

تأثير ركائز ادارة المعرفة في جودة الخدمة المصرفية  
 دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة القادسية  
**The Impact of Knowledge Management Pillars on Bank Service Quality**  
**An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Private Banks in Al-Qadisiyah Governorate**

أ.م.د. امال غالب راشد  
 Amal Ghaleb Rashid  
[amal\\_rashd@yahoo.com](mailto:amal_rashd@yahoo.com)  
 جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد  
 University of Babylon / College of

الباحثة: حنين حسين وساف  
 hunin husayn wasaf  
[haneenhussien50@gmail.com](mailto:haneenhussien50@gmail.com)  
 جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد  
 University of Babylon / College of  
 Administration and Economics

#### المستخلص

أصبحت البيئة المصرفية بيئة ديناميكية وتنافسية بسبب العولمة. لذا، ينبغي على المصارف التركيز على تحسين وتقديم خدمات مصرفية تتميز بالابتكار والتنوع، للحفاظ على زبائنها وزيادة إيراداتها وحصتها السوقية. وتعد جودة الخدمة مفهوم ثلاثي المستويات، يشمل جودة التفاعل، وجودة البيئة المادية، وجودة النتائج. حيث سعت الدراسة إلى إبراز مدى تأثير أبعاد ركائز إدارة المعرفة (القيادة المعرفية، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، التكنولوجيا) في أبعاد جودة الخدمة المصرفية مجتمعة (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان والتعاطف)، من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة القادسية. وتكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، وهو ركائز إدارة المعرفة، ودوره الحيوي في تحسين الأداء الخدمي في المؤسسات المصرفية، لا سيما في بيئة عراقية تحتاج إلى التحديث والابتكار المستمر في أساليب العمل المصرفي. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الكمي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في المصارف الأهلية في محافظة القادسية، أما العينة فقد اختيرت بطريقة قصدية إذ كان حجم المجتمع (292) وكانت عدد الاستبانات الموزعة (195) في حين كانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (170)، ونسبة استجابة كانت (87%) وباستخدام برنامج Smart PLS. يظهر تحليل البيانات ونتائج اختبار الفرضيات أن أبعاد ركائز ادارة المعرفة بأبعادها تؤثر ايجاباً على جودة الخدمات المصرفية. وعليه، ينبغي على القطاع المصرفي الاهلي في محافظة القادسية التركيز على ابعاد ركائز ادارة المعرفة لتعزيز جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن، مع التركيز على تنمية المهارات المعرفية للعاملين، وتطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة لضمان استمرارية تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: ركائز ادارة المعرفة، جودة الخدمة المصرفية، المصارف الاهلية في محافظة القادسية.

#### Abstract

##### Abstract

The banking environment has become a dynamic and competitive one due to globalization. Therefore, banks must focus on improving and providing innovative and diverse banking services to retain their customers and increase their revenues and market share. Service quality is a three-level concept, encompassing the quality of interaction, the quality of the physical environment, and the quality of results. The study sought to highlight the extent to which the dimensions of knowledge management (knowledge leadership, organizational structure, organizational learning, and technology) influence the combined dimensions of banking service quality (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy), by analyzing the opinions of a sample of employees in private banks in Al-Qadisiyah Governorate. The importance of the study lies in shedding light on one of the contemporary management concepts, namely the pillars of knowledge management, and its vital role in improving service performance in banking institutions, especially in an Iraqi environment that requires continuous modernization and innovation in banking work methods. The study relied on a quantitative analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The study population represented all employees of private banks in Al-

Qadisiyah Governorate. The sample was intentionally selected, with a population size of (292), a total of (195) questionnaires distributed, and a total of (170) questionnaires valid for statistical analysis. The response rate was (87%), using the Smart PLS program. Data analysis and hypothesis testing results show that the dimensions of the knowledge management pillars positively impact the quality of banking services. Therefore, the private banking sector in Al-Qadisiyah Governorate should focus on the dimensions of knowledge management pillars to enhance the quality of banking services provided to customers, with a focus on developing employees' cognitive skills and developing a knowledge management infrastructure to ensure continuous improvement in banking service quality.

**Keywords:** Knowledge management pillars, banking service quality, private banks in Al-Qadisiyah Governorate.

## 1-المقدمة

تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات والمشاكل التي ينتج عنها كوارث قد تؤدي إلى انهيار العديد منها، لذلك يتحول الاهتمام لدى هذه المنظمات إلى نماذج جديدة من الأعمال تتمحور حول عملياتها ومنتجاتها المستدامة والابتكار خلال هذه الازمات. تتمثل قيادة المنظمات بالقائد في خط الصد الاول لمواجهة هذه التحديات الذي سيكون له دور رئيسي يُمارسه خاصةً في ظل التغييرات السريعة التي تطرأ على المنظمة.

## المبحث الأول

### 2-المنهجية العلمية للدراسة

#### 2-1مشكلة الدراسة

إن فهم المشكلة هو نصف الطريق لحلها، تواجه المنظمات حالياً العديد من التحديات الكبيرة نتيجةً للتغيرات للتطورات السريعة والمستمرة، في ظل هذه التحديات، أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأساليبها عاجزة عن جعل الشركة قادرة على العمل، مما يتطلب من هذه الشركات اتباع أساليب وممارسات إدارية على مستوى مؤسستها، بما في ذلك البصيرة الاستراتيجية وما تمتلكه من ارتجال تنظيمي، للارتقاء بأعمالها إلى مستوى التطورات التي يشهدها واقعها (Radhi, 2023:7).

تهدف الدراسة الحالية من خلال موضوع ركائز إدارة المعرفة الذي يعد موضوع مهم بشكل كبير بوصفه المحور المهم والأساسي في منظومة إدارة المعرفة، وقد تعتبر هذه الركائز بمثابة طريق الدخول لتعزيز جودة الخدمة المصرفية من خلال ما تقوم به من دور مهم في فاعلية وتحقيق تميز الأداء في المؤسسات التي تعمل بها على نحو عام وعلى مستوى شركات في البيئة العراقية على نحو خاص التي تمتاز وبحسب طبيعة عملها بمخزون معرفي كبير، ولعل تكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي أصبحت تنصف بالديناميكية الشديدة قد تعتمد على نحو كبير على ما تمتلكه المؤسسات من ركائز معرفية (Al-Sabaawi and others, 2022: 160)

وبناءً على المشكلة المعرفية والميدانية التي تم توضيحها فإنها قادت الباحثة إلى تكوين صورة ورؤية واضحة عن التساؤل الرئيسي للدراسة والذي يتمثل بـ: **ما هو مدى تأثير ركائز إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة المصرفية؟ ولغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، صيغت التساؤلات الفرعية الآتية:**

- 1- ما مستوى توافر أبعاد ركائز إدارة المعرفة الأساسية من قبل المصارف قيد الدراسة؟
- 2- ما مستوى توافر أبعاد جودة الخدمة المصرفية في المصارف قيد الدراسة ؟
- 3- هل هنالك دور للركائز إدارة المعرفة في جودة الخدمة المصرفية في المصارف قيد الدراسة؟

#### 2-2أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال بيان جانبيها المعرفي والميداني وكالاتي:

أ- تظهر أهمية الدراسة المعرفية من أهمية مُتغيراتها (ركائز إدارة المعرفة، جودة الخدمة المصرفية) وأثارها الإيجابية، فضلاً عن تركيزها على الربط بين هذه المتغيرات مُجمعة وأبعادها كونها توليفة جديدة لم تجد الباحثة في الدراسات المحلية والعربية والعالمية ربطاً سابقاً أو مخطط فرضي لها.

ب- تبين أهمية الدراسة الحالية من خلال اسهامها في الإثراء الجانب المعرفي الحالي في مجال إدارة المعرفة من خلال توضيح الأفكار والآراء لعدد من الباحثين والمفكرين في حدود (ركائز إدارة المعرفة، جودة الخدمة المصرفية).

### 3-2 أهداف الدراسة

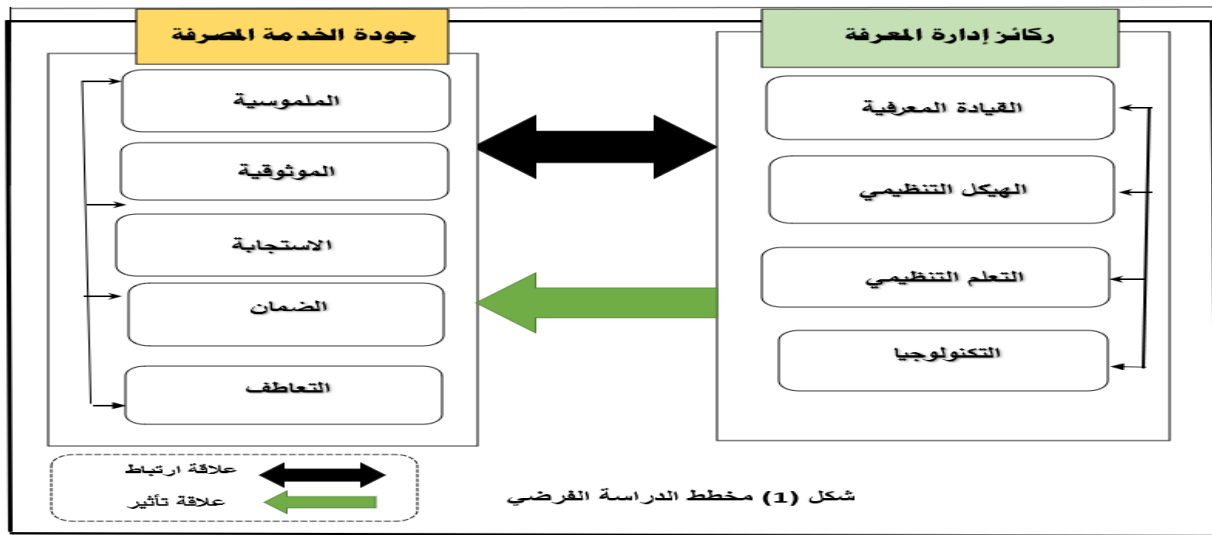
يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس تأثير (ركائز إدارة المعرفة في جودة الخدمة المصرفية) ، وتهدف الدراسة ومن خلال تساؤلاتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتناسق مع جانيه النظري والميداني:

- 1- التعرف بالأسس المنطقية والموضوعية لمتغيرات الدراسة (ركائز إدارة المعرفة ، جودة الخدمة المصرفية) في المصارف قيد الدراسة.
- 2- التعرف على مستوى توافر أبعاد كل من (ركائز إدارة المعرفة ، جودة الخدمة المصرفية) في المصارف قيد الدراسة.
- 3- التعرف على أثر ركائز إدارة المعرفة في جودة الخدمة المصرفية في المصارف قيد الدراسة.

### 4-2 المخطط الفرضي للدراسة

يوضح مخطط الدراسة الفرضي مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو وصفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وهو تجسيد لفكرة الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات الفكرية، وبناءً على ذلك تم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية للبحث بصورته الإجمالية، إذ يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الحالية للبحث التي تتمثل بالآتي:

- 1- المتغير المستقل (Independent Variable) ركائز إدارة المعرفة، متمثلاً بأبعادها (القيادة المعرفية، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، التكنولوجيا).
- 2- المتغير التابع (Dependent Variable) جودة الخدمة المصرفية، متمثلاً بأبعاده (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة

### 5-2 فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة الواردة في مشكلتها، صيغت مجموعة من الفرضيات التي تُعدّ في ضوئها قابلةً للإثبات أو الدحض بتجاوز عمليات التحليل والمعالجة الإحصائية لها. وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

#### - الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ركائز إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية على المستوى الكلي في المصارف قيد الدراسة. وينبثق عنها فرضيات فرعية:

#### أ- الفرضية الفرعية الأولى (H2-1):

هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المعرفية في جودة الخدمة المصرفية على المستوى الكلي في المصارف قيد الدراسة.

#### ب- الفرضية الفرعية الثانية (H2-2):

هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الهيكل التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية على المستوى الكلي في المصارف قيد الدراسة.

#### ج- الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3):

هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين التعلم التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية على المستوى الكلي في المصارف قيد الدراسة.

#### د- الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4):

هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين التكنولوجيا في جودة الخدمة المصرفية على المستوى الكلي في المصارف قيد الدراسة.

### 6-2 حدود الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية العديد من الحدود منها الحدود البشرية والزمانية والمكانية وهي كما يأتي:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من المصارف في محافظة القادسية.
- 2- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث بجانبها النظري والتطبيقي من 2024/11/20 ولغاية 2025/7/1 إذ تضمنت هذه المدة جمع المعلومات للجانب النظري وإرسال الاستبانة وأجراء التحليل الإحصائي.
- 3- الحدود المكانية: اختيرت عينة من المصارف في محافظة القادسية لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة الحالية.

### 7-2 مقاييس الدراسة

صُمِّمت استبانة الدراسة وفقاً لمقياس لكرت الخماسي بتدرج (أُتفق تماماً، وأُتفق، ومحايد، ولا أُتفق، ولا أُتفق تماماً) لمعرفة قياس الاستجابة لعينة الدراسة وقياس متغيرات الدراسة، الجدول (1) يوضح هذه المقاييس وكالاتي:

جدول (1): مقاييس الدراسة الحالية

| ت  | المتغير              | البُعد           | المقاييس                    |
|----|----------------------|------------------|-----------------------------|
| 1- | ركائز إدارة المعرفة  | القيادة المعرفية | (السبعوي وآخرون، 2022: 163) |
|    |                      | الهيكل التنظيمي  |                             |
|    |                      | التعلم التنظيمي  |                             |
|    |                      | التكنولوجيا      |                             |
| 2- | جودة الخدمة المصرفية | الملموسية        | (Siamul et al., 2025: 599)  |
|    |                      | الموثوقية        |                             |
|    |                      | الاستجابة        |                             |
|    |                      | الضمان           |                             |
|    |                      | التعاطف          |                             |

المصدر: من إعداد الباحثة

### 8-2 مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة:

لتحقيق ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه من الوصول إلى جانب مهم في استيفاء متطلبات الجانب التطبيقي فقد اختارت مجتمع الدراسة المتمثل بالمصارف العراقية في محافظة القادسية والتي تعد ذات أهمية في تقديم الخدمات لتمكينها من أداء دورها في المجتمع.

#### 2- عينة الدراسة:

جدول (2): نسبة استجابة العينة

| حجم المجتمع | عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات الصالحة للاستخدام | الاستثمارات الغير صالحة للتحليل الإحصائي | نسبة الاستجابة |
|-------------|-------------------------|-----------------------------------|--|----------------|
| 292         | 195                     | 170                               | 25                                       | %87            |

المصدر: من إعداد الباحثة

## المبحث الثاني

### الإطار النظري والمعرفي للدراسة

#### 3- ركائز إدارة المعرفة

##### 1-3 مفهوم ركائز إدارة المعرفة

قال تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجُلًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ (سورة النحل: الآية 43). توضح الآية القرآنية الكريمة أحد المقاصد الكبرى للرسالة الإسلامية تحرير العقل من القيود التي تفرضها الخرافة، وذلك بإعمال العقل وسؤال أهل العلم. وأشار القرآن الكريم أيضاً في مواضع متعددة إلى هذا البعد من أبعاد الإنسان بوصفه كائناً فيه قابلية المعرفة والإدراك والعلم والشعور والفهم، وهذا الموضوع متشعب الجوانب ومحتوي لأبحاث كثيرة ومختلفة، منها المنطقية والفلسفية والاجتماعية والعلمية والنفسية.

إن مفهوم ركائز إدارة المعرفة يقصد بها هي المعرفة الضمنية والتي تكون في عقول الأفراد والتي تؤثر على أداؤهم وعملهم وتكون الأساس في الإبداع والتطور والمهارات، ومن الصعب الإفصاح عنها (Pennings & Harianto, 1992:497). وبين (Petrov et Al., 2020:417) مفهوم ركائز إدارة المعرفة هي ثلاثة ركائز لإدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتمثل هذه الركائز الثلاث الاستراتيجية والتسويق وإدارة الموارد البشرية. وكما يوضح ركائز إدارة المعرفة على أنها تسخير المعرفة في الأنشطة التنظيمية على توليد أفكار مبتكرة تؤدي إلى إنشاء منتجات خدمات متميزة وفعالة من حيث التكلفة، مما يؤدي إلى الاستفادة من الميزة التنافسية للشركة (Trivedi & Srivastava, 2025:4).

وتُعد ركائز إدارة المعرفة عاملاً من عوامل الإبداع في الإدارة لضمان نجاح المنظمة، وإن ممارسات إدارة المعرفة من منظور غير ربحي في سياق البلدان النامية، تغطي أربعة مكونات أساسية لمجال إدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية، تبادل المعرفة، وموارد المعرفة، وخلق المعرفة، واحتياجات المعرفة (Tuamsuk, 2025:1). وإن ركائز إدارة المعرفة هي عملية مستمرة مصممة لتوزيع معلومات الشركة بطريقة سهلة الاستخدام لكل من الموظفين الحاليين والمستقبليين وتشرح أساسيات إدارة المعرفة المفاهيم الأساسية والفوائد الإجمالية لتنفيذ هذه العملية، وتقدم تقنيات ونصائح لتقييم المعلومات وتساعد في تصميم نظام عملي لالتقاط معلومات الشركة وتنظيمها وصيانتها (Liebowitz, 2018:3). موضوع ركائز إدارة المعرفة يمكن وصفه المحور المهم والأساسي حيث يعد بمثابة مفتاح الدخول لفهم إدارة المعرفة من خلال ما تقوم به من دور مهم في فاعلية وتميز الأداء في الشركات التي تعمل بها، فضلاً عن ذلك توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وأن تتلاءم معها، وأن تطبيق المعرفة ينبغي أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف، وهذا يقود بالضرورة إلى ترابط إستراتيجية المعرفة مع إستراتيجية المنظمة (Al-Sabaawi and others, 2022:162).

#### 2-3 أبعاد ركائز إدارة المعرفة

وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر وآراء الباحثين حول أبعاد ركائز إدارة المعرفة إلا أنهم يتفقون في الأغلب على أبعاد ركائز إدارة المعرفة الاتية (القيادة المعرفية، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، التكنولوجيا)، وسيتم الاعتماد على هذه الأبعاد التي ذكرها (Al-Sabaawi and others, 2022:163) لكونها أكثر انسجاماً مع موضوع دراستنا حيث يمكن توضيح أبعاد ركائز إدارة المعرفة وهي كالآتي:

أ. **القيادة المعرفية:** هي عملية يقوم بها القائد الذي يتبنى موضوع المعرفة في تحفيز وتطوير الأفراد العاملين والمروسين وتشجيع ثقافة لتبني المعرفة وتقاسم واستخدام المعرفة الجديدة لإحداث تغييرات وتطورات في التفكير بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل (Putra & Yulasmi, 2023:8). ويرى (Latif et al., 2021:4) إن قيادة المعرفة تعد أمراً ضرورياً للمنظمات لتعزيز أدائها من خلال التطوير والتنفيذ الفعال للمبادرات إدارة المعرفة. ويرى (BOUSSENNA, 2023:7) إن القادة الداعمين لموضوع لإدارة المعرفة يمكنهم تسهيل الجوانب الهيكلية والعلائقية والمعرفية اللازمة، ليس فقط لتعزيز مشاركة المعرفة ولكن

أيضاً لنجاح إدارة المعرفة على نطاق أوسع داخل الشركات، حيث يسعى قادة إدارة المعرفة بدعم أنشطة المعرفة والعمل كميسرين لعمليات إدارة المعرفة، ومكافأة الجهود التي يبذلها زملاؤهم في بيئة العمل، ضمان بيئة عملية معرفية ناجحة، تقديم الدعم المناسب وفي الوقت المناسب إلى الأفراد والمجموعات من أجل تحسين ظروف عملهم وخبراتهم الأولية وبالتالي تحقيق نتائج أفضل للفريق، يشجعون الأفراد على مشاركة معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم ومواهبهم مع الزملاء لجعل بيئة عملهم أكثر صحة وإيجابية (Sahibzada et al.,2022:5).

**ب. الهيكل التنظيمي:** يشير إلى تكوين دائم للمهام والأنشطة، وتشير إلى المركزية و إلى المدى الذي تتركز فيه سلطة اتخاذ القرار في المستويات العليا للمؤسسة، وغالباً ما يُنظر إلى الهيكل اللامركزي على أنه طريقة تسهيل لنجاح إدارة المعرفة (Mahmoudsalehi et al.,2012:521). ويمثل إضفاء الطابع الرسمي للقواعد واللوائح الرسمية التي تحكم الأنشطة المؤسسية وإدارة علاقات العمل، حيث تمهد خصائص الهيكل التنظيمي الطريق لضمان ما إذا كانت القرارات الصحيحة قد اتخذت وتنفذ في نطاق محدد من اللوائح أم لا (Kushwaha & Rao, 2015:383).

**ج. التعلم التنظيمي:** يعرف أغلب الباحثين التعلم التنظيمي بأنه التغير في معرفة المنظمة الذي يحدث كدالة للخبرة ويقدم إطاراً نظرياً لتحليل التعلم التنظيمي بالتعاون، تعمل عمليات نقل المعرفة بين المنظمات والمجتمع على تغيير سياق المنظمة بشكل مستمر، مما يؤثر بدوره على التعلم المستقبلي والتعلم التنظيمي هو عملية إنشاء المعرفة والاحتفاظ بها أو نقلها داخل المنظمة (Eriksson & Lycke,2025:130). أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل كبير على التحول الرقمي للأعمال والابتكار الاقتصادي ومرونة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تؤكد أغلب المنظمات على حاجة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى تطوير قدراتها الديناميكية، بما في ذلك التحول الرقمي والابتكار الاقتصادي والتعلم التنظيمي للحفاظ على مرونتها (Al Omoush & Ribeiro,2025:366).

**د. التكنولوجيا:** أن تكنولوجيا هي مجموعة من الأدوات المستخدمة لغرض إدارة المعرفة وتعرف باسم نظم إدارة المعرفة، تعد تكنولوجيا عاملاً مساعداً قوياً لنجاح إدارة المعرفة، وتسهل تكنولوجيا المعلومات التفاعل الفردي والجماعي والتنظيمي في بيئة العمل، بوصفها أداة تمكينيه، فهي تساهم في إنشاء أنشطة المعرفة ضمن البيانات العلمية، وتدعم تكنولوجيا إدارة المعرفة من خلال تسهيل البحث السريع والوصول إلى المعلومات واسترجاعها، مما يؤدي إلى تشجيع التعاون والتواصل بين أعضاء المنظمة، توفر العديد من أدوات تكنولوجيا المعلومات للمنظمات للمساعدة في إدارة المعرفة الفعالة (Ali & yasir , 2020 :1182).

#### 4- جودة الخدمة المصرفية

##### 4-1 مفهوم جودة الخدمة المصرفية

إن الجودة في إنتاج السلعة أو الخدمة هو مفهوم قديم جاء في تاريخنا وأشارت إليه عقيدتنا حيث ورد في القرآن الكريم في قوله تعالى (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ ثَمَرٌ مِّمَّنْ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) (سورة النمل: الآية 88). وجاء في تفسير هذه الآية صنع الله الذي اتقن كل شيء، أي أحسن كل شيء، أي خلقه واثقته. قال الرسول صلى الله عليه وسلم قال (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) وكما يطلق حديثاً على الاتقان بأنه الجودة في العمل، وهنا ربط الرسول صلى الله عليه وسلم محبة الله عز وجل بأمرين، الأول العمل والثاني شرط للعمل الذي يحبه الله سبحانه أن يكون العمل متقناً.

تشير جودة الخدمة المصرفية إلى الخدمات الموحدة التي ينتجها العاملون لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وإن تطوير جودة خدمة العملاء يتطلب تفاعلاً كبيراً (جهوداً عاطفية وجسدية) في إنتاج مثل هذه الخدمات للعملاء وفي الواقع، يتم إنتاجها لخدمة احتياجات العملاء ومساعدتهم في إنجاز مهامهم وبالتالي، يمكنها بناء علاقة جيدة بين الشركات والعملاء Kim & Yeo,2025:3). إن جودة الخدمة المصرفية هي وسيلة لتخفيض التكاليف وتوفير الوقت والجهد والحدود الجغرافية، حيث يستطيع البنك المقيم في الدولة تنفيذ معاملاته المصرفية في جميع أنحاء العالم من خلال تكنولوجيا المعلومات، وهي أحد أعمدة التنمية وتلعب دوراً رئيسياً في القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المصرفي (Chavda & Solanki,2014:867). تعتبر جودة الخدمة المصرفية طريقة متعددة وهي عبارة عن تصميمات وتسويق وخدمة أو مجموعة من الخدمات الجديدة أو البسيطة المطلوبة ذات القيمة للعملاء والمصرف في نفس الوقت (Raesi & Lingjie,2017:823).

يُعرف مفهوم جودة الخدمة المصرفية بأنه مدى تلبية مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج لمتطلبات العملاء، أو كمجموعة من خصائص ومواصفات المنتج أو الخدمة المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات القائمة أو المفترضة، حيث تُعتبر جودة الخدمة



هنا مفهومًا مختلفًا عن الخدمة بشكل عام، إذ تُعدّ جودة الخدمة مفتاحًا لبقاء المؤسسات في الاقتصاد العالمي (الخفاجي، 2012:80). حيث إن جودة الخدمة المصرفية هي الجودة التي تلبي احتياجات وتوقعات العملاء الطبيين الداخليين والخارجيين، بما في ذلك الجوانب التقنية والوظيفية، ويتم تحسينها من خلال رضا العملاء عن طريق قياس مستوى الخدمة المقدمة فعليًا من قبل المؤسسات، بما في ذلك جميع توقعات العملاء، كما هو محدد من خلال تحقيق جودة الخدمة المُدركة، جودة الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء ومتطلباتهم، بما في ذلك تلبية توقعاتهم (Ingaldi, 2018 :54).

#### 4-2 ابعاد جودة الخدمة المصرفية

أغلب الدراسات السابقة وبرزها دراسة (Yarimoglu, 2014:83) ودراسة (Tešić, 2020:13) تناولت الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة المصرفية وهي (الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف) وفي دراستنا الحالية سنستخدم مقاييس دراسة (Siamul et al., 2025:599) لقياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية وهي كالآتي:-

أ. **الملموسية:** إنها الصورة المادية للخدمة التي سيستخدمها العملاء حسب الجودة يرتبط الأشياء الملموسة بالمرافقة الاجتماعية والآلات المستخدمة لتقديم الخدمة، بالإضافة إلى كشوفات الحساب والبطاقات والخصم والانتماء وسرعة التعامل مع الأدوات، تم تضمين العديد من الامتيازات في الملموسات مثل المظهر الخارجي (Pakurár et al., 2019:6). حيث أن الخدمات عادةً ما تكون غير ملموسة يتسبب ذلك تعقيد في مراقبة الجودة، وهو أمر أكثر إرهابًا، ويتم في هذا السياق دعم المهارات والكفاءات المهنية، مما يؤدي إلى إدارة التأثير بين العوامل غير الملموسة والجوانب المتعلقة بالإدراك الأساسي. على سبيل المثال، تتميز المؤسسات الصحية المتقدمة بمستوى الخدمة الملموس والرائع الذي تقدمه للعملاء. ويبدو أيضًا أن مسوقي الخدمات يهتمون بالجودة حيث يمكن للعملاء معرفتها، بما في ذلك خدمات الفنادق والنظافة والخدمات الإدارية (Shareef et al., 2014:131).

ب. **الموثوقية:** تعتمد الموثوقية على قدرتها بشكل خاص على تقديم الخدمة الموعودة المناسبة وقدرة الشركة على أن تكون موثوقة، وفي مقدمتها تقديم الخدمات في الوقت المناسب للدليل بنفس الطريقة وفقًا للجدول الزمني الموعود، وعدم دقة الأخطاء هو التوقيت من الأمور التي يجب ملاحظتها هنا مع أوقات الانتظار وأوقات المعالجة المركزية، ويعتمد تميزها (Pakurár et al., 2019:5). تُعرّف الموثوقية بأنها الجودة المتأصلة لتقرير الاختبار أو المنشور المتعلق بمنهجية موحدة ويفضل أن تكون الطريقة التي يتم بها وصف الإجراء التجريبي والنتائج لإعطاء دليل على وضوح النتائج ومعقوليتها (Bertram et al., 2025:558). وتُعدّ الموثوقية دليلًا قاطعًا على تقديم خدمات دقيقة ومُتقنة وعالية الجودة، ويتطلب هذا العامل ثباتًا في الالتزامات المتعددة وعوائد ثابتة علاوة على ذلك، يُمكن تقديم خدمات موثوقة للعملاء مع الحفاظ على سرية معلوماتهم وأصولهم (Kumar & Kumar, 2017:231).

ج. **الاستجابة:** ويقصد بها هي السعي والرغبة الجدية في تقديم الخدمة في الوقت والمكان والزمان المناسب، مع رغبة صادقة في مساعدة العميل، يُقدم خدمة سريعة، ويزيل الشك والقلق في حال عدم تقديم الخدمة في الوقت المناسب، والاستجابة تركز على موضوع اللطف والأناقة والرقي في التعامل مع طلبات العملاء، مع مراعاة الفروقات بين المؤسسة والعميل، خاصةً مع وجود شركات محددة تُفضل وقتًا وسرعة مُحددتين (Madu & Madu, 2002:250). الاستجابة يشير هذا المصطلح عمومًا إلى القدرة على تلبية احتياجات العملاء الجدد من خلال تكييف إجراءات تقديم الخدمة. كما يعتمد على استعداد مقدم الخدمة لتقديم المساعدة للعميل وتلبية احتياجاته (Williams & Buswell, 2003:332).

د. **الضمان:** هو يمثل المصداقية بالضرورة قدرة الموظفين على بثّ شعور بالثقة والمصداقية لدى العملاء وهذا يخلق الموظفين الثقة لعملاء بشكل تدريجي، ويمنعهم من الشعور بالأمان في تعاملاتهم مع الجهات التنظيمية، ويمنعهم من التحلي باللباقة في التعامل مع العملاء، ويمنعهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء (Esmailpour, 2017:9). ويقصد بالضمان هو امتلاك المهارات والمعارف اللازمة لتقديم خدمة لتعزيز ثقة العملاء بأداء المصرف، ويشمل ذلك معارف ومهارات موظفي الاتصال، ومعارف ومهارات موظفي الدعم التشغيلي، والقدرة على البحث داخل المؤسسة، مثل شركات الوساطة المالية. ويعتمد مستوى كفاءة مقدمي الخدمات على القدرات والمهارات والمعارف التي تُمكنهم من أداء مهامهم بشكل أفضل، ففي حال عدم التعامل مع مقدم الخدمة، يعتمد العميل على مستوى الكفاءة والجودة المُقدم للعملاء الذين تعامل معهم سابقًا (Grönroos, 2001:66).

هـ. **التعاطف:** التعاطف مفهومٌ أسمى، يتألف من مشاعر التعاطف والشفقة وبما أن هذه المصطلحات تُعنى أكثر بمشاعر المرء تجاه محنة الآخر، بدلاً من مشاركة المشاعر، فإنها أقرب إلى التعاطف منها إلى التعاطف الوجداني (Cuff et al., 2016:7). يُستخدم مفهوم التعاطف للإشارة إلى مجموعة واسعة من القدرات النفسية التي تُعتبر أساسية في تكوين الإنسان ككائن اجتماعي، إذ تتيح

لنا معرفة ما يفكر فيه الآخرون ويشعرون به، والتفاعل معهم عاطفياً، ومشاركة أفكارهم ومشاعرهم، والاهتمام برفاهيتهم، ويعد التعاطف هو الوسيلة المعرفية الأساسية لمعرفة عقول الآخرين، وأنه ينبغي اعتباره الطريقة الفريدة التي تميز الإنسان عن العلوم الطبيعية ويعتبر أيضاً التعاطف الرابط الاجتماعي الأساسي، والتي تعتبره الآلية النفسية الرئيسية التي تُمكننا من إقامة علاقات اجتماعية والحفاظ عليها، واتخاذ موقف تقييمي تجاه بعضنا البعض (Stueber, 2008:1).

### المبحث الثالث

#### 5- الإطار العملي للدراسة

##### 1-5 التحليل الوصفي

إستناداً إلى النتائج الخاصة بالتحليل والتشخيص الوصفي لبيانات الدراسة الحالية على وفق آراء المستجيبين في المصارف عينة الدراسة، يظهر الجدول رقم (3) ترتيب أبعاد متغير جودة الخدمة المصرفية على وفق معامل التوافق.

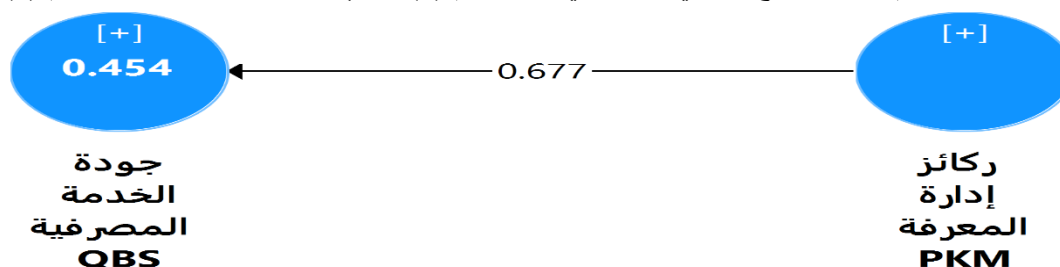
الجدول رقم (3) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

| البعد            | الترميز | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------|---------|---------------|-------------------|
| القيادة المعرفية | CL      | 3.7166        | 0.948             |
| الهيكل التنظيمي  | OS      | 3.7314        | 0.9562            |
| التعلم التنظيمي  | OL      | 3.7488        | 0.961             |
| التكنولوجيا      | TE      | 3.6992        | 0.98              |
| الملموسية        | TA      | 3.7234        | 0.9034            |
| الموثوقية        | RE      | 3.762         | 0.9562            |
| الاستجابة        | RS      | 3.7252        | 0.8958            |
| الضمان           | WA      | 3.7018        | 0.8966            |
| التعاطف          | EM      | 3.7544        | 0.8958            |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

##### 2-5 اختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية على انه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لركائز ادارة المعرفة في ادارة الجودة " ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل رقم (2) والذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (4).



شكل رقم (2) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية



**ملاحظة:** الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [ + ] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي.

**المصدر:** مخرجات برنامج SmartPLS

جدول رقم (4) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية

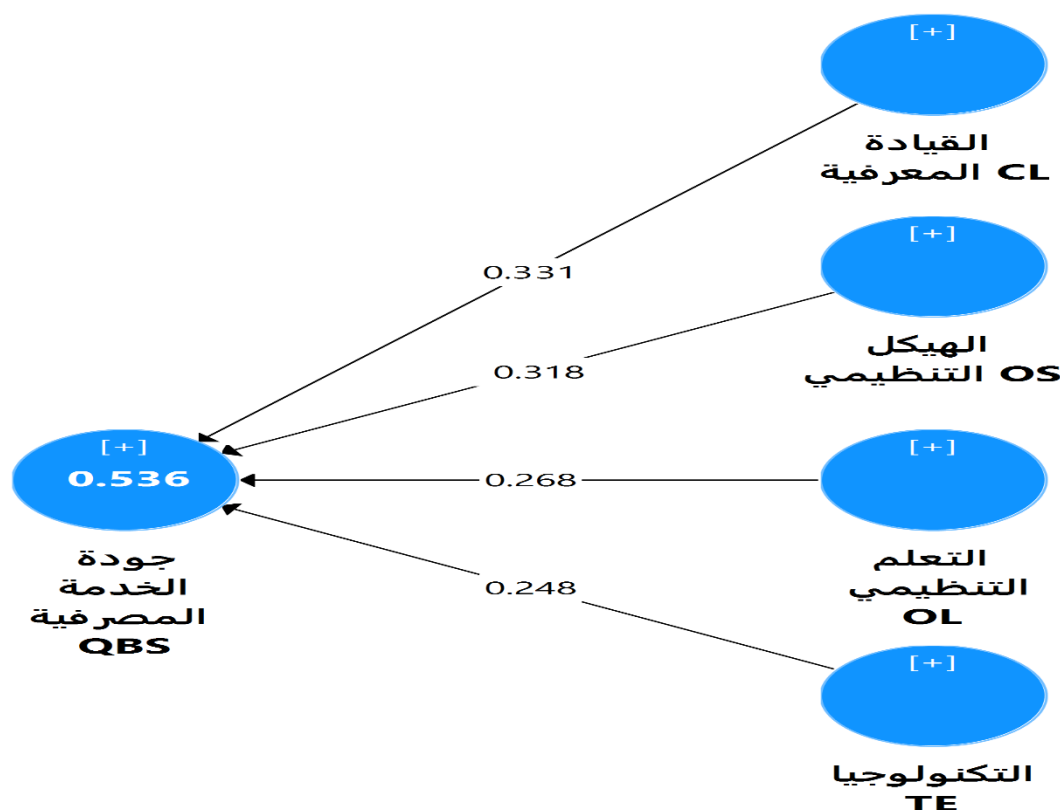
| الفرضية | المسار    | VIF | معامل المسار | t Value | p Value | النتيجة | حجم التأثير $f^2$ | معامل التحديد $R^2$ | $R^2$ المعدل |
|---------|-----------|-----|--------------|---------|---------|---------|-------------------|---------------------|--------------|
| H1      | PKM → QBS | 1   | 0.677        | 21.287  | 0       | قبول    | 0.788             | 0.457               | 0.454        |

**المصدر:** مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (4) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية، وقد بلغ معامل المسار (0.677) والذي قد حقق المعايير المطلوبة من قيم  $t$  و  $p$  مما يشير إلى معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  45% وبالتالي فإن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 45% وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

### 3-5 اختبار الفرضيات الفرعية

قامت الباحثة ببناء النموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل رقم (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4)، ويستعرض نتائج الجدول رقم (5).



شكل رقم (3) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية

**ملاحظة:** الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [ + ] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي.

**المصدر:** مخرجات برنامج SmartPLS

جدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

| الفرضية | المسار   | VIF   | معامل المسار | t Value | p Value | النتيجة | حجم التأثير f <sup>2</sup> | معامل التحديد R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> المعدل |
|---------|----------|-------|--------------|---------|---------|---------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| H1-1    | CL → QBS | 1.353 | 0.331        | 8.963   | 0       | قبول    | 3810.                      | 0.539                        | 0.536                 |
| H1-2    | OS → QBS | 1.463 | 0.318        | 7.642   | 0       | قبول    | 0910.                      |                              |                       |
| H1-3    | OL → QBS | 2.534 | 0.268        | 5.429   | 0       | قبول    | 0.096                      |                              |                       |
| H1-4    | TE → QBS | 2.358 | 0.248        | 5.831   | 0       | قبول    | 0.098                      |                              |                       |

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، وقد حققت معاملات المسار للفرضيتين (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4) المعايير المطلوبة من قيم  $p$  و  $t$  مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فانه تقبل الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  53% وبالتالي فان ابعاد متغير ركائز إدارة المعرفة قد فسرت 53% من العوامل التي تفسر متغير جودة الخدمة المصرفية وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة

## المبحث الرابع

## 6-الاستنتاجات والتوصيات

## 1-6 الاستنتاجات

1. وجود علاقة تأثير إيجابية بين ركائز إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية، إذ أظهرت النتائج أن تفعيل ركائز إدارة المعرفة يسهم بشكل ملموس في تعزيز مستوى جودة الخدمات المقدمة داخل المصارف الأهلية.
2. تمتلك المصارف الأهلية في محافظة القادسية مستويات متفاوتة في تبني ركائز إدارة المعرفة، حيث وُجد أن بعض المصارف تولي اهتماماً أكبر ببعد الاستجابة، في حين أن الجوانب التقنية والتنظيمية لا تزال بحاجة إلى تعزيز وتحديث مستمرين.
3. جودة الخدمة المصرفية لا تُبنى فقط على الإجراءات الروتينية أو الخبرات المتراكمة، وإنما تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة في إدارة المعرفة وتحويلها إلى ممارسات قابلة للتطبيق الفوري، وهو ما يعزز من رضا العملاء وثقتهم.
4. يسهم تعزيز ركائز إدارة المعرفة في تطوير قدرة المصارف على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية، وذلك من خلال خلق بيئة مرنة وقادرة على التعلم التنظيمي المستمر، بما يمكن المصارف من تحسين استجابتها لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم.

## 2-6 التوصيات

1. تعزيز البنية المعرفية للمصارف الأهلية من خلال تطوير برامج تدريبية دورية تستهدف تنمية مهارات العاملين في إدارة المعرفة، بما يشمل القدرات التحليلية، ومهارات التوثيق والنقل الفعال للمعرفة.
2. دمج إدارة المعرفة في الاستراتيجيات المؤسسية للمصارف، بحيث تصبح جزءاً من الرؤية والرسالة والأهداف طويلة الأمد، بدلاً من اقتصرها على ممارسات فردية أو وقتية.
3. الاستثمار في التكنولوجيا المعرفية من خلال تطوير الأنظمة الذكية لإدارة المعلومات والخبرات، وتبني منصات رقمية تتيح مشاركة المعرفة وتداولها بين الموظفين بسهولة وأمان.
4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة تشجع على الإبداع، والمبادرة، والتعلم المستمر، وتكافئ السلوكيات التي تسهم في إنتاج وتداول المعرفة داخل المصرف.

## References

1. Radhi, Muhammad Hussein, (2023), The synergistic relationship between strategic insight and organizational improvisation and their role in achieving pioneering performance, an analytical study in the Oil Projects Company / Karbala Refinery Project Authority, Master's thesis, University of Kufa.
2. .Al-Sabaawi, Younis Muhammad Hakhir, Mahmoud, Naji Abdul Sattar, Amin, Youssef Obaid Hama (2022), Pillars of knowledge management and its role in enhancing the dimensions of the competitive spectrum, a

- survey study in pharmaceutical companies in the city of Sulaymaniyah (Pioneer Company and Rasan Company as a model.
3. Al-Khafaji, Hakim Jabouri Alak, Customer satisfaction as an intermediate variable between service quality and customer loyalty, a study published in the Journal of the University of Kufa, Issue 25, 2012.
  4. Zheng, T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5(3), 51-58.
  5. Andam, F., & Rezaian, A. (2017). Study the Impact of Knowledge Management Pillars on Knowledge Sharing. *International Journal of Scientific Management & Development*, 5(10).
  6. Sulaeman, M. M., Suhartono, E., & Wibowo, S. N. (2023). Knowledge Management as a Strategic Pillar in Organisational Adaptation to the Dynamics of Business Environment Change. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 208-214.
  7. Ainissyifa, H. (2012). The vital pillar of the implementation of knowledge management on high schools. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(4), 132-138.
  8. Petrov, V., Čelić, Đ., Uzelac, Z., & Drašković, Z. (2020). Three pillars of knowledge management in SMEs: evidence from Serbia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 417-438.
  9. Pennings, J. M., & Harianto, F. (1992). Technological networking and innovation implementation. *Organization Science*, 3(3), 356-382.
  10. Kirana, L. P., Komaladewi, R., & Oesman, Y. M. (2025). Mobile Banking Service Quality and Customer Relationship Quality in Indonesian Islamic Banks: The Moderating Effect of Gender. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 3(3), 297-310.
  11. Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2025). Mediation of knowledge management processes in enabling strategic HR practices to achieve differentiation and cost-effectiveness. *Kybernetes*, 54(2), 789-806.
  12. Hammoud, J., Bizri, R. M., & El Baba, I. (2018). The impact of e-banking service quality on customer satisfaction: Evidence from the Lebanese banking sector. *Sage Open*, 8(3), 2158244018790633.
  13. Ladd, A., & Ward, M. A. (2002). An investigation of environmental factors influencing knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3(1), 1-13.
  14. Peschl, M., Wageneder, E., Kaiser, A., & Kerschbaum, C. (2025). Can we Expect AI to be Wise?—A Wisdom, Knowledge (Management), Resonance, and Cognitive Science Perspective.
  15. Tuamsuk, K. (2025). Knowledge Management Approach in the Non-Profit Sector. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Sixth Edition (pp. 1-21). IGI Global.
  16. Tetteh, E. N. (2025). Disciplinary-Based Knowledge Management Systems' Potentialities of Collaborative-Integrative Linkages: Ethical Action-Learning Solutions' Frameworks for Supportive Entrepreneurial Ecosystems. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Sixth Edition (pp. 1-43). IGI Global.