة خدمات عالية وميزة تنافسية، إذ إن التحليلات الإحصائية أظهرت أن عمل الشركة عينة البحث في ظل المعرفة ستقدم مؤشرات إيجابية لجودة الخدمة.
- 5- أظهرت نتائج عمليات التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط بين المعرفة وجودة الخدمة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
- 6- تبين وجود أثر إيجابي للمعرفة على جودة الخدمة وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في جودة الخدمة المقدمة.

## ثانياً: التوصيات Recommendation

- 1- ضرورة اهتمام المنظمات الخدمية بالمعرفة من خلال تحفيز المعرفة الضمنية الكامنة لدى العاملين فيها، وتوسيع قاعدة المعرفة الظاهرة بتشكيل الفرق المسحية وإنشاء شبكات المعلومات للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- 2- تأكيد تحويل أكبر كمية من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة في الشركة المبحوثة، من خلال تشجيع نقل المعرفة بين العاملين، وتشجيع الخبرات المتقدمة في الشركة لتقديم المحاضرات والمناقشات النظرية والعملية، وجعل الزبائن جزءاً من عائلة الشركة.
- 3- ضرورة توفير بنية تحتية لقواعد المعرفة، والانفتاح على المحيط العربي والعالمي لإقامة تحالفات معرفية، وحث العاملين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية.
- 4- عمل شبكات الاتصال الحديثة (Intranet) بين أقسام الشركة الداخلية لغرض سرعة إنجاز الأعمال داخلياً وكذلك ربط الشركة بشبكات الاتصال الخارجية (Extranet) بين الشركة والزبائن.
- 5- ضرورة الاهتمام بالسرعة والدقة في تقديم الخدمة المقدمة للزبائن.
- 6- ضرورة تعلم العاملين في الشركة لأكثر من لغة للتحدث، مما يسهل عليهم المشاركة في الدورات والندوات والمؤتمرات العالمية، وتسهيل التحدث للزبائن.

## المصادر

### أولاً: العربية

- 1- الجبريري، صالح عمرو (2006) "اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون" دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 2- الدرادكة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 3- الدوري، أعراف عبد الغفار (2004) "إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية" دراسة تطبيقية على عينة من منظمات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.
- 4- الدوري، زكريا مطلق، وحسين، يعرب عدنان، "إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون"، المؤتمر الثاني، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان للمدة من 26-27 نيسان 2006.
- 5- الشمري، سجي عبد الجبار (2006) "أدارة المعرفة وأثرها في عملية التنشيط الاستراتيجي" دراسة ميدانية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 6- الصميدعي، محمود جاسم، والعلاق، بشير عباس، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المنهج، 2002.
- 7- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- 8- الطائي، يوسف حجيم، محمد فوزي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، عمان، 2008.
- 9- العبودي، حيدر عبدالمحسن (2011) "اثر إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات" دبلوم عالي تقني في تقنيات العمليات، الكلية الإدارية التقنية/بغداد.
- 10- العجارمة، تيسير، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 11- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمرى، غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- 12- القيسي، بلال جاسم (2008) "تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون" رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 13- الكيسي، صلاح الدين (2002) "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي" دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
- 14- أورمان، أسعد حامد والديوه جي، أبي سعيد، التسويق السياحي والفندقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 15- حسن، حسين عجلان (2008) "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

- 16- عزام، زكريا، وحسونة، عبد الباسط ، والشيخ ، مصطفى ، مبادئ التسويق الحديث / بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 17- نجم ، عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للطباعة والنشر، عمان، 2005.

### ثانياً: المترجمات

- 18- سيفر، مات المرجع العالمي لإدارة الجودة، الترجمة باعتماد خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

### ثالثاً: الأجنبية

- 19- Alavi, M. and Leidner, D.E., (2002), "knowledge management system: Issues, Challenges and Benefits, in: Stuart Barnes (Ed): Thomas learning, Australia.
- 20- Bahra, Nicholas, (2001), "Competitive Knowledge Management", Palgrave, New York.
- 21- Barthes , J.P.A. & Tacla , C.A.(2002 ) "Agent Supported Portals & Knowledge Management In Complex R&D Projects "Computers In Industry 48(1)may.
- 22-Chowdhary, N., and Prakash," Prioritizing service Quality Dimensions",vol.17,No.5,2007.
- 23-Daft, Richard L., (2001), "Organization theory and design", 7Led., South-western college publishing, USA.
- 24-Etzel, M.J., and Walker ,B.J., Stanton , W.J.," Marketing ",12th d., Mc Graw-Hill,2001.
- 25- Heizer, J., and Render, B., "Production and Operation management", 7th ed., New Jersey, 2004.
- 26-Hill, T., "Operation Management: Strategic Context and Management Analysis", First Published, London,2000.
- 27-Hitt, Michael, A., Ireland, R.D., & Hoskisson, Robert, E., (2001), "Strategic Management", 4th Ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
- 28-Housel, Thomas & Bell, A. H., (2001): Measuring and managing knowledge, Mc Grow-Hill/Irwin, Boston.
- 29-Jonsson, N.,"Quality Assurance of Higher educational services: Case study of California State University", 2004.
- 30-Kang, G., and James, J.," Service quality dimension: an examination of Gronroos's Service quality model" ,vol.14,No.4,2004
- 31-Kotler, P., "Marketing Management", 10th ed., Prentice-Hall, Inc, New Jersey,2000.
- 32-Kotler, Philip., & Armstrong, G.,(2005),Marketing/An Introduction, 7th ed, New Jersey: prentice Hall.
- 33-Laudon, K.C.& Laudon, J.P., 2003."Essentials of Management Information Systems: Managing The Digital Firm", 5/d., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- 34-Lezzoni, L., & Davis, R., "Quality Dimensions that most Concern people with Physical and Sensory Disabilities, Archives of Internal Medicine",2003.
- 35-Luythans, F. (2002),"Organizational Behaviors", Mcdrow - hill, Boston.
- 36-Nonaka, I. &Takeuchi, H.(1995 )"Knowledge-Creating Company ,How

Japanese Companies Create The Dynamic Innovation" Oxford University Press , London.

37-Pathirage P., Chaminda, Amaratunga G. & Dilanthi, Haigh p.richard, (2007), "Tacit Knowledge & Organizational Performance: Construction Industry Perspective", Journal of Knowledge Management, VOL 11, NO.1. , Emerald Group publishing.

38-Robbins, Stephen P., (2001), Organization Behavior, 9 th ed., Eighteenth. Printing 39-Russell,R.R.,&Taylor, B. B., "Operations Management: Multimedia Version", 3rd ed., Prentice-Hall ,New Jersey, Inc,2000 40-Taylor, R. (2000) "KM: The Management Process of Ensuring that the Organizations Existing Knowledge Assets", Thompson Business Press, New York

41-Veastchera, R., & Koszegi, S., (2000), "knowledge management: Theory and tools, Seminar advanced topics in organization, New Phenmen in organizations Empirical and theoretical

42-Zhao , Fang & Bryer , Peter ,(2006), Integrating Knowledge Management and Total A Complementary Process:Quality:A complementary Process, [http://www.fang.zhao .com](http://www.fang.zhao.com)

.....  
.....  
.....