



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات
تخصص: إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

الأستاذ المشرف: إعداد الطالبة:

أ.دين ساهل وسيلة

قحموش إيمان

الجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | أعضاء اللجنة |
|---------------------|--------|--------------------|
| جامعة بسكرة | رئيسا | أ.دخلفي عيسى |
| جامعة بسكرة | مقرا | أ.دين ساهل وسيلة |
| جامعة أم البواقي | ممتحنا | د عيشوش رياض |
| جامعة جيجل | ممتحنا | د مسكين عبد الحفيظ |
| المركز الجامعي ميله | ممتحنا | د عقون شراف |
| جامعة بسكرة | ممتحنا | د داسي وهيبة |

الموسم الجامعي: ٢٠١٨/٢٠١٩

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

سورة المجادلة الآية: 11

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بفضل الصالحات... الحمد لله الذي سخر لنا هذا وما كنا له مالكون...

الحمد لله حمدا كثيرا على فضله وكرمه وبركته...

فيطيب لي أولا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة وسيلة بن ساهل على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى دعمها المتواصل، وتوجيهاتها السديدة وآرائها القيمة من أجل إثراء هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر للأستاذة: خان أحلام، بن بركة الزهرة، كاميليا يزغش، أقطي جوهرة، قريشي محمد، جودي رمزي-على نصائحهم القيمة وعلى مدهم يد المساعدة-

شكر وتقدير لكل من سهل لنا إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسات المبحوثة وخاصة وغلاني منصف، سناء حيواني، بن عيسى ريمة، قريرة عادل

شكر وإحترام لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل

شكر وتقدير إلى كل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل

أقول للجميع شكرا لكم

الإهداء

إلى...

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما...

زوجي العزيز...

أمنية حياتي "أماني"

ألفة حياتي "إيلاف"

إخواني الأعزاء خليل، طارق، صابر

أخواتي الأعزاء سمية وإبنها العزيز إياد، هاجر، سلسيل، ميادة، فضيلة، حسناء،

"مريم"

الأهل والأقارب...

صديقاتي الغاليات أمينة، منى، لطيفة، سناء، نيشال، عواطف...

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، بالاعتماد على نموذج خاص يتم من خلاله دراسة مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها والمتمثلة في: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة. وللتحقق من ذلك أجريت دراسة على مجموعة من المؤسسات باستخدام المقابلة والاستبيان مع كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج النظرية والتطبيقية. فالنتائج النظرية تم التوصل إلى أن الهدف الرئيسي من التسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، التي تدعم تطبيق استراتيجيات المؤسسة. أما النتائج التطبيقية فأهم ما جاء فيها أنه باستثناء التمكين والاتصال الداخلي وجد بأن كل من التدريب، التحفيز، التوجه نحو العملاء تساهم في تعزيز إدارة المعرفة. ومن خلال ذلك تم إثبات الفرضية الأساسية للدراسة والتي ترى بأن التسويق الداخلي يساهم في تعزيز إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التسويق الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو

العملاء.

Abstract:

This study aims to emphasize the contribution of internal marketing in enhancing knowledge management. It is based on a specific model through which the dimensions of internal marketing (training, motivation, empowerment, internal communication, and customer orientation) are examined to know to which extent they contribute in enhancing the processes of knowledge management which are: knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application. Therefore, a survey was conducted on a group of institutions (CPA, BADR, BDL, AGB and BEA) using the interview and the questionnaire.

A number of theoretical and empirical results are obtained through this study. The theoretical results concluded that the main objective of internal marketing is to know employees needs and satisfy them by applying internal marketing dimensions in order to support the strategies implementation in institutions. Empirical results show that except empowerment and internal communication, the dimensions of training, motivation and customer orientation contribute in knowledge management enhancement. Thus, the main hypothesis of the study is confirmed.

Keywords: Knowledge Management, Internal Marketing, Training, Motivation, Empowerment, Internal communication, Customer Orientation.

فهرس المحتويات

| | |
|---|--|
| البسمة | |
| شكر وتقدير | |
| الإهداء | |
| الملخص باللغة العربية | |
| الملخص باللغة الإنجليزية | |
| فهرس المحتويات | |
| أ-س | مقدمة |
| الصفحة | الموضوع |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة | |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: ماهية المعرفة |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم المعرفة |
| 12 | المطلب الثاني: مكونات ومصادر المعرفة، والعوامل المؤثرة عليها |
| 18 | المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة، وتصنيفاتها |
| 26 | المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة |
| 26 | المطلب الأول: أساسيات إدارة المعرفة |
| 32 | المطلب الثاني: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة |
| 35 | المطلب الثالث: مكونات إدارة المعرفة |
| 39 | المبحث الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة، وإستراتيجياتها |
| 39 | المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة |
| 46 | المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة |
| 56 | المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة المعرفة |
| 59 | خلاصة الفصل |

| الفصل الثاني: ملأقة التسويق الداخلي بتعزيز إءارة المعرفة | |
|---|---|
| 61 | تمهيد |
| 62 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والمعرفي للتسويق الداخلي |
| 62 | المطلب الأول: أساسيات التسويق الداخلي |
| 71 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي، ونموذج تطبيقه |
| 78 | المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي |
| 84 | المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي |
| 86 | المطلب الأول: التدريب |
| 89 | المطلب الثاني: التحفيز |
| 92 | المطلب الثالث: التمكين |
| 95 | المطلب الرابع: الاتصال الداخلي |
| 98 | المطلب الخامس : التوجه نحو العملاء |
| 101 | المبحث الثالث: قدرة التسويق الداخلي في تعزيز إءارة المعرفة |
| 102 | المطلب الأول: مساهمة التدريفي تعزيز إءارة المعرفة |
| 105 | المطلب الثاني: مساهمة التحفيز في تعزيز إءارة المعرفة |
| 109 | المطلب الثالث: مساهمة التمكين في تعزيز إءارة المعرفة |
| 111 | المطلب الرابع: مساهمة الإتصال الداخلي في تعزيز إءارة المعرفة |
| 113 | المطلب الخامس: مساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إءارة المعرفة |
| 117 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الإطار المنهجي والأبستمولوجي للءارة | |
| 119 | تمهيد |
| 120 | المبحث الأول: الءارة المنهجية للبحث |
| 120 | المطلب الأول: نموذج الءارة |
| 121 | المطلب الثاني: التوضع الأبستمولوجي للءارة |
| 125 | المطلب الثالث: الإطار المنهجي للءارة |
| 127 | المطلب الرابع: تقنية البحث (أءوات جمع البيانات) |

| | |
|---|---|
| 130 | المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 131 | المطلب السادس: تحديد مجتمع وعينة الدراسة |
| 133 | المبحث الثاني: نظرة حول المؤسسات محل الدراسة |
| 133 | المطلب الأول: أسباب اختيار المؤسسات البنكية |
| 134 | المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة |
| 141 | المبحث الثالث: تحديد واقع متغيرات البحث بالمؤسسات محل الدراسة |
| 141 | المطلب الأول: واقع التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة |
| 146 | المطلب الثاني: قياس معدل التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة |
| 155 | المطلب الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة |
| 160 | المطلب الرابع: قياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة |
| 168 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة | |
| 170 | تمهيد |
| 171 | المبحث الأول: تفرغ وتحليل إستبانة الدراسة |
| 171 | المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الاستبيان |
| 177 | المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات عينة الاستبيان حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية |
| 179 | المطلب الثالث: تحليل آراء الموظفين حول محور إدارة المعرفة والتسويق الداخلي |
| 191 | المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة |
| 191 | المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة |
| 194 | المطلب الثاني: نتائج فرضيات الدراسة |
| 198 | المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة |
| 198 | المطلب الأول: تفسير نتائج مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة |
| 199 | المطلب الثاني: تفسير نتائج مساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة |
| 200 | المطلب الثالث: تفسير نتائج مساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة |
| 201 | المطلب الرابع: تفسير نتائج مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة |
| 202 | المطلب الخامس: تفسير نتائج مساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة |

| | |
|-----|-------------------|
| 205 | خلاصة الفصل |
| 207 | الخاتمة |
| 215 | المراجع المستخدمة |
| 239 | قائمة الأشكال |
| 240 | قائمة الجداول |
| 243 | قائمة الملاحق |

مفتحه

تعتبر المعرفة من أثنى الموارد بالمؤسسات الحديثة (Spodarczyk E& Szelqgowska-Rudzka K,2008, p311)، حيث أشار Peter Druker أن المعرفة هي المورد الأساسي بدلا من كونها أحد الموارد (أقضي جوهره، 2014،

ص أ) لذلك يتوقف مستقبل هذه المؤسسات اليوم على

مدى الإدراك والاستثمار للموارد غير الملموسة استثماراً مثل زيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسليح بالمدخلات المعرفية وإدارة المعرفة (انتظار أحمد جاسم الشمري، 2006، ص 04) فالمؤسسة التي تمتلك معارف كبيرة تتوقع النمو والتطور في المستقبل (Karimi . P.M et al, 2011, p708)

لذلك

تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع المهمة، حيث شهد معظم المؤسسات الإدارية نجاحاً، ومن هذا المنطلق تطور الاهتمام نحو تسخير إدارة المعرفة كإستراتيجية تتبناها مختلف المؤسسات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات ، بما يقود إلى تحقيق التميز وبناء أسس راسخة للميزة التنافسية. وتحقيق هذا الهدف في الحقيقة يتطلب تحقيق التنسيق والتكامل بين مجموعة من العمليات والأنشطة الأساسية والمتمثلة في: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة. كما تؤكد الدراسات على ضرورة أن تبذل المؤسسة جهوداً دائمة ومستمرة في تطوير إدارة المعرفة بصورة لا تقل عن منافسيها.

ومن ناحية أخرى، هناك عوامل مختلفة وفعالة تتحكم في خلق وتطبيق عمليات إدارة المعرفة، لذلك يستلزم على المؤسسات أن تولي اهتماماً عميقاً لهذه العوامل (Yousefi T et al, 2014, p125) من أجل ضمان إنتاجيتها وبقائها ونموها (Khameneh S.M et al, 2015, p663). التسويق الداخلي هو واحد من أهم العوامل، لأنه نشاط مهم في تطوير المؤسسة الموجهة بالعملاء من خلال الأخذ بعين الاعتبار الموظفين هم العملاء الداخليين ، كما يعتبر وسيلة أساسية في تحسين مستوى كفاءة الأفراد وتشجيعهم على الإبداع من خلال التبادل للمعارف والخبرات مما يحوّلها إلى المعارف القيمة مضافة للمؤسسة، فلهدف الرئيسي من التسويق الداخلي هو تطوير الوعي بالعملاء الداخليين والقضاء على العقبات الوظيفية نحو الفعالية التنظيمية. (Yousefi T et al, 2014, p125)

وعليه فالتسويق الداخلي يعتبر أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأن يسوق قدراته وإمكانياته للموظفين الآخرين بالمؤسسة، وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل (بلبالي عبد النبي، 2009، ص ب). وحتى يتحقق الرضا لدى كل الموظفين فإن المؤسسة تولي اهتمامها الكبير لاحتياجاتهم حيث تعتمد

على تدريبهم وتحفيزهم ، ومنحهم الحرية في أداء مهامهم للحصول على أداء متميز وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق رضا العملاء. لان إرتياح الموظفين يعني تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية مما يولد إرتياح العملاء. وبناء على ذلك أصبح التسويق الداخلي مصدر مريح للمؤسسة. (Khameneh S.M et al, 2015, p663)

لذلك يؤكد العديد من الباحثين بان المؤسسات تحتاج للتعامل مع كل من العملاء الداخليين والخارجيين لتأكيد نجاحها. وهذا لأن المؤسسة لا يمكنها إرضاء العملاء مع موظفين غير راضيين. ويؤكد على ذلك Sum C حيث يرى بأنه من أجل رعاية العملاء الخارجيين على المؤسسة أولاً رعاية أولئك الذين يراعون عملائها، لان اهتمام المؤسسة بعملائها الخارجيين وإهمالها للموظفين يصل إلى مشاكل متعددة، قد تصل إلى حد إفلاسها. (عبود سعاد، 2017، ص05) وكل هذا أدى بالمؤسسات اليوم، إلى التنافس وبشكل متزايد لجذب الموظفين ذوي المهارات العالية في مختلف المجالات المهنية، وهناك احتمال أن المنافسة على الموظفين في المستقبل ستكون حادة مثل المنافسة على العملاء، لذا فالمؤسسات التي يمكن أن تجذب أفضل العقول سيكون لها تميز في الأسواق. (Berthon P et al, 2005, p167)

ولذلك، فللعلاقة بين الموظف والمؤسسة هي بناء عملية تبادل، ونتيجة لذلك تحصل كل من المؤسسة والموظفين على فوائد مرتبطة بالوفاء باحتياجاتهم. فللغائدة بالنسبة للمؤسسة هي بناء نظام فعال لإدارة المعرفة ، أما الفائدة بالنسبة للموظفين هي الرضا عن استخدام المعرفة والمهارات والقدرات والرغبة في تطوير المؤسسة. (Spodarczyk E& Szelqgowska-Rudzka K,2008, p311) مما يمكن القول بأن التسويق الداخلي يسهم في تحول المؤسسة إلى مؤسسة تقودها المعرفة. (Karimi P.M et al, 2011, p708)

أولاً: إشكالية الدراسة

توجه معظم المؤسسات اليوم الكثير من الجهد والمال والأنشطة تجاه العملاء الخارجيين، ومع ذلك ما يجب أن يكون على نفس القدر من الأهمية ، ولكن غالباً ما ينظر إليه على أنه ثانوي ، هم الموظفون للمؤسسة - العملاء الداخليين ، وهو ما يمكن أن يتجسد من خلال التسويق الداخلي الذي يركز حقيقة على أن أساس نجاح المؤسسات وتفوقها يكمن في داخلها ضمن موظفيها.

من ناحية أخرى تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم عوامل النجاح في ظل ظروف التنافسية في عصر المعرفة. لذلك تعتقد هذه المؤسسات أن إنشاء إدارة المعرفة أمر أساسي كجزء من إستراتيجيتها

أما عن مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة وتأثيره على اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسات ، استكشفت الدراسة الحالية هذه المساهمة واقترحت نموذجًا يساعد مدراء المؤسسات على معرفة قيمة الموظفين في تنفيذ نظام إدارة المعرفة ونجاحه .

وبناء على كل ما سبق ، واستنادا عليه، حاولنا في هذه الدراسة، معرفة كيفية مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، حتى نتمكن من تفسير مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها والمتمثلة في: (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة). وفي هذا الإطار فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال التالي:

كيف يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

1. هل يساهم التدريب في تعزيز إدارة المعرفة؟
2. هل يساهم التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة؟
3. هل يساهم التمكين في تعزيز إدارة المعرفة؟
4. هل يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة؟
5. هل يساهم التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وفي إطار سعينا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، وعن التساؤلات الفرعية يمكن أن نطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة من خلال: التدريب ، التحفيز، التمكين، الاتصال

الداخلي، التوجه نحو العملاء.

ويمكن التحقق من الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الأولى: يساهم التدريب في تعزيز إدارة المعرفة؛
2. الفرضية الثانية: يساهم التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة؛

3. الفرضية الثالثة: يساهم التمكين في تعزيز إدارة المعرفة؛
4. الفرضية الثانية: يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة؛
5. الفرضية الثانية: يساهم التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة؛

ثالثا: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، ويمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف التالية:

- ✓ فهم معنى التسويق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية.
- ✓ تحديد مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية.
- ✓ معرفة العمليات الأساسية لإدارة المعرفة وكيف يتم تطبيقها لتحقيق التطور والمنافسة.
- ✓ تقييم مستوى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية.
- ✓ فهم طبيعة ممارسات التسويق الداخلي وأي منها يساهم أكثر في تعزيز إدارة المعرفة.
- ✓ معرفة درجة مساهمة أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) في تعزيز إدارة المعرفة، وأي من هذه الأبعاد يساهم أكثر في تنمية إدارة المعرفة.
- ✓ معرفة أي من أبعاد التسويق الداخلي ((التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) لها تأثير أكثر على كل من: (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة).
- ✓ التوصل إلى استنتاجات الجانب الميداني للبحث وتقديم مقترحات (توصيات) استنادا إلى استنتاجات الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة

تحاول هذه الدراسة تقديم مساهمة بسيطة للمؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسات محل الدراسة بشكل خاص لتحسين أدائها من خلال الاهتمام بموظفيها ومحاولة إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم باعتبارهم من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، لأن تلبية احتياجات العميل الداخلي يؤدي إلى تلبية احتياجات العميل الخارجي، وذلك من خلال تبني أحد الأساليب الأساسية والمتمثل في التسويق الداخلي. ذلك أن أهمية هذا الموضوع تنبع من حقيقة أساسية وهي المكانة المتميزة للموظفين باعتبارهم عامل تنافسي يساهم في خلق القيمة وتحقيق التفوق والنجاح للمؤسسات.

إن السبيل لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها يتحقق من خلال امتلاك المورد الذي يزداد كلما استخدم أكثر، ويصعب تقليده باعتباره يتميز بالتحديد، وهذه الخصائص تتوفر في مورد المعرفة، لذلك فإن إدارة هذه المعرفة بالشكل والوقت المناسب تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أفضل ويستغلها بشكل أوسع.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة كونها إحدى المحاولات التي تدرس أحد المواضيع التي ترتبط بعمل المؤسسات والمتمثل في التسويق الداخلي وإدارة المعرفة، فاستخدمت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين المتغيرين، وإن كانت أدبيات التسويق الداخلي كشفت عن وجود اهتمام في موضوع التسويق الداخلي وإدارة المعرفة، لكن للأسف عدم كفاية البحوث فيما يخص العلاقة بينهما، وهو ما أدى إلى اهتمامنا بالدراسة الحالية واختبار هذه العلاقة ميدانياً.

يعد هذا الموضوع من الدراسات المهمة في ميدان إدارة الأعمال، إذ يتناول مجموعة المفاهيم التي لا تزال بحاجة إلى البحث (التسويق الداخلي، إدارة المعرفة) وتسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذه المفاهيم. قد تفيد هذه الدراسة المؤسسات التي تهتم بهذه المواضيع من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكاراً جديدة للباحثين الأكاديميين بغرض مواصلة البحث في الموضوع وتقديم إضافات علمية جديدة.

خامساً: دوافع اختيار موضوع الدراسة

كانت أبرز الأسباب التي دعت الباحث إلى اختيار الموضوع:

- ✓ يعد موضوع التسويق الداخلي من بين المواضيع التي لاقت الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين، لذلك فقد ركزت الباحثة على موضوع التسويق الداخلي لما له من مساهمة حيوية في تحسين أداء الموظفين.
- ✓ الرغبة في إبراز فكرة أن ضعف الاهتمام بالموظفين في معظم المؤسسات الجزائرية وعدم تلبية حاجاته ورغباته، يعد من أسباب ضعف أدائها وقدرتها على المنافسة المحلية والدولية، لأن أساس أي نجاح تحققه المؤسسة مرده الموظفين.
- ✓ الاهتمام بكل ما يتعلق بالاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومحاوله معرفة خصوصية ذلك في المؤسسات الجزائرية.

- ✓ إختيار موضوع إدارة المعرفة بحكم التخصص الأكاديمي الذي يتناول مسائل الاقتصاد الجديد سعيا لمواكبة آخر التطورات العلمية العالمية، ومحاولة للمساهمة كاقترح علمي في نجاح المؤسسات الجزائرية.
- ✓ لدى الباحثة ميول للبحث في مفهوم التسويق الداخلي نظرا لأهمية هذا الموضوع من جهة، كما أنه ليس بالمفهوم الجديد وإنما هو فلسفة جديدة من جهة أخرى، وهذا ما يجعل الباحث نفسه قادر على إعطاء إضافات جديدة في مختلف المفاهيم.
- ✓ الرغبة في تطبيق المؤسسات الجزائرية للمفاهيم الإدارية الحديثة (التسويق الداخلي، إدارة المعرفة) ومدى قدرتها على تجسيد ذلك في الواقع.

سادسا: منهج الدراسة

لإجراء هذه الدراسة قمنا بإتباع المنهج الاستكشافي والاختباري، فكان الهدف من المنهج الاستكشافي في هذه الدراسة هو استكشاف هيكل مفهومي يساعد في البحث عن التفسير والفهم الجيد للظاهرة المدروسة، بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم (التسويق الداخلي وإدارة المعرفة)، من خلال كيفية استغلال الإطار النظري للمتغيرين في إيجاد مزج للإشكالية. وتوصلنا من خلاله لنموذج الدراسة المقترح وكذا الحال في الجزء التطبيقي عندما وظفت المقابلات.

كما اتبعنا المنهج الاختباري والذي يهدف لاختبار العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، وتم استخدامه كذلك عند انتهاج الأسلوب الكمي في إسقاط فرضيات الدراسة واختبارها في المؤسسات محل الدراسة أي في التطبيقي. أما فيما يخص نوع التحليل المعتمد فقد تم استخدام التحليل الكمي والنوعي، من خلال كل من الاستبيان والمقابلة. فاستخدام التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لاختبار الفرضيات وتحليل وتفسير العلاقة بين جميع المتغيرات، أما استخدام التحليل النوعي فمن خلال توظيف المقابلة لتحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

سابعا: حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على اختبار مجموعة مفاهيم في بعض المؤسسات البنكية بولاية بسكرة، والتي تيسر إجراء الدراسة التطبيقية بها، ويمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة.

- ✓ **الحدود المكانية:** والمرتبطة بالدراسة الميدانية للقرض الشعبي الجزائري، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك التنمية المحلية، وبنك الخليج الجزائر، وبنك الخارجي الجزائري. لذلك يصعب تعميم نتائج هذه الدراسة، خاصة ما أخذنا بعين الاعتبار طبيعة النشاط وكذا القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تماشى هذه الدراسة مع تشخيص العديد من الجوانب المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، في الفترة الممتدة من سبتمبر 2017 إلى غاية أوت 2018.

ثامنا: هيكل الدراسة

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة فصول، فصلين منها تمثل الإطار النظري للدراسة بحيث يحتوي كل فصل على ثلاثة مباحث وكل مبحث فيه ثلاثة مطالب. أما الفصل الثالث والرابع يتعلق بالجانب التطبيقي.

ففي الجانب النظري، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة شمل على ثلاثة مباحث ممثلة في ماهية المعرفة، أساسيات إدارة المعرفة، ثم إلى عمليات إدارة المعرفة ونماذجها، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه علاقة التسويق الداخلي بتعزيز إدارة المعرفة حيث أشرنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي والمعرفي للتسويق الداخلي، أما الثاني أبعاد التسويق الداخلي، ثم قدرة التسويق الداخلي على تعزيز إدارة المعرفة كمبحث ثالث.

أما الجانب التطبيقي، والذي يهدف إلى إبراز التسويق الداخلي ومحاولة توضيح مساهمته في تعزيز إدارة المعرفة، وذلك من خلال إلى تقسيمه إلى فصلين الثالث يتعلق بالإطار المنهجي والاستمولوجي للدراسة حيث قسم إلى ثلاثة مباحث الأول الدراسة المنهجية للمبحث، أما الثاني نظرة حول المؤسسات محل الدراسة، وبالنسبة للمبحث الثالث يتعلق بتحديد واقع متغيرات البحث بالمؤسسات محل الدراسة، كذلك الفصل الرابع والمعنون ب عرض وتحليل نتائج الدراسة حيث قسم إلى ثلاثة مباحث الأول تفريغ وتحليل إستبانة الدراسة، أما المبحث الثاني فركز فيها اختبار فرضيات الدراسة، لتتطرق أخيرا لتفسير نتائج الدراسة كمبحث ثالث.

تاسعا: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول المتغيرات المدروسة، وإتاحة الاستمرارية في البحث عن طريق عرض التسلسل الزمني للدراسات

السابقة، وسيتم تناول أهم هذه الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة والتي تم الاستفادة منها في بناء نموذج الدراسة المقترح واختباره.

• دراسة عبود سعاد، 2017 بعنوان: مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري-دراسة مجموعة من المؤسسات-

هدفت هذه الدراسة إلى تناول مدى مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري من خلال التركيز على استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، والمحافظة على رأس المال البشري بمؤسسات في قطاعات مختلفة، حيث حددت الدراسة خمسة أبعاد للتسويق الداخلي وهي: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، والمكان الداخلي، ومحاولة شرح تلك الأبعاد من خلال المعلومات التي حددت أبعاده في كيفية التعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم عملاء داخليين لديهم حاجات ورغبات يجب إشباعها من طرف المؤسسة لتمكين من بلوغ الإرضاء التام للعميل النهائي. وتم اختبار عناصر المزيج التسويقي داخل المؤسسة من خلال مناقشة مساهمتها في تنمية رأس المال البشري. كما استنتجت الدراسة أن واحد من أصل خمسة أبعاد للتسويق الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري وهو التجزئة الداخلية.

• دراسة أقطي جوهرة، 2014 بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة-دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. حيث تم قياس التسويق الداخلي من خلال أنشطة التحفيز، التدريب، وإستراتيجية المكافآت، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون. واستهدفت الدراسة عينة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفا، كما توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. كما قدمت الباحثة تفسيرا أدق لهذا النموذج واستخلصت

أنه لتبني القيادة الإستراتيجية عن طريق الممارسات المذكورة سابقا أنشطة التسويق الداخلي لها أهمية كبيرة في تشجيع ودعم التشارك في المعرفة.

- دراسة بن أحسن ناصر الدين، 2016 بعنوان: تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية)

حينما تهتم المؤسسة الخدمية ببيئتها الداخلية فهي تشجع على العطاء والأداء الجيد، كما تعد هذه الخطوة مهمة لتأمين الجهود والممارسات التي تبذلها المؤسسة في خلق الجودة وتسييرها بهدف تقديم منتج خدمي متميز.

من هذا المنطلق، حاولت هذه الدراسة تقديم إطار يظهر فيه كيف تأثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون من خلال دراسة أتر كل من التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة، التحفيز على رضا مقدم الخدمة ومن ثم رضا الزبون.

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أهم الممارسات المطبقة بالمؤسسات الخدمية، وأثرها الإيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي في تسيير جودة الخدمة من أجل خلق رضا الزبون.

- دراسة محجوبي محمد الأخضر، 2010 بعنوان: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي في الجزائر)

حاولت هذه الدراسة معرفة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية بالمؤسسات الخدمية، حيث تمت دراسة مجموعة من المؤسسات البنكية. كما اختبرت هذه الدراسة أثر تطبيق المزيج التسويقي الداخلي الممثل لأنشطة(الوظيفة، الالتزام، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) على مستوى رضا الوظيفي والمصدقية، حيث يعتبر أن المؤسسات التي ترغب في تحقيق النجاح في السوق الخارجي عليها أن تنجح في السوق الداخلي أولا وهذا هو جوهر فلسفة التسويق الداخلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن البنوك محل الدراسة لم تصل إلى فهم وإدراك فلسفة التسويق الداخلي فهي بذلك تفوت على نفسها الكثير من فرص التميز والنجاح، بالرغم من أنها تعتمد على بعض السياسات لكن غياب الوعي بهذا المفهوم أدى إلى عدم فعالية تلك السياسات.

- Mottaghi Khameneh S& al, The Role Of Internal Marketing In Facilitating Knowledge Management Practices: A Case Of The Eghtesad Novin Bank, 2015.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم أثر التسويق الداخلي في تسهيل إجراءات إدارة المعرفة، بحيث أشارت هذه الدراسة إلى أن البنك محل الدراسة من البنوك الرائدة في إيران التي تنفذ برامج إدارة المعرفة بنجاح كما تقدم خدمات عالية الجودة، وهذا بفضل توظيف مدراء ذوي خبرات عالية، والاهتمام المتزايد بالموارد البشري وتشجيعه على تطبيق معارفه وخبراته لما له من تأثير مباشر على تحسين أداء ونوعية الخدمات المقدمة. وبالاعتماد في تقييم المتغيرات البحثية الاستبيان وإستطلاع رأي الخبراء (مديري) بنك Eghtesad Novin بإيران و تحليل البيانات باستخدام برنامج LISREL من خلال الاختبار بنماذج المعادلات البنائية، أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي وغيرها من الأوساط المعتمدة (التمكين، والتدريب، والأمن الوظيفي، والدعم الإداري والتحفيز) لها تأثير إيجابي وهام على تسهيل إجراءات إدارة المعرفة. كما تساعد نتائج هذه الدراسة الهامة في توضيح جودة هذا التأثير للتسويق الداخلي وأبعاده على تسهيل إجراءات إدارة المعرفة.

- **Spodarczyk E& Szelqowska-Rudzka K, the Influence of Internal Marketing and Employees' Entrepreneurship on Knowledge Management, 2008.**

حاولت هذه الدراسة اختبار أثر التسويق الداخلي وروح الريادة لدى الموظفين على إدارة المعرفة بالتطبيق على مجموعة مؤسسات في منطقة TriCity. فمن خلال جمع البيانات تم اعتبار أن استخدام مبادئ إدارة المعرفة يتحقق من خلال التسويق الداخلي، حيث يرتبط هذا الأخير بإدارة العلاقات الداخلية وجعل كل الموظفين يفهمون كل القرارات المتخذة في المؤسسة، وبناء أساس الولاء والانتماء لها وكلها أنشطة تدعم إدارة المعرفة. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود العلاقة القوية بين التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، والتحفيز، والتدريب) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة)، بينما يوجد أثر ضعيف لريادة الموظفين على إدارة المعرفة حيث ترتبط الريادة بإيجاد مسببات للاعتراف الذاتي من خلال البحث عن كل ما هو مختلف باستخدام الموارد المادية وغير المادية.

- **Yousefi T& al, Effect of Internal Marketing on Processes of Knowledge Management System in Nasr-e-Esfahan Company, 2014.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التسويق الداخلي على نظام إدارة المعرفة، بالتطبيق على شركة Nasr-e-Esfahan بإيران، واقترحت الدراسة بأن تنفيذ المزيج التسويقي الداخلي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) في المؤسسات وخاصة المؤسسات الخدمية يزودها بالكفاءات والقدرات التي ستعود إلى تحسين أدائها إلى جانب التمتع بالفرص البيئية.

لذلك ، يمكن القول أن التنفيذ الناجح للتسويق الداخلي يمكن أن يمهد الطريق للتنفيذ الناجح للعمليات التنظيمية مثل عمليات نظام إدارة المعرفة. ومن هنا يمكن للمؤسسات تطوير وتنظيم وتبادل المعرفة من خلال التسويق الداخلي من أجل تحقيق ميزة تنافسية. تبحث هذه الدراسة في أثر التسويق الداخلي على عمليات نظام إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة، وتنظيم المعرفة ، تخزين المعرفة ، ونقل المعرفة وتطبيق المعرفة)، وباستخدام برنامج Lisrel وSpss في تحليل البيانات، كشفت النتائج أن تأثير التسويق الداخلي على كل عملية من نظام إدارة المعرفة كان إيجابيا وهاما وقيما.

- **Lee .C& Chen W.J,The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry, 2005.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي، والثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة وذلك بالتطبيق على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتايوان، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات وتوزيع 274 استبيان على موظفي القطاع في 105 مؤسسة، ويرى أن التسويق الداخلي (بحوث التسويق، تجزئة السوق الداخلية، الاتصال، وجهات النظر الداخلية، التطوير والمكافآت) تؤثر على الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، التدعيم، الابتكار، والكفاءة) والتي بدورها تؤثر على إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خلق المعرفة، نشر المعرفة، وتخزين المعرفة). كما أكدت نتائج هذه الدراسة بأن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتايوان يطبق بفعالية كل من التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي.

- **دراسة محمد عواد الزبادات، 2016، بعنوان: أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان.**

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مدى إدراك إدارات المصارف الإسلامية الأردنية لأبعاد التسويق الداخلي وأثره في أداء تلك المصارف. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، التطوير والتدريب، التوظيف، الاتصال الداخلي، والمكافآت والحوافز) في الأداء التسويقي للمصارف المبحوثة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء المصارف الإسلامية بالأردن تمثل بسياسة الاتصال الداخلي. وقدمت الدراسة اقتراحات من أهمها زيادة الاهتمام بمتغيرات التسويق الداخلي الأخرى لما لها من أهمية في تحقيق فائدة للوظائف وبمهارات عالية، لأن هذه الأخيرة لها أثر كبير على رفع وتحسين أداء المصارف الإسلامية.

عاشرا: أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

تتوافق الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة، إذ حاولت تلك الدراسات السابقة توضيح المتغيرات المتعلقة بالتسويق الداخلي حسب وجهات مختلفة وفي قطاعات مختلفة كما تم توضيح عمليات إدارة المعرفة حسب مختلف آراء الباحثين، وتم توظيف الدراسات السابقة في إعداد الإطار المفاهيمي للدراسة، اقتراح نموذج وفرضيات الدراسة، تحديد المنهج المناسب، توضيح أساليب التحليل الإحصائي..... وغيرها.

لم تتناول الدراسات السابقة بعض أبعاد التسويق الداخلي لأنه لم يكن هناك اتفاق موحد حول هذه الأبعاد، بالتالي تناولت الدراسة الحالية الأبعاد الأكثر أهمية تأثيرا على المؤسسات الخدمية بصفة خاصة كالتوجه نحو العملاء، كما لم تتناول الدراسات السابقة مساهمة التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) معاً، إذ تقتصر على دراسة مساهمة بعض الأبعاد على بعض عمليات إدارة المعرفة وليست كاملة والتي لا تخدم الإظهار الجيد لمدى مساهمته في إدارة المعرفة، وهو ما قمنا به في الدراسة الحالية. كذلك تميزت هذه الدراسة بتركيزها على قياس كل من مستوى التسويق الداخلي وإدارة المعرفة لمجموعة من المؤسسات بولاية بسكرة والتعرف على العلاقة بينهما.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة وجود توجه حديث للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات. وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي.

خلال العقود الأخيرة تصاعد الاهتمام بدراسة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة، وتعاضم دورها بعد أن أصبحت تعتبر مورداً ثميناً للمؤسسات والمجتمعات، ولقد برز هذا الاهتمام من خلال ما يسمى حالياً بـ "إدارة المعرفة". وصارت المؤسسات تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري الذي يعد عنصراً فاعلاً في النمو الاقتصادي، فتنمية هذا المورد باتت عملية مهمة جداً، كونه يكون في عقول الأفراد العاملين في المؤسسة وزبائنهم وبعثتها ومنافسيها، وكونه يساعد على تعزيز وتقوية الخبرات والقدرات الجوهرية للعمل، كما يساعد في تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتحويل الفكرة الجديدة إلى السوق.

إن الهدف الأساسي من تنمية هذا المورد هو زيادة الحصيلة المعرفية للمؤسسة وعاملاتها، وتنمية معارفهم بحيث يحققون مستويات تعلم تنعكس على قدرتهم في إبداع حلول جديدة لمواجهة مختلف التحديات. فالأدبيات الحديثة تشير أن هناك إدراكاً متزايداً بأهمية إدارة المعرفة لدى جميع المؤسسات، والتي تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على بقائها، وهذا ما يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير إمكاناتها وتحقيق التقدم المستمر.

وللتعمق في موضوع إدارة المعرفة ارتأينا أن ندرسها بشيء من التفصيل من خلال هذا الفصل والذي تمت صياغته في

ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية المعرفة؛

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة و نماذجها.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن تداول مصطلح المعرفة استوحاه الباحثون من مجالات مختلفة ليطلق على الخبرات والمعلومات ذات القيمة والمهارات لدى المورد البشري، وعرفت الفكرة رواجاً كبيراً خاصة بعد دراسات *Drucker* في الستينات ، وقد واكب هذه الدراسة العديد من الأبحاث والدراسات فيما بعد، فاختلف الباحثون في تحديد مفهومها، و مكوناتها ومصادرها، وهو ما جعلنا نهدف من خلال هذا المبحث إلى التطرق لأهم المفاهيم الأساسية للمعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

قد تعددت تعريفات الباحثين لمصطلح المعرفة منذ أن ظهرت هذه الكلمة، خاصة وأن المعرفة مشتقة من المعلومات، وهي أكثر معنى من المعلومات، وأن المعرفة تشمل الوعي والفهم، والتي يتم الحصول عليها جميعها من خلال التجربة والبحث والدراسات. وعلى صعيد المؤسسات، فإنه ينظر إلى المعرفة على أنها الخبرة *know-how* أو تطبيق الفعل، والشيء المهم في هذا المجال أن المؤسسات في يومنا هذا تمتلك مقدارا ضخماً من المعارف، وأن ما يجب القيام به هو استخدام المعرفة التي تمتلكها من أجل تنفيذ الأعمال التي تقوم بها بشكل أفضل، وأن ندرك على وجه الدقة أن تطبيق مبادئ إدارة المعرفة ليس غاية بحد ذاته، ولكنه وسيلة للقيام بأشياء أخرى. (هيثم علي حجازي ، 2014، ص 87) فحتى يكون معنى المعرفة واضحاً، فإنه لا بد من التمييز بين مجموعة من المصطلحات الأساسية ذات العلاقة، والتي تشمل كلا من البيانات، المعلومات، والمعرفة والحكمة .

الفرع الأول: تعريف المعرفة

قبل التحدث عن المعرفة يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية:

- ✓ المستوى الأول: يتعلق بالبيانات التي لم تتعرض لأي معالجة، ويقصد بها "المعطيات".
- ✓ المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الاهتمام ويقصد بها "المعلومات".
- ✓ المستوى الثالث: وهي المعلومات المهيكلة والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها "المعارف".
- ✓ المستوى الرابع: يتعلق بتطبيق المعرفة في الميدان ويقصد بها الحكمة "الكفاءات". (سماح صولح، 2010، ص 42)

أولاً: البيانات (المعطيات)

يمكننا إعطاء تعريف معين للبيانات باعتبارها أحد المكونات الأساسية للمعرفة:

➤ "البيانات بحد ذاتها ليست لديها معنى" (Claire B, 2003, p28) لقد حاول هذا التعريف اختصار وحصر

مفهوم البيانات لدرجة عدم وضوح معناها.

➤ "هي المادة الخام أو الحقائق الأولية، وعليه تكون خالية من أي سياق أو معنى أو قصد، ولا تفهم أو يفاد منها

إلا بعد معالجتها"، (عمر أحمد همشري، 2013، ص 25) وضح هذا التعريف معنى البيانات من جانب شامل

وبسيط أي حقائق خالية من أي معنى ولا تنفع مستخدمها إلا بعد معالجتها. فهذا التعريف أجاب على

السؤال التالي: ماذا نقصد بالبيانات؟

➤ وهناك من اعتبرها حقائق غير منظمة ليس لها معنى، تحتاج إلى تنظيم ومعالجة، لتحويلها إلى معلومات ذات معنى. (عمر أحمد همشري، 2013، ص25)، لا يختلف هذا التعريف عن التعريف السابق في تحديد مفهوم البيانات لكنه أضاف خاصية للبيانات أنه عندما يتم معالجتها تصبح معلومة ذات معنى.

توجد تعاريف كثيرة للبيانات (المعطيات) إلا ارتأينا الاكتفاء بهذه التعاريف السابقة لأنها حسب رأينا كل التعاريف التي وقعت بين أيدينا لديها نفس المعنى، مما يجعلنا نستنتج بأن مجال اتفاقهم أكثر من موطن اختلافهم، وبناء على ما سبق نستنتج التعريف التالي: البيانات تشمل الحقائق غير المنظمة (صور، أرقام، رموز، أشكال، أسماء،.....الخ)، ليست لديها معنى في شكلها الأولي، لكن بعد معالجتها تتحول إلى معلومات مفيدة وواضحة تفيد مستخدميها في اتخاذ القرارات.

ثانيا: المعلومات

➤ تعتبر المعلومات مجموعة فرعية من البيانات، بما في ذلك البيانات ذات السياق والمعنى، فالمعلومات تشتمل عادة على معالجة البيانات الخام من أجل الحصول على الدلالات ذات معنى لاستعمال محدد أو تحقيق هدف معين. (Irma B-F& Rajiv S, 2010, p18) لقد حاول التعريف السابق للمعلومات الإشارة بأن المعلومات فرع من البيانات المعالجة، والغرض الأساسي هو استعمالها في تحقيق الأهداف.

➤ كما تعبر المعلومات عن حقائق منظمة ومنسقة، تصف موقفا معينا أو ضرفا معينا، أو تشخص تهديد ما أو فرصة ما، تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها. (ريحي مصطفى عليان، 2008، ص44) أكد هذا التعريف أنه من بين خصائص المعلومة الوضوح أي حقائق معالجة (غير غامضة) تفيد مستخدميها في اتخاذ القرارات.

➤ ليس تحويل البيانات إلى معلومات بالأمر السهل، هذا ما أشار إليه الكاتب كرمالي وهو ينقل عن مدير شركة *Clerical Medical* قوله: "يبدو أننا نغرق في محيط من البيانات، وفي نفس الوقت نموت عطشا للمعلومات ذات العلاقة". (سلطان كرمالي، 2005، ص63) نوه هذا التعريف إلى عملية معالجة البيانات ليس بالأمر السهل، فكلما كانت المعالجة سليمة للبيانات كلما كانت هناك معلومات صائبة في اتخاذ القرارات.

على أساس هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف بسيط للمعلومات على أنها: تلك البيانات التي تم معالجتها لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها، والتي لها قيمة فعلية في القرارات التي يتم اتخاذها.

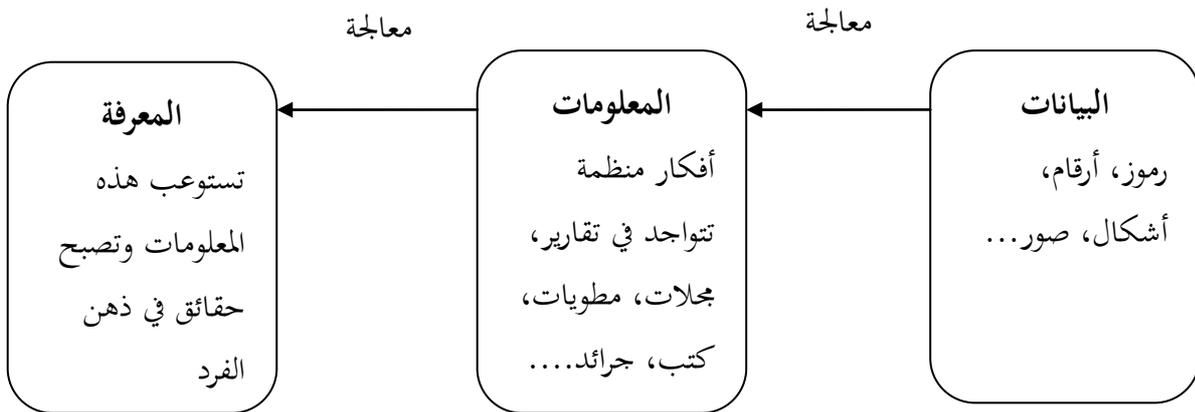
ثالثا: المعرفة

يؤكد البعض على أن القيمة الحقيقية للمعلومات تكمن في تحويلها إلى معرفة، ذلك أن المعرفة بالضرورة تتيح لنا أن نختار ما نستطيع عمله، وأن قيمة المعلومات منوطة بقيمة المعرفة التي تؤدي تلك المعلومات إليها، وباستخدام المعرفة المنتجة بشكل فعال. (عمر أحمد همشري، 2013، ص29) يتضح لنا بأن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات والتي تسمح لنا للوصول للمعرفة.

فاجتهد العلماء كل حسب تخصصه واهتماماته في تعريف المعرفة، فقد كان الاهتمام الأول بالمعرفة من قبل الباحثين والمفكرين بمجالات مختلفة، إلا أن أهمية المعرفة كمورد مهم، وتنامي الإمكانيات لإدارتها أدت إلى تصاعد علماء الإدارة بها. (ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، 2011، ص37) بمعنى آخر المعرفة هي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات، وهي رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة الحديث الأكثر أهمية من رأس المال المادي في الاقتصاد السلعي القديم، وتعد المعرفة رافعة استثنائية وتعمل على تزايد العوائد مما يجعلها موردا لا نهائيا. (أكرم سالم الجنابي، 2013، ص47) يواجه الباحثون صعوبة في تقديم تعريف موحد للمعرفة لكونها من أصول المؤسسة غير الملموسة، لذا سيتم التطرق إلى مختلف تعاريف المعرفة من وجهات نظر مختلفة، كالتالي:

➤ إن المعرفة هي معلومات تم معالجتها وتنظيمها وكيفية استخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة، وبالتالي هي نتاج عناصر متعددة أهمها البيانات والمعلومات. (عبد اللطيف محمود مطر، 2008، ص28) يمكن اعتبار المعرفة من خلال هذا التعريف أنه عندما يتم تجميع البيانات بدقة وموضوعية ثم معالجتها يتيح لنا الوصول إلى معلومات تفيد في اتخاذ قرار ما، ثم استنباط هذه المعلومات تتيح لنا الفرصة للوصول إلى المعرفة. بدأت من خلال هذا التعريف تظهر ما يسمى بمرمية المعرفة (بيانات، معلومات، معرفة)، ويمكن توضيح هذه العلاقة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(01): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

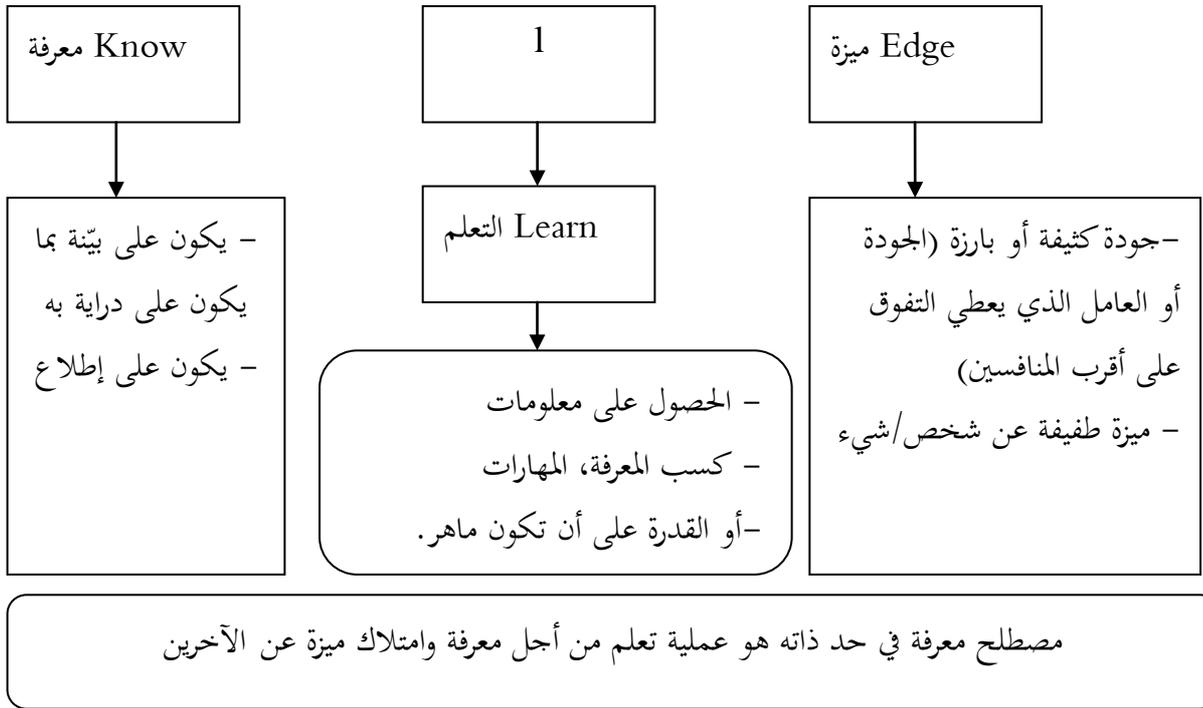


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تعاريف المعرفة

يتم الحصول على البيانات من البيئة (الداخلية، الخارجية) والتي تعتبر حقائق أولية غير مترابطة وغير واضحة المعنى (رموز، أسماء، أرقام،...)، تخضع هذه البيانات للمعالجة بمختلف الوسائل المتوفرة (إنسان، حاسوب، آلة، مهام تؤدي بواسطة مجموعة من الأعضاء،... الخ) لتتحول إلى معلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها وتقدم بأشكال مختلفة

- (كتب، تقارير، جرائد، مجلات،.....) تليها المعرفة حيث تعتبر معلومات منظمة في العقل البشري فكل فرد يكتسب هذه المعلومات حسب فهمه ويستخدمها بشكل هادف وفعال في اتخاذ القرار لديه معرفة.
- هناك من اعتبر المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تؤدي الأفعال والقرارات.
- (سعد غالب ياسين، 2007، ص27) يعكس هذا التعريف على أن المعرفة هي مجموعة الأفكار التي تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل، كما نبه إلى أهمية المعرفة باعتبارها أساس اتخاذ القرار.
- كما عرفت المعرفة على أنها مجموعة من التجارب والقيم والخبرات والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات وهي مبعثرة في المؤسسة أو في أذهان الأفراد. (مطيران عبد الله مطيران، 2007، ص42) لفت هذا التعريف الأنظار بان المعرفة مورد أساسي من موارد المؤسسة كما عرض بشكل غير مباشر أنواع المعرفة فأشار إلى المعرفة الجماعية بأنها مبعثرة في المؤسسة، والمعرفة الفردية المتواجدة في أذهان الأفراد.
- فالمعرفة كما اعتبرها بعض الباحثين أنها مزيج من الخبرة المؤطرة، القيم والمعلومات، التي تكون إطار لتقييم وإدماج الخبرات و المعلومات الجديدة. (Nasser F H E, 2012, p12) يشير هذا التعريف إلى أهمية العنصر البشري الذي يكتسب وينتج المعرفة الجديدة وبالتالي قدرته على الفهم والتصرف في إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة تحقق الأهداف.
- وقد عرّفها ستيفارت (1997) على أنها رأس مال فكري أو مفهوم مثل المعلومات المفيدة والملكية الفكرية، أو المهارات التي يمكن استخدامها لخلق الثروة. (Wong K Y et al, 2015, p240)
- كما قام *Harish Chandra Chowdhary* سنة 2005 لمحاولة فريدة من نوعها، حيث قام بتقسيم كلمة معرفة *Knowledge* إلى « *Know-L-Edge* » ، أي هذا المصطلح في حد ذاته يتكون من ثلاثة عناصر هي: « *Know, Learn, Edge* ». فالمعرفة هي عملية تعلم لتعرف كل شئ (معلومات) عن طريق الملاحظة، والخبرة والتعليم من أجل الحصول على ميزة تنافسية. (B.Srinivas R, 2014, p62) ويمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): عناصر المعرفة



Source :B.Srinivas R, **Ideal dimensions of knowledge management practices-A theoretical review**, international journal of research in business management, vol2, issue 6, jun2014, p62.

وعلى أساس هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف للمعرفة بأنها تراكم المعلومات وحقائق في ذهن الفرد والقدرة على تحليلها وتفسيرها والاستنتاج واستخدامها بشكل مفيد مضاف إليها القدرات العقلية والفكرية. فالمعرفة هي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة فهي تتزايد وتتراكم ولا تتناقص بالاستخدام، وبالتالي فهي ميزة أساسية لنجاح المؤسسات.

رابعاً: الحكمة

فهي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتحويل المعرفة إلى حكمة.

➤ تعد الحكمة استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة". (ربحي مصطفى عليان، 2008، ص69) هذا التعريف غامض نوعاً ما وضيق لا يعطي المعنى الحقيقي لمفهوم الحكمة بمعنى يتطلب تحليل عميق لفهمه.

➤ كما تعتبر المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وطريقة استنتاجه كذلك مختلفة عن كثير من الناس، والذين يمتلكون الحكمة غالباً، يمتلكون القدرة على التمييز. كما يمكن أن تقود الحكمة وتراكم المعارف إلى امتلاك الشخص للتفكير الإبداعي الذي يعتبر هبة من الله ولكن يمكن للشخص أن يكتسبه. (ناصر محمد سعود جرادات وآخرون،

2011، ص 36) هذا التعريف أوسع وأوضح وأشمل من التعريف السابق لأنه تطرق لأهم الميزات الأساسية

للحكمة الواجب توفرها في الشخص الحكيم والمتمثلة في:

تراكم الخبرات والمعارف؛

الحكمة مرحلة طويلة يصل لها الشخص الحكيم بعد عمر طويل؛

الاستنتاج والقدرة على التمييز التفكير الإبداعي باستخدام عقله للمفاضلة بين مختلف البدائل.

فكل هذه التعاريف تعكس بان الحكمة هي مرحلة يتوصل إليها الفرد بعد تراكم العديد من الخبرات والمعارف بعد

عمر طويل. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأن:

✓ بعض التعاريف السابقة تطرقت لمفهوم المعرفة على أنها المورد الأساسي للمؤسسة؛

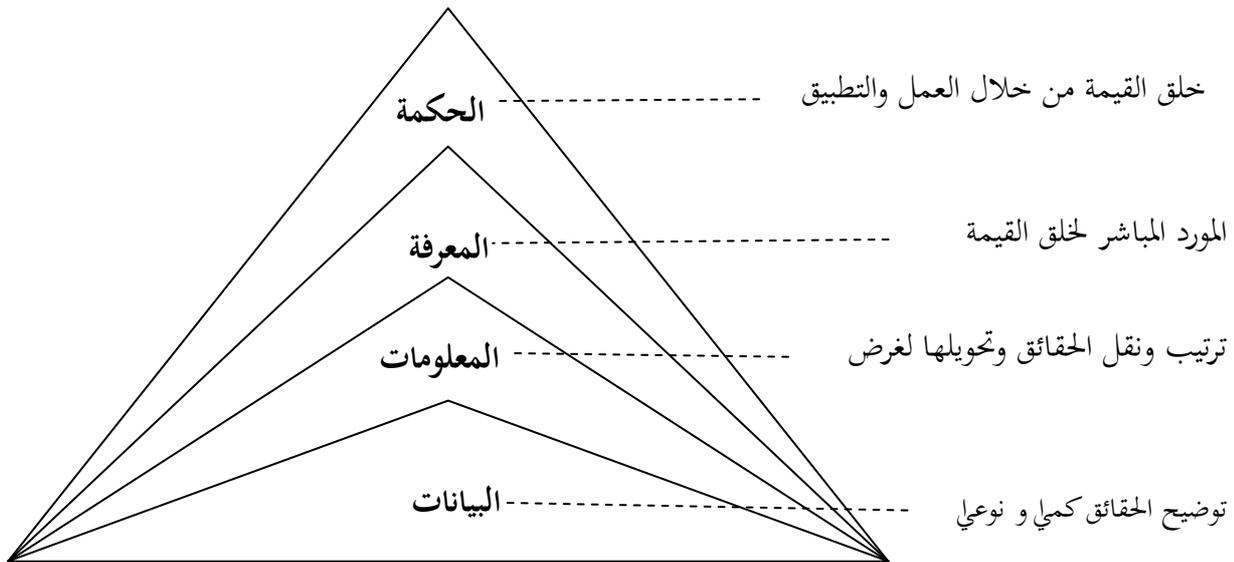
✓ معظم التعاريف تطرقت لهرمية المعرفة، من تعريف البيانات على أنها حقائق ليس لديها معنى، ثم المعلومات

بيانات واضحة وذات معنى لمستخدمها، تليها المعرفة تعني معلومات ذات سياق منبثقة من معلومات معالجة

ومنظمة في ذهن الفرد، وأخيرا وبعد تراكم المعارف والخبرات نصل للحكمة. ويمكن توضيح ذلك من خلال

الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): التمثيل التخطيطي لتوضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات و المعرفة، والحكمة



Source: Yuan-F. W, An effectiveness measurement model for knowledge management, Knowledge-Based Systems Elsevier, Vol 22, 2009, p 364.

يوضح الشكل السابق أن البيانات هي المادة الأولية أو الحقائق كمية كانت أو نوعية خالية المعنى، وبعد ترتيبها ونقلها وتحويلها لحقائق ذات غرض ومعنى واضح للاستفادة منها في صناعة القرار(المعلومات)، أما بالنسبة للمعرفة تعد المورد الأساسي لخلق القيمة فكل شخص يعالج المعلومة المتلقاة حسب قدراته للتعامل مع الشؤون العادية، في حين خلق

القيمة من خلال العمل والتطبيق والخبرات نصل للحكمة اللازمة للتعامل مع الشؤون غير النظامية واعتماد الإجراءات المناسبة لمواجهة تغيرات البيئة والمفاضلة بين البدائل والتنبؤ للمستقبل. (Yuan-F. W, 2009, p364)

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

تتكون المعرفة من بيانات ومعلومات وأفكار و بنى رمزية يحملها الفرد توجه سلوكه في مختلف الأنشطة كافة ولا سيما في إنتاج السلع والخدمات، وتميز المعرفة بعدة خصائص أهمها:

✓ غير قابلة للنفاذ: وهذا يعني أنها متواصلة البقاء، أي أنها لا تفنى بالتداول من شخص لآخر، فمتى توصل الإنسان لها أو اكتسبها لا يمكن نزعها منه ومهما استخدمها فإنها لا تنفذ أبدا.

✓ متنامية بالاستعمال: فهي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو ويزداد باستخدامه وعليه فإن عمليات نشر وتوليد المعارف الجديدة توفر للمعرفة خاصية الازدياد بالاستعمال. (أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، 2013، ص58)

يتضح من الخاصيتين السابقتين بان المعرفة ليست كباقي الموارد الأخرى، فهي مورد حيوي قابل للتطور والتغير وفق احتياجات المؤسسة ومتطلبات البيئة الخارجية، كما أنها مورد إنساني لا ينقص بالاستعمال بل ينمو ويزداد، فالأفكار القديمة بالاستخدام والتبادل تنشأ وتولد منها أفكار جديدة. فحسب رأيي تعد هذه الخاصيتين أساسيتين بالنسبة للمعرفة.

كما حدد *Jürgen Kluge et al* عدة خصائص للمعرفة، أهمها: (Jürgen K et al, 2001, p63,65)

✓ الذاتية (الشخصنة): تعد المعرفة نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فهي تتأثر بعمق بخلفية الفرد الذي يتعامل معها وكذا السياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات؛

✓ الطبيعة المضمرة: تتولد المعرفة من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، أي المعرفة غالبها ضمني وليس من السهل استخراجها. فالنتائج المعرفية يخزن في العقل وقد لا يخرجها صاحبه أبدا، أو قد يخرج جزءا منه بعد فترة زمنية طويلة، ففهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن منها؛

✓ التعزيز الذاتي: حيث تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى المعرفة لديه مع إضافة معرفة لغيره، كما سيضيف التشارك المعرفي قيم جديدة لمعرفة كل منهما؛

✓ الزوالية: إن المعرفة ليست ثابتة مع مرور الزمن بل هي معرضة للاستخدام والتغير والزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال في بيئة مفتوحة، والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكه مؤسسة ما والذي تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وأرباح كبيرة.

توسع الباحثين في تحديد خصائص المعرفة باعتبارها أفكار تتواجد في عقول الأفراد أي أغلب المعارف هي (معارف ضمنية) من الصعب استخراجها أي يفضل صاحبها الاحتفاظ و العمل بها بمفرده دون نشرها لتحقيق مبتغاه (ثروة فكرية)، كما أشار الباحثين بان كل فرد يبني معرفته مما يتلقاه ويستوعبه من مختلف المصادر، أي هي نتاج القيم الشخصية، بالإضافة إلى خاصية متنامية الاستخدام فبالمشاركة والتبادل تتزايد ولا تتناقص لتحقيق الأفضل لكن استغلالها في المؤسسات يجب أن يكون في الوقت المناسب لأنها في مواجهة بيئة تتسم بالتغير والإبداع والتطوير. بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر هناك خاصية إضافية أساسية تتمثل في:

✓ **الرفع المعرفي:** إن المعرفة تعمل على زيادة عائدات المؤسسة وتعتبر من الروافع المذهلة، لأنها كثر متجدد في المؤسسات حيث أنها لا تستهلك بل مستهلكها يقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة إليها وبالتالي زيادة قيمتها. (خضر مصباح إسماعيل طيطي، 2010، ص 26) حسب هذه الخاصية تعد المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر لأنها تركز بصفة أساسية على زيادة عائدات المؤسسة. وهنا بدأ التحول للاستثمار في الموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، إن هذه النقلة النوعية، أبرزت بوضوح، دور المعرفة في حياة الأفراد والمجتمعات اليوم، إذ أصبح يعزى إليها النصيب الأكبر في التطور وتحقيق نجاح واستمرارية المؤسسات، بل إن الاقتصاد العالمي الجديد سمي نسبة إليها باقتصاد المعرفة، وهو اقتصاد يتسم بالتنافس الشديد، المبني أساساً على المعارف و الموجودات غير الملموسة.

و أشار *Mc Dermott* إلى الخصائص الأساسية للمعرفة: (ليث عبد الله القهوي، 2013، ص 18)

- ✓ المعرفة فعل إنساني؛ أي تتولد وتنشأ من عند الأفراد.
- ✓ المعرفة تنتج عن التفكير؛ أي يتحصل عليها الفرد بعد اكتسابه للمعلومات من مختلف المصادر ومعالجتها حسب فهم كل فرد من تلك المعلومة.
- ✓ المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة؛ فتكون موقفية فكل معرفة تتولد حسب موقف معين فهي متغيرة.
- ✓ المعرفة تتولد تراكمياً. فالمعرفة الجديدة تنشأ من المعرفة القديمة.

فكل الخصائص المذكورة أعلاه اختصرها *Kimiz Dalkir* في: (Kimiz D, 2005, p02)

- ✓ المعرفة لا تستهلك بالاستخدام؛
 - ✓ تبادل أو نقل المعرفة لا يعني فقدانها؛
 - ✓ المعرفة وفيرة، لكن القدرة على استخدامها نادر.
- نستنتج من كل هذه الخصائص بان المعرفة تتزايد بالاستخدام، ونقلها وتبادلها وتحويلها للآخرين يزيد من قيمتها وبالتالي رفع عائدات المؤسسة، لان الإنسان باختصار كائن مفكر ومتأمل وليس متلقي سلبي.

الفرع الثالث: أهمية المعرفة

إن الشيء المستخلص من التعاريف السابقة يجعلنا أمام تساؤلات كثيرة أهمها: ما هي أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسة؟ وما هي الأسباب الرئيسية التي جعلت المؤسسات تهتم بالمعرفة؟ سنحاول الإجابة على هذه الأسئلة من خلال الفرع التالي.

حيث أظهرت التعاريف السابقة للمعرفة أهمية بالنسبة للمؤسسات تبرز ، فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وخلق ميزة تنافسية لها في بيئة متغيرة ودائمة التطور وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة* ، والذي يتم من خلاله التركيز على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية. كما ذكر العديد من الباحثين في مجال إدارة المعرفة الأسباب التي جعلت المؤسسات تهتم بالمعرفة : (عزاوي عمر، عجيله محمد، 2006، ص58)

● لتحسين المنتجات والخدمات؛

● لزيادة القدرة التنافسية وتفاذي الهبوط المؤسسي؛

● للإقدام على مخاطر دون خوف؛

● لزيادة القدرة الابتكارية والإبداعية للمؤسسة ، وذلك لأن مؤسسات المعرفة تعتبر حقلًا لتسابق الأفكار؛

● لمساعدة العاملين على إثبات ذاتهم، وإشباع رغبتهم في البحث عن المعرفة، وتدريبهم على مهارات التفكير؛

● لزيادة القدرة على إدارة التغيير والاستفادة من فرص المستقبل؛

● لفهم النظام المؤسسي وعدم الخوف من تعقيده؛

● للاستجابة لمتطلبات المجتمع.

فكل هذه الأسباب وضحت بان المعرفة هي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من مكانة المؤسسة، كما تجعلها تنحصر على العديد من المزايا والتي من بينها وضوح الرؤيا المستقبلية، وتحقيق التفاعل مع البيئة. ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

➤ أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛

➤ أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

➤ أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة؛

➤ ترشد المعرفة مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛

➤ تعد المعرفة المصدر الأساسي للقيمة. (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص13)

➤ كما تعد المعرفة مورد استراتيجي حيوي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد؛

المعرفة هي أساس خلق الميزة التنافسية. (محمد عواد الزيادات، 2008، ص20)

كما تبرز أهمية المعرفة من خلال: (علي السلمي، 2002، ص205)

- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في حد ذاته حسب المعرفة المتاحة على فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتجات أو الخدمات وطبيعة المنافسين ونوعية العملاء وتفضيلاتهم؛
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها الأموال وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة؛
- يمثل التخطيط للعمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وغيرها حقلا من حقول العمل الإداري يعتمد كلياً على المعرفة الإدارية والمتاحة لدى القائمين بها ويكون النجاح فيها رهانا لجودة وحدثة تلك المعرفة واشتمالها على رصد وتقويم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- إنفرد الباحث عن سابقه في تحديد أهمية المعرفة، حيث أبرز الدور الأساسي للمعرفة في المؤسسة بأنه على أساسها تختار المؤسسة مجال نشاطها الرئيسي وتحديد المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها بناء على توقعات العرض والطلب وطبيعة المنافسين وتفضيلات العملاء. فالمعرفة تعد من أكثر الموجودات الفكرية قيمة بالنسبة للمؤسسة، تهدف إلى دفع الأفراد للتعلم يتبعه إبداع، مما تسمح للمؤسسات بتطوير قدراتها وتقديم منتجات وعمليات جديدة، تسمح لها بتحقيق التميز والنجاح والبقاء.

المطلب الثاني: مكونات ومصادر المعرفة، والعوامل المؤثرة عليها

أصبح من الواضح أن المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز وهي خلافاً للموارد الأخرى لا تتناقص بالاستخدام، ولكن تتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد. فهي تدل على مجموعة الأفكار والافتراضات والمعتقدات والأحكام التي تولد من مصادر مختلفة ومن خلال توليد أفكار جديدة كما أن المؤسسات في ظل التحديات أدركت بأن العامل الوحيد الذي يبقئها في السباق نحو الريادة هو أفرادها، لذا وجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تطويرها وتدريبها وتأهيلها بتوفير الجامعات ومراكز البحث العلمي وتوفير الدعم المادي والمالي والتحفيز على الإبداع والابتكار. فتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، حيث بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. هذا هو بالضبط ما سنتطرق له من خلال طرح الأسئلة التالية:

- باعتبار المعرفة مورد مهم ما هي مكوناتها؟
 - تتولد المعرفة من مصادر مختلفة، ما هي هذه المصادر؟
 - هناك عوامل عديدة تساعد في الحصول على المعرفة وتجديدها، يجب توضيحها؟
- سيتم الإجابة على هذه الأسئلة من خلال الفروع التالية.

الفرع الأول: مكونات المعرفة

بالنسبة لكثير من الباحثين السؤال السائد هو: لماذا المعرفة مورد مهم؟ لأنها القدرة على اتخاذ إجراءات فعالة. فالمعرفة لا تعتبر مورد مهم للمؤسسة ما لم تتحول إلى عمل، مثلا لإضافة القيمة، لإعطاء ميزة تنافسية، خلق فرص جديدة، وتحسين وضعيات المؤسسات، ويكون الأفراد هم المكون الأساسي على إحداث هذا التغيير الحقيقي إلى جانب الخبرات والمواهب، الافتراضات، الأحكام، والقيم والمعتقدات. فقد حدد *Tiwana* خمس مكونات أساسية للمعرفة وهي: (Tiwana A, 2000, p 77-80)

➤ **الافتراضات:** إن المشاريع والاستثمارات التي تقوم بها المؤسسات تركز غالبا على مجموعة من الفرضيات هذه الفرضيات تكون حول الأسواق، الزبائن، محيط الأعمال، تفضيلات المستهلكين، المنافسة... فأغلب القرارات التي تم اتخاذها سابقا قد لا تكون فعالة في الظروف المستقبلية لأن هذه الفرضيات قابلة للتغيير، فكتشافها ووضعها وتأسيسها والقدرة على ضمان تحقيقها هي أهم مكون لنظام إدارة المعرفة. فالمشكل الأساسي هو أن أغلب هذه الافتراضات تكون مدججة في أعماق الأفراد في إطار وظيفي معين وقد لا يتم كشفها إذا اعتبرها الأفراد أفكار عادية وغير مفيدة مما يسبب عدم تجسيدها في الظاهر ودفع الأفراد للحديث عن هذه الافتراضات وترميزها ليس دائما سهلا.

➤ **الأحكام:** على خلاف المعلومات التي تعتبر حقائق وبيانات ذات معنى تحتوي المعرفة على الأحكام المرتبطة بها. فإذا كان مختلف المخططات والأشكال والتقارير تعبر عن معلومات متميزة لموظف معين فإنها لا تعنى له شيء إذا لم يتمكن في توظيفها في قرار معين، فالمعلومات غير القابلة للتوظيف لا تأسس معارف بينما إذا أدرك الفرد أنه يستطيع استغلال هذه المعلومات في تصور شيء أو في التعبير عن شيء آخر فهو في هذه الحالة يضع أحكاما انطلاقا من هذه المعلومات، فالأحكام تسمح بنمو المعرفة في إطار تصوري عندما يحلل الفرد تصرفاته وأفكاره.

➤ **الخبرة:** تنتج المعرفة غالبا من الخبرة فالقدرة على نقل المعرفة يتطلب نقل جزء من الخبرة لمستقبل معين، ففائدة الخبرة تكمن في قدرتها على توفير آفاق تاريخية وأفكار التي تساعد على الفهم الجيد للمواقف، فالأفراد ذوي الخبرة في المؤسسة هم الأكثر قيمة فيها وأكثرهم أجرا لأنهم يستغلون أفكارهم وقدراتهم المتراكمة تاريخيا بشكل يمكنهم من تصور المواقف الحالية، هذه الأفكار تجعلهم يضعون روابط مع ما يحدث في الحاضر ومقارنتها بما حدث سابقا واتخاذ القرارات على ضوء ذلك. فكلما زادت خبرة الأفراد في العمل كلما زادت قدرته على وضع الحلول، فانطلاقا من المشاكل التي تعرضوا لها سابقا يقوم بمقارنتها مع الأحداث الماضية.

➤ **القيم والمعتقدات:** ذكرنا سابقا أن عمليات المؤسسة تقوم على افتراضات داخل عقول الأفراد، يمكن أن يوظفوها في بعض القرارات المتخذة لكن غالبا ما يصعب تجسيدها. فعدم قدرة المؤسسة على ترميزها يوافق ما أثبتته *Simon* عند دراسته للعقلانية المحدودة للمؤسسات نتيجة عدم قدرتها على إدراك واستيعاب إلا جزء قليل من أفكار الأفراد. فمختلف الافتراضات والقيم والأفكار المدججة داخل الأفراد تعتبر مكونات أساسية للمعرفة، فالقيم هي التي تفسر لماذا مختلف المؤسسات لديها سلوكيات متنوعة في نفس المحيط. فمعرفة واستقطاب وتقاسم

القيم والافتراضات والأفكار هو الذي يميز بين المعرفة والمعلومة غير الموظفة، رغم ذلك يصعب استقطاب هذه المكونات واكتسابها إلا في إطار نظامي من خلال قيم المؤسسة بتشكيل نظام من العلاقات فيما بين الأفراد تسمح بنقلها والاستفادة منها.

➤ **الذكاء:** عندما يمكن تطبيق المعرفة في الوقت المناسب والنشاط المناسب بما يضمن اتخاذ أفضل القرارات والوصول إلى أفضل أداء وأحسن النتائج يمكن اعتبار المعرفة كذكاء، وعندما تزداد تدفقات المعارف في كل أطراف المؤسسة ويتم تبادلها وتنميتها وتأكيدا يمكن أن يحول المؤسسة غير المتعلمة إلى مؤسسة ذكية.

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

إن المعرفة مورد حيوي ولا تأتي من فراغ، بل تتولد من مصادر متنوعة في عصرنا الحالي ولا يمكن حصرها، وهي تصنف إلى المصادر الداخلية وأخرى خارجية.

أولاً: المصادر الداخلية

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد وافتراضاتهم وذاكرتهم ومذكراتهم. و في الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة، (هيثم علي حجازي، 2005، ص62) ومن أهم هذه المصادر نجد:

1/ الإنسان أو الفرد العامل: يعد العاملون في أي مجال مصادر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، إذ يشمل فقط العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل. (بسام محمود المهيرات، 2012، ص16) فالأفراد الحاملين للمعرفة مسئولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم، (سلوى أمين السامرائي، 2004، ص03) ويتمثلون في : (نجم عبود نجم، 2008، ص155)

➤ **إستراتيجيو المعرفة (Knowledge Stratégiste) :** وهم المسئولون عن الاهتمام بمعرفة الأشياء أي الاهتمام بالسؤال لماذا؟ بالإضافة إلى أنهم أيضاً خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق. وهم الذين يأخذوا الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المؤسسة من جهة وخارج المؤسسة بوصف المعرفة في توليدها وتقاسمها هي السلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى. إن إستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم المؤسسة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي وليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها كما كان في السابق.

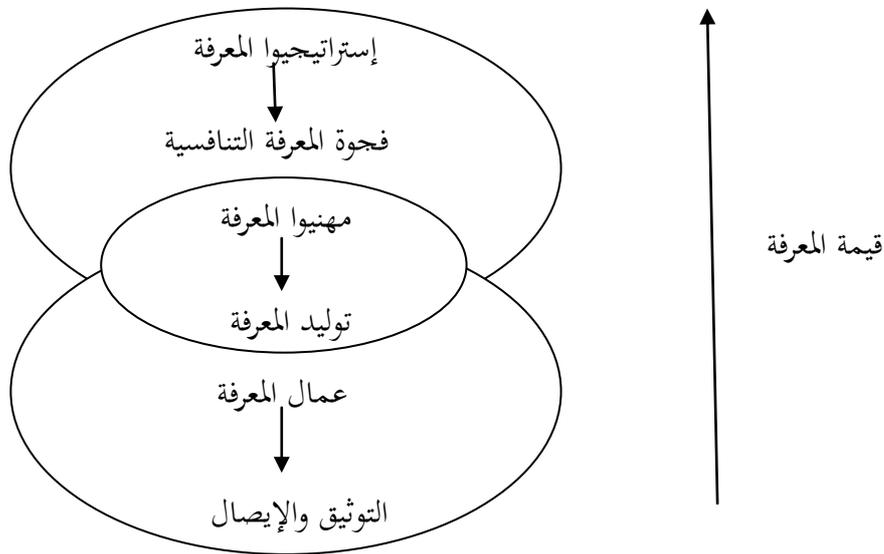
➤ **مهنيو المعرفة (Knowledge Professionals) :** وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسئولون عن المعرفة السببية ومعرفة كيف (Know-What) وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في

مجالات الاستعمال المختلفة، وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة.

➤ **عمال المعرفة (Knowledge Workers):** هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم

والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام. فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيو المعرفة بما يجعلها أكثر قدرة على القيام بمهامهم. ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أفراد المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 156.

يلتقط خبراء الإستراتيجية بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بوصفها الرأس المال الفكري والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة، أما مهنيو المعرفة فهي الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها، وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها، أما عمال المعرفة هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة

بالموارد المعرفية الخام فهو الشخص الذي يكون عمله بالأساس فكري، إبداعي وغير روتيني. فالشكل السابق يشبه تماما المستويات الإدارية بالمؤسسة فإستراتيجيو المعرفة يشبه مستوى الإدارة العليا الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون. كذلك مهنيو المعرفة يدل على مستوى الإدارة الوسطى الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية و التسويق. أما عمال المعرفة فهم مستوى الإدارة الدنيا الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة.

2/ فرق العمل: وهو مجموعة العمال ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

3/ البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة، كدراسات التسويق و بحوث تطوير المنتجات، حيث تسهم في تكوين معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسة. (بسام محمود المهيترات، 2012، ص16)

ثانيا: المصادر الخارجية

إن اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاحة لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة، أو لإنشاء الفرص التي تتفق مع مصالح الإدارة. فهؤلاء جميعها يمتلكون معرفة أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم لا تتوفر للمؤسسة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية ، (رزقبن عبود، جباري شوقي، 2009، ص09، 10) وتضم تلك المصادر: (علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، 2009، ص63، 65)

➤ **الزبائن (Customers):** هو المصدر المهم للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المؤسسات أخذه بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المؤسسة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجعل المؤسسة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها فعليها أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ أنه يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المؤسسة وخصوصا في عصر المعلومة فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمؤسسة والسبب هو أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه سابقا، فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومة زادت قوة الزبون تبعا لزيادة معرفته بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

➤ **الموردون (Suppliers):** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

➤ **المنافسون (Competitors):** وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، وتسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء

واستقطاب أفراد المعرفة في المنافسة، وأخذت المؤسسات تبني الرؤية الكلية بالعلاقة مع أفرادها ومن ثم فإن تسرب أفراد المؤسسة إلى المؤسسات المنافسة يكون بمثابة استلاب مواردها الأكثر حيوية.

➤ **الشركاء (Parteners):** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المؤسستين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

فالحصول على المعرفة من المصادر الداخلية مثل (المؤتمرات والحوارات الداخلية ومن خلال التعلم بالعمل أو البحوث الداخلية بالخبرة والمهارة.....)، أو المصادر الخارجية مثل (المكتبات، الانترنت، المنافسون، الزبائن، مراكز البحث العلمي....)، واستغلالها بطريقة تتفوق بها على المنافسين أصبح أكثر أهمية من استغلال بقية الموارد بطريقة تحقق الميزة على المنافسين، ولا يتحقق هذا إلا بوجود الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على المعرفة

ويقصد بها العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة أي الحصول عليها وتوليد معارف جديدة في مختلف المجالات، ومن أبرزها ما يلي: (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007، ص53، 54)

- ✓ **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** يجب أن تكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي هذه المراكز لها تأثير إيجابي في توليد وإنتاج المعرفة، وكيفية استخدامها وتطبيقها.
- ✓ **مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** يجب تزويد مراكز البحث والتطوير بالكوادر البشرية المؤهلة علميا وعمليا، أي القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، التي تساهم إيجابيا في خلق المعرفة وتوليدها بشكل كبير.
- ✓ **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** فكلما زاد الدعم المالي زادت قيمة الإنفاق على الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها أي تواكب التطورات التكنولوجية، كما يؤثر على توفير وتدريب المورد البشري من أجل توليد معارف جديدة ترفع من قيمة المؤسسة.
- ✓ **الإبداع:** فمن أجل إنتاج المعرفة والوصول إلى ابتكارات حديثة، لا بد من إيجاد الخطط اللازمة من شأنها إنتاج المبدعين.
- ✓ **المؤسسات التعليمية:** يجب توفيرها، لأنها انتقلت من مرحلة نقل المعلومة إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.
- ✓ **الحوافز المادية والمعنوية:** حيث توفرها يؤثر تأثيرا إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة للوطن الأصلي والعمل فيه وتطويره.

✓ الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة لتوليد معارف جديدة ومبتكرة.

فكل هذه العوامل تؤدي إلى توليد وإنتاج معارف حديثة وتقاسمها وحسن استخدامها، من أجل تقدم ورفعة المؤسسة، من خلال القدرة على خلق الأفكار وتطبيقها من خلال التعلم والإبداع مما يؤدي إلى تحسين عمليات ووظائف المؤسسة.

المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة، وتصنيفاتها

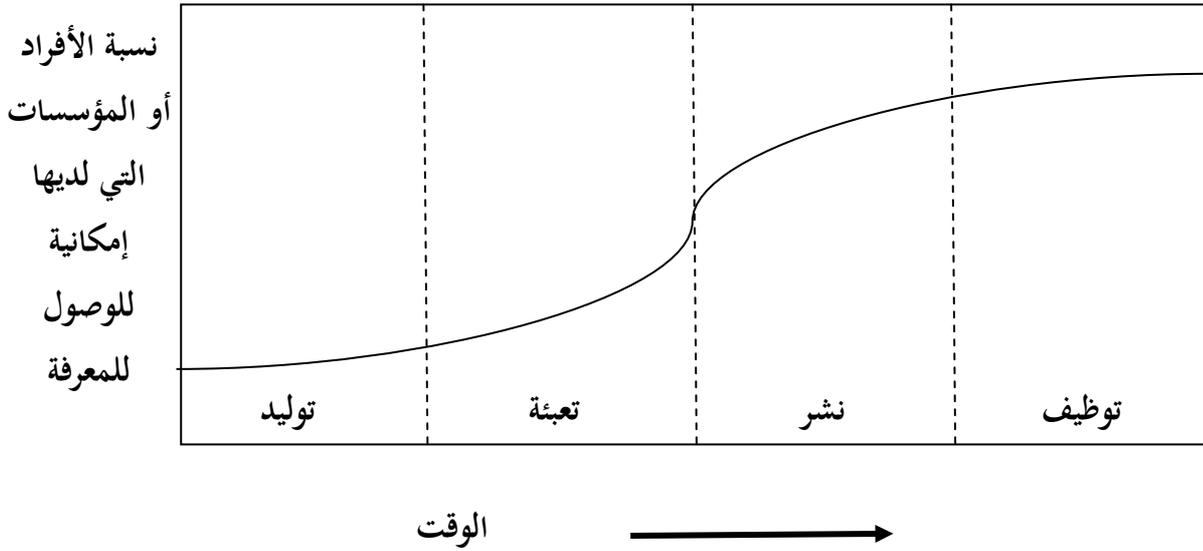
إن المؤسسة تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على البقاء، وهذا ما يجعلها باستمرار تسعى إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها واستخدام وسائل حديثة، فتسعى إدارة المؤسسة الحديثة بالاستفادة من المعارف المتواجدة في عقول أفرادها (ضمنية، أو صريحة) ودوائر المعرفة باستمرار وهذه الجهود تؤدي لخلق فرص جديدة وتحقيق التقدم والتطور المستمر.

الفرع الأول: دورة حياة المعرفة

دورة حياة المعرفة يمكن تطبيقها على أي أصول المعرفة، بما في ذلك الملكية الفكرية والمهارات والخبرات فهي جزء لا يتجزأ من الخدمات المعرفية التي يتم توظيفها (كالاتصالات الإدارية، الأعمال المصرفية، قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات...). فبخصوص المعرفة تعد رصيد غير ثابت بالنسبة للمؤسسة. كما تتطور المعرفة بمرور الزمن من خلال أربعة مراحل، يمكن توضيحها كما يلي: (صوح سماح، 2013، ص36)

- **مرحلة التوليد:** جوهر هذه المرحلة هو أنه لا يوجد أحد يفهم تماماً فكرة إنشاء المعرفة ولا حتى اللذين أنشؤوها، فعملية توليد المعرفة هي عملية لا تستجيب للمناهج الرسمية، فمثلاً بالنسبة للمؤسسات نجد أن الإستراتيجية المسيطرة على العمل مع المرحلة المبكرة من المعرفة هو إيجاد فكرة أو رأي يمكن اختباره، وبالتالي يتعين على المؤسسات خلق بيئة تسمح بالتجريب والإبداع.
- **مرحلة التعبئة:** خلال هذه المرحلة يتواصل إيجاد ومعالجة المعرفة حيث تهدف المؤسسة إلى إيجاد طرق لتعبئة المعرفة داخلياً مع الحفاظ عليها من الانتشار خارج المؤسسة، فمثلاً تأمين حماية الملكية المعرفة عن طريق براءات الاختراع، أي أنها تهدف إلى نقل المعرفة داخلياً بين الأفراد خلال ممارسة عملهم.
- **مرحلة النشر:** في هذه المرحلة لم تعد المؤسسة تحاول أن تبقي أي فكرة أو تقنية سرية بل تتقبل حقيقة التقليد والتسرب، وتبدأ في نشر الفكرة عمداً من أجل بيعها إلى قاعدة واسعة من العملاء، وتسويق المفهوم من خلال مختلف وسائل الإعلام.
- **مرحلة التوظيف:** تتعلق هذه المرحلة بكيفية إدارة المعرفة التي أصبحت معروفة ومنتشرة على نطاق واسع. وتظهر دورة حياة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): دورة حياة المعرفة



Source: Julian B & Tony S, **Managing the Knowledge Life Cycle**, MIT Sloan Management Review, Fall 2002, Vol.44 NO.1, p77.

من خلال الشكل نستنتج بان المعرفة في مرحلة التوليد أو الخلق أو الإنشاء كلها لديها نفس المعنى، هي فكرة في عقل فرد أو عدد قليل من الأفراد يمكن اختبارها. كباحث في مختبر البحوث الذي يقوم بتجريب مركب دواء جديد، أو مستشار إداري يعمل على تجريب نموذج جديد لتغيير وضعية المؤسسة. خلال هذه المرحلة فإن العديد من الأفكار غير واضحة الغايات إلا بعد اختبارها من قبل المبدعين. ف آدم سميث سنة (1983) أول من استخدم عبارة " تعلم كيفية التعلم" حيث يشير فيها إلى أن اكتساب المعارف والمهارات من أجل تعلم فعال، فالقدرة على التعلم تعمل على توليد أفكار جديدة. أما مرحلة التعبئة تصبح المعرفة فكرة أكثر واقعية من خلال عملية الفحص والتحقق من مدى صحتها والحفاظ عليها ضمناً داخل المؤسسة، مثلاً عندما يقوم المستشار الإداري في المرحلة السابقة بالاختبار خلال هذه المرحلة يقوم بشرح النتائج التي توصل لها وجعلها متاحة للأفراد داخل المؤسسة. أما في مرحلة الانتشار تصبح المعرفة ظاهرة أي تنشر على نطاق واسع خارج المؤسسة وتعرض للتقليد والمنافسة من قبل العديد من المؤسسات فالأفكار في هذه المرحلة لا يمكن الاحتفاظ بها ومن السهل تقليدها. و أخيراً في مرحلة التوظيف تتحول المعرفة إلى معرفة مشتركة فتصبح المعرفة مجانية متوفرة في كتب أو الانترنت أو يتم تدريسها في المدارس، و بعدها يتحصل كل فرد على هذه المعرفة المتواجدة ويحاول توليد منها أفكار جديدة عن طريق إعادة التفكير فيها والتوصل لأفضل الممارسات عند توظيفها. وفي نفس السياق يهدف نموذج *FRIM* لضمان الكفاءة والاتساق بين المراحل (الأنشطة) الأربعة من خلال: (بلقوم فريد، لعرج الطاهر، 2010، ص07)

1 - الاستشراف (*Foresight (F)*): تصور مسار المتطلبات الرئيسية للتقنيات المستقبلية بتحليل العمليات

وتصور المستقبل في ظل التغيرات المستمرة لاقتصاد المعرفة.

- 2 - التخطيط *(R) Roadmapping*: قيادة مجموعة الأعمال لفحص وتخطيط التقنيات المستقبلية وتأثيراتها المتوقعة على العمل.
- 3 - التطبيق *(I) Implementation*: تنسيق الجهود وتطوير خطط الأولويات، وتحقيق الحد الأقصى من الأهداف كتخفيض تكاليف المنتجات الجديدة، مع تطوير نماذج العمل من أجل الوصول لأفضل الانجازات والممارسات.
- 4 - المراقبة *(M) Monitoring*: تقييم نتائج عملية الإبداع.

فالاختبار للفكرة وتطبيقها داخل المؤسسة وبعدها نشرها وجعلها ظاهرة و توظيفها وجعلها متوفرة في كافة المجالات، هي دورة حياة المعرفة وتبقى على هذا المنحنى لذلك نقول بأن المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة حقا لأنه من المعارف القديمة تنشأ معارف جديدة وبالتالي خدمات ومنتجات جديدة.

الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في هذا المجال، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه *Michael Polanyi* في الستينات، حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية. ومع الأهمية وأقدمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى حينها بالاهتمام فكان *Ikujiro Nonaka* هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن المؤسسات الخلاقة للمعرفة في أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال والتي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر انتشارا واستخداما. (نجم عبود نجم، 2008، ص42). بالإضافة لتصنيفات عديدة مختلفة حسب الباحثين.

أولا: تصنيف *Michael Polanyi*

صنف هذا الباحث المعرفة إلى معرفة ضمنية (شخصية، ذاتية) أي ضمن كل فرد، والتي يمكن تحويلها بلغة رسمية ونظامية إلى معرفة ظاهرة (صريحة)، ويمكن توضيحهما كالآتي:

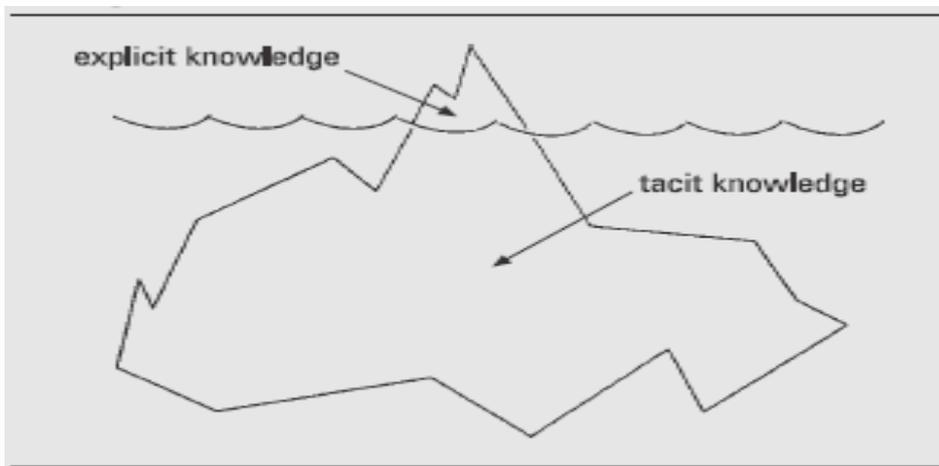
➤ **المعرفة الضمنية:** في عام 1966 قال *Michael Polanyi* "يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين

على أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعملها، وأن السبب في ذلك هو أننا نمتلك معرفة ضمنية"، (ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، 2011، ص43) بالتالي فالمعرفة الضمنية هي المعرفة المتواجدة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والإحساس الداخلي، كما تعد معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي (خالد خصيب، مروان أبو فضة، 2012، ص03). ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، ويصعب توثيقها وتصنيفها أو نقلها للعاملين، وإذا أفصح عنها تنتقل من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة (ظاهرة)، فصعوبة محاكاة المعرفة الضمنية يجعلها من الممكن أن تكون أسس لميزة تنافسية وفريدة. (ليلي محمد حسني أبو العلا، 2012، ص107) ويمكن أن تكون عملية نقل المعرفة الضمنية صعبة إلى حد

المستحيل، ويرجع ذلك لطبيعتها الذاتية التي تجعل من الصعب صياغتها وتبادلها، فتلجأ العديد من المؤسسات إلى إتباع نظام تحفيزي يشجع الأفراد على تقاسم المعارف واستخدام معارف الآخرين . (Todd R et al, 2003, p03). وهناك من اعتبرها أنها القيام بالشيء دون التفكير فيه، أي عادة ما تكون شخصية وتأخذ طابع غير رسمي، فهي تكون من النماذج والقيم والمعتقدات والافتراضات والتصورات العقلية، ولا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمشاركة ، أو التحوار من خلال تبادل الأفكار والخبرات في المؤتمرات والملتقيات. (Elizabeth A S, 2001, p 314)

➤ **المعرفة الظاهرة (الصريحة):** وهي المعرفة المنظمة والمدونة والمكتوبة، الرسمية والتي يمكن بسهولة تحويلها ونقلها، لأنها في شكل وثائق قاعدة بيانات، كما تظهر في صيغة مواصفات المنتجات وبراءات الاختراع والمخططات والكتب..... الخ، لذلك سميت بالمعرفة الظاهرة (Abdelheq L et al, 2013, p193). وتعلق هذه المعرفة بالمعلومات الموجودة والمخزنة بأرشيف المؤسسة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل، ويمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها من خلال الملتقيات والندوات والكتب (Nasser M. S. J & Ahmad I. M, 2014, p30). ومع أن المعرفة الضمنية لا يمكن تحديدها أو ترميزها (أي تحويلها إلى وثائق)، ولكن يمكن تحويلها جزئياً إلى معرفة ظاهرة من خلال التطبيق والمشاركة والنقل بين الأفراد والجماعات التي تعمل قريبة من بعضها البعض من خلال التعلم والملاحظة المباشرة (Ibrahim A, Abdullah B, 2015, p12). حيث عبر كل من Beijerse & Roelof للمعرفة بالجبل الجليدي فالمعرفة الصريحة بالجزء الظاهر من هذا الجبل والمعبر عنها بالمعرفة القابلة للترميز وسهلة التبادل، أما الضمنية فهي ذاتية يصعب نقلها .

الشكل رقم(06): تمثيل المعرفة الصريحة والضمنية



Source: Beijerse U & Roelof P, **Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon**, Journal of Knowledge Management, 1999, Vol. 3.No. 2, p 100.

لكن الاعتماد على المعرفة الظاهرة كليا لا يفيد المؤسسة من الجانب التنافسي، والمثال التالي يوضح ذلك : مع إطلاق حاسوبها الشخصي الأول عام 1981 اختارت شركة IBM الاستعانة بمصادر خارجية في تصنيع جميع المكونات الرئيسية، فاشترت المعالجات *micro processor* من Intel ، وتحصلت على الترخيص لنظام التشغيل من *Microsoft*، وعلاوة على ذلك استعانت في التوزيع بقنوات خارجية لعدد كبير من تجار التجزئة، وقد سمحت هذه التعبئة الخارجية بتمكين السوق من تصنيع جهاز كمبيوتر في 15 شهر فقط ومنافسة الشركة الرائدة في السوق، لكن مع مرور الوقت تيقنت IBM أن الاستعانة بالمعرفة الصريحة من مصادر خارجية تمثل خطرا على مستويات الإنتاج والخدمات، لأن الأسواق تصبح مفتوحة أمام المنافسين لاستعمال نفس الطريقة حيث يمكن شراء نفس نظام التشغيل واستخدام نفس قنوات التوزيع، ونتيجة ذلك فقدت IBM الكثير من ميزتها التنافسية فضلا من عدم تمكنها التحكم في هندسة الكمبيوتر (أي المعارف الضمنية). (بلقوم فريد، 2013، ص37) في المقابل فالمعرفة الضمنية ذاتية ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها (أي متجذرة في العقول)، فإن لم يتم توظيفها، أو الحصول عليها عن طريق تبادل التجارب أو الملاحظة أو التقليد لا تعتبر معرفة صريحة، إذن المعرفة الضمنية تكمل المعرفة الصريحة والضمنية تفقد معناها إذا لم يتم تصريحها وهو ما يعني كلا النوعين من المعرفة ضروري لخلق المعارف. وفي سياق هذا التصنيف يمكن القول بأن المؤسسات الحديثة لديها المعرفة الضمنية في غاية الأهمية لأنها تحقق لها مزايا تنافسية، في حين تحويلها إلى معرفة ظاهرة على شكل تقديم منتجات أو خدمات أو براءات اختراع، ويمكن توضيح الفرق بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة

| المعرفة الضمنية | المعرفة الصريحة |
|------------------------------------|--|
| -معرفة ذاتية (غير رسمية)؛ | -معرفة رسمية؛ |
| -صعبة الانتقال؛ | -سهلة الانتقال؛ |
| -صعب الإفصاح والتعبير عنها؛ | -يمكن التعبير عنها بالكلمات أو وسائل أخرى؛ |
| -مملوكة لدى الأفراد؛ | -متواجدة عند الأفراد وفي الوثائق والأرشيف..... |
| -تشكل 80 % من المعرفة لدى المؤسسة. | -لا تشكل أكثر من 20 % لدى المؤسسة. |

Source: Michel G, de la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledge management), université paris dauphine, 2003, p23.

من خلال المقارنة السابقة يمكن القول بأن المعرفة الضمنية (ذاتية) تتواجد في عقول الأفراد وتتميز بصعوبة الحصول عليها، ومتواجدة لدى غالبية أفراد المؤسسة، من الصعب إخراجها. عكس المعرفة الصريحة الرسمية المتواجدة في الوثائق ومختلف وسائل النشر والتي من السهل التعبير والإفصاح عنها ويمكن تجسيدها في كل الاستراتيجيات والعمليات.

فخلاصة القول انه تم تقسيم المعرفة وفق هذا التصنيف حسب درجة ظهور المعرفة، إذ أن كل معرفة خاصة بالمهارات يكتسبها الفرد ذو الخبرة ولا يعبر عنها تعتبر معرفة ضمنية، أما المعبر عنها في كتب ومختلف الوثائق ويتم تبادلها واستخدامها ونقلها تعد معرفة صريحة.

ثانيا: تصنيف *Boissoft*

➤ ميز هذا التصنيف بين أربعة أتماط استنادا إلى مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها، حيث أن المعرفة المصنفة تشير إلى الإعداد المسبق والجاهزية للتداول مثل الخبرة، أما مصطلح الانتشار فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها، والأصناف هي: (محمد عبد الوهاب العشماوي، 2010، ص226)

➤ **المعرفة الخاصة:** وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول، ولكنها محدودة الانتشار.

➤ **المعرفة الشخصية:** هي معرفة غير مصنفة وغير منتشرة كالإدراك والخبرات....الخ.

➤ **المعرفة العامة:** وهي معرفة مصنفة ومنتشرة في الصحف، الكتب، التقارير، المجالات....الخ.

➤ **المفهوم العام:** وهي معرفة غير مصنفة ومنتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

هذا التصنيف كسابقه هو الآخر اعتمد على تصنيف المعرفة حسب درجة ظهورها عدا انه استبدل التقسيم حيث قسم المعرفة الضمنية إلى (معرفة شخصية، خاصة)، والمعرفة الصريحة إلى (العامة، المفهوم العام) لكن لديهما نفس الدلالات والمعاني حسب رأينا.

ثالثا: تصنيف *Lundval*

صنف المعرفة إلى أربعة أنواع وهي: (بسام محمود المهيترات، 2012، ص48)

➤ **معرفة ماذا:** وتعبّر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

➤ **معرفة لماذا:** وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

➤ **معرفة كيف:** وهي المهارة والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.

➤ **معرفة من:** وهي معرفة من يعرف ماذا أو من يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل.

كما يضيف *Marquardt*:

➤ **معرفة أين:** وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

➤ **معرفة متى:** وهي معرفة متى تكون هناك حاجة لمعرفة معينة.

يختلف هذا التصنيف عن سابقه حيث اقتصر تقريبا على الغرض من المعرفة المطلوبة، وتم طرحها على شكل أسئلة، ونحن نرى بان هذا التصنيف لا يعدو كونه تم تفصيله كثيرا وغير واضح. (نادية خريف، وهيبه داسي، 2008، ص24)

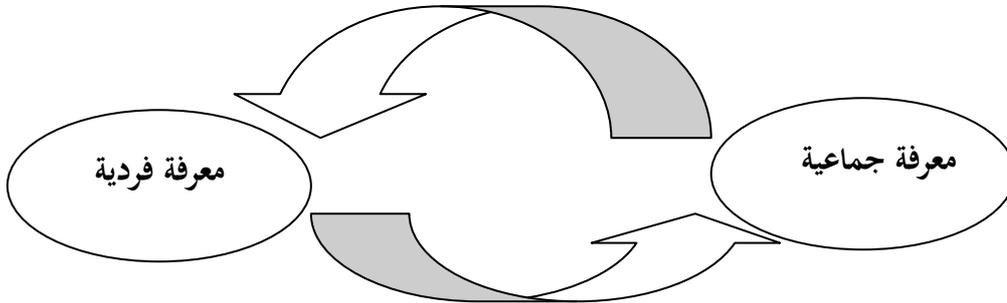
رابعاً: تصنيف آخر

إن المؤسسة لا تستطيع إنتاج المعرفة بمفردها، وإنما بفعل الأفراد اللذين يعملون فيها، هذا يعني أن توليد المعرفة ينتج عن مجموعة معارف الأفراد (العمال) التي تكون على شكل مهارات وطرق عمل مميزة (Gilles B, 2005, p24)، وتنقسم المعرفة في المؤسسة إلى:

- **المعرفة الفردية:** وتشمل المعرفة التي يمتلكها الفرد وترتبط مباشرة به (ناصر محمد سعود جرادات وآخرون ، 2011، ص45) ، كما تعبر عن الكفاءات الفردية والمعلومة المعرفية المتراكمة لدى الفرد نتيجة تجاربه وخبراته . (غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، 2010، ص167)
- **المعرفة الجماعية:** وهي المعرفة التي تسم ح لمجموعة من الأفراد لأداء المهام بصفة جماعية وتحقيق هدف معين للمؤسسة، والتي سيكون من الصعب تقليدها (Abdelheq L et al, 2013, p194). فالمعرفة الجماعية تتضمن المعرفة الفردية، التي لا تصل لتحقيق هدف المؤسسة إلا عند دمجها مع الآخرين. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(07): المعرفة الفردية والجماعية

-زيادة المعرفة الفردية عن طريق التكوين والتبادل الذاتي



-عرض (تدريب، ندوات، مؤتمرات)

-نقل المعرفة والرجوع بالخبرة

-العمل الجماعي (العصف الذهني)

Source: Gilles B, 2005, p23.

هناك تبادل بين المعرفة الفردية والجماعية، فالفرد (العامل في المؤسسة) يتحصل على المعرفة بمفرده من خلال برامج التعلم، بمعنى كل فرد يمتلك معرفة ذاتية فردية حسب المجال المتخصص فيه. ومن خلال القيام بالندوات والمؤتمرات والأيام الدراسية يتم تبادل المعارف بين مختلف الأفراد (معرفة جماعية)، ومنها يتحصل الفرد على معارف فردية جديدة كسبها من خلال الأعمال الجماعية. إن المعرفة سواء كانت جماعية أو فردية تبقى كمورد مرتبط بشكل كبير مع مسار المؤسسة،

وهذا يتطلب من العملية التسييرية أن توظف الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية التجديد والابتكار والتطور، لأنها أصبحت وسيلة للتغيير والتحفيز الدائم، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق لها ميزة تنافسية.

ركزت التصنيفات السابقة على الجانب الشكلي، وانفرد هذا التصنيف على جانب مهم في التصنيف يتعلق

بالمضمون حيث يعرض بأن المعرفة التي يمتلكها الفرد ذاتية، وإذا تم دمجها مع الآخرين تصبح جماعية.

نحن نرى بان التصنيفين الأول والأخير منطقيين وأكثر وضوح وواقعية لأن المعرفة الضمنية هي معرفة فردية متواجدة

في عقول الأفراد ومن الصعب نقلها للآخرين، أما المعرفة الصريحة فهي المعرفة الجماعية لأنه تم مشاركتها ونقلها والتصريح

بها وبالتالي تطبيقها في المؤسسة، أي أنها تحويل الأفكار من مجرد تصورات إلى إنتاج معرفي ملموس.

بما أن المعرفة هي مورد قيم غير ملموس، يجب أن تدار بذكاء وديناميكية من قبل أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق مزايا

تنافسية . (Wong K Y et al, 2015, p240)

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

أمام التطورات والتقلبات المتسارعة والقوية للمحيط قد أدى بالمسيرين والباحثين بالبحث عن الأساليب الإدارية التي تمكن بقاء المؤسسة، وليس غريبا أن يكون من أهمها تطبيق إدارة المعرفة بمنهجيتها المعروفة، فتعددت مفاهيمها ومكوناتها وكيفية إدارتها بتعدد الباحثين. وهو ما جعلنا نوضح مختلف المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أساسيات إدارة المعرفة

تغيرت وجهات النظر للمورد البشري باعتباره قوة ذهنية ومصدر للإبداع، لذلك أصبحت المعرفة من الأصول الهامة في المؤسسات خلال هذه المرحلة، فهي تسعى جاهدة لإدارة هذه الأصول بفعالية لتحقيق هدفين أساسيين:

✓ أولا: إنشاء المعرفة الجديدة لتسريع الابتكار واكتساب ميزة تنافسية في السوق؛

✓ ثانيا: تقاسم المعارف الموجودة لزيادة فعالية المؤسسة.

الفرع الأول: مداخل دراسة إدارة المعرفة

إن التباين الذي برز في تحديد مفهوم المعرفة لدى الباحثين والمختصين في هذا المجال، قد أدى إلى وجود تباين في تحديد مفهوم إدارة المعرفة، ويمكن تحديد المداخل الرئيسية التالية والتي توضح إتجاهات المختصين نحو تحديد مفهوم إدارة المعرفة ودراستهما، وهي كالتالي:

أولا: المدخل المعلوماتي

ويتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفق المعلومات وتحديث قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال بالمؤسسة (حسان عبد مفلح المومني، 2005، ص17). فأول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة هو *Don Marchand* في بداية الثمانينات من القرن الماضي المتعلقة بتطور نظم المعلومات القائمة على المعرفة، حيث بدأت جل المؤسسات تنفيذ برامج ناجحة في تطبيق إدارة المعرفة، وأول تجربة بدأها شركة *HP** وتحديدا في برنامج لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر من خلال معالجة البيانات وبث استرجاع المعلومات في الوقت المناسب (زكريا الدوري، أحمد علي صالح، 2009، ص50).

ثانيا: المدخل التكنولوجي

يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات كالأظمة الخبيرة (حسان عبد المفلح مومني، 2005، ص18)، كما أن الارتباط الوثيق بين التكنولوجيا ونظم المعلومات يوفر أساسا للمادة الأولية الضرورية لبناء

* *HP* هي إختصار لشركة (*Hewlett Packard*) شركة أمريكية أطلقت برنامج جديد سنة 1985 المسمى بالقناة الحاسوبية للتاجر (*Managing Knowledge For The Conputer Dealer Channel*) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار عدت على وفق مضامينها برنامجا لإدارة المعرفة.

المعرفة (بوعزيز شيشون، 2011، ص55). أي من أجل تحسين العمل الجماعي والتشارك المعرفي تم استخدام الوسائط التكنولوجية المتعددة والبرمجيات الحديثة التي تسمح بالوصول إلى مختلف مصادر المعرفة مثل شبكة *Internet*, *Intranet*, *Extranet*. (حسن العلواني، 2001، ص313)

ثالثا: المدخل الثقافي

ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول التعلم الجماعي، وبناء المؤسسات المتعلمة* (حسان عبد المفلح مومني، 2005، ص18). فالهدف الأساسي من التعلم الجماعي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، من خلال تجسيد المعارف التي تم بناؤها من خلال عمليات التبادل الجماعي ثم بعد ذلك نشرها بين أطراف المؤسسة مما يتولد عنها معارف جديدة إضافة إلى أصول المعرفة الحالية. (حسن العلواني، 2001، ص312)

رابعا: المدخل الاقتصادي

ينطلق من كون المعرفة ليست كمورد من موارد المؤسسة (كالأرض، رأس المال، العمل) بل أكثر من ذلك، فالمعرفة كما يراها الاقتصاديون تمثل رأس المال الفكري** والذي يتمثل في العمال بما لديهم من قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويعملون بشكل مستمر على تطوير مؤسستهم وزيادة قدراتهم على تحقيق الميزة التنافسية (حسان عبد المفلح مومني، 2005، ص18).

إن هذا المدخل إعتبر أن المعرفة هي عبارة عن رأس المال الفكري تحقق قيمة مضافة للمؤسسة بعد توظيفها واستثمارها (حسن العلواني، 2001، ص312)، وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه *Guthrie* إلى أن مفهوم إدارة المعرفة تقريبا هو نفسه مفهوم إدارة رأس المال الفكري وأنه من الصعب التفريق بين المصطلحين. (Guthrie J, 2000, p07)

* يعد بيتر سينغ أول من أشار إلى المؤسسات المتعلمة سنة 1990 ووصفها بالمؤسسات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الموظفون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المؤسسات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا. و يركز هذا المفهوم على تغير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة. وتعرف المؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي يحدد فيها كل واحد من الموظفين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المؤسسة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها (صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، 2012، ص173).

** يعد *Ralph STAYER* مدير مؤسسة (*Johnsonville Foods*) أول من استخدم مصطلح "رأس المال الفكري" (*Intellectual capital*) وذلك عام 1990 حيث قال : " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات " (دهان محمد، 2012) .

خامسا: المدخل الإداري

ينظر هذا المدخل إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى إكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية. (حسن العلواني، 2001، ص313). يشير المدخل الإداري إلى عمليات إدارة المعرفة فتحسيد المعرفة في المؤسسة بكفاءة وفعالية يمكنها من تحقيق عوائد ملموسة والارتقاء والتفوق على المنافسين. فكل المداخل السابقة الذكر تنظر لإدارة المعرفة حسب وجهات مختلفة تعود لمرجعية كل باحث فالمعلوماتي والتكنولوجي ينطوي على توفير الموارد اللازمة والتكنولوجيا للوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب باعتبارها عنصر أساسيا، أما الثقافي، الإقتصادي والإداري يعتبرون المورد البشري هو الثروة المعرفية. فالإهتمام بممارساته الفكرية ونشر معارفه بين الأفراد المناسبين في الوقت المناسب يخلق قيمة للمؤسسة من خلال تحويل القدرات المعرفية إلى سلع وخدمات ذات جودة عالية. لذا تمكن المؤسسات وتوظيف المهملين ونشر وتطبيق المعرفة تعتبر بمثابة مفتاح نجاحها، وهذا ما أدى إلى ضرورة توضيح مفهوم إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

بناء على المداخل السابقة الذكر هناك تعريفات عديدة لإدارة المعرفة، ركز كل منها على جوانب معينة وضعت لتخدم أغراض الباحثين. لذلك يمكننا التطرق لبعض تعريفات إدارة المعرفة *KM* التي طورها بعض الباحثين. فهناك من يعرف إدارة المعرفة بناء على بعض العمليات التي يتم تطبيقها في المؤسسة لتحسيد المعرفة في إنتاج السلع والخدمات، حيث تطرق *Finneran* إلى عملية نشر المعرفة واعتبر إدارة المعرفة على أنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، بالحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص78). بالإضافة إلى العملية السابقة أضاف *Grey* مجموعة من العمليات الحصول على الأصول الفكرية وجمعها وتنظيمها ونشرها وتطبيقها (Yohanna O.E & Enoch G.W, 2015, p07).

ويفضل *Gupta et al* أكثر في هذه العمليات والهدف منها حيث إعتبر أن إدارة المعرفة هي العملية التي تساعد المؤسسة في الحصول واختيار وتنظيم ونشر ونقل المعلومات والخبرات الهامة وتحويلها للأنشطة المفيدة مثل التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات، حل المشكلات (Gupta B et al, 2000, p669)، وهذا ما يتماشى مع تعريف *Tiwana* الذي عرف إدارة المعرفة الموجودة بالمؤسسة من خلال اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية، وتوليد قيمة تجارية للمؤسسة. (Haslinda A & Sarinah A, 2009, p188). لم تكن في السابق إدارة المعرفة هي محور تركيز خطابات أصحاب العمل والمديرين في المؤسسات، إلا أن الاهتمام بها في عصرنا الحالي وخاصة في الأوساط الأكاديمية بإعتبارها واحدة من الأصول الأساسية في المؤسسة وإدارة هذه الأصول يبدو إلزاميا في وقتنا الحاضر، لأنها مصدر الازدهار والاستمرارية. وهو ما أشار له بالضبط *Malhotra* بأنها مجموعة العمليات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الإستمرارية من خلال الامكانيات الخلاقة والابتكارية للعنصر

البشري. (Malhotra,2000,p05) هذا التعريف لم يفصل في العمليات حيث ركز على مصدر العمليات ألا وهو المورد البشري فمعارفه ومهاراته تتحقق الاستمرارية للمؤسسة وهو الهدف الذي تسعى له.

أما *Turban et al* فيركزون في تعريفهم على العمليات كذلك لكن أكثر تفصيلا من التعاريف السابقة فيقولون بأنها عملية تجميع وتوليد المعرفة وتسهيل تقاسمها بما يمكن من تطبيقها بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة. (مجموعة خبراء، 2014، ص115) فهذا التعريف يسلط الضوء وبصفة أساسية على أبعاد معالجة المعلومة في إدارة المعرفة كبعد الجمع، توليد وتقاسم، تطبيق والتي لها أهمية كبير للمؤسسة. كما يقدم *Lawson* تعريف إدارة المعرفة حيث اعتبرها مجموعة من العمليات المختلفة (اكتشاف المعرفة والحصول عليها، تنظيمها، تخزينها، نشرها وتطبيقها) لتشكيل دورة إدارة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال. (Kambiz A & Aslan A, 2014, p688)

ما يلاحظ عن التعاريف السابقة أنها ركزت على عمليات إدارة المعرفة التي يتم تطبيقها في المؤسسة وهي مفتاح نجاحها أو فشلها، وهو ما يتوافق مع ما ذهب إليه *Riege* بحيث يصف المؤسسات التي تدير وتنقل المعرفة بشكل فعال هي الأكثر ابتكارا وأفضل أداء. (Funmilola OO, 2015, p02) فالإضافة التي جاء بها هذا التعريف هو الدور الفعال لعملية نقل المعرفة في تحقيق الابتكار إلا أنه تجاهل مختلف العمليات التي يجب أن تتكامل لتحقيق أفضل أداء للمؤسسة. لذلك فالمؤسسات الناجحة أدركت لماذا يجب إدارة المعرفة، ووضع خطط بشأن كيفية تحقيق هذا الهدف بتكريس الوقت والجهد اللازمين، فهذا أصبح ضروريا بسبب التغيرات البيئية وزيادة شدة المنافسة .

كما يشير بعض الباحثين لأهمية إدارة المعرفة كونها تساعد على إيجاد بيئة تعاونية، وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوافرة وتقاسمها وخلق الفرص وتوليد معارف جديدة، والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. (مجموعة خبراء، 2014، ص115) وهو ما يعني بأن إدارة المعرفة فن تحويل إبتكار قيمة من الأصول المنظمية غير الملموسة (سعود ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، 2011، ص79) ويتفق في تحديد بأن إدارة المعرفة فن *Dorothy* حيث عرفتها بأنها فن تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة تجارية. (Kristina C, 2013, p31) إن هذا التعريف حصر مفهوم إدارة المعرفة باعتبارها فن. فإذا حاولنا دمج هاذين التعريفين يمكننا أن نقول بأن إدارة المعرفة هي مزيج لعدة عوامل رأسمال البشري، التكنولوجيا، والعمليات بهدف خلق قيمة، ويتم هذا التنسيق من خلال اكتساب وتقاسم واستخدام المعرفة لتوليدها ونشرها وتوزيعها لأجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

حيث يؤكد على ذلك *Brooking* بحيث عرف إدارة المعرفة بأنها نشاط يتعلق بالأهمية الإستراتيجية والتكتيكية لإدارة الأصول الموجودة لدى الإنسان (Vlatka H et al, 2002, p93) فالسبب الأساسي في إختيار هذا التعريف هو بساطته النسبية مقابل التعاريف الأخرى. بشكل عام، فتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات يهدف إلى:

✓ تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات؛

✓ تطوير القدرة على التكيف للاضطراب والتعقيد البيئي.

وبناء على هذه التعاريف التي ركزت على الأهمية والدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها تحقق نتائج متميزة في أعمالها، والأهم من كل هذا القيمة المضافة برفع حصتها السوقية وتجعلها في مقدمة المنافسين وهي تعتمد أساساً على الإدارة الفعالة للموارد المعرفية. وهو أهم الأسباب الرئيسية التي تستثمر فيها المؤسسات اليوم وهو كيفية الحصول على المعرفة واكتسابها ونشرها بشكل ملائم، لذلك فالمؤسسات تنظر اليوم إلى المورد البشري رأسمالاً، لأن الموظفين هم الذين يمتلكون المعرفة التنظيمية التي يمكن أن تجعلها في قمة السوق التنافسية.

إلا أنه هناك بعض النماذج والأبحاث التي تبرز بأن إدارة المعرفة هي وظيفة في المؤسسة، حيث عرفها كل من *Darroch & Naughton* على أنها الوظيفة الإدارية التي تهتم بخلق واكتشاف المعرفة، وتدير تدفقها داخل المؤسسة والتأكد من أن المعرفة تستخدم بكفاءة وفعالية لتحقيق المنفعة لصالح المؤسسة على المدى الطويل. (*Darroche J & Naughton R, 2002, p211*). ركز هذا التعريف على أن إدارة المعرفة ليست فن أو مجموعة عمليات فقط بل هي وظيفة مشابهة لوظائف المؤسسة كالموارد البشرية والتسويق و..... الخ، وهذا أصبح أمراً إلزامياً على مؤسسات تعيش عصر العولمة تغير هيكلها التنظيمي لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية وتسمح لموظفيها باستخدام معارفهم ومهاراتهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتهم.

هناك من اعتبر إدارة المعرفة فن، وهناك من اعتبرها عمليات وهناك من نظر إليها كوظيفة فعلى ضوء ما تقدم، يمكننا تعريف إدارة المعرفة هي تحويل الموارد الذهنية (الموجودات الفكرية) إلى سلعة أو خدمة ذات قيمة، وذلك بالبحث عن المعرفة واكتسابها وتوليدها والمشاركة بها ونشرها وتطبيقها للاستفادة منها في الحصول على ميزة تنافسية من جهة، وتحقيق قيمة مضافة من جهة أخرى. وبالتالي فإدارة المعرفة تعد مرحلة أولية لعمليات الإبداع والابتكار.

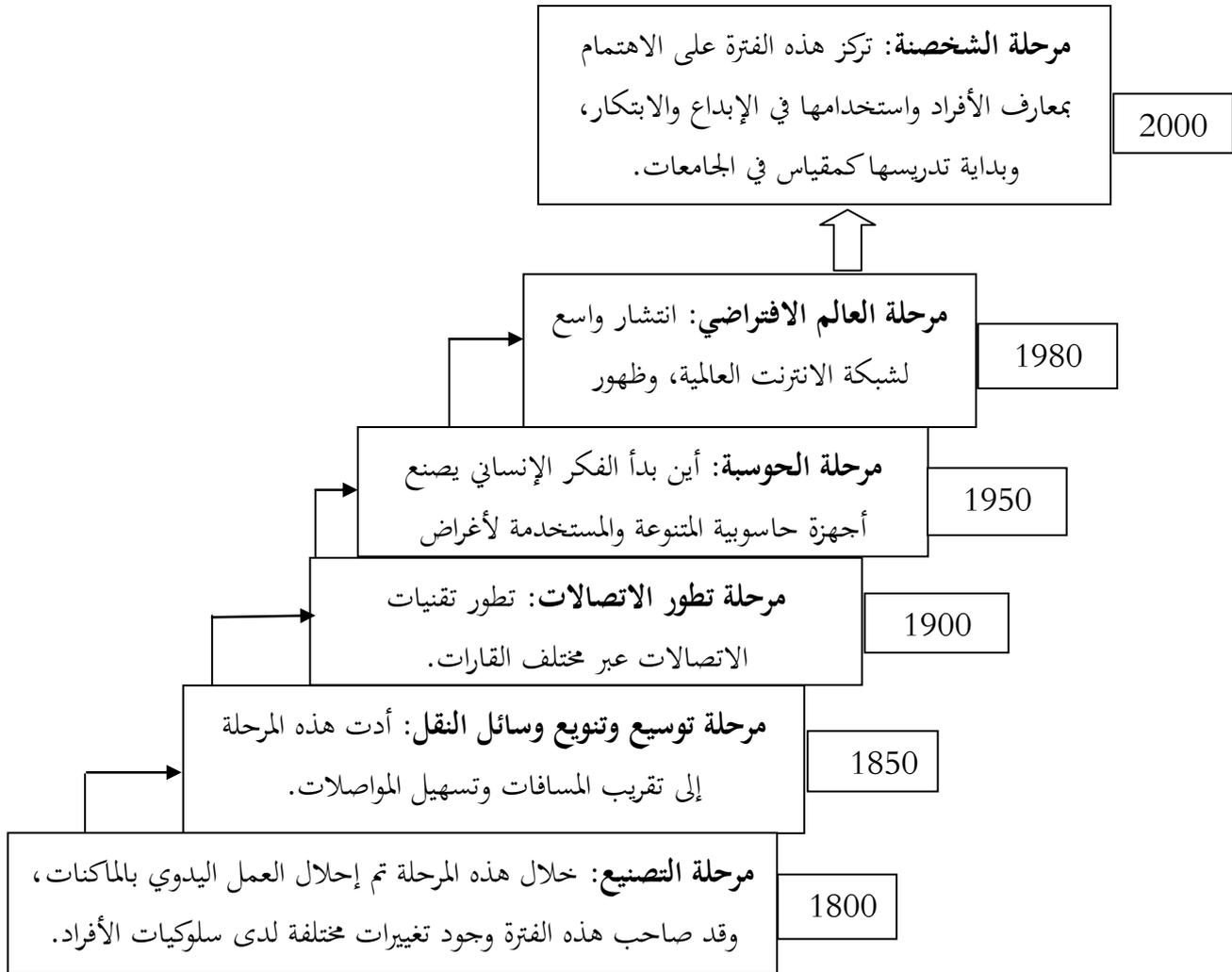
الفرع الثالث: تطور الاهتمام بإدارة المعرفة

لماذا إدارة المعرفة مهمة جدا اليوم؟ في مختلف الكتب والمقالات خاصة *Peter Drucker* يوضح أنه يجب علينا العودة حوالي 100 سنة لأفكار أصحاب الإدارة العلمية *Frederick Taylor*، حيث كان *Taylor* ومعاصريه أول من طبق المعرفة في عمليات العمل، فقبل مئات السنين كان الإنسان يطبق المعرفة في تحسين أدوات العمل بدلا من العمليات الانتاجية (*Peter S, 2003, p454*)، لذلك يعود تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة إلى مرحلة الفكر الاقتصادي الذي كان سائدا في القرن التاسع عشر، والذي كان يهتم بالبحث في عوامل الانتاج المختلفة (الأرض، رأس المال، قوى العمل) باعتبارها تحدد النمو الاقتصادي لأي بلد وبالتالي نجاح المؤسسة، وأثناء هذه الفترة بدأ الاهتمام بمعارف العاملين (ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، 2011، ص 80)، وهذه الفكرة أشار لها عالم الإدارة *Peter Drucker* الذي اخترع مصطلح عامل المعرفة سنة 1960، حيث بدأت تظهر مختلف الدراسات والأبحاث التي تناقش مصطلح إدارة المعرفة، لكن أغلبها من قبل علماء الاجتماع كالعالم *Amitai Etzioni* سنة 1970. فهذه المصطلحات لم تركز عليها المجالات الإدارية حتى أوائل التسعينات عندما بدأت المؤسسات تسأل ماذا يحدث؟ (*Peter S, 2003, p451*) وقد واكب هذا السؤال العديد من الأبحاث التي ساهمت في تطور إدارة المعرفة، حيث أكد *Drucker* على الأهمية المتزايدة للمعرفة الصريحة كمورد هام في المؤسسة، كما قام كل من *Chris Argyris, Christopher Bartlett, and*

Dorothy Leonard-Barton من كلية هارفارد لإدارة الأعمال بدراسة جوانب مختلفة لإدارة المعرفة وكانت أول دراسة حالة المعروفة لـ *Leonard Barton* في شركة *Chaparral Steel* حيث كانت لديها إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة منذ منتصف السبعينات، كما ساهمت أيضا بأبحاث *Thomas Allen's* في منتصف الثمانينات في فهمنا لكيفية إنتاج المعرفة، واستخدامها ونشرها داخل المؤسسات، وإبراز أهمية المعرفة (أي التعبير عنها بالكفاءة المهنية) كأصل تنافسي. ثم قام كل من الباحثين *Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi* بنشر أعمالهم في التسعينات أين بدأت المؤسسات الأمريكية والأوروبية واليابانية المعروفة في تطبيق برامج إدارة المعرفة، فرما أكثر دراسة مشهورة حتى الآن هي دراسة نظرية خلق المعرفة التنظيمية في كتابهم بعنوان: (*The Knowledge-Creating Company: How*) *Rebecca O. B & Philip*. (*Japanese Companies Great The Dynamics Innovation* *Liyod&Sveiby* من طرف *C.M,2000,p05*) كما كان أول كتاب حول إدارة المعرفة والذي تم نشره سنة 1987 من طرف *Liyod&Sveiby* إضافة إلى نشر *Business Review Harvard* المقال الأول حول إدارة المعرفة سنة 1991. أما في عام 1993 صدر ببوسطن مؤتمر *America's Conference On Information Systems Help* وتناول العديد من الأبحاث حول موضوع إدارة المعرفة والتميز بين البيانات والمعلومات، إلا أنه في السنوات الأخيرة تم انعقاد العديد من المؤتمرات والملتقيات وإنشاء مراكز بحوث ومجموعات استشارية، إضافة إلى الدوريات والمجلات حولها. (نجم عبود نجم، 2008، ص 86-88)، وهذا ما أدى إلى كثرة الدراسات المهمة بإدارة المعرفة في هذه الفترة أين بدأت المؤسسات تعترف بأن رأس المال المعرفي مهم جدا في استقرارها وإستمراريتها، فبعدها كانت النظرة التقليدية تعتبر أن عوامل الإنتاج هي الأساسية في المؤسسة، تغيرت واعتبروا أن المعرفة هي المورد الإستراتيجي في المؤسسة.

كما يضيف *Pillania* أن إدارة المعرفة نشأت في ثلاث قارات بطرق مختلفة، فتركيز إدارة المعرفة في أوروبا على قياس الأصول غير الملموسة، أما في اليابان على خلق معارف جديدة، إلا أنه في الولايات المتحدة الأمريكية باستغلال المعارف والمعلومات القائمة على استخدام أنظمة المعلومات (*Man Y.R.Y et al, 2013, p 108*). بانتشار موضوع إدارة المعرفة في كافة أنحاء العالم، وهو ما أشار له *Hansen et al* بأنه هناك عوامل عديدة أدت بانتشاره في عصرنا الحالي وهي: التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت عملية تبادل المعرفة الظاهرة تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد بالشبكات الإلكترونية يساعده على تبادل الخبرات؛ سعي المؤسسات لكي تكون مؤسسات متعلمة يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت المناسب (مجموعة خبراء، 2014، ص 81). ويتم تلخيص مختلف مراحل تطور إدارة المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(08): السلم الزمني لتطور إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Hadi R.S, 2015, p 140)

المطلب الثاني: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة

في الماضي كانت المؤسسات تركز على الموارد (الأرض، رأس المال، العمل) في عملياتها الإنتاجية، لكن في عصرنا الحالي يجب أن نضيف مورد آخر، ألا وهو المعرفة حيث تعتبر مورد إستراتيجي هام يقودها للنمو والاستمرارية بالإبداع والابتكار، لذلك أصبحت إدارتها كمهمة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الأول: الحاجة إلى إدارة المعرفة في المؤسسات

إن العوامل الهامة التي تدفع الحاجة إلى إدارة المعرفة هي الاستمرارية، والتمايز التنافسي، وتأثيرات العولمة، والعمالة. من هذا المنطلق، يمكن تفسير حاجة المؤسسات لإدارة المعرفة نتيجة عدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، تتمثل في:

✓ تعاضم دور المعرفة في نجاح المؤسسات لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع الموجودات لتوليد الإيرادات الجديدة، وهذا لن يتحقق إلا بإدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية لخلق خدمات ومنتجات ترضي العملاء، بما يؤدي إلى استمرارية المؤسسة؛

✓ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل سهلة وقليلة التكلفة كالانترنت التي أسهمت في خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، لذلك تسعى المؤسسة إلى إيجاد تقنيات فعالة للحصول على المعرفة وتبادلها مع مختلف الهياكل، لأن العولمة فرضت في وقتنا الحالي على المؤسسات البحث عن القوى العاملة المؤهلة في مختلف البلدان للتكيف مع البيئة السوقية المضطربة.

✓ إدراك أسواق المال العالمية أن المعرفة هي مصدر الميزة التنافسية، لذلك فالمؤسسة تدير معارفها لتبتكر وتبدع وتخلق خدمات ومنتجات تميزها عن منافسيها وبالتالي الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق. (بلقوم فريد، 2013، ص57)

وهو ما يثبته *Kimiz Dalkir* في كتابه الشهير *KM in theory and practice* بأن هناك دوافع رئيسية وراء زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسة وهي: عولمة الأعمال أين فرضت على المؤسسات الحداثة والتوسع؛ مرونة العمل فالمؤسسات اليوم تحتاج لعمال ذوي معارف ومهارات؛ و التقدم التكنولوجي (Kimiz D, 2005, p18) ، انطلاقاً من أن المهمة الأساسية لإدارة المعرفة هي تحقيق استمرارية المؤسسة في عالم تسوده المنافسة الشديدة من خلال الحصول على المعرفة في أسرع وقت وتطبيقها بأكثر كفاءة وفاعلية. وهذا ما توصل له الباحثان *Hamel & Prahalad* حيث أكدوا على أهمية المعرفة والمهارات والأفراد والكفاءات بأنها قيم ثمينة للمؤسسة، وأشاروا بأن المعرفة هي المكون الأساسي في عصر المعلوماتية، والمؤسسة الناجحة هي الغنية بالأصول غير الملموسة التي تخلق لها قيمة مضافة، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بإدارتها. (Marija D et al, 2012, p304) يتضح من كل ما سبق بأن هناك اهتمام متزايد نحو إدارة المعرفة من قبل المؤسسات باعتبارها عملية إستراتيجية تحقق لها النمو والاستمرارية والتقدم، وتحول اهتمامها لعمال المعرفة باعتبارهم هم الأكثر مساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمؤسسة وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ونتيجة لتأثير عمال المعرفة على تقدم المؤسسات وتفوقها، جاءت العديد من الدراسات التطبيقية حيث يصف *Bill Gates* هذه الظاهرة التاريخية عندما يقول أن خروج 20% من العاملين الرئيسيين في شركة *Microsoft* يعني أن الشركة ستواجه خطر الإفلاس (سعد غالب ياسين، 2005، ص 02-03)

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

لقد أبرزت عوامل الوضع العالمي الراهن من العولمة والتكنولوجيا الجديدة وزيادة المنافسة، الطلب على الابتكار، والتغيرات في متطلبات العملاء، إلى زيادة أهمية إدارة المعرفة، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن المعرفة أهم شيء في

وقتنا الراهن. لكونها أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين، فهي مصدر هام من مصادر الثروة ودعامة قوية لأية مؤسسة. (عبود سعاد، 2017، ص77). ويمكن توضيح أهمية إدارة المعرفة وأهدافها فيما يلي:

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي: (حلموس الأمين، 2017، ص68)

- ✓ زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وبذلك فإدارة المعرفة أداة لتحضير المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- ✓ تنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق الأهداف.
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها.
- ✓ تحفيز المؤسسة على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
- ✓ استغلال الأصول الفكرية للمؤسسة بشكل فعال وخلاق ومنظم.
- ✓ تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع القيمة السوقية.
- ✓ اعتقاد الكثير من الباحثين أن المعرفة ستحل محل الأصول الأخرى (الأراضي، المنشآت....) كأهم أصل لدى المؤسسة.

وعلاوة على ذلك، فإن إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية لأنها هي التي تدفع نحو النمو الإقتصادي، وتحقيق التنمية المستدامة. وما يؤكد تلك الأهمية الدراسة التجريبية التي قام بها Abramovitz التي طبقها على النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيز بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي في القرن التاسع عشر. أما في القرن العشرين، فإن هذا التحيز تحول نحو زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة، مما ساهمت بشكل كبير في نمو الإنتاجية. (عبود سعاد، 2016، ص78).

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فهناك مجموعة من الأهداف الأساسية

تتمثل في:

- توفير المعرفة للمؤسسة بشكل مستمر ودائم (أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، 2013، ص 143)، من أجل تحسين السلوكيات التنظيمية وتحسين القرارات وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي. (William R.K, 2009, p09)
- تحسين العمليات والعمل على خلق القيمة باستخدام المعرفة القائمة على الخبرات، من خلال نشر أفضل الممارسات عن طريق الحد من الأخطار المتكررة (Prax J.Y, 2007, p151)، وذلك يحقق للمؤسسة قدرة

- عالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل، وإتاحتها للإستخدام الفعال في توجيه عمليات المؤسسة. (حمزة بعلي، 2016، ص21)
- دعم اتخاذ القرارات في بيئات معقدة، عن طريق تبادل مصادر متعددة للمعلومات والآراء، بالاستماع للعملاء وتحقيق رضاهم من خلال توقع احتياجاتهم (Prax J.Y, 2007, p151)، مما تساهم في خلق معارف جديدة فالقيمة المعرفية للعملاء لها قدرة عالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية (أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، ص144)، وبالتالي خلق القيمة للأعمال.
- تعزيز مهارات وقدرات الأفراد (Prax J.Y, 2007, p151) بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية باستخدام المهارات والمعارف والمتاجرة بالابتكارات (محمد عواد الزيادات، 2008، ص61) وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. (علي عبد الله و بوسهوه نذير، 2010، ص07)
- الابتكار بحيث يتم تحفيز الأفراد على الابتكار من خلال خلق بيئة تشجع ظهور الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشروع صناعي (Prax J.Y, 2007, p151) هادف، فبناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة بالمؤسسة والتحفيز لتطويرها من أجل التنافس على الإبداع والابتكار. (محمد عواد الزيادات، 2008، ص61)
- تطوير المنتجات والخدمات وتحسين أداء الموظفين وجعلهم مبدعين ومشاركين. (عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، 2010، ص255)
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبتها للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة، وأنه لا يتم إنشاء المعرفة الضمنية للمنافسين. (هيثم حجازي علي، 2005، ص24)
- وبناء على كل الأهداف السابقة الذكر، يتضح بأن هناك أهداف تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة وأخرى تتعلق ببيئتها الخارجية، وأخرى بالأصول المعرفية والمهارات،..... الخ، فكل هذه الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عمليات وأنشطة إدارة المعرفة والتي تقودها لتحقيق الإبداع وتعزيز جودة العمل والتي تظهر في زيادة قيمة خدمة العملاء. والواقع أن إدارة المعرفة لديها مجموعة واسعة من الأهداف، حيث لخصها *Petter Gottschalk* مدير الإدارة التقنية بالمدرسة النرويجية للإدارة، أن إدارة المعرفة المتسمة بالفعالية تهدف إلى الحد من الأخطاء، وتكرار أقل والسرعة في حل المشكلات، واتخاذ أفضل القرارات مع تخفيض تكاليف البحث والتطوير، وزيادة رضا الموظفين وتعزيز علاقات العملاء، وتحسين الخدمات. لذا ينبغي على كل مؤسسة أن تضع أهداف معينة لبرنامج إدارة معارفها، لأنه إذا لم يتم تحديد الأهداف مسبقاً، يستحيل قياس النجاح. (Kingsley M, 2003, p01-02)

المطلب الثالث: مكونات إدارة المعرفة

إن مكونات إدارة المعرفة هي المكونات الجوهرية حين تتفاعل وتتكامل مع بعضها لتؤلف نظام معرفي فعال، ويشير الكثير من الباحثين لمكونات إدارة المعرفة فمنهم من حددها بثلاثة وآخر أربعة وحتى عشرة مكونات. لذلك سنحاول في الجدول الموالي استعراض أهم تصنيفات الباحثين اللذين تناولوا مكونات إدارة المعرفة كالتالي:

الجدول رقم(02): مكونات إدارة المعرفة حسب الباحثين

| مكونات إدارة المعرفة | إسم الباحث |
|---|---|
| الأفراد، التكنولوجيا، العمليات، الإستراتيجية. | صلاح الدين الكبيسي، 2005 |
| الأفراد، التكنولوجيا، العمليات. | Bhojaraju G, 2005 |
| الأفراد، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الالتزام الاستراتيجي المستدام، إدارة سلسلة القيم. | إبراهيم خروف الملكاوي، 2007 |
| التكنولوجيا، العمليات، المحتوى، الثقافة التنظيمية. | Dubois N & Wilkerson T, 2008 |
| الأفراد، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي. | خضر مصباح إسماعيل طيبي، 2010 |
| الأفراد، التكنولوجيا، العمليات. | Edwards J.S, 2011 |
| الأفراد، التكنولوجيا، العمليات، الإستراتيجية. | ليث عبد الله القهيوي، 2013 |
| الأفراد، التكنولوجيا، العمليات، المعرفة. | Funmilola O. O, 2015 |

المصدر: من إعداد الباحثة

فحسب مختلف التصنيفات لمكونات إدارة المعرفة يتضح بأنه لا يوجد إتفاق موحد للباحثين في تحديد هذه المتطلبات، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من *Bhojaraju G & Edwards J.S* حيث ذكروا بأن إدارة المعرفة تتكون من الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا. فاختيارنا لهذه المكونات ناتج عن إتفاق الباحثين إستنادا على أن تكرار العنصر هو بمثابة مؤشر على أهميته (أنظر الجدول السابق). وفيما يلي يتم عرض هذه المكونات.

الفرع الأول: الأفراد

إن الفرد (العنصر البشري) أهم عنصر في إدارة المعرفة، لكونه الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (نعيمه حسن جبر رزوقي، 2004، ص108)، لقدرته على التفكير بشكل خلاق ومميز إلى جانب خبراته ومهاراته، وعليه يرى *Drucker* بأن الأفراد يحتاجون إلى التمكين من البحث عن المعرفة وتجربتها والتعلم منها، وتعليم الآخرين أثناء ابتكاراتهم حتى يتمكنوا من تعزيز خلق معارف جديدة. فالفرد يعد مكون أساسي في إدارة المعرفة (Funmiola O.O, 2015, p04) ومهم جدا في تحقيق نتائج الأعمال وهذا يتطلب تغيير الفكر التقليدي من إكتناز المعرفة (إبقاءها ضمنية) إلى تقاسم المعرفة (تبادلها بين مختلف الأفراد) (Bhojaraju G, 2005, p39)، ويؤكد هذا الرأي كل من *Nonaka & Takeuchi* على التنشئة الإجتماعية الداخلية والخارجية من المعرفة الضمنية

من أجل تبادل المعرفة ونشرها في كل أنحاء المؤسسة (Helen G & Bob R, 2006, p04) وخلق جو من الثقة والاستفادة من الخبرات لتحقيق النجاح التنظيمي. (Bhojaraju G, 2005, p39) لذلك يعد الفرد ثروة أساسية لإدارة المعرفة ولا يمكن أن تعمل بدونه. (William R.K, 2000, p03)

الفرع الثاني: العمليات

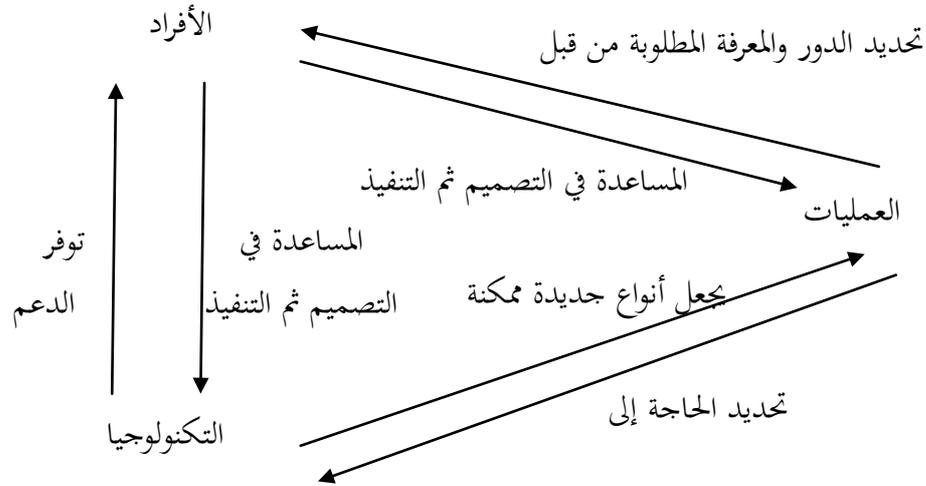
ويقصد بها العمليات الواضحة والبسيطة والمفهومة جيدا من قبل الموظفين في جميع أنحاء المؤسسة لتنفيذ المشاريع القائمة على استخدام المعارف لتوثيق أفضل الممارسات (Bhojaraju G, 2005, p40)، فهي بالغة الأهمية بالنسبة لعمل المؤسسة ومن المتطلبات الهامة لإدارة المعرفة لأنها تساعد على التخطيط والتوقع ما يحدث للمؤسسة وكيفية إنجاز المهام. أي توجه كيف يتم العمل في المؤسسات (Funmiola O.O, 2015, p04) ، إذن فالعمليات هي التدريب التنظيمي في المؤسسات (Mohammad R.H et al, 2014, p233) ، كما تعد مجموعة من الإجراءات وأداء المهام على نطاق واسع كالبحث عن المعرفة من الأنشطة الداخلية والخارجية، توثيق وتسجيل المعلومات، تبادل المعرفة بين العمال، تحديث المعلومات، تطبيق معارف جديدة في مختلف الأنشطة . (Pierre V, 2016, p01) وهو ما توصل له *Edwards* بأن العمليات هي تنفيذ طرق جديدة للعمل أو إنجاز ما تريد تحقيقه، في كلتا الحالتين لتحقيق أهداف إدارة المعرفة. (Laurent E et al, 2015, p06)

الفرع الثالث: التكنولوجيا

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في تكوين المعرفة وإكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها (فهد عبد الله الضويحي، 2009، ص 05) فهي مهمة جدا في ربط الأفراد بإنجاز العمليات (Tatjana S, 2014, p565) ، كما تساعد المؤسسة في سهولة الوصول للمعلومات، وتقلص الوقت والجهد وتتطلب مساحة أقل، لذلك تعد أمر حيوي إستراتيجي لغرض الوصول للعالمية. (Mohammad R.H et al, 2014, p234)

من خلال ما سبق نستنتج بأن هذه المكونات ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض من أجل تكوين برنامج إدارة المعرفة، فالأفراد يقومون بتصميم العمليات ثم يتم تشغيلها بالتكنولوجيا، بينما العمليات تحدد المعرفة التي يحتاجها الأفراد لتحقيق أهداف إدارة المعرفة . ويتم توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(09): العلاقة بين الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا



Source: Edwards J, **a process view of knowledge management: it ain't what you do; it's the way that you do it**, the electronic journal of knowledge management, Volume 9, Issue 4, 2011, p299.

يتضح من الشكل بأن إدارة المعرفة تتكون من ثلاثة عناصر ولها تأثير متبادل، بحيث تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف إدارة المعرفة بالمؤسسة، فالأفراد يقومون بتصميم التكنولوجيا وكيفية استخدامها في مختلف المجالات، وتصميم العمليات وتنفيذها. بينما العمليات تحدد المعرفة والدور الذي يحتاجه الفرد وتحديد الحاجة إلى التكنولوجيا المستخدمة، أما التكنولوجيا فهي توفر الدعم للأفراد بإنجاز مهامهم في أسرع الأوقات وجعل ما هو مستحيل من العمليات ممكناً. (Edwards J, 2011, p299)

المبحث الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة، وإستراتيجياتها

تهتم إدارة المعرفة بأنشطة تحديد واكتساب وتوزيع المعرفة بالمؤسسة والمحافظة عليها. هذا هو الفهم الواضح والأشمل لإدارة المعرفة والذي يهتم بإدارة هذه العمليات الإدارية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي. لذا سيتم في هذا المطلب التطرق لمختلف هذه العمليات.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

إن نجاح إدارة المعرفة يرتكز على عملياتها المتكاملة، وهي عبارة عن أنشطة تنظيمية مترابطة من مختلف العمليات التجارية المتطورة. ويرى كل من *Lee & Klobas* بأن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وتتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجه المؤسسة، فطلب المعرفة واكتسابها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات. (محمد تركي البطاينة و زياد محمد المشاقبة، 2010، ص80)، كما ينظر لها كل من *Patrik & Choi* بأنها ممارسات من اكتساب المعرفة، خلق المعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة والمحافظة عليها. وأشار أغلب الباحثين بأن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها، والتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها قصد تطبيقها. لذلك دأب أغلب الباحثين في تحديد وترتيب وتسمية هذه العمليات. (حسين عجلان حسن، 2008، ص26) فلا يوجد تحديد موحد لهذه العمليات والتي تتعلق بالمعارف الضمنية والصريحة، وفيما يلي يمكن أن نلخص في الجدول الموالي بعض النماذج التي تعرض أهم العمليات باختلاف الباحثين.

الجدول رقم(03):عمليات إدارة المعرفة حسب آراء بعض الباحثين

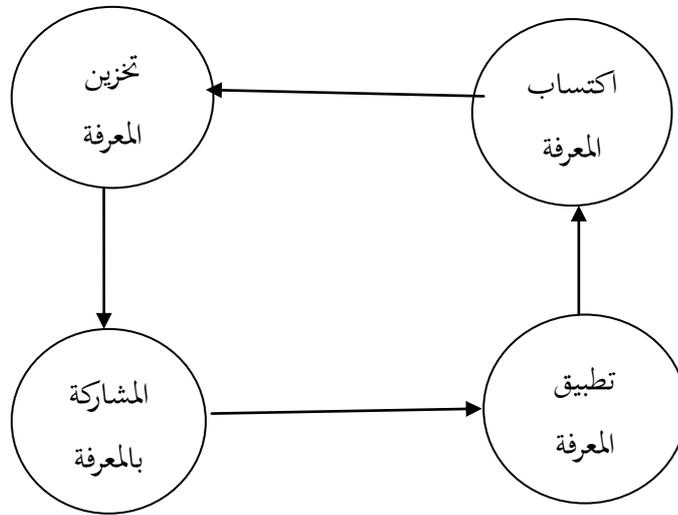
| العمليات | الباحث |
|---|---|
| التطبيق، المشاركة، إنشاء، تحديد، جمع، تقييم، تنظيم. | Anderson & APQS 1996 |
| اكتساب، خلق، حفظ، نشر واستخدام. | Little A.D 1998 |
| توليد، تنظيم/تنسيق، نقل، خزن/ترميز. | Davenport & Prusak's 2000 |
| إنشاء، إكتساب، تحديد، تقييم، تنظيم، توزيع، تطبيق. | Ward & Aurum's 2004 |
| خلق، توزيع، التشارك، خزن وترميز. | مؤيد سعيد السالم 2005 |
| توليد، خزن، توزيع، تطبيق. | صلاح الدين الكيسي 2005 |
| استكشاف، اكتساب، تطوير، تشارك، استخدام، حفظ، تقييم. | مجبل لازم مسلم المالكي 2010 |
| تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق. | محمد تركي البطاينة و زياد محمد المشاقبة 2010 |
| اكتشاف، مسك، المشاركة، استخدام. | ناصر محمود سعود جرادات وآخرون 2011 |

| | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| خلق، خزن، المشاركة، تطبيق، تقييم. | Lachachi, Kerzabi & Houhou 2013 |
| خلق، اكتساب، تخزين، إدارة، نشر. | Rahimi E et al 2017 |

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا ب: (Choi B, 2002, p19)

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأنه يوجد العديد من العمليات تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكن في هذه الدراسة سوف نركز على عدد من العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة في المؤسسات والتي تم تكرارها عدة مرات وهي: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة. فبعد مطالعة العديد من الكتب والمقالات نقترح العمليات الأساسية في الشكل الموالي:

الشكل رقم(10): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الأول: اكتساب المعرفة

إن عمليات الإنشاء وخلق والاستحواذ، الحصول وتوليد كلها تهدف إلى عملية إكتساب المعرفة اللازمة لأداء المهام. ويرى Mahadik أنها تتضمن جلب المعرفة إلى المؤسسة من مصادرها الخارجية المتضمنة عملية الاكتساب وجمع المعلومات الموجودة خارج المؤسسة (غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، 2010، ص 180)، وهذا ما أشار له Balasubramanian et al أن عملية الحصول على المعرفة هي عملية جمع وتفسير المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، وتنظيمها في أشكال واضحة للتطبيق . (Lanthom J, 2008, p35) . ومن أهم هذه الأطراف الخبراء حاملي المعرفة ، المؤسسات المنافسة، المراجع العلمية، وبنوك المعلومات، الخ، ويندرج تحت هذا الجانب كذلك كسب المعرفة من خلال التصميم الجاهزة والحصول على امتيازات وتراخيص الانتفاع من بعض الاكتشافات والاختراعات وتكنولوجيا الانتاج المتطورة.(مجل لازم مسلم المالكي، 2010، ص122)

فالمعرفة تأتي أولا من الخبرات ومهارات العمال، ويتم الحصول عليها من أجل تحديد طرق جديدة للقيام بمختلف الأنشطة وتطويرها في المؤسسة، وفي بعض الأحيان إذا لم تكن موجودة يتم إكتسابها من الخارج. (Ebrahim R et al,)

(2017, p69) حيث يرى كل من *Mchane & Glinou* بأن هذه العملية تتمكن خلالها المؤسسة من القدرة على إكتساب المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية والخارجية (محمد جبار الشمري وحامد كريم الحدراوي، 2011، ص187)، وهناك طرق عديدة يمكن أن تكتسب المؤسسة المعرفة من خلالها منها: التعلم عن طريق العمل، التعلم من الآخرين، والتعلم عن طريق الاستثمار، حيث يتعلق التعلم بالممارسة والاستثمار ببرامج التعليم، ومراجعة الوثائق ومقابلة الخبراء. (Lanthom J, 2008, p35) بالإضافة إلى بوابة الانترنت كوسيلة مساهمة لاكتساب المعرفة من خلال الندوات عبرها والمحاضرات وجماعات النقاش وورش العمل التي تبث عبر الانترنت ، (Lauren E et al, 2015, p09) ، كذلك المشاريع المشتركة التي تمكن من بناء الكفاءات، فمثلا لم يحدد المشروع المشترك بين مؤسستي *Ericsson/Hewlett Packard* بشكل صريح الأهداف المالية والقائمة على السوق فحسب، بل أيضا الأهداف القائمة على المعرفة حيث شهد هذا المشروع المشترك عوامل نجاح من وجهات نظر إقتصادية مختلفة عائد الاستثمار، (التدفق النقدي)، والاستراتيجية (الميزة التنافسية)، والتعلم (نقل المعرفة، القدرة على حل المشكلات). كما ، أن إشتراك العملاء في وقت مبكر من عملية تطوير المنتجات يمكن أن تولد معارف ومعلومات قيمة عن احتياجاتهم فهي وسيلة غير مكلفة للحصول على معارف وأفكار مفيدة. (Gilbert B.P , 1998, p23)

إن اكتساب المعرفة وإسترجاعها وتراكمها هي العملية التي يحصل فيها الموظفون على المعرفة المفيدة واللازمة للقيام بمختلف المهام مثل حضور الندوات وورش العمل واسترجاعها من المستودعات أو حتى الحصول عليها من الموردين. فالمعرفة الداخلية هي تحويل المعرفة الصريحة التي تم الحصول عليها خلال أنشطة إكتساب المعارف وجعلها خاصة بهم عن طريق تضمينها في أذهانهم (معرفة ضمنية). لذلك خلق المعرفة وتوليدها هو العملية التي تنشأ فيها الملكية الفكرية مثل طرح الأفكار الجديدة أو براءات الاختراع. (Kuan Y.W et al, 2015, p242) وبالتالي فعملية توليد (خلق) المعرفة هي إمتداد لعملية الاكتساب، مما يزيد من المعرفة التنظيمية (Cynthia J.Y, 2016, p21)، وقد إقترح *Nonaka* نظرية خاصة بتوليد المعرفة حيث تتعلق بتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة عبر مستويات على مستوى الفرد، ومستوى الجماعة ومستوى المؤسسة ككل، ويطلق عليها بعملية "تحويل المعرفة" أي تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة والعكس. فالمؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة التنظيمية، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي، ثم يتم توسيعها من خلال أروعة أنماط من عملية تحويل المعرفة. (هيثم علي حجازي، 2014، ص129) ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11): عمليات تحويل المعرفة حسب نموذج Nonaka

| التفاعل الاجتماعي | الإخراج |
|---|--|
| التفاعل الاجتماعي (من ضمنية إلى ضمنية) يتم استخدام أسلوب المناقشة لتبادل الأفكار والخبرات. | الإخراج (من ضمنية إلى صريحة) تحويل أفضل الأفكار و الممارسات للخبراء على شكل وثائق و منشورات و كتب.... الخ |
| الإدخال (من صريحة إلى ضمنية) التعلم بالخبرة من خلال القراءة والمطالعة. | الدمج (من صريحة إلى صريحة) تشكيل قاعدة معلومات لإنتاج المعارف. |

الإدخال

الدمج

Source : Tessier D & Dalkir K, **Implementing Moodle for e_learning for a successful knowledge management strategy**, Knowledge Management & E-Learning, Vol.08, No.03, 2016, p417.

يتبين من خلال الشكل السابق أو ما يسمى بنموذج SECI ، أنه هناك أربع تحويلات للمعرفة الضمنية والصريحة والتي تقود إلى خلق المعرفة وهي:

أولاً: التفاعل الاجتماعي (*Socialization*)

يعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، فالفرد يمكن أن يكتسب معرفة ضمنية بدون نقاش عن طريق الملاحظة أو بالتقليد والممارسة والتدريب، (Ikujiro N et al, 1994, p340) أي تقاسم المعرفة الضمنية يتم من خلال تفاعل الأفراد وتبادل الأفكار (Yuan W, 2007, p18)، مما تسمح لهم بالتعلم لكن كل فرد يستوعب ويكتسب المعرفة حسب ذهنه.

ثانياً: الإخراج (*Externalization*)

وهي تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في ذهن الفرد إلى معرفة صريحة أي تكون على شكل كتب أو منشورات أو وثائق..... الخ. كما يرى Nonaka بأنها عملية جوهرية تؤدي في النهاية إلى تقدم الأعمال التجارية من خلال تقديم منتج جديد، عملية أو خدمة. (Adachi Y, 2011, p22) فالمعرفة الضمنية لا يمكن أن تضيف قيمة إلا إذا تم تحويلها إلى معرفة صريحة. (Amr A & Mohamed R, 2013, p05)

ثالثاً: الدمج (*Combination*)

وتتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، كما في الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة بعملية منتظمة (داسي وهيبه، 2014، ص69)، فمن خلال جمع المعرفة الصريحة من داخل أو خارج المؤسسة ثم دمجها ونشرها بين أفراد المؤسسة،

تتولد معرفة جديدة. مثلا يقوم مراجع الحسابات بجمع المعلومات من مختلف الإدارات ويضعها في تقرير مالي، فهذا التقرير يكتسب معرفة جديدة لأنه يجمع بين المعارف من مصادر مختلفة. (Nasser F.H.E, 2012, p30)

رابعا: الإدخال (*Internalization*)

إن عملية الاستيعاب الداخلي (الإدخال) هي عملية تحول المعرفة الصريحة إلى ضمنية عن طريق التدريب مثلا، ويسمى هذا النوع بالمعرفة التشغيلية (Martin S & Aldo D.M, 2004, p03)، أي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم والخبرة. (Sazilishabibi M & Zaharudin I, 2005, p32)

يضاف إلى ماسبق أن كل أسلوب من هذه الأساليب يمكن أن يخلق معارف جديدة بشكل مستقل والتي تتولد من طرف الفرد، وهو ما أكدته *Nonaka & Takeuchi* بأن الأفراد هم الذين يولدون المعرفة وأن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون أفراد ولذلك يجب عليها أن تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقومون بها وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم. (هيثم علي حجازي، 2014، ص128)

من خلال النموذج السابق يمكننا التطرق إلى عملية أخرى لا تقل أهمية تتعلق بتخزين المعرفة.

الفرع الثاني: تخزين المعرفة

وهي الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية (علي محمد جبران وأحمد بن محمد المنصوري، 2015، ص09)، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل (حسين عجلان حسن، 2008، ص28)، لضمان استمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمؤسسات في المستقبل وعدم فقدها وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة منها في كل الأوقات والظروف. (مجبى لازم مسلم المالكي، 2010، ص122) ونظرا لأهمية الذاكرة التنظيمية إعتبرها كل من *Mcshane & Glinow* بأنها أهم وسيلة لحفظ أنواع المعرفة وحزنها (أكرم أحمد الطويل ورغد محمد يحيى، 2007، ص155)، كما تهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها في الوسط البيئي المركب المحيط بالمؤسسة (غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكر ولي البياتي، 2010، ص182)، وتقديم التسهيلات وتشجيع الاتصال وليس السيطرة الإدارية على المعرفة. (Carina A.H & Einar M, 2008, p375)

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات التي تم تطويرها دورا هاما في دعم وتعزيز عملية خزن المعرفة (Joaquin A et al, 2011, p455)، ثم رمز وفهرسة المعرفة لاسترجاعها في الوقت المناسب. (Koech S.C et al, 2015, p03)، إلى جانب ذلك تشكل مستودعات المعرفة قضية مهمة في المؤسسات إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرض تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك. (أحمد طرطار وسارة حليمي، 2011، ص07) فبالرغم من أن قاعدة المعرفة تتكون من المعرفة الضمنية والصريحة، فإن عمليات تخزين المعرفة هي المسؤولة فقط عن تخزين المعرفة الصريحة، لا يمكن فصل المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد، لذلك لا يمكن تخزينها من طرف المؤسسة. (Mostert J.C& Snyman, 2007, p09) ويمكن تخزين المعرفة الصريحة بطرق مختلفة أهمها:

- ✓ الوثائق: وتشمل الملفات والاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمكتوبة وغيرها.
- ✓ قواعد البيانات: أسلوب تنظيم البيانات في شكل ملف رئيسي يتيح التعامل مع البيانات بطريقة تلي حاجات المستفيد ومتخذ القرار. (عمر أحمد همشري، 2013، ص128)
- ✓ مستودع البيانات: هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الأعمال.
- ✓ منجم البيانات: هو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تخدم وتدلل أصحاب القرار و تتنبأ بالسلوك المستقبلي وتوصيف الحالة التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث. (نهایة عبد الهادي التلباني وآخرون، 2015، ص452)

نستنتج مما سبق أن عملية خزن المعرفة تهدف للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد والصریحة في قاعدة المعرفة، مع حماية سلامة المعرفة واسترجاعها وقت الحاجة وحمايتها من التلف والضياع من أجل تحسين أداء المؤسسة. ولكي تصبح المعرفة أكثر أهمية ونفعاً يجب المشاركة بها.

الفرع الثالث: المشاركة بالمعرفة

تعتبر هذه المرحلة عملية أساسية لإدارة المعرفة. (Katri L.L & Merle K, 2016, p331) فالهدف الرئيسي لأنشطة وممارسات إدارة المعرفة هي تعزيز تدفق المعرفة بين الأفراد، حيث يتم تبادلها من خلال توزيع ونقل المعرفة وتوظيفها والتي يتم اكتسابها من داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي فهي معرفة جديدة تم إنشاؤها من خلال الجمع بين المعرفة المشتركة والمعرفة الفردية. (Louay K et al, 2009, p76) لذا تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين (عبد الستار العلي وآخرون، 2006، ص297) للاطلاع على هذه المعرفة أي التشارك فيها ومن ثم إستخدامها (هيثم علي حجازي، 2014، ص143) في حل المشكلات وتطوير الأفكار الجديدة وتنفيذ العمليات. (Zoltan G et al, 2015, p187)

لا يمكن الحديث عن التشارك بالمعرفة دون الحديث عن نقلها، وتعني هذه الأخيرة إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة (هيثم علي حجازي، 2014، ص143)، حيث تهدف إلى تقسيم كفاءات المؤسسة على مجموعات أوسع من الأفراد من أجل تعزيز المعرفة بالمؤسسة وتعميمها. (بعلي حمزة، 2016، ص32) كما يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية كالتقارير وأدلة التدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير الرسمية كالاتصالات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً من شأنه أن يؤدي فعالية في نقل المعرفة وتقاسمها (خالد يوسف الزعبي وخالد محمد أبو الغنم، 2012، ص263، 264)، وكمثال مؤسسة Hewlett Packard قامت بالسماح لانتقال الموظفين لديها بين مختلف الأقسام

لاتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المؤسسة و فرق العمل * والاستخدام الواسع للاتصالات بغرض التحوير المتبادل للأفكار والخبرات، فأعطت نتائج إيجابية في تقليل وقت الانتقال والتوصيل. (حدي عبد القادر، 2012، ص12) وبالتالي لا تحقق المعرفة قيمة إلا إذا تم نقلها بشكل فعال بين الأفراد. (Nina E & Mary M, 2011, p60) فنقل المعرفة والمشاركة بها يتطلب بيئة تنظيمية منفتحة، وقيادة فاعلة تعمل على تعزيزهما، وهياكل تنظيمية شبكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتدفق المعرفة وانسيابها بحرية إلى جميع الوحدات التنظيمية بالمؤسسة. (عمر أحمد همشري، 2013، ص133) ويتم التشارك بالمعرفة من خلال الأنشطة الرئيسية التالية: (Mark S.A et al, 2003, p31,32)

✚ **إسترجاع المعرفة:** تكون المشاركة من المؤسسة إلى الفرد بغرض إسترجاع المعرفة التنظيمية، من خلالها يتعلم الفرد

من المؤسسة أي أدخله المعرفة الجماعية للفرد من جديد؛

✚ **تبادل المعرفة:** مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين، بغرض تبادل المعارف الفردية، من خلالها يتعلمون

الأفراد من بعضهم البعض؛

✚ **خلق المعرفة:** ويهدف تبادل المعارف بين الافراد إلى توليد معارف جديدة، حيث تنشأ من التعلم الداخلي من

توليفات جديدة للمعارف الفردية والجماعية، والتي تمكن من تحقيق الابتكار الداخلي.

إن تبني أسلوب التشارك المعرفي يعتبر بمثابة رافعة استراتيجية تساعد على خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على العمل الجماعي، مما يقود إلى تبادل المعارف ونشر الممارسات وخلق الكفاءات القادرة على مواجهة كل الصعوبات المحيطة بالمؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية هذه العملية لضمان ديناميكية تحول المعارف الفردية التي تمتلكها المؤسسة إلى معارف جماعية تمثل سلاحها التنافسي.

فعندما تحصل المؤسسة على المعارف الفردية والجماعية وتشارك بها، يجب أن تستخدمها.

الفرع الرابع: تطبيق المعرفة

تعد آخر عملية والتي يتم فيها تطبيق للعمليات السابقة، أي العمليات الموجهة نحو الاستخدام الفعلي (Andrew H et al, 2001, p191) للمعرفة التي تم تخزينها، فالمعرفة بدون تطبيق تعتبر معلومة. لذلك تعد العملية الفعلية لاسترجاع المعرفة والتي تمكن أعضاء المؤسسة من الوصول للمعرفة المناسبة. (Ammar A.A.Z, 2012, p279) يعني جعل المعرفة أكثر نشاطا وذات علاقة في خلق القيم بالمؤسسة. فهذه العملية تتعامل مع حقيقة أن الموظفين يطبقون باستمرار معارفهم في مختلف أعمالهم وأنشطتهم (المنتجات، الخدمات، العمليات)، فإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على المعرفة المناسبة وتطبيقها بالشكل السليم قد تجد صعوبة في الحفاظ على ميزتها التنافسية. وبالتالي تطبيق المعرفة هو

* فرق العمل: هي جماعات من الأشخاص المتجمعة بغية تبادل المعارف والتعلم فيما بينهم لتحقيق مصلحة مشتركة في مجال المعرفة وتوجهاتها.

استخدام المعرفة المتاحة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من أجل تعزيز الابتكار والإبداع مما يؤدي لتطوير المنتجات والخدمات ومنه إلى تحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى مؤسسة متعلمة. (Mum W.Y et al, 2012) (p17)

إن مختلف العمليات أو المراحل أو الأنشطة التي تم التطرق لها أصبحت ضرورية لتمهيد الطريق للتعلم والإبداع في المؤسسات الحديثة والناجحة والتي تعتبر وتنظر للمعرفة كعامل رئيسي في تحقيق القدرة التنافسية. كما أن نجاح المؤسسات لا يعتمد على إمتلاك المعرفة ، ولكن يعتمد على الاستخدام الفعال للمعرفة الحالية من قبل الموظفين وتبادل الأفكار وتنقل المهارات بالممارسات والخبرات مما يؤدي للإبداع والابتكار وتحسين الكفاءة الفردية والجماعية.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

لقد حاول العديد من الباحثين شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد؟ وكيف يعملون؟ وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم وتوجيه المعرفة التي يمتلكونها وكيفية إستخدامها وتطبيقها في مختلف المجالات. ومن أجل إيصال فكرتهم ، قام هؤلاء الباحثين بتوليد نماذج عديدة لإدارة المعرفة.

الفرع الأول: نموذج Boisot

يميز هذا النموذج بين أربعة فئات للمعرفة والتي تتمثل في المعرفة (المرمزة/ أو غير المرمزة) و(المنتشرة/أو غير المنتشرة)، بالنسبة للمعرفة المرمزة أي عدم نشر المعرفة الملكية(الخاصة) ومشاركتها ضمن فرق العمل الصغيرة، أما غير المرمزة لا يمكن الحصول عليها ونقلها إلا من خلال التعلم، إلا أنه منتشرة تعني يمكن تبادلها بسهولة عكس غير المنتشرة والتي من صعب نقلها وتبادلها ، كما يصنف هذا النموذج أصول المعرفة على بعدين هامين هما : (Haslinda A & Sarinah A, 2009, p189)

- المعرفة المرمزة وغير منتشرة فهي معرفة خاصة(ملكية)؛
- المعرفة غير المرمزة وغير المنتشرة تعد معارف شخصية كالآراء والتصورات والأفكار والخبرات؛
- المعرفة المرمزة والمنتشرة تشير للمعرفة العامة المتواجدة في الكتب والمجلات والصحف؛
- المعرفة غير المرمزة ومنتشرة هي المعرفة المشتركة من خلال تبادل ونقل المعرفة بين أفراد المؤسسة.

من هذا المنظور، إذا استقرت المعرفة في عقل الفرد فهي معرفة ذاتية لا يمكن الاستفادة منها إذا لم يتم نشرها، إذ يتبنى Boisot نظرة ترابطية في نموذج إدارة المعرفة حيث إذا كانت المؤسسة تهدف إلى تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية وأهداف تنظيمية اخرى، فإنه يجب مشاركة ونشر المعرفة من خلال الاستغلال الجيد للقدرة المعرفية. ومع ذلك قد لا تكون المعرفة المرمزة قابلة للتحويل والانتشار وذلك لعدة أسباب أهمها: (Silke R, 2010, p20)

✓ عدم وجود الحوافز؛

✓ إرتفاع تكاليف التحويل،

✓ الخوف من فقدان المعرفة.

فهذا النموذج يعتبر كمساهمة في أدبيات إدارة المعرفة، لكن هناك أوجه تشابه مع تصنيف *Nonaka* أنه يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال مختلف عمليات توليد المعرفة، أما *Boisot* صنفت على أساس المعرفة (المرمزة/ أو غير المرمزة) و(المنتشرة/أو غير المنتشرة)، وما يتولد عنها من معرفة عامة وخاصة ومشاركة وشخصية، لكن لا يفسر أهمية ودور كل فئة من هذه الفئات وفائدتها بالنسبة للمؤسسة. فمن عيوبه أنه لا يفسر كيفية الحصول على المعرفة وكيفية إنتقالها ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة.

إذن نموذج *Boisot* يتضمن الأساس النظري للتعلم الاجتماعي. (Dalkir K, 2005, p66) والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(12): نموذج Boisot لفئات المعرفة

| | | |
|-----------|---------------|------------------|
| مرمزة | المعرفة خاصة | المعرفة العامة |
| غير مرمزة | المعرفة شخصية | المعرفة المشتركة |
| | غير منتشرة | منتشرة |

Source: Haslinda A, Sarinah A, A Review of Knowledge Management Models, *Uluslararası Sosyal Ara_tirmalar Dergisi*, The Journal of International Social Research, Vol.02, No.09, 2009, p189

الفرع الثاني: نموذج Wiig

ركز نموذج *Wiig* على أربعة مبادئ رئيسية هي بناء والاحتفاظ بالمعرفة، وتجميعها واستخدامها وقد ذكر كل من *Lehner & Haas* بأن هذه العناصر الرئيسية الأربعة تجعل نظام إدارة المعرفة، أكثر قيمة وفائدة وعمل (Mohammad W et al, 2016, p54) لإنجاز المهام بمزيد من الخبرات لاكتساب المعرفة ذات الجودة العالية واستخدامها بشكل أفضل وبطرق مختلفة لأن العمل أكثر ذكاء هو الذي ينطوي على الاستفادة من كل المعارف المتوفرة. كما يتبين من النموذج أن بناء المعرفة يتم من خلال تصوير نشاطات الفرد ووظائفه بأنها خطوات متسلسلة يكتسبها الفرد بالتعلم من مختلف المصادر(الخبرات الشخصية، الكتب، وسائل الإعلام، بحوث التسويق، الدراسات الاستقصائية، الاستخبارات التنافسية،....) مما يؤدي لخلق معارف جديدة من خلال مشاريع البحث والتطوير والإبداع في تأدية مهامهم وأعمالهم، كما يهتم هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة التي تم اكتسابها حيث يتم توثيقها في المستودعات أو في عقول الأفراد وبالتالي فهي متاحة لاسترجاعها واستخدامها في المستقبل، ومن أمثلة المعارف التي تحتفظ بها المؤسسة

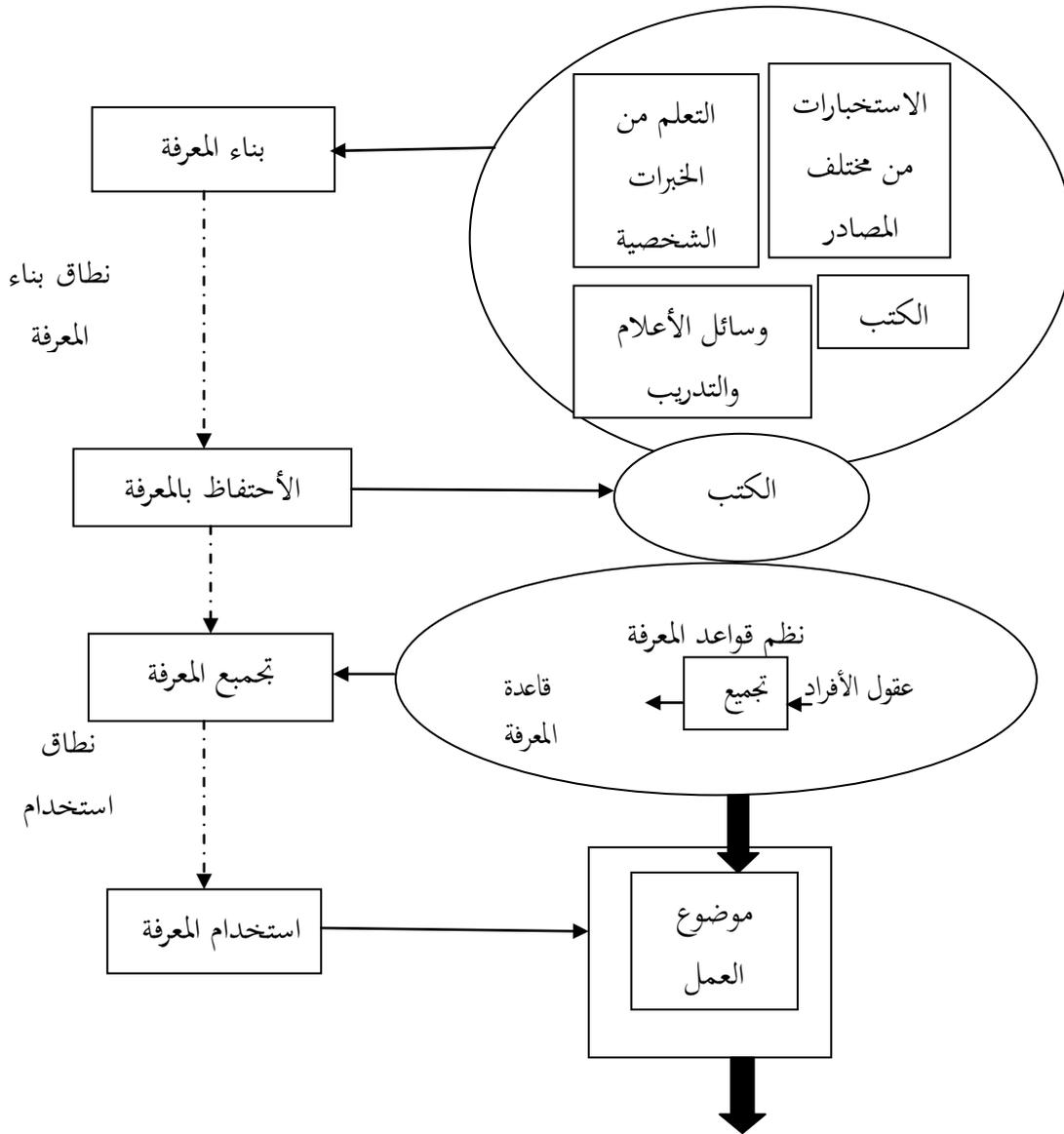
الملكية الفكرية، براءات الاختراع، المعرفة الموثقة في شكل تقارير والأوراق البحثية أو المعارف الضمنية المتواجدة في أذهان الأفراد والتي يمكن دمجها في قاعدة المعارف كالنصائح والإرشادات. (Dalkir K, 2005, p39, 40) أما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكالا عديدة من خلال الحوارات أو فرق العمل أو شبكات الخبرة. (هيثم علي حجازي، 2014، ص77) وعلى نحو مماثل فإنه يمكن استخدام المعرفة من خلال عدة أشكال وذلك اعتمادا على الموقف، كالفرد الذي ليس لديه المعرفة الكافية لحل مشكلة معينة فيتصل بأفراد آخرين في المؤسسة اللذين قاموا بحل مشاكل مماثلة ، أو عن طريق الحصول على المعلومات من مستودعات المعرفة، أو عن طريق الاتصال بخبير. أي هناك عدد لا يحصى من الطرق لتطبيق المعرفة. (Dalkir K, 2005, p39, 41)

إذن يركز هذا النموذج على وجود شروط أساسية لجعل المؤسسة قادرة على قيام أعمالها بنجاح من خلال بناء والاحتفاظ وتجميع واستخدام المعرفة المناسبة، وتمثل في:

- ✓ يجب أن يكون لديها عمل (السلع/الخدمات) والعملاء؛
- ✓ يجب أن يكون لديها قدرة التصرف؛
- ✓ يجب أن يكون لديها موارد(الأفراد ذوي الكفاءات، الميزانية، الوسائل الحديثة).

كما يوضح هذا النموذج بأن فعالية المؤسسة تأتي من تطور الأعمال الفردية والشخصية لموظفيها والممارسات الجماعية لإدارتها بتوفير البيئة المناسبة، وخاصة التحفيز لتقديم المساهمة الشخصية في المؤسسة مع فهم أكثر لكيفية اكتساب وتجميع معارف الأفراد وتبادلها وإستخدامها بشكل فعال سعيا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. قدم Wiig نموذجا جيد التنظيم والتسلسل لكيفية إكتساب والحفاظ على أنشطة إدارة المعرفة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها، كما يعد واحدا من أكثر النماذج تطورا في أدبيات إدارة المعرفة لأنه يغطي جوانب مختلفة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): نموذج Wiig

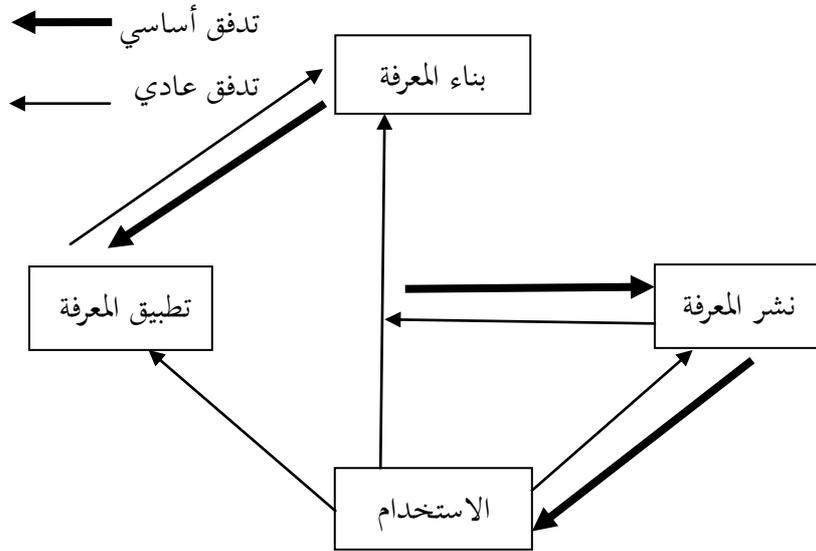


Source: Wiig K.M, Knowledge Management Foundations-Thinking about Thinking/ How People and organizations Greate, Represent and use knowledge, USA, Schema Press, 1993, p53.

الفرع الثالث: نموذج Demerest

يركز نموذج Demerest على بناء المعرفة داخل المؤسسة، كما يفترض بأن هذا البناء لا يقتصر على المدخلات العلمية فقط(البرامج الصريحة)، بل من خلال عملية التبادل(التفاعل) الاجتماعي . (Haslinda A & Sarinah A, 192, p191, 2009) كما أشار إلى أربع عمليات رئيسية متكاملة لبناء المعرفة وهي نشر المعرفة المكتسبة بالمؤسسة، واستخدامها وتطبيقها مما ينتج عنها مخرجات تنظيمية ذات فائدة إقتصادية. (Amit B& Sneha B, 2016, p916) والشكل التالي يوضح ذلك:

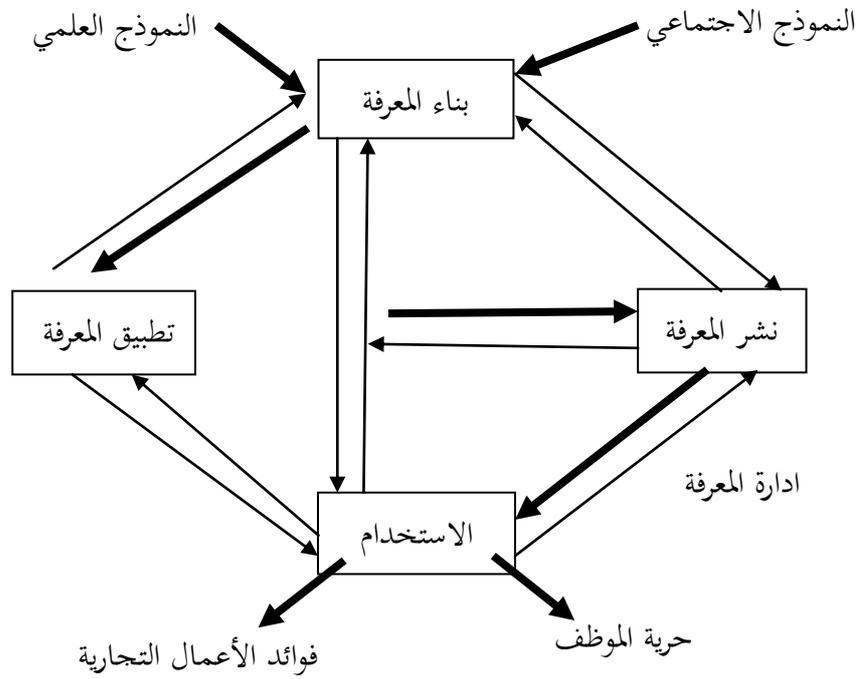
الشكل رقم(14): نموذج Demerest



Source: Chittoo H et al, **Knowledge Management: Promises and Premises**, Global Journal of Management and Business Research, Vol.10, No.01, 2010, p125.

يوضح النموذج السابق أن المعرفة تبنى على أساس التفاعلات والتعلم داخل المؤسسة في إطار نشر المعرفة وتطبيقها بشكل فعال، عن طريق توفير إجراءات وسياسات تنظيمية تشجع الأفراد على نشر المعرفة داخل المؤسسة. كما يفترض أن المعرفة التي تم بناؤها هي معرفة مكتسبة ليتم بعد ذلك تطبيقها، ثم تليها بعد ذلك نشر المعرفة في كل أنحاء المؤسسة. وعلى الرغم مما يقدمه هذا النموذج من مدخل أكثر تكاملاً لبناء المعرفة داخل المؤسسات، إلا أنه يعطي تعريف إدارة المعرفة فضلاً عن معالجته لعملية نشر المعرفة واستخدامها. لذلك قد تم تعديل هذا النموذج وذلك بتوضيح صريح لتأثير كل من النماذج الاجتماعية والعلمية لبناء المعرفة (Chittoo H et al, 2010, p126)، مما وسع في عملية "الاستخدام" ليعطي كل من فوائد الأعمال التجارية وحرية الموظفين لأنه كلما توافر التحفيز من قبل أصحاب المصلحة في المؤسسة كلما استخدم الموظف كل طاقاته ومعارفه وخبراته لتحقيق فائدة فائدة للأعمال، كما تم إضافة أسهم لإظهار عملية سير المعرفة، حيث أصبح ينظر إليها عمليات متكاملة وليست تنبؤية (Rodney A & Sandra C, 1999, p98) ويمكن توضيح مكونات هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نموذج Demerest's المعدل



Source: Rodney A & Sandra C, A critical review of knowledge management models, the learning organization, Vol.06, No.03, 1999, p97, 98.

يعتبر نموذج Demerest أكثر النماذج شمولاً في مجال إدارة المعرفة، حيث يوازن بين النموذج العلمي والاجتماعي في بناء المعرفة، إلا أنه لم يحدد العملية المهمة والتي لها دور فعال وهي اكتساب المعرفة والتي تركز عليها باقي العمليات.

الفرع الرابع: نموذج Skandia

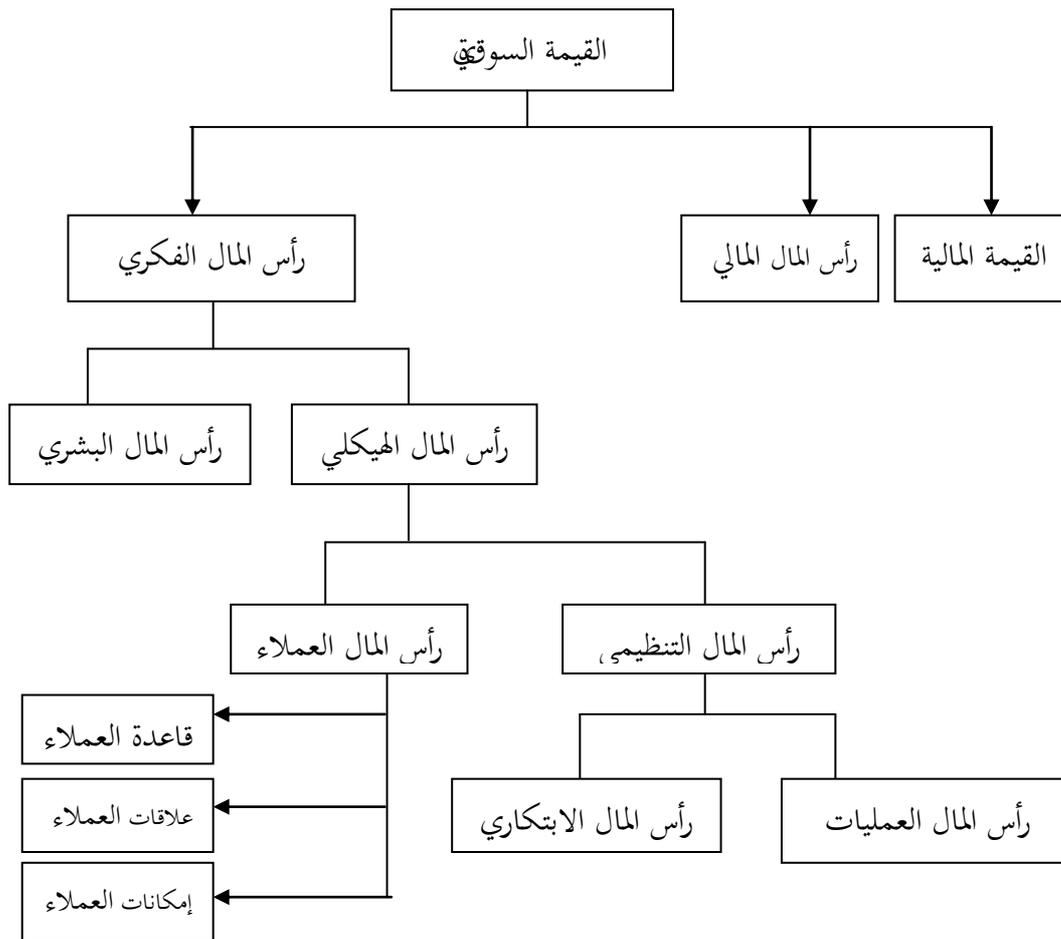
تم تطوير نموذج رأس المال الفكري من قبل شركة سويدية تدعى سكانديا كنهج لقياس رأس المال الفكري. وفقاً لهذا النموذج لا ينظر لإدارة المعرفة على أنها نقل المعرفة الضمنية والصريحة فقط، بل أيضاً تم اعتباره رأس المال الفكري (Haslinda A & Sarinah A, 2009, p191, 192)، والذي يتكون من مكونين رئيسيين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي (التنظيمي). (Chittoo H et al, 2010, p127)

حسب Edvinsson رأس المال الهيكلي يشتمل على تكنولوجيا المعلومات وقواعد بيانات العملاء، كما ينقسم بدوره إلى رأس المال التنظيمي ويضم كافة العمليات التنظيمية داخل المؤسسة والابتكار، أما رأس مال العميل فيتضمن قاعدة وعلاقات العملاء وقوة العملاء، وبالنسبة لرأس المال الفكري يتضمن قدرات جوهرية ومهارات إبداعية للأفراد. (Rodney A & Sandra C, 1999, p97) كما يفترض هذا النموذج أن رأس المال الفكري أو إدارة المعرفة يمكن

تقسيمها إلى أفراد، عمليات والعملاء والابتكار كلها عوامل تسهم في إدارة تدفق المعرفة داخل وخارج الشبكات عبر الشركاء. (Haslinda A & Sarinah A, 2009, p191)

يقدم هذا النموذج نهجاً علمياً للمعرفة ويفترض أنه يمكن تحويل رأس المال الفكري إلى سلعة، لكنه تجاهل الجوانب الاجتماعية والسياسية لإدارة المعرفة. وهذا ما يتفق مع وجهة نظر *Nonaka* لإدارة المعرفة، إلا أنه يفترض أنه يمكن تحليل إدارة المعرفة إلى عناصر موضوعية أكثر من كونها ظاهرة اجتماعية.

الشكل رقم(16): نموذج *Skandia*



Source: Rodney A & Sandra C, A critical review of knowledge management models, the learning organization, Vol.06, No.03, 1999, p97.

إن هذا النموذج معقد للغاية كما يتطلب الحصول على كميات كبيرة من البيانات من أجل تفعيلها وحساب القيمة السوقية للمؤسسة. فهو نموذج آلي يركز على القياس لكل عنصر محلل لإدارة المعرفة. (بلقوم فريد، 2013، ص94)

الفرع الخامس: نموذج *Frid*

يقترح هذا النموذج أن المعرفة تسيّر بشكل نظامي ضمن إهتمام متساوي لكافة عمليات إدارة المعرفة، كما يقوم على أن تطبيق إدارة المعرفة يتوافق مع خمس مستويات تكون كالتالي: (Haslinda A & Sarinah A, 2009, p193)

المستوى الأول: المعرفة الفوضوية (*Knowledge Chaotic*) أي المؤسسة لديها حالة من فوضى المعرفة، لذا تقوم بتحديد رؤية وأهداف ومؤشرات إدارة المعرفة.

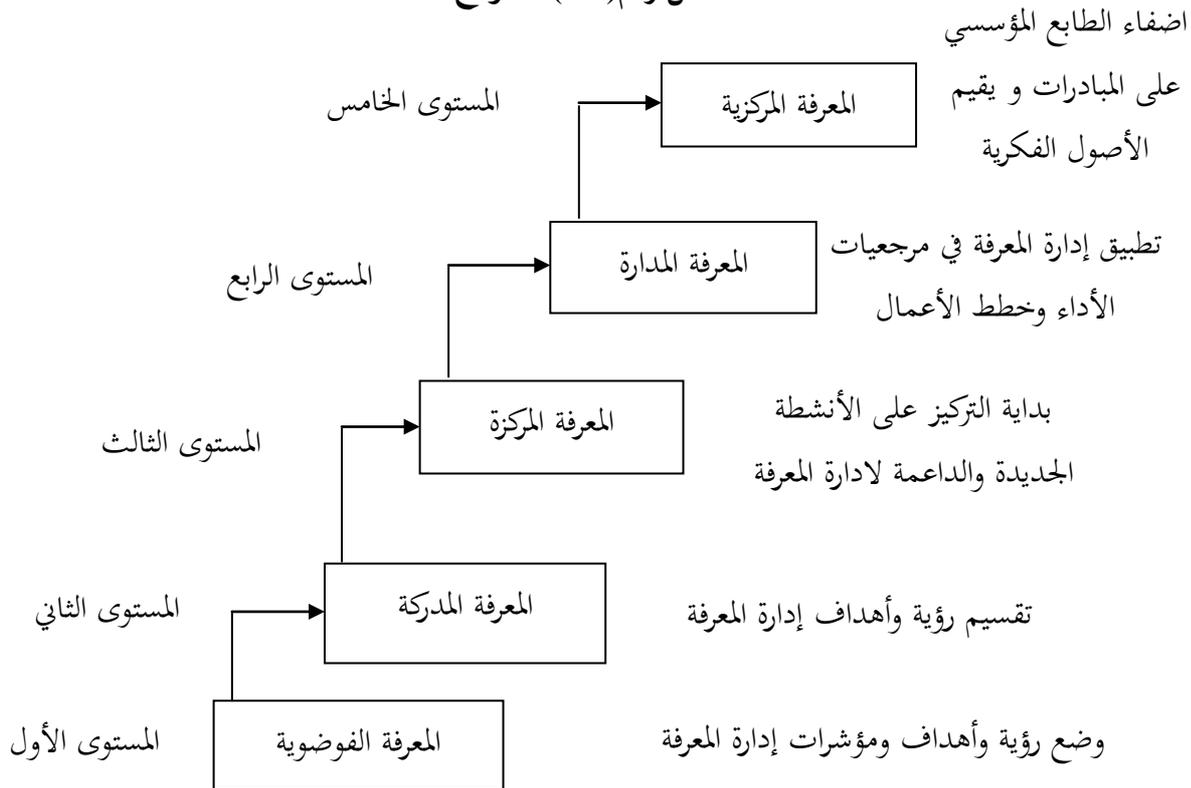
المستوى الثاني: المعرفة المدركة (*Knowledge Aware*) تركز المؤسسة في هذه المرحلة على تطوير وتقييم رؤية وأهداف إدارة المعرفة ، بالتعاون مع مختلف فرق إدارت المؤسسة .

المستوى الثالث: المعرفة المركزة (*Knowledge Focused*) تركز المؤسسة على أنشطة جديدة وداعمة لإدارة المعرفة كالتدريب والتحفيز وتشجيع الاتصال الداخلي، مع وضع ميزانية خاصة بإدارة المعرفة.

المستوى الرابع: المعرفة المدارة (*Knowledge Managed*) أي تطبيق المستويات السابقة من خلال مخطط الأعمال، ووضع نتائج إدارة المعرفة في تقارير لإنجاز الأعمال.

المستوى الخامس: المعرفة المركزية (*Knowledge Centric*) أعلى مستوى تنفيذ لإدارة المعرفة أي تركيز المؤسسة على الأنشطة المميزة والمبادرات الناجحة من خلال تقييم الأصول الفكرية. (Amit B & Sneha B,) (2016, p916. ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): نموذج Frid



Source: Dutta A.B & Banerjee S, Study of: Knowledge Management and Few Models, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol.02, Issue.04, 2016, p917.

يعتبر هذا النموذج من النماذج الشاملة والواضحة لتطبيق إدارة المعرفة، حيث أكد نموذج Frid بدراسة أبعاد إدارة المعرفة على مستويات مختلفة وتقييم نتائجها وصولاً للمعرفة القادرة على تحقيق التغيير والإبداع على مستوى المؤسسة ككل، وهذا أمر منطقي فالهدف الأساسي من تطبيق المعرفة هو تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة ومن ثم قيمة مضافة عند إستخدامها.

الفرع السادس: النموذج الياباني

أولاً: نموذج Nonaka & Takeuchi

يسمى بنموذج خلق المعرفة، من خلال الاستغلال الجيد لقدرات الأفراد المعرفية تتوصل المؤسسة للإبداع. وقد تم التطرق لهذا النموذج بالتفصيل في عملية إكتساب المعرفة (عمليات إدارة المعرفة). إلا أنه تم تطويره على أساس الاعتبارات و التفاعلات الإجتماعية، وتم التأكيد على التفاعل بين المعرفة الفردية والجماعية من طرف Baumard .

ثانياً: نموذج Nonaka & Baumard

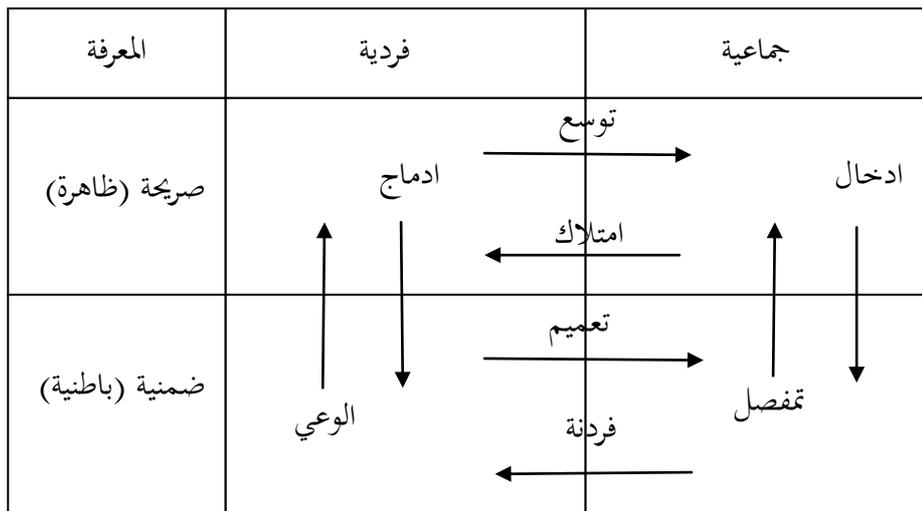
يركز هذا النموذج على كيفية إنتقال المعرفة بين الأفراد والجماعات، كما وضح بأن هناك إختلاف بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي من حيث الطرق والمنهجية وكذلك الأدوات التي يعتمد عليها في الممارسة العملية (بعلي حمزة، 2016، ص39)

كما يرى الباحثان بأن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي يؤدي إلى بروز ثماني كفاءات لنقل المعارف: (بوزناق حسن، 2013، ص18)

- عند إنتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة، يحدث توسع في المعارف؛
- عند إنتقال المعارف الظاهرة من الجماعة إلى الفرد، يحدث إمتلاك المعرفة من طرف الفرد؛
- عند إنتقال المعارف الضمنية من الفرد إلى الجماعة، يحدث حالة تعميم للمعرفة؛
- عند إنتقال المعارف الضمنية من الجماعة إلى الفرد، تحدث فردنة؛
- عندما يتم انتقال المعارف الفردية الضمنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد، يصبح واعيا بها؛
- عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى ضمنية عند نفس الفرد، فيكون قد ضمت لمعارفه الضمنية أي استوعبها؛
- يدل تحول المعارف الجماعية الضمنية إلى ظاهرة، تكون في حالة ارتباط؛
- يدل تحول المعارف الجماعية الظاهرة إلى ضمنية، تكون في حالة إدخال.

فكل هذه المستويات تتم من خلال الفرد ما يحمله من قيم وخبرات ومهارات و على مستوى الجماعة وما يترتب عليها من ديناميكيات وتغييرات للسلوكات، وعلى مستوى المؤسسة بما تضمنه من أفراد وجماعات و عمليات وأنشطة. والتي يتم توضيحها في الشكل الموالي.

الشكل رقم(18): نموذج *Nonaka & Baumard*



يشرح هذا النموذج التعلم الجماعي كما شدد على أدوار المعارف الجماعية، وأنه يتم إنشاء المعارف الجديدة من خلال التفاعلات بين المعارف الفردية والجماعية وكذلك بين المعارف الضمنية والظاهرة وأنه توجد مهارات وقدرات فردية وجماعية والتي بدونها لا يمكن إنجاز المهمة الجماعية، فمن خلال المشاركة يتم طرح وتقاسم الأفكار واكتساب المهارات الجديدة مما يؤدي للنجاح التنظيمي.

ثالثاً: نموذج *Nonaka & Hedlund*

وهو أكثر تفصيلاً لنماذج *Nonaka* إذ يبين نقل وتدقيق المعرفة داخل وخارج المؤسسة عند مختلف المستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة، المحيط)، فهو يعطي بنية تتعلق بإنشاء المعرفة وتطويرها ونقلها واستخدامها من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة ونقل وتحويل المعرفة بين مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية والبيئية المحيطة بها (العملاء، المورد، المنافسين،...)، (Ritika S, 2011, p157) كما يشير إلى أن هذه التدفقات لها تأثير على أنشطة الابتكار والاستراتيجيات مما يؤثر على نجاح المؤسسة أو فشلها. وبالتالي فبقاء المؤسسة ونجاحها يمكن أن يعتمد على كيفية إنشاء ونقل واستغلال الأصول المعرفية. (Haslinda A & Sarinah A, 2009, p193)

إن إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات متكاملة تساهم في تحسين أداء المؤسسة. فمن خلال دراستنا لنماذج إدارة المعرفة والتي تختلف في أساليبها وأنشطتها، إلا أنها أجمعت على أهمية العمليات ودورها في تحقيق النجاح المستمر. فهناك نماذج ركزت على عمليات إدارة المعرفة، وأخرى على تصنيفات المعرفة ومنها على مراحل وخطوات تطبيقها وآلياتها المختلفة، كما توجد تصنيفات ركزت على اعتبارها رأس مال فكري، كما توجد أخرى تفترض أنها تنشأ من التعلم والتدريب والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة. بالتالي كل نموذج له طريقة خاصة لوضع الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة وكذلك العوامل التمكينية، بهدف إنتاجها نظام ديناميكي لتعزيز الكفاءات والمعارف الأساسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة المعرفة

يعتبر مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاء بالبحث والتطوير. لذلك يمكن لأي مؤسسة أن تبدأ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية لذلك (هيثم علي حجازي، 2005، ص57)، والتي إعتبرها *Kesten* بأنها مجموعة من المبادئ التي توجه قرارات المؤسسة بما يتعلق بامتلاك وتخزين ومشاركة واستخدام قاعدة المعرفة. (Sayed H.M et al, 2016, p26)، كما تعد هذه الأخيرة وسيلة يمكن من خلالها تحديد المعرفة الفعالة وتدقيقها في المؤسسة، بحيث تعرف بأنها خطة عالية المستوى تصف وتحدد العمليات والأدوات والهياكل الأساسية اللازمة لإدارة أي فجوات أو فوائض في المعرفة. (Roghyeh N et al, 2013, p989)

ومما سبق يتضح أن إستراتيجية إدارة المعرفة تحدد الاتجاه الصحيح لتطبيقها في المؤسسة، ولتحقيق أي هدف أو فائدة محددة مسبقاً يتعين على المؤسسات كيفية التعامل مع الأعمال الديناميكية المعقدة في بيئة متغيرة ومتسارعة من أجل البقاء والاستمرارية في الاقتصاد العالمي التنافسي، وتحقيق الابتكار التنظيمي بكيفية استخدام إستراتيجية إدارة المعرفة لدعم ذلك. لذلك يرى *Halawi et al* بأن إستراتيجية إدارة المعرفة تنشأ من توليد ونقل المعارف الضمنية والصريحة

بين الأفراد داخل المؤسسة. وهناك من نظر على أنها ممارسات عملية حيث ينصب تركيزها على إنشاء والحصول وتنظيم وتحديث، تقاسم واستخدام المعرفة في جميع الأنشطة التنظيمية، كما حدد *Wiig* بأن هناك إستراتيجية إدارة للأصول الفكرية مثل براءات الاختراع والعلاقات مع العملاء، وإستراتيجية المعرفة الشخصية أي كل موظف لديه مسؤولية شخصية في إدارة المعرفة، كما أن التعلم التنظيمي والتنمية والتحفيز والتعلم من خلال التجارب والحصول على المعرفة الجديدة تعتبر إستراتيجية خلق المعرفة مما تعزز من تحقيق قدرات تنافسية عالية من خلال إستراتيجية نقل المعارف عبر المؤسسة. (Halawi L.A et al, 2006, p398)

وهكذا تعددت الاستراتيجيات بتعدد وجهات نظر الباحثين المختلفة، إلا أن معظم المؤسسات تركز على إستراتيجيتين لإدارة المعرفة هما إستراتيجية الشخصنة والتي تعتمد على المورد البشري، وإستراتيجية الترميز التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.

الفرع الأول: إستراتيجية الشخصنة

تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية الغير قابلة للترميز، ولا الوصف أو التعليم، وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة والتشارك في العمل، كما لا يجب محاولة استخراجها من الفرد وإنما هذا الأخير هو الذي ينقلها لأفراد المؤسسة. (فريد كورتل، 2007، ص 277، 278) كما تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية (بعلي حمزة، 2016، ص 41)، مثل مجموعة بوسطن الإستشارية وماكينزي وباين التي تركز على الحوار بين الأفراد، فالمعرفة التي لم يتم تدوينها يتم نقلها في جلسات العصف الذهني. (Hansen T.M et al, 1999, p106, 107) أي يتم التأكيد فيها على التحوار من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد واكتساب المعرفة من ذوي الخبرات والمهارات أي تبادل المعرفة بشكل غير رسمي. (Choi B & lee H, 2002, p174)

إن أهمية إستراتيجية الشخصنة هي أن تبقى المعرفة داخل المالك الأصلي والمطور للمعارف، فهي توفر الفرصة لخلق قيمة للعملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة ومخصصة لمشاكل فريدة من نوعها. لذلك تهتم بالخبراء وفكر الموارد البشرية للوصول للمعلومات الضرورية ومعالجتها، وهذا يتطلب كيف يمكن ترميز المعرفة وتخزينها واسترجاعها وإعادة استخدامها من خلال إستراتيجية الترميز. (Khadijeh S, 2012, p28)

الفرع الثاني: إستراتيجية الترميز

وهي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية قابلة للوصف والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات (بعلي حمزة، 2016، ص 41) حتى تكون في متناول الجميع لتوظيفها في أعمال المؤسسة، فهي تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام التوثيق. (فريد كورتل، 2007، ص 278) كما ينصب إهتمامها على توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تدعم عموماً تنفيذها كوسيلة لتخزين المعارف في قاعدة بيانات ومساعدة الباحثين في تحديد مصدر المعرفة المطلوبة واسترجاعها عند الحاجة لها. (Jong-Min C, 2012, p225)

فهاتان الإستراتيجيتان متداخلتان ومترابطتان، فاختيار إستراتيجية الشخصنة أو الترميز يعتمد على طبيعة العمل التجاري للمؤسسة كذلك حسب الأفراد الذين يعملون بها. وسيتم توضيحهما في الشكل الموالي.

الشكل رقم (19): إستراتيجية الترميز والشخصنة

| كيف تقوم المؤسسات الاستشارية بإدارة المعرفة | | |
|--|--------------------------|--|
| استراتيجية الترميز | | استراتيجية الشخصنة |
| توفير جودة عالية، وسرعة التنفيذ لنظم المعلومات عن طريق إعادة استخدام المعرفة المرزمة. | الاستراتيجية التنافسية | توفير الابداع وتقديم حلول للمشاكل الاستراتيجية الرفيعة المستوى عن طريق توجيه الخبرات الفردية. |
| -الاستثمار مرة واحدة في الأصول المعرفية، وإعادة استخدامها مرات عديدة. -التركيز على توليد إيرادات كبيرة. -إستخدام فرق العمل الكبيرة. | النموذج الاقتصادي | -تخصيص تكاليف عالية، موجهة لحل مشاكل فريدة من نوعها. -التركيز على الحفاظ على هوامش الربح العالية. -إستخدام فرق العمل الصغيرة |
| تطوير نظام الوثائق الالكترونية التي تسجل، تخزن وتنشر وتسمح بإعادة استخدام المعرفة. | إستراتيجية إدارة المعرفة | تطوير شبكات لربط الأفراد حتى يمكن تقاسم المعرفة الضمنية. |
| الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات، والهدف هو ربط الأفراد مع المعرفة المرزمة القابلة لإعادة الاستخدام. | تكنولوجيا المعلومات | الاستثمار بشكل معتدل في تكنولوجيا المعلومات، والهدف هو تسهيل المحادثات لتبادل المعرفة الضمنية. |
| -توظيف خريجي الجامعات الجدد لاعادة استخدام المعارف وتنفيذ الحلول. -تدريب الأفراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد والقائم على الحاسوب. -مكافأة الأفراد لاستخدام والمساهمة في توثيق قواعد البيانات. | الموارد البشرية | -توظيف الأفراد ذوي المؤهلات العالية من كليات إدارة الأعمال لحل المشاكل. -تدريب الأفراد من خلال التوجيه. -مكافأة الأفراد على تبادل المعارف. |
| Andersen Consulting, Ernst & Young. | مثال | Mc Kinsey & Company, Bain & Company. |

Source: Hansen T.M et al, What's Your Strategy for Managing Knowledge?, harvard business review, Vol. 77, No. 2, 1999, p109.

خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل هو توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، بحيث يعود تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة إلى مرحلة الفكر الاقتصادي الذي كان سائدا في القرن التاسع عشر، والذي كان يهتم بالبحث في عوامل الإنتاج المختلفة (الأرض، رأس المال، قوى العمل) باعتبارها تحدد النمو الاقتصادي لأي بلد. وأثناء هذه الفترة بدأ الاهتمام بمعارف العاملين، وهذه الفكرة أشار لها عالم الإدارة *Peter Drucker* الذي اخترع مصطلح عامل المعرفة في الستينات أين بدأت تظهر مختلف الدراسات والأبحاث التي تناقش مصطلح إدارة المعرفة، لكن أغلبها من قبل علماء الاجتماع. فهذه المصطلحات لم تركز عليها المجالات الإدارية حتى أوائل التسعينات.

لذلك قد اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد لإدارة المعرفة، فظهرت تعاريف متعددة ركزت كل منها على مجالات مختلفة. هناك من يعتبر إدارة المعرفة بأنها مجموعة العمليات التنظيمية، وآخر يعتبرها فن تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة تجارية، وهناك من ينظر لإدارة المعرفة على أنها الوظيفة الإدارية التي تهتم بخلق واكتشاف المعرفة، وتدير تدفقها داخل المؤسسة والتأكد من أن المعرفة تستخدم بكفاءة وفاعلية لتحقيق المنفعة لصالح المؤسسة على المدى الطويل، وآخر يعدها نشاط يتعلق بالأهمية الإستراتيجية والتكتيكية لإدارة الأصول الموجودة لدى الإنسان. رغم إختلاف الباحثين في تحديد تعريف موحد لإدارة المعرفة، هناك إختلاف آخر يتعلق بتعدد وتنوع مكونات إدارة المعرفة وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من *Bhojaraju G & Edwards J.S*، حيث ذكروا بأن إدارة المعرفة تتكون من: الأفراد، التكنولوجيا، والعمليات حيث تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف إدارة المعرفة بالمؤسسة. إلا أنه هناك إتفاق كبير في تحديد عملياتها وهو ما جعلها تتميز عن باقي رؤوس الأموال الأخرى.

كما أن هناك عوامل عديدة أدت لانتشار موضوع إدارة المعرفة في كافة أنحاء العالم والاهتمام بها كثيرا في عصرنا الحالي وهي: التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت عملية تبادل المعرفة الظاهرة تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد بالشبكات الالكترونية يساعده على تبادل الخبرات؛ سعي المؤسسات لكي تكون مؤسسات متعلمة يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين.

الفصل الثاني:

علاقة التسويق الداخلي بتعزيز إدارة المعرفة

تمهيد

شهد مصطلح التسويق الداخلي رواجاً متزايداً خلا العقدين الماضيين، فبالرغم من بعض الغموض في معناه والأدلة المحدودة على مدى طبيعة تطبيقه، إلا أنه إستخدم على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والباحثين بالإشارة عن جانبين رئيسيين للتسويق الداخلي: (محمد أحمد العبد الله الفياض وعيسى يوسف سعيد قدارة، 2011، ص 240)

يتعلق الجانب الأول بالبيئة الداخلية للمؤسسة (السوق الداخلية) لدى الموظفين من خلال ترسيخ ثقافة خدمة العملاء وتمكينهم كعامل مهم في منحهم صلاحية إتخاذ القرارات وتحفيزهم ليكونوا مؤهلين وقادرين على تحقيق الجانب الثاني.

يتعلق الجانب الثاني بالترويج للمؤسسة ومنتجاتها التي تقدمها للعملاء الخارجيين، كما يتوقف نجاح هذا الجانب على التدريب والدعم المقدم للموظفين وتحسين عمليه التواصل بينهم باعتبارهم كفريق عمل وتوفير الجو المريح لهم أثناء العمل، لأن توجه الموظف (العميل الداخلي) تأثر على توجه العميل الخارجي.

فكل هذه الأنشطة إعتمدت كأبعاد التسويق الداخلي في هذا الدراسة وذلك من خلال مناقشة مساهمتها في تعزيز إدارة المعرفة. فالافتراض الأساسي للتسويق الداخلي يوصف الموظفين بالمؤسسة العملاء الداخليين داخل المؤسسة (السوق الداخلية)، والتي تحتاج إلى تطوير ودوافع من أجل تحقيق أهدافها من خلال تحقيق النجاح في السوق الخارجي، كما أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل المؤسسة بالتركيز على عرض الموظفين كشركاء لجهود المؤسسة، بدلا من أنهم تكلفة.

ويأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على علاقة التسويق الداخلي بتعزيز إدارة المعرفة وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول بعنوان "الإطار المفاهيمي والمعرفي للتسويق الداخلي"، أما المبحث الثاني خصص لدراسة "أبعاد التسويق الداخلي" فيتطرق إلى (التدريب، التحفيز، التمكين، الإتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء)، بالنسبة للمبحث الثالث المعنون ب"قدرة التسويق الداخلي فيتعزيز إدارة المعرفة"، فيتطرق إلى مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة، مساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة، مساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة، مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، وأخيرا مساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والمعرفي للتسويق الداخلي

في السوق اليوم، من أجل تلبية حاجات العملاء الخارجيين وتقديم منتجات وخدمات ترضيهم من الضروري أولاً للموظفين فهم قيمة وأهمية المنتج نفسه. وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي والذي يفترض بان الموظفين هم العملاء الداخليين كما يهتم بتعظيم مخرجاتهم. لذلك لم يعد التسويق يهتم بالسلع فقط وإنما امتد ليشمل الخدمات والأفكار، حيث نجد أن مصطلح التسويق الداخلي ينطوي على استخدام مبادئ ومهارات علم التسويق. وللتعرف أكثر عن التسويق الداخلي سنتطرق إلى ثلاث مطالب نحاول فيها الإلمام بأغلب ما يتعلق به.

المطلب الأول: أساسيات التسويق الداخلي

يحظى التسويق الداخلي حالياً باهتمام الباحثين لما له من أهمية واضحة في تعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها، وبالرغم من الجدل الدائر حول موضوع التسويق الداخلي، إلا أنه لم يتفق الباحثين على صيغة موحدة للتعريف بالمفهوم. وهناك عدة مفاهيم للتسويق الداخلي إلى أن معظمها تشير إلى ضرورة وعي المؤسسة بأن الموظفين هم العملاء الداخليين وأن المؤسسة هي السوق الداخلي، فأشارت *Maryam et al* بأن الاهتمام برأس المال البشري أمر ضروري لنجاح المؤسسة. (Maryam S et al, 2014, p316) وهذا ما أدى بهذا الموضوع يكبر من حيث الأهمية إلى أن أصبح من المواضيع الهامة التي تتطلب التطوير.

الفرع الأول: التسويق الداخلي - منظور جديد للتسويق بالعلاقات-

هناك وجهات نظر مختلفة لتعاريف التسويق بالعلاقات ، فعرفه كل من *Sheth & Parvatiyar* بأنه فهم وتفسير وإدارة العلاقة التجارية التبادلية بين الموردين والعملاء. (Gronroos C, 1999, p328)، كما عرفه *Kotler* بأنه إنشاء علاقات طويلة المدى مع العملاء أو مجموعة من العملاء تختار وفقاً لمساهماتها في نجاح المؤسسة. (حكيم بن جروة، 2012، ص178) وهو ما يتوافق مع تعريف *Berry* عندما إقترح بأن التسويق العلاقات هو جذب والحفاظ على العملاء وتعزيز العلاقات معهم. (Dong J.Y & Jay M.W, 2007, p269) ويضيف كل من *Richard & Barbara* بالإضافة إلى تعزيز العلاقات مع العملاء، تعزيز العلاقات مع الشركاء الآخرين. (Barbara R.L, 2000, Richard J.V & p28. فهذا التعريف قد غير في المفهوم التقليدي للتسويق بالتأكيد على أهمية الشركاء أو الموظفين بوصفهم الجزء الملموس من المنتج أو الخدمة والمسؤول عن تقديم المنتج بالشكل الذي يريده العميل (أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010، ص31) وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة. ونفس الفكرة يؤكد عليها *Gronroos* عند تركيزه على علاقة المؤسسة

بالعملاء الداخليين في تعريف تسويق العلاقات بحيث عرفه بأنه إدارة علاقات السوق في المؤسسة (Gronroos . C,1999, p328) وذلك من خلال تلبية حاجات الموظفين في السوق الداخلي للمحافظة على العملاء.

وهذا يدل بأن التسويق بالعلاقات هو تحول إستراتيجي في التفكير الإداري، من استخلاص القيمة من المعاملات إلى تطوير وتنمية القيمة المتبادلة من خلال العلاقات، حيث تجاوزت العلاقة التسويقية في خلق القيمة خارج نطاق العميل لتشمل عناصر أخرى كالموردين، الموظفين الجدد، والسوق الداخلي للموظفين الحاليين (David B, 2000, . p274) ويؤكد على ذلك *Kotler* بأنه واجب على المؤسسات الانتقال من الأهداف القصيرة الأجل الموجهة نحو المعاملات إلى أهداف طويلة الأجل نحو بناء العلاقات (Dong J.Y & Jay M.W, 2007, p270). فمن خلال هذا التعريف نلاحظ بأن تسويق العلاقات أصبح لا يركز على كسب العملاء فقط وإبرام الصفقات بل أيضا يمتد ليحافظ على العلاقات وتعزيزها وترسيخ الولاء في التعامل مع العملاء.

وتوالى الدراسات والأبحاث حول تسويق العلاقات لأنه سبب نجاح واستمرار أي مؤسسة من خلال تطبيقها ومدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة بإنشاء علاقات متينة بالعملاء، الموردين، المساهمين، الموظفين... الخ، بهدف تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية لجميع الشركاء. كما يتضح بأن تسويق العلاقات يحقق فوائد كثيرة للمؤسسة والعملاء أهمها:

- ✓ تطوير العلاقات وجعلها طويلة المدى مع العملاء، مما تمكن المؤسسة من اكتساب وتحقيق ميزة تنافسية إضافة للأداء المالي المتفوق؛
- ✓ تحسين أداء أعمال المؤسسة؛ (Saungweme P et al, 2010, p2598)
- ✓ توفير قيمة للعميل وتحقيق رضاه؛
- ✓ إستخدام الأسعار المرجعية للعملاء عند تكرار عمليات الشراء من أجل خلق ولاء، مع تقديم العروض المميزة. (Ravald A & Gronroos C, 1996, p20)

إن الموظفين هم المصدر الأساسي لبناء العلاقات وتحقيق الأرباح، وأن المؤسسة تجذب العملاء وتحقق قيمة مضافة من خيالهم، لذلك إعتبرت المؤسسة سوق فيه رغبات يمكن إشباعها. إذن الموظفين هم المسؤولون عن تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

بالتالي من أجل تعزيز وبناء علاقات المؤسسة بعملائها وتحقيق رضاهم وإقناعهم على ديمومة تعاملهم لحد كسب ولائهم، يتوجب على الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكارهم ومعارفهم إلى واقع عملي، ولكي يتم ذلك من الضروري إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم بها المؤسسة والحصول على تأييدات وتحفيزات وتدريبات وتشجيعات، والذي ينطلق من إستراتيجية مفادها أن الإهتمام يبدأ أولاً بالموظفين (العملاء الداخليين). ويمكن تحقيق كل هذا من خلال تطبيق التسويق الداخلي.

فمن خلال ما سبق نستخلص بأن التسويق الداخلي هو إمتداد للتسويق بالعلاقات ، لذلك ففكرة التسويق بالمؤسسة لخدمة الموظفين من أجل تحسين أدايتهم مع العملاء، وبناء العلاقات مع الشركاء، تعد كمنظور ناشئ لممارسة التسويق الداخلي لتحسين التسويق الخارجي. (Berry L.L, 1998, p241) فتنفيذ التسويق بالعلاقات يتطلب ويعتمد على دعم الموظفين، لذا يتطلب على المؤسسة تطبيق نشاط التسويق الداخلي لضمان أداء الموظفين لواجباتهم بمهارة نحو العملاء.

الفرع الثاني: تعريف التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي جاء أصلاً من البحث في الخدمة، ويقترح هذا المفهوم أنه من أجل تقديم الخدمة للعملاء فمن الضروري أولاً للموظفين فهم قيمة وأهمية الخدمة نفسها (Tatsuya K, 2012, p171)، ففكرة هذا المفهوم تقف على الإهتمام بالفرد داخل المؤسسة.

فالتسويق الداخلي أصبح من المفاهيم الأكثر إنتشاراً في مجال التسويق، وقد إقترح العديد من الباحثين تعاريف متعددة حسب التوجهات المختلفة ك(مفهوم، نشاط، فلسفة، ممارسات، إدارة،...)، إلا أن التعريفات الحالية التي يتداولها الباحثين ترجع إلى تعريف Ballantyne, Parasurman, Gronroos, Berry, Kotler, Scheuing . إذ تم تعريفه من طرف *Berry & Parasuraman* بأنه فلسفة معاملة الموظفين كعملاء ، فهو بمثابة إستراتيجية لتشكيل المنتجات الوظيفية لتلائم الاحتياجات البشرية (Sally Y.A, 2016, p125) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (Suliman I.S.A.H et al, 2013, p813)، وهو ما إقترحه *Berry* أنه من أجل الوصول إلى تحقيق ولاء العملاء بتقديم لهم أفضل الخدمات، وجب على المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية (Pearse Q.E, 2014, p143) تواصلها مع الموظفين بأكثر كفاءة وفعالية (صالح عمرو كرامة الجريري، 2006، ص38)، فالمؤسسة التي تختار تطوير وإدارة وتحفيز القوى العاملة لديها ميزة تنافسية مقارنة بالآخرين (Pearse Q.E, 2014, p143). فبالرغم من أهمية

التعاريف السابقة إلا أنها لم توضح الأنشطة والإجراءات اللازمة للتسويق الداخلي. وبغية توضيحها عرفه *Zeithaml et al* بأنه إختيار وتوظيف الموظفين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية. (أمن عبد الله أبو بكر، 2015، ص13)

في دراستنا للتسويق الداخلي فإنه نتيجة المؤسسات ذات الطبيعة الخدمية (محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، ص150)، لذلك يعتبر كطريقة إدارية لإقناع وتقديم الخدمة الجيدة (Abdelmoti S.A et al, 2011, p109)، بتدريب وتطوير الموظفين وتحفيزهم. (Chen M.L & Hsin S, 2002, p118). ويؤكد *Harris* على ذلك حيث يرى أن الأجر لم يعد العنصر الحاكم في جذب والحفاظ على الموظفين وإنما عمليات التدريب والإعتراف أصبحت تلعب الدور الأساسي. (هبة فؤاد علي إسماعيل، 2008، ص572)

ومن أهم التعاريف في أدبيات التسويق الداخلي إتفق كل من *Rafiq & Ahmed* بأنه عبارة عن الجهود المخططة ذات البعد التسويقي والموجه لتحفيز الموظفين وتحقيق التكامل فيما بينهم وذلك لتنفيذ ودمج الاستراتيجيات التنظيمية للتوجه نحو العملاء. (Norizan M.S et al, 2002, p29) وصف هذا التعريف التسويق الداخلي من المنظور التسويقي بتوجيه أنشطة نحو الموظفين (العملاء الداخليين)، من أجل تقديم خدمات بالشكل الذي يريده العملاء الخارجيين. كما يبدو أنه التعريف الشامل والأقرب لتوضيح مفهوم التسويق الداخلي بالإشارة للعناصر اللازمة لتطبيقه، وتمثل في: (Ahmed & Rafiq, 2002, p09)

➤ تحفيز ورضا الموظفين؛

➤ التوجه نحو العملاء ورضاهم؛

➤ التنسيق والتكامل بين الوظائف؛

➤ استخدام منهج التسويق؛

➤ تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة المحددة والشاملة.

من ناحية أخرى ينظر للتسويق الداخلي بأنه فلسفة إدارة الموارد البشرية على أساس التوجه التسويقي (M.S)(Norizan et al, 2002, p29)، من خلال ممارسة جميع الأفراد في المؤسسة نشاط التسويق (سهام موسى دريالي، 2009، ص44) لتنمية مهاراتهم وقدراتهم كي يكونوا قادرين على تقديم أفضل المنتجات والخدمات. (حميد عبد النبي الطائي، 2001، ص152) وأخذ التسويق الداخلي المزيد من الاهتمام بإضافة ثلاثة مواضيع إلى إدارة الموارد البشرية وهي (Javadein : S.R.S et al, 2011, p367)

يشكل الموظفون السوق الأول بالمؤسسة (السوق الداخلي)؛

التنسيق بين مختلف العمليات الداخلية، لتحقيق الكفاءة الخارجية (العمليات الموجهة نحو العميل الخارجي)؛

التركيز على الأفراد وحاجاتهم، باعتبارهم عملاء داخليين.

وفي نفس السياق أشار كل من *Collins & Payne* إلى التداخل القوي بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد

البشرية بإفترضهم أن التسويق الداخلي يتعلق بكل وظائف المؤسسة، لكنه يهتم بشكل كبير بإدارة الموارد

البشرية. (Farias S.A, 2010, p105) وقد تم التعبير عن نفس الشيء من قبل *Glassman*

. (1992, Varey 2001, Dunne & Barnes 2000) باقتراحهم أن مفهوم الموارد البشرية

كعملاء. (S & Vokic N.P, 2007, p08) من خلال الدور الهام الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز

الإدارة الفعالة للموارد البشرية (Ewing M.T & Caruana A, 1999, p23)، بتوفير المناخ الملائم والمحفز على

العمل. (سهام موسى دربالي، 2009، ص15)

فالتفكير الذي يقوم عليه التسويق الداخلي هو أن ينظر للموظفين كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وذلك

بتصميمها وتطويرها وفق تلبية رغبات وحاجات العملاء الداخليين. *Caruana A & Calleya P,*

(p109) وهو ما يعني تبعية التسويق الداخلي للإدارة الموارد البشرية. (عبود سعاد، 2017، ص127)

لا يقتصر تعريف التسويق الداخلي على الأنشطة الإدارية فقط، وإنما يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة حيث

أكد *Schultz* على أن التسويق الداخلي هو استثمار له عائد بالفعل. (هبة فؤاد علي إسماعيل، 2008، ص575)، كما

ينظر له من ناحية الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من خلال استخدام تقنيات التسويق في المؤسسة حيث يعتبره كل

من *Pride & Ferrell* بأنه التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والموظفين فيها لتحقيق النجاح في التبادل الخارجي

بين المؤسسة وعملائها (شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، 2008، ص399)، من أجل خلق قيمة

للمؤسسة. (Makvandi F et al, 2013, p521) أضاف التسويق الداخلي فكرة جديدة تركز على تطوير العلاقات

بين المؤسسة والموظفين، لذلك اعتبر وظيفة أساسية تتم بالموظفين ورفع قدراتهم ومهاراتهم. وهو ما ركز عليه

Ballantyne حيث عرف التسويق الداخلي بأنه شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة، والذي يركز على جذب

انتباه الموظفين لأداء الأنشطة الداخلية والتي هي بحاجة إلى تغيير مستمر لتحسين أداء التسويق الخارجي. (*Ballantyne*

D, 1997, p346)

من خلال ما سبق، نستخلص بأن فعالية التسويق الداخلي تصب في فعالية التسويق الخارجي، ونجاح الأول بالضرورة يؤدي بالضرورة إلى نجاح الثاني. (عبود سعاد، 2017، ص130) وهو ما أكدته Varey بأنه أداة لتطوير وتسريع التوجه السوقي داخل المؤسسة. (Shekary G.A et al, 2012, p19) لذلك ينظر له كشرط أولي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين.

نجد أن الفكرة الخاصة للتسويق الداخلي تقوم على قيام المؤسسة باعتبار التسويق الداخلي كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، بالتالي بالتنفيذ الناجح لأنشطة وإجراءات التسويق الداخلي بالمؤسسة يمكنها من تعزيز مكانتها في السوق الخارجي بتقديم منتجات متميزة لعملائها الخارجيين و بلوغ الهدف ألا وهو تحقيق رضاهم والذي بدوره يحقق الربحية. فالتميز في خدمة العملاء الخارجيين من مبادئ التسويق الداخلي والذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. (Byju K.P.M, 2013, p521)

فمصطلح التسويق الداخلي لديه تصورات كثيرة هناك من اعتبره ثمرة تسويق الخدمات لأن جودة الخدمة المقدمة ترتبط بأداء الموظفين، وآخر من منظور التسويق بالعلاقات من خلال الدور الرئيسي الذي يلعبه الموظف في جذب العملاء وبناء العلاقات معهم، وهناك من نظر له من منظور الموارد البشرية لأهمية دور المورد البشري في تقديم الخدمات ، وآخرون بأنه يحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإستثمار في أداء الموظفين ، وأخيرا هناك من يجدونه أنه مجرد إستخدام تقنيات التسويق التقليدي داخل المؤسسة. لذا يمكن تعريفه بأنه فلسفة إدارة المؤسسة الخدمية التي يتم فيها معاملة الموظفين داخل المؤسسة كعملاء من خلال مجموعة من الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة كالتدريب والتحفيز والتمكين للوصول إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن تعريف التسويق الداخلي يتحدد أيضا من خلال فهم أهدافه وأهميته وتطبيقاته.

الفرع الثالث: وجهات النظر التاريخية للتسويق الداخلي

نتيجة للخصائص التي تحملها الخدمات، فقد أصبح تسويقها للعميل يختلف كثيرا عن تسويق السلع، إذ يكون للفرد (مقدم الخدمة) دور كبير في إظهار الجانب المادي منها وعليه حاول الباحثون في مجال التسويق معالجة هذه الخصوصية من خلال آليات عدة من أهمها مدخل التسويق الداخلي. (غسان قاسم داود اللامي وآخرون، 2012، ص28)

أكد كل من *Berry & Parasuraman* بأن التسويق الداخلي كان أول ظهور له في أدبيات تسويق الخدمات لأن المنتج (الخدمة) هو الأداء، وفناني الأداء هم الموظفين. لذلك ركزت المؤسسات الخدمية اهتمامها ومواردها على تدريب

وتطوير وتحفيز الموظفين وتمكينهم من خلال المنتجات الوظيفية التي تلي احتياجاتهم. (P, Jagdish N.S & Atul) 2000, p161. كما أشار Berry أنه كلما كان أداء الموظفين جيد كلما زادت واستمرت عمليات الشراء لدى العملاء. (Berry L.L, 1995, p241) وقد وضعت العديد من التفسيرات للتسويق الداخلي من طرف مختلف الباحثين، إلا أننا سنركز على أهم وجهات النظر التاريخية ومراحل تطوره.

يوضح *Ishikawa* أن ظهور مفهوم التسويق الداخلي قد لوحظ منذ أوائل 1950، وقد نوقش بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة (Johari M, 2008, p76)، وكان *Felton* أول من لاحظ أهمية الموظفين في إنتاج أعلى قيمة للعملاء. (Myriam B, 2012, p02)

وفقاً لكل من *Sasser & Arbeit* سنة 1976، ظهر التسويق الداخلي كحل لمشكلة *Kwabena A.A* (Isaac A, 2014, p02) (Rervais K.A & Rafiq M, 2002, p02). وكان *Berry* أول من ذكر الحاجة للتسويق الداخلي (Myriam B, 2012, p02) لمساعدة المؤسسات على خلق وعي العملاء والدافع للتسويق التفاعلي في أنحاء المؤسسة. (Gronroos C, 2006, p322) وبعده أثار الموضوع بعض المؤلفين في الثمانينات لاعتراض عدد كبير من المؤسسات بالاستفادة من التسويق الداخلي كبرنامج لأنه يعتبر شرط أساسي لنجاح التسويق الخارجي. (Jen T.Y, p03) وقد حظي ذلك بدعم *Gronroos* عند اقتراحه بأنه يجب تدريب كل موظف كمدير تسويق للاحتفاظ بالعميل والتي من شأنها أن تمكن بناء علاقات مع العملاء. (Schultz D.E, 2004, p112, 113). وعلى الرغم من أن التسويق الداخلي اقترح لأول مرة كوسيلة لتقديم مستويات عالية الجودة عند تقديم الخدمات، إلا أنه في الوقت الحاضر يعتبر نموذج للتغيير التنظيمي وإدارة لتنفيذ الاستراتيجيات. (Kwabena A.A, 2014, p02) & Isaac A, 2014, p02) لذا فبدلاً من التركيز على العملاء واحتياجاتهم، يفترض أن تسويق الداخلي أن متطلبات الموظفين وأنشطتهم هي ما يدفع حقاً لنجاح وإستمرار المؤسسة تحت شعار راض الموظفين بغية إرضاء العملاء، فالعملاء الراضون هم الأكثر ولاء للمؤسسة. (Schultz D.E, 2004, p112)

إلا أن *Kotler* ركز على ضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي نظراً لأولويته على التسويق الخارجي.. (Sulieman I.S.A.H et al, 2013, p812) حيث إعتبر *Gronroos* أن السوق الداخلي للمؤسسة المكونة من الموظفين يمكن أن تتأثر بأقصى قدر من الفعالية. (Khaled M & Omar S, 2013, p143) على رضا العملاء الخارجيين. (Pearse Q.E, 2014, p143)

تطورت الأفكار التي تناقش فعالية الموظفين، ففي التسعينات طور اثنان من الأكاديميين *Rafiq & Ahmed* شكلا آخر للتسويق الداخلي، واقترحا في نهجهم أن التسويق الداخلي صعب التنفيذ بسبب النزاعات بين الموظفين والإدارة، واقترحوا في منهجيتهم على كيفية التغلب على الجمود التنظيمي من خلال *Kwabena A.A & Isaac A,* (2014) (p02). تحفيز ودمج الموظفين نحو التنفيذ الفعال للاستراتيجيات التنظيمية والوظيفية (*Suliman I.S.A.H et al,* 2013, p813) والذي يتطلب مجموعة كاملة من أدوات الموارد البشرية، ذلك لأن التسويق الداخلي يساهم في فعالية الموارد البشرية. (*Khaled M & Omar S,* 2013, p112)

الفرع الرابع: مراحل تنمية مفهوم التسويق الداخلي

تظهر مختلف الدراسات أن مفهوم التسويق الداخلي قد تم تطويره عبر ثلاث مراحل، حيث صنفها *Rafiq & Ahmed* كالآتي: (*Mosleh A et al,* 2013, p1059)

أولاً- المرحلة الأولى تحفيز ورضا العملاء الداخليين

تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين مما يوجب تحفيزهم وإرضائهم (محمود أحمد عبد الله الفياض وعيسى يوسف سعيد قداد، 2011، ص 245)، من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين. فالتسويق الداخلي يجب ممارسته ودعمه من قبل الإدارة العليا، ويستمر من خلال الإدارة الوسطى ويؤدي في النهاية إلى جودة الخدمة (*Sadeghloo M et al,* 2014, p317). لذا فهو أمر بالغ الأهمية خاصة في الحالات التي تكون فيها نوعية الخدمة هي عامل التمييز بين المنافسين. (*Rafiq M & Ahmad P.K,* 2002, p05)

فتحقيق رضا العملاء الداخليين تستطيع المؤسسة من خلاله قياس رضا العملاء الخارجيين، لذلك ظهر مصطلح العميل الداخلي وهذا خلق جدلا كبيرا حول من له الأسبقية بالاهتمام وإشباع الحاجة (العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين)، وهو الشيء الذي مهد إلى ظهور المرحلة الثانية. (ساحي محمد وجوال محمد السعيد، 2009، ص 104)

ثانيا-المرحلة الثانية التوجه نحو العملاء

ظهرت من خلال الدراسة التي قام بها *Gronroos* رائد هذه المرحلة (بن أحسن ناصر الدين، 2016، ص25)، والتي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالتنسيق والتواصل والتفاعل بين الموظفين والعملاء (محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، ص157)، لتقديم خدمات بشكل أفضل. (Johari M,2008 , p80) كما تشدد على نجاح الاتصالات الخارجية وتوجيه الاهتمام بها (Gummesson E , 1987, p18) بتطوير سلوك الموظف الموجهة نحو العملاء (Bellaouaied M & Abdelkader G, 2012, p05)، وذلك عن طريق تطبيق نهج داخلي كالقيام بالتسويق وأنشطة مماثلة له داخليا. (Bouranta N et al, 2005, p351)

فالتسويق الداخلي يتم تطبيقه من الادارة العليا، وينفذ في الادارة الوسطى ويقدم كأفضل منتج أو خدمة للعملاء. لذلك يجب على المؤسسات التواصل مع الموظفين وتلبية احتياجاتهم لضمان تحقيق رضا العملاء.

ثالثا-المرحلة الثالثة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات

Winter أول من أعطى التوجيه للمرحلة الثالثة وإعترف بدور التسويق الداخلي كأسلوب لإدارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Qayum M.N & Musadiq A.S, 2013, p51)، وقد ساهم الكثير من مفكري التسويق والإدارة في ترسيخ هذا التوجه فاعتبر كل من *Taylor & Cosenza* التسويق الداخلي بأنه استراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في خدمة العملاء الخارجيين (Qlanrewaju G.Y . et al, 2014, p251) مما يؤكد على أهمية التكامل بين الوظائف الإدارية، (Kwabena A.A & Issac A, 2014, p03) والوظائف التسويقية في سياق تحقيق الأهداف التنظيمية. (محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، ص159)

خلال هذه المرحلة أصبح واضحاً أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه نحو العملاء، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف ، وتفعيل الاتصالات الداخلية، للمساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية تمكن من إرضاء العميل الخارجي. (محمدي محمد الأخضر، 2010، ص16)

كما يظل التسويق الداخلي الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ عملياتها وقيمها الأساسية لتحقيق أهدافها المحددة وصيانة أعمالها الناجحة.

من خلال المراحل السابقة نستخلص أن التسويق الداخلي يركز في اهتمامه بالأنشطة الداخلية والإجراءات التي تعامل الموظفين كأعضاء في السوق الداخلية التي تحتاج إلى تغيير من أجل تعزيز أداء السوق الخارجية بتقديم خدمات للعملاء بشكل أكثر فعالية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي، ونموذج تطبيقه

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المفاهيم الحديثة وموضوعا لكثير من البحوث، والذي أصبح أمرا ضروريا يجب أن تتبعه المؤسسات، وذلك لأهميته الكبيرة ودوره الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية بوصفه سلاحا تنافسيا يهدف للاحتفاظ بالعلاقات طويلة المدى مع العملاء.

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

تكمن أهمية التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة (Jerome P.D, 2005, p01)، باعتبار الموظفين كشركاء لجهود المؤسسة وليس كتكلفة للوصول للنجاح التنظيمي. وعليه فمواقف الموظفين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة المؤسسة على رفع أداء هؤلاء الموظفين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات المعروضة. ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي (بن أحسن ناصر الدين، 2016، ص 31) من خلال تحفيز وتطوير الموظفين (العملاء الداخليين) (محجوبي محمد الأخضر، 2010، ص 17) للتحسين المستمر في الطريقة التي تخدم العملاء الخارجيين. (Bansal H et al, 2001, p63.

وهو ما أكدته كل من *Rafiq & Ahmed* بأن تبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة يؤدي إلى التأكيد على أهمية التفاعل بين الموظفين والعملاء. (Ahmed & Rafiq, 2002, p53) كما أشار العديد من الباحثين بأن تطبيق التسويق الداخلي سينعكس على نحو إيجابي على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، إذا ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الاستراتيجيات الموجهة للعملاء، (أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010، ص 41) وبالتالي يتحسن أدائها ومستواها التنافسي في السوق الخارجي. (سهام موسى دربالي، 2009، ص 19) وهذا ما أدى إلى تغيير النظرة للموظفين بتوفير بيئة محفزة لإعتبارهم موردا هاما ولهم دور حيوي من خلال مشاركتهم ومساهماتهم في تحقيق رضا العملاء. (Dubravka S & Vokic N.P, 2007, p04)

إن تنفيذ التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين، وتلبية حاجاتهم، وتحسين الأنشطة الداخلية بتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات، كما يؤدي لزيادة كفاءة الاتصال بين الموظفين والعملاء، (Tansuhaj P et al, 1991,

(p197)، وتطبيق الاستراتيجيات التنظيمية والوظيفية. (Rafiq M& Ahmed P.K, 2000, p453) إذن فهو يعمل

كأنه عملية إدارية مهمة لتكامل وظائف المؤسسة من خلال: (غسان قاسم داود اللامي وآخرون، 2012، ص28)

✓ التأكد من أن كل الموظفين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار تحقيق رضا العميل الخارجي؛

✓ التأكد من أن كل الموظفين لديهم الإستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي، لذلك فالتبادل الداخلي بين المؤسسة والموظفين يجب أن يتم قبل أن تحقق المؤسسة أهدافها للسوق الخارجي.

بالتالي المهمة الأساسية للتسويق الداخلي هي المساهمة الفعالة في تعزيز الأنشطة والإجراءات الداخلية، والتي تدعم تطبيق استراتيجيات المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها (شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، 2008، ص399)، لضمان تشغيل موارد المؤسسة من قبل الموظفين لأجل مصلحة العملاء (أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010، ص42) بتوفير لهم خدمات ذات جودة عالية. (Benea M.C, 2008, p27) مما تؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة. (محمد عبد المعطي الجاروشة، 2016، ص15) وهو ما يعتقده Helman & Payne بأن أهداف التسويق الداخلي تعتمد على السبب الذي يجرى تنفيذه. (BeneaM.C, 2008, p27) كما أن زيادة جودة الخدمات الداخلية بنفس مستوى الخدمات الخارجية الموجهة للعملاء أصبح الآن مطلباً رئيسياً لدى المؤسسات. (شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، 2008، ص399)

وقد أشار Rafiq & Ahmed بأن هدف التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي أو الشعور بالعملاء وتلبية إحتياجاتهم (أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010، ص42)، أي الأهداف الأول يتعلق بالأسواق الداخلية ويشمل الاستثمار في الموظفين بحيث يشعرون أنهم ينتمون إلى المؤسسة (Haghighikhan M et al, 2016, p149)، بتحفيزهم وتشجيعهم من أجل أن يعملوا اتجاه خدمة العملاء والسوق والمبيعات، وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع العملاء. (أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010، ص42) لأن تلبية إحتياجات الموظفين له الدور الرئيسي في تلبية إحتياجات العملاء في السوق الخارجي (عبود سعاد، 2017، ص138)، ولهذا تهتم المؤسسات بتدريب الموظفين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم. (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010،

ص15) لذلك يمكن أن يؤدي التطبيق الناجح للتسويق الداخلي إلى مواقف إيجابية كالرضا الوظيفي، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي. (Haghighikhan M et al, 2016, p149)

إن دوافع الموظفين ليست كافية في حد ذاتها كتوجه العملاء، بل يجب أن يتم نقلها إلى السوق الخارجي. (Benea)(M.C, 2008, p27)، لذلك فالهدف الثاني والثالث يتعلق بالأسواق الخارجية ويشير إلى الاستثمار في العملاء بهدف تطوير علاقات تجارية جديدة طويلة المدى والوصول إلى ميزة تنافسية، وهو مبدأ بقاء المؤسسة في السوق. (Paliaga M & Strunje Z, 2011, p110)

لذلك فتحقيق رضا الموظفين وتعظيم كفاءتهم والتنسيق بين علاقاتهم والحفاظ على موظفي الجودة، كلها أهداف تفسر مفهوم التسويق الداخلي كوجهة نظر إستراتيجية للموظفين باعتبارهم عملاء داخليين ينظرون إلى مهام عملهم كمنتجات داخلية تلبي إحتياجاتهم وأخيرا تلبية رغبات العملاء الخارجيين (Haghighikhan M et al, 2016, p149). ، مما ينتج مزايا تنافسية وكسب حصة سوقية عالية وهي الهدف النهائي لكل مؤسسة . (Paliaga M & Strunje Z, 2011, p111) والشكل التالي يختصر ذلك:

الشكل رقم(20): أهداف التسويق الداخلي

الهدف العام

جعل الموظفين أكثر اهتماما بالعملاء

الأهداف الاستراتيجية

خلق بيئة داخلية تدعم الوعي بالعملاء بين الموظفين والاهتمام بهم من خلال أساليب الإدارة الداعمة

الأهداف التكتيكية

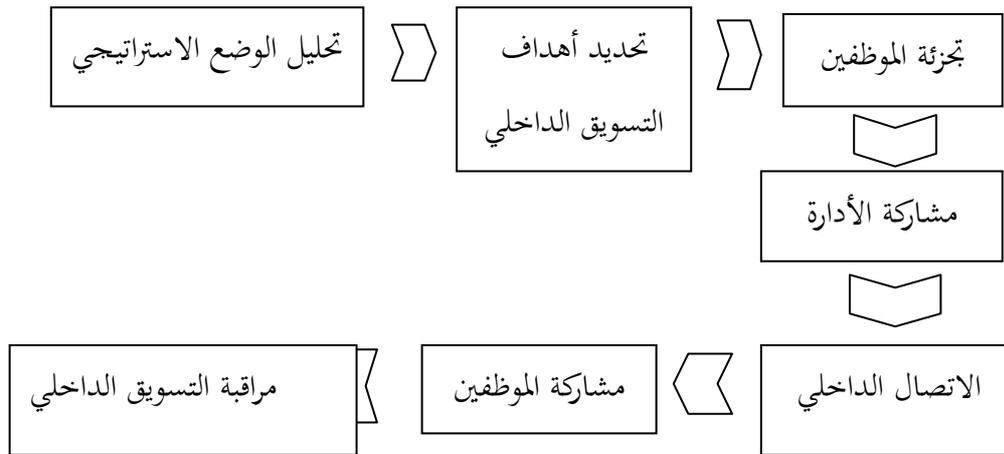
تطبيق وتطوير الجهود التسويقية للموظفين في كيفية التعامل مع العملاء

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الثالث: نموذج تطبيق التسويق الداخلي

غالبا ما ينظر إلى تنفيذ التسويق الداخلي في المؤسسات بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية بالسوق الداخلية، (Catalin M.C et al, 2014, p11) ورفع مستوى الأداء الكلي بما بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. (محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، ص164) ويمكن توضيح مختلف مراحل تنفيذ التسويق الداخلي من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم(21): مراحل تطبيق التسويق الداخلي



Source : Catalin M.C et al, **A holistic approach on internal marketing implementation**, Business Management Dynamics, Vol.03, No.11, 2014, p09.

يمكن تطبيق هذا النموذج بسهولة في المؤسسات ذات الأحجام والموارد المختلفة، والذي تم تقسيمه إلى سبع مراحل يمكن إتباعها لتنفيذ التسويق الداخلي وهي:

➤ المرحلة الأولى (تحليل الوضع الاستراتيجي): إن نقطة إنطلاق تنفيذ التسويق الداخلي هو تحليل الوضع

الحالي الذي تواجهه المؤسسة، بحيث تركز على تحديد نقاط القوة والضعف في أربع مجالات رئيسية توجه الموظفين نحو العملاء، توجه المؤسسة نحو الموظفين، الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة. CatalinM.C et al(2014, p11). فتوجه المؤسسة نحو الموظفين سوف يضمن لها إلتزامهم بتقديم أفضل المنتجات والخدمات تجاه العملاء وهذا هو مبدأ التسويق الداخلي. كما تتضمن الثقافة التنظيمية بيئة تعتبر الموظفين بأهم جزءا أساسيا في عمليات نمو المؤسسة تماشيا مع الأهداف والغايات التنظيمية، (Mano B.T et al, 2014, p30) فهي تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقها تتم ممارسة برامجها، لذا نجد أن فلسفة التسويق

الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الموظفين (محجوي محمد الأخضر، 2010، ص 25) لتعظيم مخرجات العمل الداخلي من خلال الاهتمام بالعملاء الخارجيين والتي تعد من مهام القيادة في المؤسسة، وهو ما أشار له *Voola et al* بأن القيادة مسؤولة عن تطوير وتطبيق الثقافة الداخلية كأنشطة التسويق الداخلي. (أقطي جوهره، 2014، ص 158) فإمكانات القيادة تستخدم للتحليل الاستراتيجي كما تعطي بعض التدابير ذات الأولوية التي تحتاج إلى تطبيقها المؤسسة، وهو ما جعلها نقطة إنطلاق لتحسين وإثبات أهداف التسويق الداخلي التي وضعتها المؤسسة. (Catalin M.C et al, 2014, p11)

✚ **المرحلة الثانية (وضع أهداف التسويق الداخلي):** بناء على التحليل الاستراتيجي يتم تحديد مجموعة من الأهداف الخاضعة للهدف العام للتسويق الداخلي (Catalin M.C et al, 2014, p12)، والذي يستند في جوهره إلى تطوير الأنشطة والاتصالات الداخلية ووعي بين الموظفين لتحسين أداء السوق الخارجي. (Hernandez I.S & Grayson D, 2012, p281) بالتالي فالتسويق الداخلي يبدأ عندما تقوم المؤسسة بتوظيف أفضل الموظفين وتلبية احتياجاتهم حتى يتمكنوا من تحقيق أقصى قدر من الإنتاج وتحسين الأداء الوظيفي، والذي يهدف في نهاية المطاف إلى تحقيق رضا العملاء . UllahM & Ahmad . H.M)(2017, p133.

✚ **المرحلة الثالثة (تجزئة الموظفين):** التجزئة الداخلية تعني تقسيم الداخلي إلى مجموعات صغيرة ذات خصائص مشتركة، فتنطبق التجزئة بالأسواق الداخلية قد يستهدف المؤسسة بأكملها أو وحدة أعمال أو قسم معين أو مجموعة معينة من الموظفين، (Dunmore M, 2002, p14) وغالبا ما تستخدم التجزئة على أساس التفاعل بين الموظفين والعملاء باستخدام معايير تجزئة وتيرة العلاقات مع العملاء وطبيعة هذه العلاقات (منخفضة أو عالية، التفاعلات الشخصية)، كما تستخدم التجزئة على أساس دوافع الموظفين وموقفهم تجاه العمل، حيث جزئت إلى ستة فئات مختلفة وهي: (Catalin M.C et al, 2014, p11)

- **الناجون (Survivors):** وهم الذين يعملون لكسب المال، ويعتبرون العمل وسيلة يحققون من خلاله ما يريدونه؟
- **المستمتعون (Seekers):** وهم الذين يعملون لارتياحهم ورضاهم الشخصي، والعمل بالنسبة لهم مصدر تحقيق رضاهم والذي يساهم في بناء شخصيتهم؟
- **المتجاوزون (Transcendentalist):** أولئك الذين يعملون من أجل تطوير وتحسين الذات، والعمل يساعدهم على تحديد رضاهم؟

- المشاركون (*Participants*): وهم الذين لا يعملون من أجل المال، ولكن من أجل تقديم إسهامات للمؤسسة والعمل الهادف هو مصدر الرضا؛
- المتحمسون (*Enthusiastic*): الذين يعملون من أجل السعادة، والتفاعل ومساعد الآخرين باعتبار العمل وسيلة بناء التفاعلات الاجتماعية؛
- المنغزلون (*Addicts*): وهم يعملون لأنهم لا يريدون أن يفعلوا شيئاً آخر، والعمل بالنسبة لهم ملجأ روتيني وضروري.

المرحلة الرابعة (المشاركة الإدارية): يتعلق التشارك الإداري بدرجة التأثير في نشاط العمل Tansuhaj P

(al, 1988, p34) من خلال التوازن بين المشاركة في جميع المستويات الهرمية الإدارية بتوفير المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وحل المشكلات. (Gounaris S, 2008, p75)

في الواقع يمكن للمؤسسة تدريجياً تطوير موقف الإداريين والتغيير في سلوكياتهم. (Ting S.C, 2010, p06) ، وهذا مرهون بمستوى الدعم الإداري والمشاركة في عمليات التسويق الداخلي خلال مراحل التنفيذ وما بعدها. وهذا يعني بأنه يجب على الإدارة العليا تنفيذ رؤية الإدارة التي تركز على القيادة وعلى دعم مناخ القيادة المناسبة، مع تبني رؤية تركز على الاتصالات التسويقية المتكاملة حيث يساهم كل موظف في تحقيق قيمة للعملاء، لذلك ينبغي تهيئة مناخ من الثقة بين الإدارة والموظفين مما يسهل قبول أنشطة التسويق الداخلي على جميع المستويات الهرمية. (Catalin M.C et al, 2014, p12)

المرحلة الخامسة (الاتصال الداخلي): يمثل الاتصال الداخلي جوهر تنفيذ التسويق الداخلي، كون التسويق

حالة خاصة من عملية الاتصال الإنساني (محمد عواد الزيادات، 2016، ص190)، حيث يرى *Morel* الاتصال الداخلي بأنه عبارة عن مجموعة من الرسائل التي تندفق داخل المؤسسة بهدف الحفاظ على مناخ اجتماعي هادئ، وإشراك الموظفين في جميع أعمال المؤسسة وجعلهم يشعرون بأنهم محل إهتمام ومعتزف بهم. (بركان دليلة، 2016، ص85) فتنوات الاتصال الداخلية تنقل بفعالية للموظفين أهداف السوق الخارجية و تنقل متطلبات الموظف لإدارة المؤسسة بهدف خدمة العملاء. (Gounaris S, 2008, p75)، كما يلعب الاتصال الداخلي دور مهم في التأثير على مواقف العمل وأداء الموظفين وبالتالي أداء المؤسسة بأكملها. (Hola J)2012، (Rony N.I. p09) لذا فالمؤسسات الأكثر نجاحاً هي التي تعالج الموظفين بشكل جيد وتبادل المعلومات علناً. (& Suki N.M, 2017, p136).

✚ المرحلة السادسة (مشاركة الموظفين): تحتاج المؤسسات الراغبة في تنفيذ التسويق الداخلي إلى النظر في خلق بيئة عمل مستقرة تدعم التميز والعمل الجماعي . (Catalin M.C et al, 2014, p12) وهذا ما أكدته كل من *Dibb & Simkin* بأن تنفيذ التسويق الداخلي ينطوي على إقامة التعاون بين الموردين الداخليين والموظفين في المؤسسة (Chen W.J & Cheng H.Y, 2012, p468) ، بما يؤدي لتحقيق مستوى عال من المنافسة الداخلية والالتزام في العمل والوفاء له. (Ioan D & Ivana D, 2011, p02) فجميع الموظفين هم جزء من السوق الداخلية والمسؤولين عن تقديم خدمات ذات جودة للعملاء لدعم الإستراتيجية الشاملة (Foreman S.K& Money A.H, 1995, p759)، لذلك يحتاجوا لأن يكونوا راضيين بتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم والتعاطف معهم (Ioan D & IvanaD, 2011, p02) وبذلك أصبحت مشاركتهم أمر حيوي لنجاح المؤسسة (Catalin M.C et al, 2014, p11) لأنها ترفع مستوى إنجازات العمل كما تعزز الالتزام التنظيمي. (Shabbir J & Salaria R.A, 2014, p244) ففي التسويق الداخلي نجد أن جميع الموظفين يتفاعلون مع زملائهم في مختلف الوظائف بطريقة شبه تجارية، وهذا معناه أن كل طرف في عملية التبادل عليه فهم احتياجات ورغبات الطرف الآخر والسعي لترجمتها عمليا . (سهام موسى دربالي، 2009، ص16) لذا قد اعترف اليابانيون دائما بهذا الأمر وهو أحد أسباب نجاحهم في الأسواق العالمية، لأنهم يضعون قيمة هائلة على تكامل الموظفين مع الأهداف التنظيمية والمعدات والعمليات. (Apostolou A, 2000, p03)

✚ المرحلة السابعة (مراقبة التسويق الداخلي): وهي آخر مرحلة من مراحل تنفيذ التسويق الداخلي، حيث تكون الرقابة موجهة نحو عمليات تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي (Catalin M.C et al, 2014, p11). وهي عملية مستمرة يتم فيها التحقق من الأداء التسويقي الداخلي مطابق للأهداف والمعايير المحددة مسبقا من خلال قياس درجة نجاح الأداء الداخلي الفعلي (Al-Zobi A.F & DiabN, 2017, p43). من أجل اعتماد التدابير الكيفية والتصحيحات اللازمة في الوقت المناسب للسيطرة على كل الأهداف الداخلية والخارجية. (Catalin M.C et al, 2014, p11)

وبناء على ما سبق يتضح بأن تنفيذ التسويق الداخلي بشكل صحيح في السوق الداخلي يحتاج إلى خلق وعي وإدراك المؤسسة بالجهود التي تبذلها لجذب الموظفين المؤهلين القادرين على تقديم قيمة للعملاء. فكل مرحلة من المراحل السابقة تساهم في عملية التحسيد الفعلي له بدءا بتحديد الأولويات التي يتم إعتماها لتدعيم أهداف التسويق الداخلي كنقطة إنطلاق ثم اختيار الأدوات الأكثر كفاءة وتكييفها مع مختلف الموظفين وذلك بتهيئة الثقة المتبادلة بين الإدارة

والموظفين وتقديم الدعم المطلوب للموظفين وتشجيعهم للعمل كفريق واحد وتوضيح مدى مساهمتهم للوصول للهدف العام للمؤسسة، كما يتم تسليط الضوء على تحديد الانحرافات ووضع التصحيحات للتطبيق السليم والفعال للتسويق الداخلي.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي

إن الفكرة وراء مفهوم المزيج التسويقي الداخلي هو أنه مجموعة من العناصر تحت سيطرة الإدارة يتم دمجها للاستجابة لمتطلبات السوق المستهدفة. (Rafiq M & Ahmad P.K, 2002, p27) كما يتيح تحليل أداء تقديم الخدمات ويحدد المسؤوليات الوظيفية النموذجية لمختلف الأجزاء. (Jones P, 1986, p202). (Percy & Morgan 1991, Barnes 1989) نموذجاً يوضح كيفية تطبيق مفهوم المزيج التسويقي على التسويق الداخلي، والذي يعتمد على 4Ps (المنتج، السعر، الترويج، المكان) والذي اقترحه Mc Carthy, 1964. كمكونات للمزيج (Rafiq M & Ahmed P.K, 1993, p223) والتي تسهل من سيورة التغيير التنظيمي. (بن أحسن ناصر الدين، 2016، ص28)

ومع ذلك وبسبب الطبيعة الغير ملموسة للمنتج المراد تسويقه، وكذلك الموظفين كعملاء يجب استخدام المزيج التسويقي الموسع للخدمات (Rafiq M & Ahmed P.K, 1993, p223) و7Ps والذي اقترحه كل من Booms & Bitner's بإضافة ثلاثة عناصر إلى العناصر الأربعة ويصبح المزيج التسويقي الخدمي مؤلف من سبعة عناصر (المنتج أو الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، المشاركين، الدليل المادي، العمليات). (Dunmore M, 2002, p09).

الفرع الأول: المنتج الداخلي

في التسويق الخارجي، المنتج هو أي شيء يمكن للمؤسسة أن تقدمه لتلبية الحاجات لأسواقها، أما في التسويق الداخلي المنتج هو الوظيفة (Hernandez I.S & Grayson D, 2014, p283) المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية لبرامج التدريب (Yang J.T, p03) الهادف لتطوير معرفة الموظفين. (سلوى محمود محمود مطاحن، 2010، ص20) فمن هذا المنظور، جميع الموظفين في المؤسسة هم العملاء الداخليين ويجب أن يفهموا كيف يؤثر على قيمة العملاء الخارجيين من خلال العملية التنظيمية (Johari M, 2008, p87)، وبناءً على ذلك يرى Berry أنه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، يجب جعل المنتجات الداخلية (الوظائف) متاحة لتلبية إحتياجات السوق الداخلية

(الموظفين). (Shah A, 2014, p33) فنظرا لتأثير إحتياجاتهم على طريقة أداءهم لوظائفهم، وجب على المؤسسة تحقيق رضاهم ، فرضا العملاء الخارجيين يصف بأن العملاء الداخليين راضون عن وظائفهم.

لذا يجدر على المؤسسة النظر إلى الوظائف ليس فقط من وجهة نظر المهام التي يجب أن يقوم بها الموظفين ولكن أيضا التركيز على الموظفين والفوائد التي يسعون إليها من العمل (Rafiq M & Ahmad P.K, 2002, p28) بمراعاة ساعات العمل المرنة، الرواتب المناسبة، الاعتراف بالعمل الجيد (Johari M,2008 , p87) والاحتياجات التدريبية، والمشاركة في صنع القرارات والتحفيزات والفرص الوظيفية وبيئة العمل المناسبة Hernandez I.S & Grayson D (2012, p283). وهذا ما أكدته Sasser بأن المؤسسة الناجحة هي التي تبيع الوظيفة للموظفين قبل أن تبيع خدماتها للعملاء (Yang J.T ,p03)، لزيادة رضا الموظفين كعملاء داخليين للمؤسسة وبالتالي فالهدف هو تحسين الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين بشكل دائم. (Isfahani A.N et al, 2012, p168).

من خلال ما سبق نستخلص بأن المنتج الداخلي لا يركز فقط على أداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة، بل يركز على المنافع والقيم التي ينتظرها الموظف من أجل التنفيذ الفعال لمختلف الأعمال . لذلك فهو يتطلب إستثمار في الموظفين كعملاء والتي تعود للمؤسسة بفوائد كثيرة على المدى المبعيد إذا ما تم تلبية إحتياجاتهم قبل تلبية إحتياجات العملاء.

فبعدما تعرفنا على المنتج الداخلي، فما هو المقابل (السعر الداخلي) الذي يتحصل عليه الموظف أو يدفعه؟

الفرع الثاني: السعر الداخلي

عموما، السعر هو الدفع أو التعويض المقدم من طرف لآخر مقابل سلعة أو خدمة (Bakar A et al, p06) أما في السوق الداخلي فالسعر هو نظام مكافأة الموظفين (Jones P, 1986, p202)، كما يتعلق بما يطلب من الموظفين دفعه. (Piercy N& Morgan N, 1991, p85) حيث يرى Hernandez Grayson & السعر الداخلي بأنه نتيجة الموازنة بين التكلفة التي يواجهها الموظفون والمنفعة (القيمة) التي يحصلون عليها (Hernandez & Grayson D, 2010, p15). لذلك فأساس التبادل بين المؤسسة والموظف، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة المناسبة التي يرغبها من الطرف الآخر . (محجوبي محمد الأخضر، 2009، ص38) وهو ما أشار له Hggins إلى ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول للموظف، وبين ما يحصل عليه من قيمة

ومكاسب (سلوى محمود محمود مطاحن، 2010، ص 21، 22)، إذا ما أريد تنفيذ الخطة التسويقية الداخلية

بنجاح. (Morgan N & Piercy N, 1991, p85)

من خلال ما سبق نستنتج أن السعر الداخلي ينظر له من بعدين أساسيين هما:

✓ **التكلفة:** تمثل كل ما يمكن أن يقوم به الموظف في المؤسسة، من مهام وواجبات ونشاطات وإبداعات، قرارات وإبتكارات أو ما يتعرض له من ظغوط نفسية أو تنظيمية (عبود سعاد، 2017، ص152) من خلال خلق التغيير في برامج المؤسسة مما يظطر الموظفون للقيام بأنشطة مختلفة عن قبل. (Abzari M&Ghujali T, 2011, p97). أو الحصول على معرفة معينة أو طرق أداء جديدة لأداء العمل (سهام موسى دربالي، 2009، ص39) والاهم من ذلك التكاليف النفسية كالجهد العقلي، الإحساس بعدم الكفاية أو حتى الخوف.

✓ **القيمة:** وهو ما يحصل عليه الموظف مقابل التكلفة المدفوعة (Abzari M&Ghujali T, 2011, p97). كبرامج المكافآت (Jones P, 1986, p202) وحرية التعبير وبرامج الحوافز (Yang J.T, p05). مراعاة إحتياجات ورغبات الموظفين (Bakar A et al, p07) بتقديم مساعدات وتدريبهم (Grayson D & Hernandez I.S, 2010, p15). كما ينظر للقيمة من جانبين مادية كالرواتب والأجور أو معنوية كإشعار الموظف بأن المؤسسة دائماً بحاجة له. لذا ينبغي عدم تجاهل السعر الذي يتعين دفعه من قبل أجزاء مختلفة في السوق الداخلي، لأنه مصدر رئيسي للحواجز والعقبات. (Higgins S.H, 1996, p482)

الفرع الثالث: الترويج الداخلي

إن الحاجة إلى الاتصال الفعال بين الأفكار والعمليات الجديدة في الأسواق الداخلية مهمة بنفس قدر أهمية الترويج لمنتجات جديدة إلى العملاء الخارجيين. (Higgins S.H, 1996, p481) لذا يمثل الترويج الداخلي الإتصال في مكان العمل، ونقل الرسائل الايجابية التي تؤدي إلى تحقيق موقف إيجابي للموظف (Bakar A et al, p07) كاستخدام التفاعلات وجها لوجه، والاعتراف بالجهود ونظم المكافآت (Keller S et al, 2006, p111)، من أجل تعزيز المعرفة والمهارة والوعي للموظفين بالقضايا المتعلقة بعملهم. (Abzari M & Ghujali H, 2011, p97) كما يهدف الترويج الداخلي لتعزيز البرامج والخدمات الداخلية (عبود سعاد، 2017، ص155)، أي التأثير على سلوك الموظفين بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة. (محجوبي محمد الأخضر، 2009، ص41) وهذا يتم من خلال الإعلان داخل المؤسسة للتأثير على سلوك الموظفين، وكان *Berry* أول من أدرك بتأثير الإعلان على الموظفين (Berthom P et al, 2005,

(Jones p152) ويتحقق ذلك من خلال المجلات والصحف الداخلية وأشرطة الفيديو والملصقات بلوحة الإعلانات. (Jones p202) 1986, P, بغرض تحفيز الموظفين للانضمام لاستراتيجية المؤسسة. (Hernandez I.S, Grayson D &) 2014, p291. وبالنظر إلى أن الموظفين سيتأثرون بالإعلانات، فمن المهم أن تبذل المؤسسة مجهودات كبيرة لضمان أن يكون هذا التأثير إيجابياً، لذا يجب على صانعي القرار الإعلاني أن يفهموا مدى تأثير الإعلان على الموظف الحالي والمحتمل. (Berthom P et al, 2005, p152, 153) كما يتم بتنفيذ تنشيط المبيعات داخلياً عن طريق تشغيل المسابقات في المؤسسة وتوفير مكافآت للأداء المطلوب (Jones P, 1986, p202) ، أما بالنسبة للبيع الشخصي فيعرض وجهها لوجه بين مختلف الأفراد والجماعات والذي يمكن أن يكون أكثر فعالية من التسويق الخارجي (Rafiq M & Ahmed P.K, 1993, p224) لأنه يتيح للمسيرين فهم أكبر لأهداف الموظفين وحاجاتهم. وبالتالي القدرة على الاستجابة لهذه الحاجات والاهتمام بالسياسات والدورات التدريبية والتأثير على مواقفهم كجوانب مهمة في تحسين العلاقات العامة الداخلية. (Rafiq M & Ahmad P.K, 2002, p31)

فإذا كان الترويج الخارجي يهدف بتعريف المنتج أو الخدمة للعملاء، فإن الترويج الداخلي يسعى إلى التعريف بالميزات التي يقدمها الموظفين للمنتج الداخلي بنفس الوسائل المستعملة في الترويج الخارجي، فالفرق الوحيد هو أن الترويج الخارجي يكون موجه خارج المؤسسة ويتعامل مع العملاء، أما الداخلي يكون موجه داخل المؤسسة ويتعامل مع الموظفين.

الفرع الرابع: التوزيع الداخلي

يتعلق بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظفين المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته (سهم موسى دربالي، 2009، ص41)، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات/المبادلات بين مختلف الأطراف، أي المؤسسة والعملاء الداخليين. (Abzari M & Chujali H, 2011, p97) بمعنى آخر فهو المكان الذي يتم فيه تقديم المنتجات وتجري به الاتصالات كالاتصالات، واللجان والدورات التدريبية، والأيام الدراسية والتقارير المكتوبة، بالإضافة للاتصالات غير الرسمية. (Piercy N& Morgan N, 1991, p85) وهو ما يعادل المكان الذي يتم فيه توفير فرص العمل المناسبة للعملاء الداخليين ووضعهم بالمكان المناسب. (عبود سعاد، 2017، ص 160)، ويشمل: (محمدي محمد الأخضر، 2009، ص40)

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، أي القسم الذي يعمل به الموظف؛
- البيئة المادية وتشمل بنية المؤسسة، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها.

➤ البيئة الغير مادية وتشمل التنسيق الداخلي بين مختلف الإطارات والموظفين، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات والتفاعل بين موظفوا الخط الأمامي والخط الخلفي.

فالمكان الداخلي لا يتعلق بالجانب المادي فقط ، كذلك يهتم بالظروف والأجواء التي يعمل فيها الموظفين. (Jones P, 1986, p202) فالتوزيع الداخلي يشير إلى بيئة العمل التي تتم فيها المبادلات والاتصالات بين المؤسسة وعملائها الداخليين (بن أحسن ناصر الدين، 2016، ص28)، حيث تضم العمليات والإجراءات الرسمية المستخدمة من قبل المورد الداخلي لتقديم منتجات العمل بشكل فعال للعملاء الداخليين (Johari M, 2008 , p88)، بهدف تعزيز أداء السوق الداخلي وخلق موظفين متحمسين وموجهين نحو العملاء الخارجيين (Farias S.A, 2010, p102) وهذا يعني أن تصميم مكان العمل يؤثر على التبادل الداخلي، وبالتالي يؤثر على جودة الخدمة أو المنتج الذي يتلقاه العميل الخارجي. (سهام موسى دربالي، 2009، ص 41). ففي مثل هذه البيئة الموظفون يتعلمون الولاء للمؤسسة. (Aeeni M et al, 2013, p852)

باختصار فالمكان الداخلي يهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة والتي تضم أداء الموظفين والتفاعل بينهم من أجل تقديم المنتجات الفعالة للعملاء.

الفرع الخامس: البيئة (الأدلة) المادية

وتشير إلى البيئة التي يتم فيها إنتاج المنتج وتسليمه للعملاء، كما تشير إلى عملية التفاعل بين الموظفين والعملاء. أما في التسويق الداخلي فالبيئة التي يتم فيها تسليم المنتج هي التي يتم فيها تسليم الأداء (عادة نفس البيئة)، (Rafiq M & Ahmad P.K, 2002, p35) حيث أن توثيق الإجراءات وتغيير السياسات الواجب إتباعها لإتمام العمليات يعتبر أحد الأدلة المادية الهامة كالدورات التدريبية للموظفين (محمد عبد المعطي الجاروشة، 2016، ص21) أو من خلال عقد المؤتمرات. (Rafiq M & Ahmad P.K, 2002, p35)

الفرع السادس: المشاركين

ويشير إلى الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الواجبات، فكلما كانت الأفراد متمكنة ومؤهلة كلما كانت المؤسسة أفضل. لذا وجب على المؤسسة أن تعزز وتهتم بهم من خلال التخطيط السليم والاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز والتمكين لأداء مهامهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية، (Johari M, 2008 , p88) وهناك احتمال أن المنافسة بين

المؤسسات في المستقبل ستكون حادة على الموظفين بدلا من العملاء، لذا فالمؤسسات التي يمكن أن تجذب أفضل المهارات والمعارف سيكون لها تميز في الأسواق. (Berthon P et al, 2005, p167)

الفرع السابع: العمليات

تشير إلى كيفية تلقي العميل المنتج، كما يمكن أن تشير إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ السياسات الجديدة، (عبود سعاد، 2017، ص160)، مثل إدخال دوائر الجودة واستحداث طرق جديدة لاستقصاء آراء الموظفين. (محمد عبد المعطي الجاروشة، 2016، ص21)

تماما كما يتطلب التسويق الخارجي مجموعة من المكونات والعناصر المتفاعلة والمتكاملة لتسويق المنتج بنجاح، كذلك يتطلب التسويق الداخلي لنجاحه مجموعة من الأنشطة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق رضاهم، بهدف التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة. وسيتم التطرق لهذه الأنشطة في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

لضمان الأداء المتفوق للمؤسسات ينبغي السعي إلى تحقيق نجاح إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف المؤسسة في هذا الجانب ينبغي النظر في أولئك اللذين يتعاملون مع شؤون العملاء (Poor E.R et al, 2013, p137). فالنموذج الداخلي ينظر له كإستراتيجية لتنفيذ الإجراءات والأنشطة التي تعزز أداء المؤسسة وتحسن قدرتها التنافسية من خلال التأثير على الموظفين وتعزيز كفاءتهم. (Yousefi T et al, 2014, p126)

كما أكد *Berry* بأن المؤسسات الناجحة تتمتع بميزة تنافسية مع العملاء، ويرجع ذلك إلى أنها تتمتع بميزة تنافسية مع الموظفين، بحيث تستثمر هذه المؤسسات في تحقيق نجاح موظفيها أثناء العمل بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية الرئيسية والتي تشكل ما يسمى بالتسويق الداخلي. (Papasolomou I & Vrontis D, 2006, p41) والذي يتضمن العديد من الأبعاد التي تركز على الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل المنتجات والخدمات، وخلق علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى له المؤسسة وهو تحقيق رضا العملاء. (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، ص20)

وبناء على ذلك تناول الكتاب والباحثون هذه الأبعاد من زوايا مختلفة. (محمد عواد الزبادات، 2016، ص189) لكن في ظل هذا التعدد والتنوع يلاحظ أن الإطار العام الذي تصب فيه هذه النشاطات يكاد لا يختلف ولا يمكن أن نقول أن هناك نموذج أفضل من غيره (سهام موسى دريالي، 2009، ص22)، نظرا لكونها جميعا تساعد في المساهمة في التوجه التسويقي داخل المؤسسة وتعزيز خدمة العملاء. (عبود سعاد، 2017، ص146) وفيما يلي يتم إستعراض لأهم النماذج التي طرحها الباحثين في مجال التسويق الداخلي، إذ سيتم جمعها في الجدول التالي:

الجدول رقم(04):أبعاد التسويق الداخلي

| أبعاد التسويق الداخلي | الباحث |
|--|-----------------------------|
| إستراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، التوظيف، الاختيار والادماج، التكامل الوظيفي، نظم التحفيز، التمكين. | Saad et al 2002 |
| القيادة العليا، إستراتيجية التعويضات، الإتصالات الداخلية، تدريب الموظفين. | Ahmed P.K et al 2003 |
| صورة المنتج لدى الزبون الخارجي، تطوير البرامج، معايير الجودة، نظم المكافآت. | Klemen M & Doukaks I.P 2004 |
| الرؤية، تطوير الموظفين، التعويضات، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، | Bouranta N et |

| | |
|--|--|
| التناسق بين الوظائف. | al 2005 |
| القيادة، قيم الأفراد وعلاقاتهم، تطوير مهارات الموظفين، محتويات الوظيفة، الابتكار والابداع، التوجه نحو العملاء. | Martensen & Cronholdt 2006 |
| التنسيق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو العملاء، مدخل التسويق الشبيه، الرضا الوظيفي، التمكين، جودة الخدمات، تطوير الموظفين، رؤية المؤسسة، إستراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي. | Ha et al 2007 |
| الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب. | Spodarczyq & Rudzka 2008 |
| التوظيف، التطوير، الاتصال الداخلي، التحفيز. | أمل إبراهيم أحمد الحاج وعبد هاني الضمور 2010 |
| الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، النمو للمستقبل. | Ahmad N et al 2012 |
| سياسة الاختيار والتعيين، الدعم الاداري والتنظيمي، الاحتفاظ بالموظفين، نوعية الحوافز، التدريب والتطوير. | أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد 2012 |
| التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب. | Al-Hawary S.I.S et al 2013 |
| الأمن الوظيفي، التدريب، المكافآت، مشاركة المعلومات، تمكين الموظفين، تقليل حالات التمييز. | Poor E.R et al 2013 |
| التمكين، التحفيز، التطوير والتدريب، العمليات الداخلية. | Mbengo P & Chinakidzwa 2014 |
| التسويق الداخلي، التمكين، الاتصال الداخلي. | Shabbir J& A.Salaria R 2014 |
| التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، الاحتفاظ بالموظفين. | Wambugu L 2015 |
| التمكين، التدريب، الأمن الوظيفي، الدعم الإداري، التحفيز. | Khameneh S.M et al 2015 |
| وضوح أدوار العمل، المكافآت والحوافز، التطوير والتدريب، التوظيف، الاتصال الداخلي. | محمد عواد الزيادات 2016 |
| التمكين، برامج التدريب، المكافآت والحوافز، الاتصال الداخلي. | Al-Khasawneh Y 2016 |

| | |
|--|------------------------|
| الاتصال الداخلي، التمكين، الثقافة التنظيمية، التحفيز، التدريب. | Sally Y.A 2016 |
| الرؤية، تطوير الموظفين، المكافآت. | Ullah M & Ahmad H 2017 |
| برامج المكافآت، القيادة، الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير. | Rony N.I & Suki N.M |

المصدر: من إعداد الباحثة.

بعد هذا العرض لمختلف أبعاد التسويق الداخلي، واعتمادا عليه تقترح الباحثة نموذجا للدراسة يتكون من خمسة عناصر للتسويق الداخلي طورت بناء على ذكر أهم العناصر التي لها دورا مهما في تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية. وعلى هذا الأساس سيستخدم هذا النموذج المقترح في دراسة تأثير هذه العناصر أو الأبعاد أو الممارسات على تعزيز إدارة المعرفة. وتتمثل أبعاد هذا النموذج في الأنشطة التالية:

- التدريب؛
- التحفيز؛
- التمكين؛
- الاتصال الداخلي؛
- التوجه نحو العملاء.

المطلب الأول: التدريب

إن نوعية المنتجات والخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعات العملاء هي الهدف الذي يتعين على جميع المؤسسات أن تسعى لبلوغه وتحقيقه، والمفتاح الرئيسي لهذه العملية يتمثل في توفير برامج التطوير والتدريب الضرورية لجميع الموظفين، ويعد التطوير والتدريب من الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه. (أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد، 2012، ص57) إضافة لما له من أهمية في خلق أجواء من الراحة والاستقرار في العمل على المدى البعيد لدى الموظفين. (مجيد الكرخي، 2013، ص145) لذا يعد عنصرا أساسيا من عناصر التسويق الداخلي، وأن أي استراتيجية توظيف ممتازة يمكن أن تصبح بلا معنى ما لم يكن للمؤسسة برامج ووسائل للحفاظ على موظفيها. (محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، 2013، ص19)

التدريب هو مجموعة من الجهود الهادفة إلى تزويد الشخص بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل. (سهام موسى دربالي، 2009، ص25) و بذلك يشير هذا التعريف على أن التدريب هو نظام متخصص في توفير وتحديد المعرفة

والمهارة والمواقف اللازمة للموظفين لأداء أعمالهم بأكثر فعالية. (Al-Khasawneh Y, 2016, p36) أما التطوير يعني أنه التركيز طويل الأجل للتحضير لمسؤوليات المستقبل مع زيادة قدرات الموظفين لأداء وظائفهم المالية، وهو بهذا إنماء أو تحويل لقدرة الشخص (أحمد عواد الزيادات، 2016، ص190) للتكيف مع البيئة الخارجية. (أمل إبراهيم أحمد الحاج وعبد هاني الضمور، 2010، ص37)، أما

ومن منطلق التدريب بأنه نشاط إستراتيجي بوصفه أداة أساسية للتطوير يعرف كل من *Aghion et al* بأن التطوير هو سلاح المؤسسة ضد دخول المنافسة، والتدريب هو الذخائر (Mbengo P& Chinakidzwa, 2014, p197) يوضح هذا التعريف الاختلاف بين التطوير والتدريب بكون التطوير يركز على توسيع مؤهلات الفرد ليشغلون وظائف في المستقبل، في حين يركز التدريب على منحهم معارف ومهارات لأداء الوظائف الحالية. (سعاد نائف برونوطي، 2004، ص421) كما يعرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف إكتسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح خدمة العملاء. (أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد، 2012، ص57) ليضيف كل من *Bauernschuster et al* بأن التدريب يتيح للموظفين تجربة أحدث التقنيات بطريقة تجعل شيئًا جديدًا قد تم إنشاؤه، مما يساهم في زيادة مخزون المعرفة الشاملة للمؤسسة. (Mbengo P& Chinakidzwa, 2014, p197)

لا شك أن أهمية التدريب تنبع من أنه مهما كانت عملية إختيار الأفراد بناءة فإن مهارات وقدرات الأفراد عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة، لذلك فهي بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف لأداء واجباتهم وفق المعايير المتفق عليها للأداء (أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد، 2012، ص57)، وهو ما أشار له *Abiodun* أنه من أجل أداء المهام والوظائف يحتاج الموظفون إلى تطوير منهجي للمعرفة والمهارات. (Al-Hawary S.I.S et al, 2013, p814) فالتدريب هو أحد أكثر الطرق شيوعًا، تستخدمه المؤسسات لتطوير مؤهلات الموظفين ومساعدتهم على إنجاز مهامهم، فهو أيضا إحدى الأنشطة الأساسية للتسويق الداخلي يستخدم لتعزيز إنتاجية الموظفين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. (Sally Y.A , 2016, p128) من خلال جذب الموظفين المتفوقين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، على حد تعبير *Berry & Parasuraman* وبذلك أصبح التدريب يعزز كل هدف فرعي من التسويق الداخلي. (H.Kale S, 2006, p06) أما بالنسبة للباحثين *Sahinidis & Bouris* تصورا بأن التدريب بمثابة العامل الذي يؤدي لإزالة القلق والانزعاج لمشاعر الموظفين عندما يفتقرون إلى المهارات اللازمة في عملهم. (Sally Y.A, 2016, p128) وبناء على ذلك يرى *Rowden* بأنه أداة فعالة لتحسين الرضا الوظيفي، كونه مهم في تحقيق: (Martey E.M, 2014, p1178)

- ✓ التدريب له آثار إيجابية على الانتاجية(القيمة المضافة لكل موظف)؛
- ✓ التدريب له تأثير قوي على خفض معدل التغيب؛
- ✓ التدريب له تأثير إيجابي على الجودة؛
- ✓ التدريب يؤثر بدرجة كبيرة على رضا العملاء.

بالتالي التدريب ضمن التسويق الداخلي يهدف لتطوير الموظفين، وتنمية مهاراتهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يرضيهم. (سهام موسى دربالي، 2009، ص27)، وهو ما نلمسه في تعريف *Rowden & Conine* بأن الموظفين المدربين هم الأكثر قدرة على إرضاء العملاء ، إذن التدريب ليس فقط لتطوير الموظفين ولكن أيضا لمساعدة المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية. (Elnaga A & Imran A, 2013, p139) حيث أشار *Kale* إلى دراسة استطلاعية أجريت على 100 شركة ألمانية على مدى سبع سنوات خلصت إلى أن الاستثمار في الموظفين أداة قوية وميزة تنافسية في عالم تنافسي. (H.Kale S, 2006, p06) وهو ما يضيف بأن التدريب يهدف إلى تحقيق أبعاد جديدة.

وإلى كل هذا يضيف *Judith & Lucy* أن للتسويق الداخلي دورا هاما في إعداد السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالموظفين من خلال السعي لتطويرهم وتنمية مستوى مهاراتهم لتحسين أدائهم عن طريق تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بهدف تقديم الخدمة بصورة أفضل. (صالح عمرو كرامة الجري، 2006، ص46) لذلك يبدوا إلزاميا على المؤسسة للتخطيط لمثل هذه البرامج لموظفيها من أجل تعزيز قدراتهم وكفاءاتهم المطلوبة في مكان العمل (Elnaga A & Imran A, 2013, p139)، فالمبرر الأساسي لنشاط التطوير والتدريب أنه يسمح ب: (Al-Khasawneh Y, 2016, p37)

- تحسين مهارات الموظفين وتطويرها؛
- معالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء كان الأداء الحالي أو المتوقع في المستقبل؛
- ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة؛
- تزويد الموظفين بالمهارات التي لم تكن موجودة عندهم من قبل، حيث تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة؛
- مساعدة الموظفين على تحديد أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة.

باعتباره أصبح أداة ضرورية لتجديد أداء الموظفين لتحقيق النمو والنجاح التنظيمي (Elnaga A & Imran A, 2013, p140) ، يرى مجيد الكرخي بأن التدريب يزيد من ولاء وعطاء الموظفين للمؤسسة كونه نشاط منظم تقوم به

من أجل رفع قدراتهم وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات لهم ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه. (مجيد الكرخي، 2013، ص145) يعتبر هذا التعريف شاملا حيث يشترط وجود الجهود الإدارية لتنمية عمل الموظفين من خلال التدريب والتطوير. فنجاح أو فشل المؤسسة يتوقف جزئيا في قدرة الموظفين على حل المشاكل وإجراء التغييرات الضرورية على إجراءات العمل، وضمان جودة المنتجات والخدمات، لذلك فإن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير عنصر حيوي لضمان أن الموظفين يتوقعون باستمرار التحديات البيئية والاستفادة القصوى من الاحتمالات كبديل للرد على المشاكل غير المتوقعة. (Bansal H et al, 2001, p67)

من جملة هذه الرؤى نخلص إلى أن نشاط التدريب والتطوير لا يتوقف عند مستوى معين، على اعتبار أن المؤسسات الحديثة تواجه منافسة شديدة بسبب التغييرات التكنولوجية المتسارعة، وهنا يستوجب عليها إجراء التدريب المستمر. (بوجمان عادل، 2015، ص187) إذن يمكن القول أن تدريب وتطوير الموظفين هو نشاط ضروريا وسلاح هام لتحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة المستجدات البيئية المستقبلية، حيث ينطلق من مبدأ إكساب الموظفين المهارات والمعارف الضرورية لتحقيق الكفاءة والفعالية والتي تساهم في تطوير أداء المؤسسة والحفاظ على مكانتها السوقية.

المطلب الثاني: التحفيز

يعد نظام التحفيز من أهم وظائف الموارد البشرية، التي تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين المؤهلين وتحفيزهم وتشجيعهم بهدف رفع روح المعنوية لديهم للوصول إلى أداء مميز يحقق أهداف المؤسسة. (محمد عواد الزيدات، 2016، ص189) حيث أظهر *Wagar* بأن المؤسسات العالمية يمكن أن تكون ناجحة إذا كان الموظفين يمتلكون مهارات عالية مع تحفيزات مثالية، وأن القوى العاملة الراضية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق منتجات جديدة بأسعار منخفضة. (SallyY.A , 2016, p128) التحفيز في المؤسسة من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، من خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. وهو بذلك مسار يعتمد على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع والتي بدورها تدفع الموظفين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن العمل. فإذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، فإن التحفيز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، بالتالي يكون الدافع داخليا يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك لإتجاه معين. (هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، 2009، ص195) ومع تطوره وأهميته في المؤسسات عولج التحفيز من زوايا عديدة:

✚ التحفيز تطوير الرغبة لدى الموظف: إنطلاقاً من مبدأ "المتعلمون المستقلون هم المتعلمون المحفزون" (Devi V.A& Gandhimah S.N.S, 2016, p80) ولضمان كفاءة المورد البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه يرى عبد العزيز علي حسن أنه يجب توفير تشكيلة من المغريات المادية والمعنوية (عبد العزيز علي حسن، 2008، ص279)، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي في الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، وهو ما جعل التحفيز إحدى مقومات العمل في المؤسسة والذي بدونها لا يمكن للمؤسسة أن تحقق كامل أهدافها. (محمد عودة حسين، 2013، ص239) إذا فالتحفيز هو النشاط الذي يحرك رغبات الموظفين في بذل المزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم (هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، 2009، ص215) وهو ما أكدته كل من Rudolf & Kleiner بأن التحفيز هو تطوير الرغبة لدى الموظف لأداء مهمة له/أعظم قدرته على أساس أن الفرد يمتلك المبادرة. (Mishra T& Sinha S, 2014, p673)

✚ التحفيز يعني سلوك وأداء أفضل: يقول علماء النفس بان التحفيز هو مجموعة من الدوافع التي تدفع الموظفين لاتباع سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره. إذ تستخدم المؤسسة مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها لإدارة الموظفين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم (سهام موسى دريالي، 2009، ص30)، الأمر الذي يعني بأن التحفيز يجعل الموظفين يعملون بطريقة أفضل حسب Mark & Robert (Shura M & Alsawalhah A, 2016, p1742) لأن الأداء الذي يستحق المكافأة هو الأداء غير العادي (سهام موسى دريالي، 2009، ص30)، وبتعبير Zeithml, Parasuraman & Leonard إذن فهو يساعد على زيادة نشاط الموظف نحو مستويات أعلى. (Wambugu L, 2015, p59)

✚ التحفيز يعني التميز عن المنافسين: من هنا ينظر للتحفيز بأنه مجموعة من الجهود والأنشطة التي تستخدمها المؤسسة للتأثير على سلوك الموظفين، مما يجعلهم يبذلون المزيد من أدائهم، مما يؤدي إلى:

- زيادة الانتاج؛
- خفض تكاليف العمل؛
- رفع الروح المعنوية؛(مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، 2006، ص405)
- تحقيق أهداف المؤسسة من زيادة المبيعات ونموها؛
- التميز عن المنافسين، وتحقيق الأرباح المستهدفة.(عبد العزيز علي حسن، 2008، ص279)

لذا فإذا أرادت المؤسسة أن تحرك الموظفين، عليها باستخدام التحفيز والمكافآت على أدائهم المتميز في خدمة العملاء، ومن هنا تزداد أهمية التسويق الداخلي لأنه يهدف إلى جعل الموظفين أكثر تحفيزاً ورغبة في تقديم أفضل المنتجات والخدمات (سهام موسى دربالي، 2009، ص30)، وهو ما أشار له *Berry et al* بأن التسويق الداخلي وسيلة لتلبية احتياجات الموظفين، والسبب في ذلك هو أن المؤسسة سوق، وهناك حاجة لإشباع رغبات العملاء الداخليين. (Mishra T& Sinha S, 2014, p673) من خلال الوسائل التحفيزية التالية:

➤ **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك بقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وأمثلة هذه الحوافز المكافآت والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح، أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج. (بن أحسن ناصر الدين، 2016، ص48-49)

➤ **الحوافز المعنوية:** وهي تتعلق بالتأثير إيجاباً على الجانب النفسي للموظف (سهام موسى دربالي، 2009، ص31)، كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية. (عبد العزيز علي حسن، 2008، ص289)

ومن خلال ما سبق يمكن النظر للتحفيز على أنه مجموعة من الأساليب التي تحرك دوافع الموظفين وإثارتهم على العمل بأداء مرتفع، كما يعد الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها (محمد عودة حسين، 2013، ص240) والوصول إلى أداء أعلى مقارنة بمنافسيها، إذ تقول المقولة "إذا ملك الموظف شيئاً، فإنه يتصرف ويفكر في المؤسسة مثل المالكين". (أقطي جوهرة، 2014، ص89) بالتالي فالتحفيز بالإنتاجية والجوانب المادية سرعان ما يصل حدوده ويجعل الفرد يفقد الدافعية، أما التحفيز بالطموح فيولد لدى الأفراد الفخر والاعتزاز بالانتماء لمؤسسة طموحة. (مزهودة عبد المليك، 2007، ص107)

إن التحفيز ليس مقابل الأداء بل هو مقابل التميز في الأداء، والتحفيز قد يكون فردي أو جماعي، مادي أو معنوي (بن أحسن ناصر الدين، 2016، ص43)، لذلك فالمؤسسة عليها أن تراعي المتطلبات التالية: (هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النور، 2009، ص217)

- عدالة الحافز وكفايته؛
- يوجه الحافز تجاه الحاجات الغير مشبعة؛
- أن يكون له تأثير فعال في دفع الموظفين؛
- إرتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء؛

➤ أن يواكب التحفيز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات ورغبات الموظفين وتوقعاتهم؛

➤ أن لا يدخل في أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.

بما أن التحفيز هو المستوى الذي يؤدي فيه الموظف نشاط محدد للمؤسسة، إذن فهو وظيفة ضرورية لتحقيق النجاح، (Kukreja J, 2017, p56) من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات وهو ما أوصى به كل من *Lings & Greenly* أنه من أجل تحقيق رضا العملاء من الضروري تشجيع وتحفيز الموظفين. (Lings I.N & Greenly G.E, 2005, p10)

المطلب الثالث: التمكين

يعد العمل بإستراتيجية التمكين من الضرورات التي لا يمكن للمؤسسات في وقتنا الحالي أن تستغني عنها، وهي فلسفة إدارية وخيار إستراتيجي في إدارة أنشطتها من أجل النمو والبقاء. (مؤيد الساعدي، 2011، ص 165) لذا غيرت المؤسسة نظرتها للأفراد من النظرة التقليدية باعتبار أن الاستثمار يعد بمثابة تكلفة تتحملها المؤسسة، إلى اعتبار الفرد كمورد أساسي من موارد المؤسسة، والتي تسعى إلى تطويره والاستثمار فيه (بوجان عادل، 2015، ص 119) من أجل الوصول إلى مبتغاها. وهذا ما استدعى بالمؤسسة إلى البحث عن طرق وأساليب تساعد على كسب ثقته وولائه من خلال تبني مفهوم التمكين كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على دوافع وقدرات الفرد وتجعله على انسجام مع أهداف وقيم المؤسسة. (عيسات فطيمة الزهرة و جميل أحمد، 2016، ص 304)

بالنسبة لـ *Melhem* التمكين هو منح الموظفين مزيدا من القوة والسلطة في أداء الوظائف الفردية، ومنحهم الاستقلال الذاتي لحل جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم. (Hasaballah A.H.A et al, 2014, p2367) أما عند *Azzam* فيعني أنه عملية تفويض السلطة للموظفين بحيث يتم تحقيق أهداف المؤسسة. (Azzam Z.A, 2016, p385) ، ونفس المعنى ذهب إليه *Eccles* بتعريفه على أنه منح الموظفين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية. (مؤيد الساعدي، 2011، ص 165) فمن خلال هذه التعاريف نجد أن الباحثين ركزوا على منح حرية التصرف والاستقلالية لزيادة دافعية الفرد نحو العمل أكثر، كما اعتبره *Noe et al* بأنه إعطاء الموظفين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات (أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، 2009، ص 240) ويوافق في الرأي *Gareth* حيث عرفه العملية التي يتم بموجبها منح الموظف السلطة لاتخاذ القرارات المهمة، وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها (بوجان عادل، 2015، ص 121)، إلا أن *Thompson* يعارضه في الرأي حيث اعتبر التمكين منح الحرية في إتخاذ

القرار لحل المشكلات، دون أي خوف من العتاب حتى لو كانت النتيجة سيئة، على سبيل المثال تمنح سلسلة الفنادق *Ritz-Carlton* كل موظف من موظفيها حرية التصرف للرد على شكاوى العملاء بمقابل 2500 دولار أمريكي، والأهم من ذلك يمكن للموظفين معالجة هذه الشكاوى دون استشارة المدير. (Bansal H et al, 2001, p70)

أما لدى *Hesselbeing* فالتمكين يعني منح الموظفين فرصة صنع القرارات المؤثرة على العميل وكذلك خدمته دون وجود الرقابة المباشرة والمصادقة المسبقة. (مؤيد الساعدي، 2011، ص165) إلا أن *Rydberg* يعتبر التمكين بأنه درجة حرية الموظفين لاتخاذ قرارات مختلفة، وهو عامل حاسم في إرضاء الموظفين.. (Nyasha M et al, 2015, p336)

مالا تختلف حوله هذه التعاريف هو اعتبار التمكين يركز على عنصرين أساسيين هما: منح حرية التصرف للموظفين، و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في الأمور والمهام المتعلقة بالعمل. ومنه يمكن القول بأن التمكين تحول إلى أن يكون مسألة مهمة داخل المؤسسات المعاصرة، فالدعم الحقيقي وتشجيع ومنح الحرية للموظفين تمكن من إنجاز الأعمال بفعالية والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية. (Hasaballah A.H.A et al, 2014, p2367,2368) لذلك يقترح *Luthans* الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين موظفيها : (محمد الحراشنة و صلاح الدين الهيتي، 2006، ص244)

- التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات الموظفين؛
- أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانات الموظفين ومستوى أدائهم؛
- السماح للموظفين بالمساهمة في عملية إتخاذ القرار؛
- منح الموظفين الحرية والاستقلالية في إختيار الطريقة التي يرونها مناسبة لتنفيذ أعمالهم؛
- أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف الموظفين.

فالتمكين له جانبان الحرية والإحترام من جهة والتوقعات والمسائلة من جهة أخرى، والمؤسسات التي تبحث عن النجاح تحاول خلق التوازن بين الاثنين (Bansal H et al, 2001, p70)، من أجل تحقيق الفوائد التالية: (بلخضر مسعودة وبوخضير مريم، 2016، ص20)

- ✓ زيادة إنخراط الموظفين في إتخاذ القرارات؛
- ✓ توفير الجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- ✓ المساهمة في رفع مستوى إنتاجية الموظف؛

- ✓ إنخفاض معدلات التغيب ودوران العمل نتيجة لارتفاع الروح المعنوية للموظف الممكن؛
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحسن مستويات الجودة ودرجة المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية والالتزام بها؛
- ✓ تنمية روح المسؤولية لدى الموظف بما يؤدي لرفع مستويات الرضا الوظيفي والتأثير على درجة دافعيتهم وإقبالهم على الإنجاز.

وفي مقابل هذا الطرح يعتقد *Berry & Parasuraman* أن تمكين الموظفين يجب أن يكون الصفة الأساسية في تطبيق التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسات الخدمية، ذلك أنه أصبح الميزة الأساسية لأنها تعرف درجة إتصال عالية مع العملاء الخارجيين (سهام موسى دربالي، 2009، ص 27، 28)، وهو ما صرح وأمر به كل من *Richard & Barbara* أنه يجب تمكين الموظفين الذين هم في مكتب الاستقبال والذين يواجهون العملاء. (Varey R.J & Lewis B.R, 2000, p71) من أجل نجاح التسويق الخارجي.

ويؤكد هذا الطرح *Rydberg* بأن التسويق الداخلي الناجح يتبنى منح الموظفين في مجال الخدمات الفرصة لخلق قيمة لعملائهم وتحقيق الاعتراف لهم ، (Nyasha M etal, 2015, p336) باعتبار أن موظفوا الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات العملاء بحكم التفاعل والتعامل. لذا أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيح لهم الحرية في التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات العملاء، بشرط أن يتحملوا المسؤولية الناتجة عن عملهم وهذا هو جوهر التمكين. (محمدي محمد الأخضر، 2010، ص 43)

كما يضيف *Bowen & Lawler* بأن تمكين الموظفين في المؤسسات الخدمية يتطلب أن توفر لموظفيها في الخط الأمامي أربعة مقومات أساسية: (سهام موسى دربالي، 2009، ص 28)

- ✚ تدفق مستمر وكاف للمعلومات؛
- ✚ المهارة المستجدة والتعلم المستمر لإتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية؛
- ✚ الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية؛
- ✚ الاستقلالية والصلاحيات المناسبة لتمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم بسرعة وبكفاءة في الوقت المناسب.

وكتيجة منطقية، التمكين هو المحدد الرئيسي لجودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء، ذلك لأنه: (Chow I.H.Setal, 2006, p483).

- ✓ يعزز الكفاءة الذاتية للموظفين؛
- ✓ يسمح للموظفين بتحديد أفضل طريقة لخدمة العملاء؛
- ✓ قدرة الموظفين على استيعاب طلبات العملاء، وتحقيق أعلى معايير جودة الخدمة؛
- ✓ قدرة الموظفين على التأقلم؛
- ✓ معالجة احتياجات العملاء بسرعة أكبر وحلها بكفاءة.

إن نجاح برامج التمكين تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها. وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على أنشطتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولة عن أفعالهم. فالموظفون اللذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم وجرى تقدير لإنجازاتهم ومكافأتهم وينظرون إلى عملهم نظرة مختلفة. فلم يعودوا يقتصرون العمل على تنفيذ ما يطلب منهم، بل أصبحوا يمتلكون المؤسسة ويشعرون بأنهم مسؤولون شخصياً عن أدائها. (أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، 2009، ص241)

المطلب الرابع: الاتصال الداخلي

يرى *Argentini* بأن الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة، كما ينبغي أن تأتي الاتصالات مباشرة من الإدارة من مدير إلى آخر ومن موظف إلى مشرف ومن موظف إلى آخر. (محمد عواد الزيدات، 2016، ص190)

على مستوى المؤسسة، يمثل الاتصال الداخلي تدفق المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة (AleksandraK.S & Rogala A, 2013, p10) من أجل توفير الخدمة مع الجودة المطلوبة (Al-Khasawneh Y, 2016, p37).
فـ *Murphy* يرى أن الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة بإنجاز أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل (برباوي كمال، 2013، ص81)، أما *Edighoffer* فيرى بأنه يمثل مجموع الحوارات وتبادل المعلومات التي تدور بين أعضاء المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فالمعلومة هي وسيلة إستراتيجية حقيقية إذا ما أحسن استعمالها. فهذا التعريف ركز على أهمية المعلومة في الاتصال ولم يحدد اتجاهها، كما أن الأفراد لا يتبادلون المعلومات فقط، بل المشاعر والأحاسيس وهذا ما يضيفه التعريف

التالي ، الاتصال الداخلي موجه لجميع أفراد المؤسسة من أجل إعلامهم بأهداف، أنشطة ونتائج مؤسستهم، وبالمعلومات يتم تحريك تدريب وإلتحام الموظفين وخلق شعور بالتملك وهذا لتحسين النشاط الشامل للمؤسسة ورسم صورة جيدة عنها.(بركان دليلة، 2016، ص84-85)

بالإضافة إلى أهمية نقل المعلومة في الاتصال الداخلي إلى أنه يعد عامل رئيسي في إحداث التغييرات بالمؤسسة (Kosir S, 2014, p1645)، لذلك فإن أهم مقومات الاتصال الداخلي هي عملية ضمان وصول المعلومة بشكلها الصحيح والدقيق في الوقت والمكان الصحيح، فالموظفون غير الراضين عن جودة المعلومات ودقتها سوف يعكسون ذلك الشعور على تعاملهم مع العملاء الخارجيين، لأنهم لا يملكون الصورة الواضحة لمهامهم وواجباتهم تجاه العملاء .(مالك محمد المجالي وآخرون، 2016، ص601) وبنظرة تلخيصية، يعرف الاتصال الداخلي بأنه إدماج ثلاثة مجالات رئيسية: (Hola J, 2012, p06)

➤ تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم؛

➤ ربط المعلومات بالدوافع اللازمة للتعاون؛

➤ تشكيل المواقف المرغوبة في العمل والمرتبطة باستقرار الموظفين والمؤسسة.

يشمل الاتصال الداخلي مجمل النشاطات والأعمال الساعية لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين أعضاء المؤسسة، وبينهم وبين العملاء، فهو ضروري لأنه يساعد على تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها .(منيرة عابد، 2015، ص124)، كما يعتبر عملية ثنائية الإتجاه بين الموظفين، ومن الممكن أن هذه الإتصالات في بعض المؤسسات تكون غير فعالة بسبب وجود بعض العوائق التي تعرقل الإتصال في إتجاه معين أو أن يحصل سوء فهم في عملية الإتصال . (محمد عبد المعطي الجاروشة، 2016، ص24) لذا يجب على المؤسسات أن تولي اهتمامها بالتواصل مع وبين الموظفين لتحسين مهامهم، وذلك بتوفير إستراتيجيات فعالة لنقل المعرفة والمعلومات عن طريق استخدام أساليب مختلفة مثل جلسات النقاش والعمل الجماعي،(Alshurideh M & El Samen A.A, 2012, p86) والتي يكون لها دور هام في بناء الميزة التنافسية. (Aleksandra K.S & Rogala A, 2013, p10)

وإنطلاقاً من كون الاتصال الداخلي هو مفتاح الاحتفاظ بالموظفين كما يعتقدونها *Carney* حيث يستخدم

(Hasaballah A.H.A et al, 2014, p2367) في إخبار الموظفين وإقناعهم بالخطط التي تطمح المؤسسة الوصول

من خلالها (منيرة عابد، 2015، ص123)، إلى تحقيق: (Al-Khasawneh Y, 2016, p38)

التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات في مختلف أرجاء المؤسسة ؛

المشاركة بالمعلومات حيث تساعد على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمعلومات بدورها

تساعد على توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، بالإضافة إلى تعريف الفرد من خلال نتائج أعماله؛

الأهمية البالغة في عملية صنع القرارات، حيث تتخذ قرارات خاصة يحتاجها الأفراد للحصول على معلومات

معينة من أجل تحديد المشاكل وتنفيذ البدائل وتقييم نتائجها؛

مساعدة الأفراد على المشاركة في المشاعر والأحاسيس والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم

بالآخرين، كما يمثل جزءا هاما من عمل المدير حيث يربط هذا الأخير بجميع أعضاء المؤسسة في جميع المستويات الادارية.

وبشكل عام ينطوي الاتصال الداخلي على خلق والحفاظ على علاقات قوية بين المؤسسة والمشرفين

والموظفين (Ozdemir G & Adam O, 2015, p65)، وهو ما أكدته *Berry & Parasuraman* بأن جذب

وتحفيز الموظفين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة.

ويقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون فعالا إلا بالاتصال الداخلي (محمدي محمد الأخضر، 2010، ص41) من

خلال إنشاء مناخ المعلومة المفتوحة. ففي المؤسسات الخدمية الاتصالات مع الموظف قد تكون أكثر أهمية من الاتصال

بالعملاء. (Wambugu L, 2015, p59)

يرر *Gronroos* هذا الطرح، باعتبار الاتصال الداخلي كاستراتيجية لإدارة ثقافة الخدمة الموجهة للعميل. ووصف بأن

التسويق الداخلي يبدأ من فكرة أن الموظفين هم السوق الأول للمؤسسة، فإذا لم تتمكن هذه الأخيرة من تسويق السلع

والخدمات للمجموعة المستهدفة داخليا، فإن التسويق للعميل الخارجي لا يمكن توقع نجاحه. (Asiedu K.A &

Acheampong I, 2014, p03)

تجسيديا لهذا الطرح الذي أصبح مهما بفعل الاستثمار في برامج الاتصال الداخلي (درمان سليمان صادق وحسان ثابت

جاسم، 2007، ص55) يقترح *Berry* بأن تطوير أشكال الإتصال الداخلي تشجع بناء رضا الموظفين مع فكرة أن رضا

الموظفين تؤدي إلى رضا العملاء والتي بدورها تؤدي لبناء ولاء العملاء. (Asiedu K.A & Acheampong I,

2014, p03).

كخلاصة يمكن القول بأن الإتصال الداخلي الفعال يؤثر على ثلاثة عناصر أساسية: (سهام موسى دربالي، 2009، ص 34)

✓ **المعرفة:** يسمح الاتصال الداخلي بمعرفة متطلبات العميل والخدمات وكذلك مفاهيم التسويق وفهما الاستراتيجيات؛

✓ **مواقف الأفراد:** من خلال الاتصال الداخلي يمكن تطوير مواقف الموظفين لتصبح ذات توجه نحو خدمة العملاء، وكذلك تقوية ثقافة المؤسسة؛

✓ **سلوكيات الأفراد:** فهو متعلق بالعنصرين السابقين ويظهر أثره عندما يصبح الأفراد يتصرفون على نحو مستقل في التعامل مع العملاء وفي إدارة التفاعل الداخلي.

وفي الإطار نفسه، حاول كل من *Rafiq & Ahmed* شرح أكثر شمولاً للتسويق الداخلي من خلال استخدام الاتصال الداخلي كإطار ثقافي وأداة لتحقيق الموائمة الإستراتيجية مع بناء كفاءة خدمة العملاء، ويعكس ذلك أهمية الاتصال الداخلي في تفعيل مفاهيم أنشطة التسويق الداخلي وتحقيق النجاح التنظيمي الفعال (Ferdous A.S, 2008, p225) إذن فهو عامل خلق الوعي والفهم بين الموظفين. (أقضي جوهره، 2014، ص 91)

المطلب الخامس : التوجه نحو العملاء

يرى *Peter Drucker* بأن العميل يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري، وحسب *Drucker* دائم فإن التوجه نحو العملاء ليس مجرد وظيفة (مثل وظيفة الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية) ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد بها في المؤسسة بأكملها. (الشريف بقه وسمراء دومي، 2013، ص 48) لذلك إقترح كل من *Kohli & Jaworski* المؤسسة الموجهة نحو العملاء يجب أن تسعى إلى توليد معلومات عن السوق، حول احتياجات وتفضيلات العملاء، والمنافسين ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة. (T.Mavondon.F & Conduit J, 2001, p12) فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه نحو العملاء كمحور إستراتيجي. (الشريف بقه وسمراء دومي، 2013، ص 48)

ويعرف التوجه نحو العملاء على أنه مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح (عبد الإله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي أمين، 2012، ص 343)، يشير هذا المفهوم إلى مبدأ التسويق الذي يعالج أهمية النظر في إحتياجات العملاء ورغباتهم في جميع أنحاء المؤسسة. (Nwora N.G & Uzoamaka O.E, 2017, p217) كما ينظر له كآلية تسويق تعالج أهمية النظر في إحتياجات العملاء

داخل المؤسسة (Yusuf G.O et al, 2016, p219)، أي فهم حاجات العميل المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار. (أفطي جوهرة، 2014، ص90) ويتم ذلك من خلال التنبأ باحتياجات العملاء الجديدة والاستجابة لها بتقديم السلع والخدمات ذات القيمة الأعلى ومن ثم تحقيق رضاهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن السلوك الموجه نحو العملاء من بناء علاقات جيدة وطويلة المدى بين الموظفين والعملاء ومن ثم تحسين أداء المؤسسة (Mokhtaran M & Komeilian B, 2016, p53) فعندما يتم إتباع منهج التوجه نحو العملاء هناك احتمال لأداء أعلى وتسليم خدمات ذات جودة من قبل الموظفين. (Nwora N.G& Uzoamaka O.E, 2017, p217) كما يقترح *Mohr-Jackson* مفهوم موسع لتوجه نحو العملاء، ليشمل العملاء الداخليين ويلاحظ أن هذا يتطلب أنشطة إضافية تشمل: (Conduit J & T.Mavondo.F, 2001, p12)

- ✓ فهم متطلبات العملاء الداخليين لتسليم احتياجات ورغبات العملاء الخارجيين بشكل فعال؛
 - ✓ الحصول على المعلومات حول احتياجات العملاء الخارجيين من خلال الاتصال الفعال بين الإدارات والموظفين؛
 - ✓ خلق قيم إضافية للمشتري النهائي عن طريق زيادة فوائد العملاء الداخليين؛
- يوضح منطوق هذا المفهوم أنه من خلال تلبية احتياجات العملاء الداخليين، تكون المؤسسة في وضع أفضل لتقديم الجودة المطلوبة لإرضاء العملاء الخارجيين. وهو ما نص عليه تعريف *Flipo* بأن العملاء الداخليين لديهم الرغبة في إشباع حاجاتهم مثل العملاء الخارجيين.

لذلك يعتبر التوجه نحو العملاء قوة تقود التسويق الداخلي (أفطي جوهرة، 2014، ص90)، حيث أكد كل من *Narver & Slater* بأن تطوير نهج التسويق الداخلي يؤدي إلى ثقافة تخلق بعض السلوكيات الأكثر كفاءة وفعالية تؤدي إلى تقديم خدمات فائقة للعملاء، وبالتالي فهو تقنية إدارية تستخدم لحل المشاكل مع الخدمات الداخلية، التوجه نحو السوق بنجاح، وتنفيذ الخطط المناسبة للتوجه نحو العملاء (Mohammadi R et al, 2012, p2339). وهذا يعني أنه كي تكون المؤسسة قادرة على تقديم قيمة عالية للعملاء، فإنه لن يكون كافياً لإدارة المؤسسة أن تكون موجهة للعملاء فقط، ولكن يمكن توجيه قوة التوجه نحو العملاء من خلال التسويق الداخلي حيث من شأنها جلب الموظفين للمشاركة في القيمة. بالتالي فتوجهات السوق الداخلية لديها بالفعل القدرة على تعزيز فعالية التوجه نحو العملاء. (Temple A & Emmanuel A, 2013, p64)

وبالتالي معظم المؤسسات العالمية في ظل المنافسة الشديدة تعرف بأهمية التركيز على دور الموظفين كعملاء داخليين، لديهم القدرة على خلق القيمة الكمية وتعزيز النوعية والتحسين المستمر لتقديم الخدمات ورفع نوعية العمل كمنتج من خلال مشاركتهم الفعالة لتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية نتيجة مستوى رضاهم. (Farjam N.E et al, 2016, p98)، فتلبية احتياجات العملاء الداخلية سوف يضع المؤسسة في ظروف أفضل لتقديم خدمات ذات جودة للعملاء الخارجيين. (عبود سعاد، 2017، ص147)

كما أن المؤسسة إذا لم تكن موجهة نحو العملاء فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها يمنحها الأولوية لتحقيق ميزة تنافسية. فالعمليل أضحي الحلقة المفقودة التي تستوجب على المؤسسات إسترجاعها والمراهنة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف.. (الشريف بقة وسمراء دومي، 2013، ص48)

المبحث الثالث: قدرة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة

اعتبرت إدارة المعرفة مفهوما لوصف العمليات التي تقوم من خلالها المؤسسات بتطوير وتنظيم وتبادل المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. حيث توجد هناك عوامل فعالة في إنشاء واستخدام هذه العمليات، (YousefiT et al, 2014, p125, 126) لذا يعد التسويق الداخلي أحد هذه العوامل بتركيزه على الموظفين كأصول هامة بالنسبة للمؤسسة والتي تعتبر مشاركتهم أنشطة ضرورية في تنفيذ إدارة المعرفة (Spodarczyk E& Szelqowska-Rudzka K,2008،

(p313 من أجل تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين نوعية المنتجات التي تعتبر عوامل رئيسية لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة. (Khameneh S.M et al, 2015, p663)

كما افترض *Ballantyne* أن التسويق الداخلي يخلق سلسلة من الأنشطة التي تدفع المعرفة من المستويات الضمنية الفردية إلى مستويات صريحة جماعية (Hume G & Hume M, 2015, p24) مما يعزز من التنفيذ الفعال والمناسب لإدارة المعرفة (Ahmed P.K& Rafiq M, 2002, p181)، كما يمكن اعتباره أداة للتعلم من خلال (Karimi: P.M et al, 2011, p709)

✓ خلق الثقة التنظيمية وتحديد المعرفة؛

✓ يساعد الموظفين على فهم حاجاتهم المرتبطة بإدارة المعرفة؛

✓ يحدد التكلفة (الوقت، الجهد) والعائد (المكافآت، الترقية، التعويضات،.....) من الأنشطة التبادلية بين الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين؛

✓ يسمح للموظفين معرفة ماذا يحدث في المؤسسة؟ كما يشجعهم على تبادل التجارب والخبرات، وهو ما يحسن المعرفة التنظيمية؛

فممارسة التسويق الداخلي تساهم في تفعيل أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، لذلك فإن التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي والتوجه نحو العملاء أنشطة تصنع القيمة بتوفير الخدمات وتحسين نوعية العمل كمنتج ومشاركتهم في القيام بمختلف العمليات الرائدة لتحسين نوعية المنتجات والخدمات، وبالتالي زيادة رضا العملاء.

المطلب الأول: مساهمة التدريبي تعزيز إدارة المعرفة

أشار *Fang et al* أن المؤسسات التي ليس لها خطط تدريبية وتكوينية فإن موظفيها لا يملكون فرص جيدة للنجاح في تنفيذ إدارة المعرفة، فتطوير الموظفين والذي يعد أحد أبعاد التسويق الداخلي (أقطي جوهره، 2014، ص 168) يزودهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة (بلقوم فريد، 2013، ص 180) من أجل تحقيق

الأهداف التنظيمية. فهذا النشاط هو عملية تدمج بين ما يكسبه الموظف وما يمتلكه لخلق المعرفة التنظيمية الجديدة، ويمكن معرفة ذلك من خلال مساهمة التدريب في: اكتساب المعرفة، حزن المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة.

الفرع الأول: مساهمة التدريب في اكتساب المعرفة

وصف *Noe et al* بأن التدريب هو جهد مخطط من قبل المؤسسة، يساعد الموظفين على التعلم واكتساب المعارف والمهارات من الكفاءات ذات الصلة بالوظيفة. (Shaikh A.A.I & Aktharsha U.S, 2016, p67) والذي يعبر عن وجهة نظر إستراتيجية طويلة، وهكذا تنتقل المؤسسة من استخدام مفردات (كلفة التدريب والكفاءة) إلى (كلفة الاستثمار والفاعلية) وهذا ما يذكر بالمثل الصيني (بأنك إذا نظرت لسنة ستحصل رزا، وإذا نظرت لعشرين سنة ستجني أشجارا، وإذا نظرت لقرون ستؤهل أشخاصا). (مؤيد نعمة الساعدي، 2011، ص 237)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن المؤسسة المهتمة بتدريب وتطوير الموظفين وإعطائهم الثقة فإنهم سيبدلون المزيد من جهدهم ويكونون أكثر فعالية في العمل. (Del Vall I.D et al, 2009, p395)

وهذا ما يجعل التدريب عملية تبادل تؤدي لكسب منافع لكل من المؤسسة والموظفين، فالمنفعة التي تعود على المؤسسة هي بناء نظام فعال لإدارة المعرفة، أما بالنسبة للموظفين هي الرضا من خلال اكتسابهم المعارف والمهارات والرغبة في تطوير المؤسسة. (Spodarczyk E&Szalgowska-Rudzka K,2008,p313) وهذا ما أكدته *Tzafir* بأن الاستثمار في التدريب يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بالدين اتجاه المؤسسة. (Del Vall I.D et al, 2009, p395)

إضافة للمعرفة التي يمتلكها الموظفون فالتدريب يكسبهم مهارات ومعارف لا يملكونها من قبل، وهو هدف تحتاجه المؤسسة حصل تطوير جذري في أعمالها أو أسواقها (سعاد نائف برونوطي، 2004، ص 449) لأجل تعزيز الفعالية التنظيمية والأداء، كما يساهم بإضافة قيمة للمؤسسة وجعل الموظفين يتصرفون بطريقة تدعم مهمة المؤسسة وأهدافها. (Burman Z.A, 2014, p91)

ونتيجة لذلك، التدريب أصبح أمرا ضروريا لأنه (Karimi P.M et al, 2011, p712) يوفر للموظفين المعارف والقدرات والمهارات اللازمة والكفاءات المتنوعة والسلوكيات المرغوبة من قبل المؤسسة والتي من شأنها تعزيز إمكاناتهم للعمل في ظل التغيرات التكنولوجية الجديدة. (Tongsami K & Tongsami I, 2015, p56) إذن فالمؤسسة التي تعتمد على التدريب كنشاط هام تميل شيئا فشيئا إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء إكتسابها من البيئة الخارجية أو توليدها من داخل المؤسسة. (بلقوم فريد، 2013، ص 183)

إن ازدهار المؤسسة وتطورها يعتمد على القدرة الفكرية لموظفيها، لذلك يرى *Meyer & Allen* بأنه لإكتساب المعارف والمهارات يتطلب برامج التدريب الفعالة، لتمكين الموظفين من التعامل مع الظروف غير المؤكدة التي قد تواجههم في المستقبل. فبدون التدريب الملائم لا يتلقى الموظفون الجدد والحاليون المعارف ولا يطورون من مهاراتهم، لذلك يعد التدريب والتطوير ضروري بمكان العمل لأنه يزودهم بالمعارف والمهارات كما يمنحهم فرص التطوير (*Elnaga A & Imrane A, 2013, p137*) ، وزيادة إنتاجيتهم والتزامهم مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة. (*Obeidat B.Y et al, 2014, p11*) مما يعني بأن التدريب يساهم في إكتساب المعرفة.

الفرع الثاني: مساهمة التدريب في خزن المعرفة

يتم إنشاء المعرفة في ذهن الفرد، لذلك فإن الموظفين اللذين لديهم قدرات أكثر فعالية يملكون مصادر قيمة للمعارف الضمنية، كما يساعد التدريب (*Khameneh S.M et al, 2015, p673, 674*) على إثراء المخزون المعرفي لدى كل فرد وزيادة معارفه الضمنية وتنوعها مما يسح لهم بتحقيق إبداعات في العمل لمواجهة التغيرات المستقبلية.

كما يعد التدريب من الأنشطة الداعمة للأداء الفردي وبناء الكفاءات الأساسية للموظفين (*Shaikh A.A.I&Aktharsha U.S, 2016,p72*) مما يؤدي إلى زيادة تمكّنهم من أداء وظائفهم نتيجة الرصيد المعرفي الذي أصبح يمتلكونه. (عبود سعاد، 2017، ص 171) لذا ينبغي أن ينظر للمعارف الضمنية كأداة لتحقيق الاستدامة والامتيازات التنافسية من خلال الاستفادة من البرامج التدريبية. (*Bahrami K & Iranzadeh S, 2013, p58*) والتي تصبح بعد ذلك المعرفة الجديدة في المؤسسة وهي العامل الحاسم بالنسبة للموظف للحفاظ على أدائه المتقدم (*Mei-Liang C& Sheng H, 2009, p116*) عند قيامه بالمهام الحالية والمستقبلية. (عبود سعاد، 2017، ص 171) وهذا يدل على المردود الإيجابي الذي حققه نظام التدريب (بن أحسن ناصر الدين، 2016، ص 44) خاصة في عملية صنع القرارات. (*Lopez S.P et al, 2006, p216*) ويمكن أن يتم ذلك من خلال استرجاع المعارف المخزنة في عقول الموظفين أو أجهزة الكمبيوتر وهنا يظهر الدور المهم لنشاط التدريب والتطوير من خلال مساهمته الفعالة في إحداث التغييرات الفكرية والحفاظ على القدرات وتطويرها الفردية منها والجماعية. مما يعني بأن التدريب يساهم في خزن المعرفة.

الفرع الثالث: مساهمة التدريب في المشاركة بالمعرفة

إن المؤسسة التي تتمتع بقدر كبير من الابتكار هي الأكثر نجاحاً في الاستجابة للمتغيرات والاعتماد بشكل كبير على تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين (*Chen C-J & Huang J-W, 2009, p105*)، وبالتالي من المهم على المؤسسة

أن تختار الممارسة المناسبة لتسهيل عملية تبادل المعارف بين الموظفين فوجد نشاط التدريب كممارسة فعلية لتشجيع سلوك نقل المعارف وتقاسمها حيث أن الموظفين لديهم فرصة لتبادل المعلومات والأفكار خلال جلسات التدريب الرسمية أو التفاعلات غير الرسمية. (Fong C-Y et al, 2011, p707) حيث تشمل فرص التدريب الرسمية فرق العمل المنظمة والنظم القائمة على التكنولوجيا التي تسهل تبادل المعارف حيث وصفها كل من *Rulke & Zaheer* بأنها قنوات التعلم المقصودة والتي تم تصميمها من أجل الحصول على المعارف ونقلها. أما التفاعلات غير الرسمية تشمل العلاقات الشخصية والشبكات الاجتماعية والتي لها دور كبير في تسهيل التشارك المعرفي و أشار لها *Rulke & Zaheer* على أنها قنوات التعلم العلائقية. (Ipe M, 2003, p349)

كما نعلم أن التدريب والتطوير يشير إلى عملية نقل المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ نشاط أو مهمة محددة وبالتالي فوائده لكل من المؤسسة والموظفين تتسم بالطابع الاستراتيجي لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، كما يفترض مجموعة واسعة من الإجراءات بدءاً من تدريب الموظفين لمهامهم الحالية وتبادل المعارف لتحسين آفاق الأعمال وخدمة العملاء، ويركز على تطوير حياتهم المهنية لتحقيق الأهداف التنظيمية وأيضاً لخلق ميزة تنافسية. (Niazi A.S, 2011, p43)

من أجل ضمان الأداء الأفضل والحصول على مستوى أعلى من الالتزام والمساهمة Fong C-Y et al, (2011) p719 والانفتاح على الأفكار المبتكرة، على المؤسسة أن توفر برامج تدريبية واسعة ومتنوعة لتطوير المعارف والمهارات وزيادة الخبرات في جميع المستويات من خلال تهيئة الظروف لتشجيع الموظفين على تقديم وتبادل أفكار جديدة وبالتالي تعزيز الإبداع والابتكار. (Chen C-J & Huang J-W, 2009, p106) مما يعني بأن التدريب يساهم في المشاركة المعرفية.

الفرع الرابع: مساهمة التدريب في تطبيق المعرفة

يلعب التدريب الدور الهام في نجاح تنفيذ مختلف الأعمال وجعل الموظفين قادرين على أداء أعمالهم بفعالية نتائج تطبيق معارفهم، وهنا يتحدد الفرق بين أداء الموظفين السابق، والأداء بعد التدريب. وعلاوة على ذلك، ينبغي على المؤسسة إن أرادت تحسين الأداء التنظيمي عليها تحسين الأداء الفردي من خلال التطوير والتدريب.

لذا ينبغي النظر إلى التدريب بأنه يفضل المشاركة بالأفكار والمعارف وتجنب ركود المعرفة المخزنة (Lopez S.Pet al, 2006, p216) من خلال التنفيذ السليم والمنهجي للمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية، وهو ما يؤدي بالحصول على موظفين مدربين وبالتالي ستزيد من فرص كفاءتهم وفعاليتهم في أداء واجباتهم والمشاركة في إحداث التغييرات الإيجابية والوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة. (Kulkarni P.P, 2013, p137)

إن التدريب ينقل المعرفة للموظفين، والتنفيذ المناسب لهذه المعارف يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية:

- قدرة الموظفين على الموازنة بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية، مما يؤدي إلى الحد من التوتر؛
- تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين، وبالتالي خفض معدل التغيب عن العمل؛
- تطور معنويات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، بالتالي الرضا الوظيفي؛ (Kulkarni P.P, 2013, p137)
- تهيئة الموظفين للتعامل مع مختلف التغييرات البيئية؛
- رفع العوائد المالية للمؤسسة عن طريق المنتجات المبتكرة. (Niazi A.S, 2011, p44)

خلاصة القول، باستخدام برامج التطوير والتدريب تتجدد معارف الموظفين وتعزز مهاراتهم الشخصية كما تساعد في تجنب التقادم الإداري. مما يعني بأن التدريب يساهم في تطبيق المعرفة.

وبناء على ما سبق يمكننا إقتراح الفرضية التالية:

"يساهم التدريب في تعزيز إدارة المعرفة"

المطلب الثاني: مساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة

يعد المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة لتنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها، لذا سعت جل المؤسسات إلى البحث في كيفية حث هذا العنصر على تقديم أفضل ما لديه من مهارات ومعارف وبذل جهده لصالح مؤسسته، بما يساهم في تحقيق أهدافها ونموها وتطورها من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج. فالتحفيز أحد السبل الرئيسية في حث المورد البشري على تحقيق ذلك، (موسى السعودي، 2013، ص20) من خلال المساهمة الفعالة الذي يلعبها في إكتساب المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة.

الفرع الأول: مساهمة التحفيز في إكتساب المعرفة

تعترف العديد من المؤسسات اليوم بأن تحفيز الموظفين يتطلب مستوى من الاحترام بين الإدارة والموظفين ، حيث يشمل هذا الاحترام (القرارات التي تؤثر على الموظفين، الاستماع لهم، وتنفيذ اقتراحاتهم)، (El Samen A.A & Alshurideh M, 2012, p85) لتشجيع القدرات الإبداعية على خلق وتوليد المعارف الجديدة (Belgoum F & Ben Bayer H, 2011, p10)، والحفاظ على الموظفين المؤهلين بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة. (محمد جبار الشمري وحامد كريم الحدراوي، 2011، ص197) وهو ما أشار له *Quigly et al* بأن الموظف الذي يملك قدرة كبيرة للتعلم، قد يخفق في إكتساب المعرفة إذا نقص أو غاب عنصر التحفيز. (بلقوم فريد، 2013، ص197) إن تنوع النظام التحفيزي للموظفين بين مكافئتهم بتقاسم الأرباح أو منحهم أسهم بالمؤسسة، وبين توفير الدعم النفسي لهم بتقديم الثناء على إنجازاتهم والاعتراف لهم بقدراتهم على الإبداع وعدم الحاجة لرقابتهم، تجعلهم يقتنعون بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم، فتزفع قابليتهم على العمل والتنافس وتقديم أفضل الأفكار، مما يزيد استعدادهم لاكتساب أكبر قدر من المعارف. (طباخي سناء، بن ساهل وسيلة، 2014، ص358) حتى يؤدي الموظف هذا الدور يجب تقييمهم وتحفيزهم من خلال تطوير المعايير القائمة على الكفاءة، وتقييم الأداء الفردي وإنشاء أنسب الطرق التحفيزية (Irimie S et al, 2015, p751) من أجل إنجاز الواجبات التالية: (Bordeianu O.M, 2015, p148)

- ✓ الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال معارف الموظفين؛
- ✓ التعلم بشكل سريع؛
- ✓ خلق وإكتساب معارف جديدة؛
- ✓ إيجاد حلول جديدة وسريعة لمختلف المشاكل التنظيمية؛
- ✓ زيادة الأداء التنظيمي والخبرات والقدرة على التغيير؛
- ✓ التواصل مع المعرفة عبر المؤسسات العالمية، وتحفيزهم على ممارسة السلوك السليم.

فالتحفيز ينبغي أن ينظر له بأنه يساهم في زيادة مواهب الموظفين ويشجعهم على إكتساب المعارف والمهارات، كما يدعم الأهداف التنظيمية بكونه له تأثير إيجابي على الأداء. فالمكافأة الفعالة هي المفتاح لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (Arnett D.B et al, 2002, p91) مما يعني بأن التحفيز يساهم في إكتساب المعرفة.

الفرع الثاني: مساهمة التحفيز في خزن المعرفة

إن إهمال المؤسسة للموظف بعدم تحفيزه له تأثير كبير على الروح المعنوية فيحملها خسائر مختلفة، لأنه هو المسؤول عن التغيير وإتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيقها والتي تفتح المجال أمام المؤسسة للنجاح والتميز عن باقي المؤسسات، ومما لا يستبعد أمره أنه قد يسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة (عزيون زهية، 2007، ص 14)، بسبب مغادرته المؤسسة نهائيا وبالتالي فقدان الثروة المعرفية المخزنة.

فالموظفين الذين لديهم دافع إيجابي بالمؤسسة يحافظون على بقائها من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعال مع العملاء وزيادة ولائهم لها (Al-Khasawneh Y, 2016, p37)، لذلك فالمؤسسة التي ترغب في الإستمرار عليها الإحتفاظ بموظفيها من خلال تحفيزهم بمختلف الوسائل الفعالة وخلق شعور لديهم أنه بفضل معارفهم ومهاراتهم تحقق نجاحات باهرة. مما يعني بأن التحفيز يساهم في خزن المعرفة.

الفرع الثالث: مساهمة التحفيز في المشاركة بالمعرفة

يرى *Fang et al* أنه في ظل المحيط التنافسي المؤسسة تحتاج إلى موظفين أكفاء يمثلون مصدر الميزة التنافسية لها، وتعد عملية التشارك المعرفي ذات الدور الفعال في تحقيق جودة الخدمات المقدمة (أظفي جوهره، 2014، ص 168)، كما تبين بأن التحفيز ممارسة هامة لتسهيل تبادل المعارف (Fong C.Y et al, 2011, p708) والمساعدة على بناء ثقافة داعمة. (Wang S & Noe R, 2010, p118)

ويؤكد *Bailey & Clarke* بأن التحفيز هو أفضل وسيلة لتعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين (Mishra T & Sinha S, 2014, p675) من خلال نقلها بينهم بمختلف المستويات التنظيمية للاستفادة الكاملة وتحسينها وتحويلها إلى قيمة اقتصادية وتنافسية للمؤسسة. (Jahani S et al, 2011, p88)

إن زيادة المنافسة تجبر المؤسسات على الإستثمار في موظفيها لضمان المهارات العالية التي تساعد على تحقيق أهدافها في الحاضر وأيضاً المستقبل، ويتم ذلك بتحفيز الموظفين وتوفير أفضل مكان للعمل (Zafar N et al, 2014, p52). ويمكن أيضاً أن يتم من خلال نقل المعارف داخل المؤسسة ليتيح للموظفين للعمل بكفاءة ليس فقط لتحقيق نوعية عالية من المنتجات والخدمات (الدافع الخارجي) ولكن أيضاً لتطوير الذات (الدافع الداخلي) كوسيلة لتعزيز كفاءة المؤسسة. (Cruz N.M et al, 2009, p478) وبالتالي فهي ضرورية للإدارة الفعالة لمنع فقدان المعرفة بالمؤسسة بخلق ثقافة والمناخ القائم على التعاون والثقة والالتزام والتي تدفع بالموظفين لتبادل المعارف (Allameh S.M & Eizadpanah N, 2014, p13) فالمؤسسات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة لتسهيل المشاركة وغالبا من خلال

الطرق التحفيزية للموظفين ستكسب ميزة هامة. (عيشوش رياض، 2016، ص74) مثل مؤسسة *Hewlett-Packard* تمنح ما يسمى *Knowledge Masters Awards* للموظفين الذين يساهمون بإنجازات جماعية تحقق نجاح لها بشكل كبير، ويحصل الفائزون على تحفيزات ومكافآت كالاعتراف على مستوى الشركة، أو منح مبالغ نقدية، أو رحلات مدفوعة الأجر. نظرا لأن مزايا التحفيز والمكافآت واضحة للموظفين مما يؤدي لتحمسهم جوهريا للتشارك بالمعرفة مع بعضهم البعض. (Andriessen E.J.H.E, 2006, p05) مما يعني بأن التحفيز يساهم في تبادل ونقل المعرفة والمشاركة بها.

الفرع الرابع: مساهمة التحفيز في تطبيق المعرفة

يعد التحفيز أهم عامل يؤثر على الجهود المبذولة لاستخدام المعرفة في الإعداد الوظيفي (Egan T.M et al, 2004, p285). إذ أن كفاءة الموظف وقدرته على العمل لا تتوقف على المعارف والمهارات التي يتمتع بها، إنما يتأثر ذلك بدرجة كبيرة بحافزته للعمل. (بوجمان عادل، 2014، ص189)

ويعتقد *Wenger et al* وصف أنه باستخدام الحوافز والمكافآت في المؤسسة (Malhotra Y & Gaeletta)(D.F, 2003, p03). يتم تشجيع الأفراد على المشاركة في إتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي يكون لها تأثير مباشر على أعمالهم، وإعطائهم الفرص التي تمكنهم من إظهار قدراتهم على تطبيق أفضل ما يمتلكون من معارف ومهارات. (موسى السعودي، 2013، ص21)

إذن تقدير جهود الموظفين، وترقيتهم والاعتراف بمجهوداتهم ومنحهم مكافآت حولها وتلبية كل ما يتوقعونه من المؤسسة ، يعد أداة تحريك الجهود الابداعية للموظفين بتغيير سلوكياتهم وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بتطبيق المعارف العالية. فالفرد عندما يتم مكافأته على مهاراته ينفذ المزيد منها، كما يزيد إنتماءه وولائه للمؤسسة مما يؤدي إلى بقائها وهذا ما يوفر لها الحصول على ميزة تنافسية دائمة. إذن فللتحفيز دور فعال في تشجيع الموظفين على التجديد في معارفهم وتطبيقها في خلق منتجات وخدمات ذات جودة عالية. وبناء على ما سبق يمكننا إقتراح الفرضية التالية:

"يساهم التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة"

المطلب الثالث: مساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة

تعتبر المؤسسات أن الموظفين القاعدة التي يعتمد عليها في تحقيق مختلف الأهداف من خلال تمكينهم وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف وإتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة هذه الأهداف، (Badah A, 2012,

(p192) كما يعتبر تمكين الموظفين كنهج تحفيزي لتوفير وخلق فرص لإزدهار المواهب والقدرات والكفاءات الفكرية (Harandi M.J & Motlagh A.N, 2014, p222). وبناء على ذلك يمكن أن يساهم التمكين في تعزيز إدارة المعرفة من خلال مساهمة التمكين في إكتساب المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة.

الفرع الأول: مساهمة التمكين في إكتساب المعرفة

يؤكد *Marquardt & Reynolds* بأن التمكين أحد العناصر الأساسية بالمؤسسات (Lopez S.P et al, 2006, p221). من خلال مساهمة الموظفين في توفير وتنظيم أربعة عناصر المعلومات والمعارف والمكافأة والسلطة (Harandi M.J & Motlagh A.N, 2014, p223) والتي تعود على المؤسسة بعوائد ملموسة. (جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، 2013، ص167)

فخلق المعرفة والابتكار لن يتحققا دون تمكين الأفراد، فكلما يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية وأن أنشطتهم أكثر فعالية يمكنهم تطبيق حالات جديدة في المؤسسة ومحاولة الإكتساب المزيد من المعارف (Salajeghe S et al, 2013, p248) لتحسين الانتاجية التنظيمية من خلال الاستفادة من معارف ومهارات وخبرات الموظفين. (Fotovat S et al, 2012, p10968) لذا يمكننا القول بأن التمكين يساهم في إكتساب المعرفة.

الفرع الثاني: مساهمة التمكين في خزن المعرفة

يعد تمكين الموظفين أحد المواقف العصرية الجديدة الذي تستخدمه المؤسسات اليوم (Khansharifan A et al, 2015, p503)، ذلك أنه عملية تزيد من الحاجة إلى معارفهم ومهاراتهم (عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين، ص12) بالبحث عن البدائل الجديدة، كما يعد أيضا نشاط تحفيزي مناسب بين الموظف والوظيفة من أجل جعلهم قادرين على إدراك تحسين أداء المؤسسة وهذا ما أشار له *Lawler* بدون معارف ومهارات يكون من المستحيل القيام بأعمال فعالة للموظفين. (Ravanpykar Y et al, 2014, p286)

لذلك العديد من المؤسسات تعتمد على التمكين كعامل هام لتشجيع الموظفين على الحفاظ على معارفهم داخل المؤسسة من أجل إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية لضمان بقائها وقدرتها على الاستمرار بالمحيط التنافسي والمضطرب، فالأفراد المتمكنون يشعرون بأنهم أكثر فعالية. مما يعني بأن التمكين يساهم في خزن المعرفة.

الفرع الثالث: مساهمة التمكين في التشارك بالمعرفة

إن المعارف والمهارات مفيدة عندما يستخدمها الموظف في وظيفته، وإذا تم نقلها إلى أجزاء أخرى من المؤسسة فإنه سيكون أكثر فائدة (Ravanpykar Y et al, 2014, p287) ، لذا يسعى المدبرون إلى تشجيع تبادل المعارف المتراكمة في أذهان أعضاء المؤسسة . لأن الفرد لا يستطيع التصرف لوحده دون تبادل المعلومات، ويمكن أن تشمل المعلومات المعرفة والمهارة المناسبة للوظيفة التي هي ضرورية وقيمة لأداء الموظفين وتحقيق أهدافهم. فالتمكن يتيح للأفراد التصرف بشكل إبداعي وإبتكاري ومحاولة الحفاظ على مواقفهم وتعزيزها من خلال تنمية مواهبهم وتبادل معارفهم وخبراتهم،(Moghadam H.R.K & Keshtegar A, 2015, p139, 142) ووفقاً لـ *Arnold & Coauthors* التمكين يتضمن تشجيع الموظفين على حل المشاكل معاً وبالتالي توفير الفرص لهم لتبادل معارفهم . على سبيل المثال قد يعطي المدير فرصة للموظفين للعمل جماعياً لإنجاز مهامهم باستقلالية، ومنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتشجيعهم عن إقتراحاتهم. ففي ظل هذه الظروف، تكون مساهمة العمل كفريق أعلى كما تؤثر فعلياً على عملية صنع القرار التعاونية المناسبة، ولذلك قد يجد الموظفون أن تبادل معارفهم أمر مهم عملياً. بالتالي التمكين يحفز الموظفين على مساعدة بعضهم البعض من خلال المشاركة بمعارفهم وتبادل الآراء لتقديم الحلول لمختلف المشاكل. (Srivastava A et al, 2006, p1241) وهذا ما أظهرته نتائج دراسة *Bowen & Lawler* بأن التمكين يحدث عندما يتم توزيع ونقل المعلومات والمعارف والمكافآت في المؤسسة . (Moghadam H.R.K & Keshtegar A, 2015, p142) ولجميع المعلومات المذكورة أعلاه من المحتمل جداً بأن التمكين يساهم بالمشاركة بالمعرفة.

الفرع الرابع : مساهمة التمكين في تطبيق المعرفة

التمكين هو طريقة سليمة لتطبيق المعرفة، وهذا يزيد من الثقة والالتزام والاعتماد على الذات ويحسن الأداء في نهاية المطاف. لذا فتمكين الموظفين، كدافع جوهري للعمل على تحرير الطاقات الداخلية وتوفير الركائز لخلق الفرص للتعبير عن مواهبهم ومهاراتهم وكفاءاتهم وهذا ما يجعل لديهم القدرة اللازمة والملائمة للقيام بواجباتهم وتطبيق معارفهم لاتخاذ القرارات الصائبة كما يشعرون بأن لديهم الحرية والاستقلالية في القيام بأنشطتهم مما تأثر إيجابياً على نتائج عملهم. (Kalajahi M & Janani H, 2015, p921)

فامتلاك الحرية لاتخاذ القرارات يحسن من مستوى استخدام وتنفيذ أفضل المعارف والطاقات الإبداعية للموظفين، كما بينها *Kirkman et al* أن الموظفين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز مختلف الأعمال والبحث عن الحلول الإبداعية لمشاكل المؤسسة .(جواد محسن راضي، 2010، ص23) وهذا يعني بأن التمكين يسمح بتطبيق المعارف بكفاءة وفعالية مما يسمح للموظفين بزيادة خبراتهم مع مرور الوقت. وبناء على ما سبق يمكننا إقتراح الفرضية التالية:

"يساهم التمكين في تعزيز إدارة المعرفة"

المطلب الرابع: مساهمة الإتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة

أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والغير ناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي (الأمين بلقاضي، 2014، ص62)، وذلك لضمان إنسيابية المعلومات والمعارف بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتحديد مدى كفاءة وفعالية الأداء من أجل التغلب على المنافسين (Zaumane I, 2017, p25) بالتنفيذ الناجح للتغييرات المخطط لها. (Kosir S, 2014, p1646) وهو ما يعني بأن الإتصال الداخلي هو عملية تشجيع إكتساب وتبادل المعارف والآراء لأداء الأعمال بطريقة أفضل وفي الوقت المناسب. بناء على ذلك يمكن أن يساهم الإتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة من خلال مساهمته في إكتساب المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة.

الفرع الأول: مساهمة الإتصال الداخلي في إكتساب المعرفة

يرى *Sain Saulieu* أن المؤسسة منبع للتعليم الثقافي ، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لمعارف وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم عمر أكتوف أن الهدف من الإتصال الداخلي هو جعل المعرفة تمثل فلسفة المؤسسة. (الأمين بلقاضي، 2014، ص69) لذا فالتواصل الفعال هو أداة جيدة للحصول على المعارف حول السلوك البشري والتنفيذ الفعال للتغيير داخل المؤسسة (Kosir S, 2014, p1646)، كما يتمكن كل أفراد المؤسسة من تعديل أفكارهم وإكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى زيادة تمكنه من الأداء السليم لمهامه وواجباته نتيجة الرصيد المعرفي الذي أصبح يمتلكه. فلا يوجد فرد يمتلك المعرفة بالفطرة وإنما يكتسبها نتيجة الإتصالات داخل المؤسسة من خلال طرق عديدة. بالتالي، يوفر نظام الإتصال الداخلي في المؤسسة فرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وإبراز مواهبهم وجعلهم أكثر كفاءة في أداء وظائفهم وواجباتهم الحالية والمستقبلية والتي تلعب دورا هاما في تطوير مؤسستهم والرقى بها. مما يعني بأن الإتصال الداخلي يساهم في إكتساب المعرفة.

الفرع الثاني: مساهمة الإتصال الداخلي في خزن المعرفة

إن ضغوط السوق المتزايدة تجبر المؤسسات اليوم على البقاء في عملية التنمية المستمرة لمعارفها والحفاظ عليها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية (Rutanen I, 2013, p05)، وهذا ما يستدعي التركيز على الإتصال الداخلي الذي يمثل

الدعامة الأساسية لإنتقال المعارف الجماعية داخل المؤسسة. ذلك لإنعكاس معارفهم وأفكارهم وخبراتهم وإستثمارها في خلق وتطوير معارف نادرة وصعبة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة.

فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا عند فقدانها للمعرفة التي يحملها موظفيها، وبات الحفاظ عليها مهم جدا للاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل والتي تقوم على أساس الإتصالات داخل المؤسسة والمعارف الجماعية القادرة على إنشاء قيمة مضافة ومنه ميزة تنافسية. مما يعني بأن الإتصال الداخلي يساهم في خزن المعرفة.

الفرع الثالث: مساهمة الإتصال الداخلي في التشارك بالمعرفة

ذكر *Ford et al* بأن المحادثات المختلفة تخلق سياقات مختلفة (بركان دليلة، 2016، ص115)، فالفرد لا يستطيع أن يحقق أي هدف بدون إتصال، الحديث والمقابلات والاجتماعات والتعليمات، التوجيهات هي وسائل لنقل والمشاركة بالأفكار والمعارف وهذا ما يؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، مما يسمح لها بمواجهة التغيرات وتسهيل التكيف مع المحيط بشكل مستمر. فنجاح المؤسسة يرتبط بقدرة تعاون أفرادها، كما أن بناء هذه الأخيرة لا يمكن أن يحدث إلا في إطار تبنى وتطبيق أسلوب الإتصال الداخلي الذي يعتبر بمثابة رافعة استراتيجية تساعد على خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على العمل الجماعي بما يقود إلى تبادل المعارف ونشر الممارسات الجيدة وخلق كفاءات لها القدرة على الاستجابة الجماعية لمواقف وظروف محيط العمل. (عبد المالك ججيق وسارة عبيدات، 2014، ص 127-131) فمن أجل ضمان نقل المعرفة بشكل كفاء وفعال وزيادة فرص التعلم وتحسينها يجب إستخدام أداة الإتصال الداخلي لأنه الأساس لتبادل المعارف التي تهدف لتحسين نوعية العمل وتحقيق الكفاءة على نطاق عالمي. (Sarka H, 2014, p51, 52) إذن فكلما كانت عملية الإتصال الداخلي فعالة كلما زادت مشاركة الموظفين في تجاربهم وخبراتهم وهو ما يحسن المعرفة التنظيمية. مما يعني بأن الإتصال الداخلي يساهم في التشارك بالمعرفة.

الفرع الرابع : مساهمة الإتصال الداخلي في تطبيق المعرفة

إن الإتصال الداخلي يمثل أحد أبرز مكونات البيئة الداخلية الذي يمكن من التعرف على مصادر المعرفة ونقلها من حيز المعرفة غير المستثمرة إلى واقع التطبيق الفعال (عبد المالك ججيق ووناس أسماء، 2014، ص 02)، كما يمكن من رفع الروح المعنوية بين الموظفين ويقوي شعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما يسمح لهم بتقديم المقترحات والبدائل الجديدة وتطبيق الأفكار والمعارف المفيدة في الإبداع والابتكار.

فالاتصال الداخلي ليس فقط نشاط لتبادل الأفكار والمعارف، لكنه أشمل من ذلك بل يعد نشاط يهتم باستخدام الأصول الإبداعية والفكرية الفعالة على نطاق واسع بالمؤسسة لتكون أكثر كفاءة من منافسيها، وهو ما أكدته *Morabes G* بأن الاتصال الداخلي يعزز من استخدام وتطبيق المعارف الجديدة لتحسين القدرة التنافسية والمناخ التنظيمي من خلال التعاون والمشاركة النشيطة لأعضاء المؤسسة بما يؤدي إلى تطبيق المعارف في مختلف الوظائف. (Victor J et al, 2011, p151-152) وهكذا يعتبر الإتصال الداخلي النشاط الأساسي والمساهم في تطبيق المعارف. وبناء على ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"يساهم الإتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة"

المطلب الخامس: مساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة

وفقا لرأي *Null* فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في القيمة التي تخلقها لعملائها، لذلك فالقيمة ليست في جمع المزيد من المعلومات أو التكنولوجيا المتقدمة، لكنها تكمن في معرفة العملاء وكيفية استخدام هذه المعرفة في بناء العلاقات، وتحقيق الولاء وبالتالي ربحية أعلى. فالنظرة لموقع العميل الاستراتيجي في السوق التنافسية اليوم قد تغيرت وأصبح مركز إهتمام المؤسسة بإعتباره (Gahremani M & Azar R.S.G.P.A, 2017, p43)، أحد مصادرها الرئيسية، لذا فالعملاء يكتسبون الكثير من المعرفة والخبرة عندما يستخدمون الخدمة أو يستهلكون المنتج، بالتالي أصبحت هذه المعرفة واحدة من أهم الموارد فإكتسابها يعتبر ميزة جديدة، لذلك ينبغي على المؤسسة إن أرادت تحقيق أداء أكثر فعالية وكفاءة في تقديم السلع/الخدمات للعملاء وكسب رضاهم، فليتها تحتاج إلى إدارة المعرفة حول العملاء من أجل التأكد من أن الخدمات والمنتجات المقدمة تلي احتياجاتهم. (Ghanimat E et al, 2014, p710-711)

الفرع الأول: مساهمة التوجه نحو العملاء في إكتساب المعرفة

يلعب التوجه بالزبون دورا حاسما في نجاح إدارة المعرفة، لأن الحصول على المعرفة الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب تمكن من اتخاذ أفضل القرارات. فتحديد العملاء ذات القيمة العالية من بين العملاء الحاليين هو أحد قدرات إدارة المعرفة حيث تسمح بتقديم أداء أفضل وفقا للمنتجات والخدمات المطلوبة. (Gheisari F& Gheisari T, 2015, p225-226)

يؤكد كل من *Goff et al* بأنه من يعتمد طريقة التوجه نحو العملاء تؤدي لزيادة رضا العملاء (Nanhua H.K.C et al, p05). هذا الرضا يتجسد من خلال القدرة على إكتساب المعرفة حول العملاء والاستمرارية في توليدها وتحديثها

والتي تشكل الربح التنافسي ومدخل عملية الابتكار، وهو ما أشار له *Zack* أن المعرفة الإبداعية بشكل خلاق سوف تشكل جوهر المعرفة في المستقبل. (Hasanzadeh M & Mahabeh S.F.S.S, 2013, p839)

وعلاوة على ذلك، ينبغي على المؤسسة إن أرادت الحصول على المعرفة ذات القيمة المضافة لأنفسهم وعملائهم، عليها فهم ليس فقط أنماط شراء العملاء وإتجاهاتهم ولكن فهم كذلك مواقفهم وتفضيلاتهم. كما أن الحصول على هذه المعرفة له أهمية كبيرة في الحفاظ على الميزة التنافسية بالمؤسسة، إذ تؤكد العديد من الدراسات على أهمية معرفة العملاء، حيث وجد *Skyrme & Amidon* في دراسة إستقصائية أجريت عام 1997 لممارسات إدارة المعرفة في الشركات الأوروبية وأمريكا الشمالية أن 96% منهم قيموا معرفة العملاء كأهم الأصول في الحفاظ على القدرة التنافسية. فمن أجل الحصول على معرفة العملاء ورصدها يجب تقييم العملاء، إجراء بحوث رضا العملاء، الحصول على المعرفة من العملاء ومقابلة العملاء. إذن فالمعرفة التي تركز على العملاء هي الأكثر تفضيلاً لنشاط التوجه نحو العملاء. (Stefanou C.J et al, 2003, p620, 621) مما يعني بأن التوجه نحو العملاء يساهم في إكتساب المعرفة.

الفرع الثاني: مساهمة التوجه نحو العملاء في خزن المعرفة

إن المؤسسات الأكثر ربحية هي التي تحتفظ بعملائها الحاليين، من خلال تلبية حاجاتهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم، وجذب عملاء جدد. هذه العلاقات هي تركز إلى حد كبير بالحفاظ على معرفة العملاء (Mereno A et al, 2010, p629) نظراً لأهميتها الإستراتيجية ومهمتها في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، حيث تم تصنيفها إلى: (Haghighat P & Yahyabeyg A, 2012, p08)

المعرفة للعملاء: هي المعلومات التي تقدمها المؤسسة عن قصد أو غير قصد لعملائها، كتقديم معلومات حول المنتج أو مقدمي الخدمة؛

المعرفة حول العملاء: وهي المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة حول العملاء المستهدفين

كملاحظاتهم أو رغباتهم المستقبلية أو العيوب السابقة للمنتج، وبطبيعة الحال أكثر أهمية هنا هو الوقت الذي يكسب المؤسسة ميزة مقارنة بمنافسيها؛

المعرفة من العملاء: وهي أصعب معلومة تحصل عليها المؤسسة باستخدام إستراتيجيات وتقنيات مختلفة مقنعة لكي تجعل عملائها يتحدثون عن إنطباعاتهم حول منتجاتها. وهي نقطة هامة في الحفاظ على العملاء ومنعهم من التحول إلى المنافسين.

ونتيجة لذلك، فإن الحفاظ على العملاء ليس فقط لبيع السلع والخدمات ولكن أيضا للحصول على معرفتهم، كما توفر للمؤسسة قاعدة للأفكار الجديدة والإبداعية بما يتماشى مع ولاء العملاء وتحقيق رضاهم (Nodehi A & Azam A, 2014, p398) ، وهو ما تبحث عنه المؤسسة لنجاحها. بالتالي فإن أفضل إستراتيجية للحفاظ على العملاء هو إقامة علاقات طويلة الأمد معهم والإحتفاظ برضاهم. (Ilham S & PiaralalS.K, 2006, p02) مما يعني بأن التوجه نحو العملاء يساهم في خزن المعرفة.

الفرع الثالث: مساهمة التوجه نحو العملاء في المشاركة بالمعرفة

يقوم التوجه نحو العملاء بتشجيع الموظفين على تبادل المعلومات والمعارف لإنتاج المنتجات والخدمات ذات القيمة الأعلى للعملاء وتحقيق رضاهم . (Hasanzadeh M & MahabehS.F.S.S, 2013, p839) فإتخاذ القرارات وإعتماد الإستراتيجيات الفعالة والناجحة على مستوى المؤسسة يتطلب تبادل المعارف حول المنافسين والأسواق ونشرها بين أعضاء المؤسسة، من أجل الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات البيئية ولاحتياجات وتفضيلات العملاء. (Gahremani M & Azar R.S.G.P, 2017, p43)

فالتعاون مع العملاء يتطلب إدراكا قويا لتبادل المعارف الضمنية، حيث تمكن المؤسسة من التنبؤ باحتياجات العملاء الجديدة بكفاءة (Mereno A et al, 2010, p630) وهو ما أكدته *Davenport* بأن إدارة المعرفة تحاول إكتشاف الأصول الضمنية في العقل الفردي وتحويلها إلى أصول تنظيمية. (Hasanzadeh M & MahabehS.F.S.S, 2013, p839) كما تعد عملية نقل المعرفة الخاصة بالعملاء هي المورد الرئيسي الذي سيمكن المؤسسة من تعزيز علاقاتها معهم وكسب ميزة تنافسية مستدامة (Mereno A et al, 2010, p630) من خلال خلق ولاء العملاء. وفي ذات السياق يجب على المؤسسة أن تعزز عمالية التبادل والمشاركة بمعرفة العملاء بطريقة تمكنها من الحصول على قيمة مضافة لها ولعملائها، وبخصوص ذلك يقترح *Roscoe* بأنه من أجل الحصول على إدارة علاقات العملاء بنجاح، تحتاج المؤسسة إلى موظفين أكفاء قادرين على دمج مهاراتهم مع العملاء. بالتالي فتبادل معرفة العملاء يجب أن يكون متوافقا مع أهداف المؤسسة التجارية، وإلا فإنه سيكون مكلفا وعدم الفائدة (Ilham S & PiaralalS.K, 2006, p07).

لذا فإن وجود معرفة كافية بالعملاء وتداولها بين الموظفين باستمرار أمر بالغ الأهمية لبناء علاقات فعالة معهم مما يعني بأن التوجه نحو العملاء يساهم في المشاركة بالمعرفة.

الفرع الرابع: مساهمة التوجه نحو العملاء في تطبيق بالمعرفة

تعتبر المعرفة عاملاً تنافسياً رئيسياً في الإقتصاد العالمي، لكنه لحضور ناجح للمؤسسة في السوق المضطربة يجب أن تولى إهتماماً لعنصر مهم هو العملاء. (Siddiqui R et al, 2013, p2966) فمن خلال إستخدام المعرفة المكتسبة من العملاء مثل سلوكياتهم، الأفضليات، أنماط الشراء، كلها تخلق فرص للمؤسسة بزيادة مبيعاتها، كما تدعم عمليات البحث والتطوير لتحسين الابتكار وتسهيل الكشف عن الفرص المتاحة في الأسواق ودعم إدارة علاقات العملاء على المدى البعيد. (Haghighat P & Yahyabeyg A, 2012, p08)

ويؤكد كل من *Gao & Li* بأنه من الضروري أن تستخدم المؤسسة معرفة العملاء، لغرض اختيار العملاء ذو القيمة وإيجاد التحليل الذي يمكن المديرين من اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب مع أخطاء أقل من خلال استخدام أنظمة خاصة لتطوير وتعزيز قدرة المؤسسة على تقديم الأفضل . لذا فإن إهتمام المؤسسة بعملائها يتطلب عمليات مكثفة (إكتساب، تخزين، نشر وإستخدام) المعرفة ذات الصلة بالعملاء كعامل نجاح مهم في تحسين فعالية وكفاءة العلاقة مع العملاء. (Ilham S & Piaralal S.K, 2006, p06-08) وبناء على ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"يساهم التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة"

خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل هو إثبات كيف يمكن لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) أن تعزز إدارة المعرفة بالمؤسسة.

فالتسويق الداخلي يمكن النظر إليه من إتجاهات مختلفة، هناك من اعتبره ثمرة تسويق الخدمات لأن جودة الخدمة المقدمة ترتبط بأداء الموظفين، وآخر من منظور التسويق بالعلاقات من خلال الدور الرئيسي الذي يلعبه الموظف في جذب

العملاء وبناء العلاقات معهم، وهناك من نظر له من منظور الموارد البشرية لأهمية دور المورد البشري في تقديم الخدمات ، وآخرون بأنه يحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإستثمار في أداء الموظفين ، وأخيرا هناك من يجدونه أنه مجرد إستخدام تقنيات التسويق التقليدي داخل المؤسسة.

وفقا لكل من *Sasser & Arbeit* أن مفهوم التسويق الداخلي ظهر كحل لمشكلة تقديم الخدمات بجودة عالية. وكان *Berry* أول من ذكر الحاجة للتسويق الداخلي لمساعدة المؤسسات على خلق وعي العملاء والدافع للتسويق التفاعلي في أنحاء المؤسسة . وبعده أثار الموضوع بعض المؤلفين في الثمانينات لاعتراف عدد كبير من المؤسسات بالاستفادة من التسويق الداخلي كبرنامج لأنه يعتبر شرط أساسي لنجاح التسويق الخارجي . وقد حظي ذلك بدعم *Gronroos* عند اقتراحه بأنه يجب تدريب كل موظف كمدير تسويق للاحتفاظ بالعميل والتي من شأنها أن تمكن بناء علاقات مع العملاء.

وعلى الرغم من أن التسويق الداخلي إقترح لأول مرة كوسيلة لتقديم مستويات عالية الجودة عند تقديم الخدمات، إلا أنه في الوقت الحاضر يعتبر نموذج للتغيير التنظيمي وإدارة لتنفيذ الاستراتيجيات، لذلك ينظر له كشرط أولي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين.

لذا يتطلب التسويق الداخلي لنجاحه مجموعة من الأنشطة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق رضاهم وهي (التدريب ، التحفيز، والتمكين، الاتصال الداخلي، والتوجه نحو العملاء).

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي والإستمولوجي للدراسة

تمهيد

بعدها تعرفنا في الفصول السابقة على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة (كيف يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة) ، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على مجموعة من المؤسسات البنكية لولاية بسكرة والمتمثلة في كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري. هذا الاختيار لم يكن تلقائياً بل إلى الموقع الهام الذي تحتله هذه المؤسسات في مجال نشاطها وجود خدماتها، وكذا طريقة تسييرها وتعاملها مع موظفيها، وهو ما ساهم في اختيارها.

فلتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي يجب إتباع أدوات منهجية ملائمة لتوجيه سير عملية البحث سواء تعلق الأمر بمنهجية تجميع ومعالجة البيانات أو أسلوب تحديد العينة. هذه المراحل يجب أن يسبقها توضيح للموقف الابستمولوجي الذي ينظر به الباحث إلى طبيعة المعرفة المنشودة والمقاربة المنهجية المناسبة لهذا الموقف. ولتطبيق ذلك تم استخدام المقابلة لتشخيص متغيرات الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان لتجميع البيانات والذي يتضمن مقاييس متعددة تهدف لتحقيق القياس الكمي لمتغيرات الدراسة أين وجهت لأفراد العينة للإدلاء بآرائهم التي تتباين ضمن سلم ليكارت الخماسي.

لهذا تهدف من خلال هذا الفصل إلى تحديد "الدراسة المنهجية للبحث" كمبحث أول، يتم من خلاله توضيح نموذج الدراسة وكذلك التوضع الابستمولوجي للدراسة، ومن ثم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، بعدها إلى تقنية البحث (أدوات جمع البيانات)، ثم إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيراً تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

أما المبحث الثاني بعنوان "نظرة حول المؤسسات محل الدراسة"، يتم من خلاله التطرق إلى أسباب إختيار المؤسسات البنكية، ثم التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

بالنسبة للمبحث الثالث والمعنون ب "تحديد واقع متغيرات البحث بالمؤسسات محل الدراسة"، ويتم فيه التطرق إلى واقع التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، ثم قياس معدل التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبعدها واقع إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وأخيراً قياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

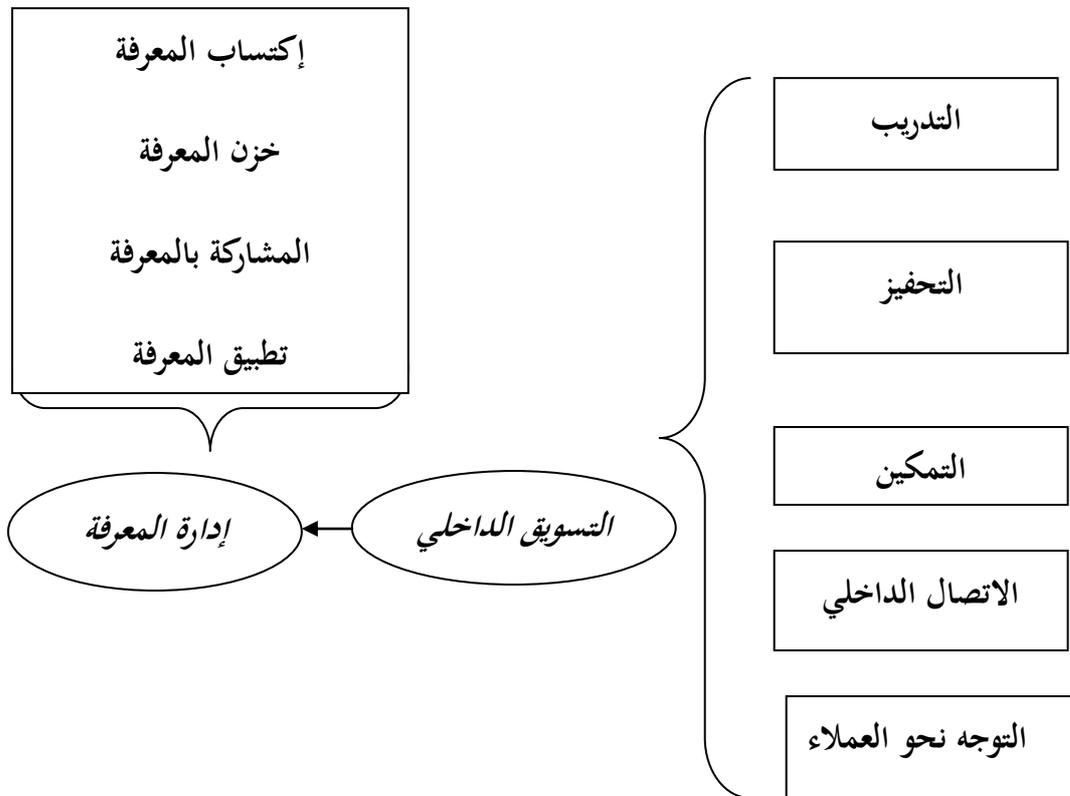
المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث

سننتقل في هذا المبحث إلى تحديد الدراسة المنهجية المتبناة، وذلك من خلال توضيح نموذج الدراسة و التوضيح الإبستمولوجي والإطار المنهجي لها، بالإضافة إلى تقنية البحث المستخدمة وتحديد أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي وأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء)، والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة وعملياتها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة). مما يتيح للقارئ معرفة وفهم إشكالية الدراسة وفرضياتها بمجرد النظر للنموذج، و التي سوف يتم دراسته في الشكل التالي:

الشكل رقم(22): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: التموضع الإبستمولوجي للدراسة

لا بد من الحصول على فهم جيد للقضايا الأساسية في النماذج الإبستمولوجية للأبحاث قبل إتباع أسلوب البحث المحدد، لأن إختيار الباحثين لمنهجية معينة وجعلها مفضلة وخاصة بهم تعود إلى التموضع الإبستمولوجي لكل باحث. (عبود سعاد، 2017، ص 11) فلإجراء أي دراسة في أي مجال علمي حسب رأي *Wong et al* ، فإنه من الضروري أن يكون ضمن إطار إبستمولوجي معين يحكم العملية البحثية، بحيث يؤدي دورا جوهريا في تحديد عما نبحت وكيف نبحت، وكيفية التوصل إلى نتيجة البحث. (عيشوش رياض، 2016، ص 95)

الإبستمولوجيا تشكل أحد فروع الفلسفة، فإذا كانت الفلسفة كلمة مشتقة من اللفظ اليوناني فيلو صوفيا وتعني طلب المعرفة . وعلى الرغم من هذا المعنى الأصلي فإنه يبقى من الصعب جدا تحديد مدلول الفلسفة بدقة ولكنها بشكل عام، تشير إلى نشاط إنساني قديم جدا يتعلق بممارسة نظرية و/أو عملية عرفت بشكل أو بآخر في مختلف المجتمعات والثقافات البشرية منذ أعرق العصور. بينما تشير الإبستمولوجيا التي ظهرت كمصطلح لأول مرة سنة 1854 وانتقلت للغة الفرنسية سنة 1901 إلى فلسفة العلوم إلا أنها بالمعنى الحديث تختلف عنها لأنها غالبا (أي الإبستمولوجيا) ما تحمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلا من ذلك على دور هذه المفاهيم، وتعرف بأنها ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صامم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، تساؤلاتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ما يميزها عن غيرها من المعارف، كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية. وتشير فلسفة العلوم التي تمثل أحد فروع الفلسفة إلى ذلك التخصص الذي يهتم بدراسة الأسس الفلسفية والافتراضات والمضامين الموجودة ضمن العلوم المختلفة، بما فيها العلوم الطبيعية مثل الفيزياء والرياضيات والبيولوجيا، والاجتماعية مثل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية. بهذا المفهوم تكون فلسفة العلوم وثيقة الصلة بالإبستمولوجيا *Epistémologie* والانطولوجيا *Ontologie*، طالما الهدف هو البحث عن طبيعة وصحة المقولات العلمية، طريقة إنتاج العلوم والنظريات العلمية، طرق التأكد والتوثيق من النتائج والنظريات العلمية، صياغة وطرق استعمال الطرق العلمية المختلفة أو ما يدعى بالمنهج العلمي، طرق الاستنتاج والاستدلال التي تستخدم في فروع العلم كافة، وأخيرا تضمينات هذه المقولات والطرق والمناهج العلمية على المجتمع بأكمله وعلى المجتمع العلمي خاصة. (دبلة فاتح، 2017، ص 08-10)

بالتالي فإن التفكير الابستمولوجي ضروري إذا من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه التي يراد منها أيضا: الوصف، الفهم، الشرح، أو التوقع. فما هي إذا مرجعية الباحث النظرية والفكرية التي تؤطره عند ممارسة بحوثه العلمية والمعرفية؟ فكل عمل بحث لا بد أن يرتكز على نظرة خاصة للعالم، يستخدم منهجية ويقترح نتائج تهدف للتقدير، التقرير، الفهم أو الشرح. في علوم التسيير هناك ثلاث مرجعيات بحثية أساسية (نماذج) *Trois Paradigmes de recherche*، الاتجاه الحديث للتسيير يسعى للتقريب بينهما، سنحاول استعراض أهمها وأكثرها استخداما. حيث يرى *Thiétart* أنه من الأفضل الرجوع إلى استخدام نماذج ابستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأن ذلك يشكل ثروة. إن اختيار أحد هذه النماذج يتبع موضوع البحث من جهة، وأحيانا كثيرة معتقدات الباحث وإيمانه الشخصي. وتتمثل في النموذج الوضعي أو الوصفي، النموذج التفسيري، النموذج البنائي. (دبلة فاتح، 2017، ص 10-08)

الفرع الأول: النموذج الوضعي (الوصفي)

ويسمى أيضا النموذج العلمي أو التجريبي، والغرض منه هو إثبات أو رفض الفرضيات بالتركيز على المنهج العلمي، التحليل الإحصائي، تعميم النتائج والتجربة، وقد كان أول من صاغ مصطلح الوضعية هو مؤسسها *Auguste Comte* الفيلسوف الفرنسي الذي يعتقد أن الملاحظة والسبب هما أفضل الوسائل لفهم السلوك الإنساني، وأن المعرفة الحقيقية تبنى على أساس الملاحظة والتجربة، كما يؤكد أنصار هذا النموذج على وجود إستقلالية بين موضوع البحث والباحث وهو ما يدعم أكثر فرضياتهم. (صولح سماح، 2014، ص 164) كما يقوم هذا النموذج على جملة من الأفكار والاعتقادات والمفاهيم من بينها:

- ✓ المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف؛
- ✓ هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه *Sujet/Objet* لا بد من تحييد آثار الظرف الذي يعتبره النموذج كمشوش للموضوع، أي أن الواقع ثابت والمعرفة موجودة بذاتها وعلى الباحث فقط أن يجد القوانين التي تحكمها، الباحث (الملاحظ) *Le sujet* هو مستقل تماما عن موضوع الدراسة أو الظاهرة *L'objet* (ملاحظة الباحث الخارجي للواقع لا يمكن أن تغير من طبيعة هذا الأخير لأن العالم لا ينتمي للذي يدرسه ويلاحظه). المجتمع محل الدراسة أو المنظمات بشكل خاص يمكن أن تعتبر كهيكل مشكلة من تركيبات وأجزاء قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها، والأفراد ليسوا إلا نتاجا لقوى المحيط

الخارجية، هذا يعني أن أفعالهم مملاة من طرف قوانين عامة لهذا المحيط والتحدي يكمن في اكتشاف هذه القوانين؛

- ✓ حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي. ولذلك فهو يعتمد فقط على الموضوعية والعقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة التي يعتبرها الأفضل ويرفض الأشكال الأخرى التي يعتبرها غير علمية (مصادر المعرفة غير الرسمية مثلا التي تأتي من الخبرات، الحدس،...) العلم الذاتي، الحدس، القيم... لا تنتمي إلى مجال العلم؛
- ✓ الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية (مطلقة) وكذلك محددة (مختزلة) التأكيد أو الرفض؛
- ✓ سبق (أولوية) المعطيات الكمية والسببية المادية. عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية ويمنطق علمي استنتاجي؛

- ✓ قيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكد وكذلك الرفض أو الدحض (حسب مبدأ *Karl Popper*، بالإضافة لإمكانية التوقع كمييار لعلمية العلم. (دبلة فاتح، 2017، ص 11-12) وقمنا بانتهاج هذا التوجه في دراستنا نتيجة تميزه بالخصائص التالية: (عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، 1999، ص 43)
- ✓ أنه يبحث العلاقة بين أشياء مختلفة في طبيعتها لم تسبق دراستها، فيتخير الباحث منها ما له صلة بدراسته لتحليل العلاقة بينهما؛

- ✓ أنه يتضمن مقترحات وحلولا مع اختبار صحتها؛
 - ✓ أنه كثيرا ما يتم في هذا المنهج استخدام الطريقة المنطقية (الاستقرائية، الاستنتاجية) للتوصل إلى قاعدة عامة؛
 - ✓ أنه يطرح ما ليس صحيحا من الفرضيات والحلول؛
 - ✓ أنه يصف النماذج المختلفة والإجراءات بصورة دقيقة بقدر المستطاع بحيث تكون مفيدة للباحثين فيما بعد.
- فبالنسبة للباحث ذو التوجه الوضعي، يتكون موضوع البحث أساسا من اكتشاف الظواهر والقواعد التي تحكمها بواسطة الملاحظة الملموسة و المستقلة عن كل رأي أو موقف، وذلك من خلال تحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها للظواهر. و مهمة الباحث الأساسية تصبح إذن كيفية تفسير أو معالجة هذه النقائص والسلبيات من أجل تحسين معرفته بهيكل الحقيقة. (بن ساهل وسيلة، 2010، ص 04) وبناء على ما سبق، اعتمدنا على النموذج الوضعي في هذه الدراسة وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات والأثر السببي لمتغير التسويق الداخلي وأبعاده وعمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: النموذج البنائي

حسب هذا النموذج فالأفراد يشكلون واقعهم الخاص بهم (العالم الذي يحيط بهم)، ليست هناك حقيقة أو واقع واحد بل الكثير وهي أساسا ذاتية. بهذا، فإن الواقع المدروس يتبع الطريقة التي ينظر بها إليه الفرد. إذا يمكن القول أن النموذج الذي

يندرج فيه الباحث يؤثر على فهمه للواقع وبالتالي على تكوين المعرفة، فكما يفكر الأفراد بالنسبة لعالمهم وحياتهم عموماً يؤثر ذلك على تصرفاتهم وردود أفعالهم ولا يمكن فهم سلوكياتهم إذا لم يكن الباحث مبدئياً قادر على فهم كيف يفكرون. إن التحدي يكمن هنا في نجاح الباحث في فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الملاحظة ومحاولة اكتشاف الأشكال المشتركة للفهم بينهم. (دبلة فاتح، 2011، ص343)

الفرع الثالث: النموذج التفسيري

اقترح *Kuhn* هذا النموذج سنة 1983، كنموذج ثالث معارض للنموذج الوضعي. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، ويعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومعدودة، كما يسميه البعض بالوظيفي أو بالمدرسة الهيكلية الوظيفية التي تضم النموذجين معاً التفسيري والبنائي. ويقوم هذا النموذج على جملة من الأفكار من بينها:

- فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه، طريقة بحثه هي إذا حسب *Debruyne* ظرفية ومؤرخة. الأفراد يشكلون معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات التي يضعونها بأنفسهم، هذه التفسيرات تقود أفعالهم فيما بعد. ويعتبر أن السلوكيات والمعاني غير قابلة للفصل وهي تشكل العالم الاجتماعي (المنظمة) والباحث لا يسعى لوضع قوانين عامة للظواهر المدروسة بقدر ما يسعى لفهم الحياة الاجتماعية الملموسة ولذلك فهو يحاول إعطاء تفسير ملائم لها؛
- عملية (إنتاج) المعرفة تمر إذا عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع وبالتالي لا يتعلق الأمر بشرح هذا الواقع ولكن فهمه عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد وبالتالي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نواياهم، معتقداتهم،
- هناك مسلمة تتمثل في قابلية التغيير الظرفي للعلاقة بين السلوكيات والمعاني المدروسة أو المقترحة بإفترض أن الظرف يؤثر على المعنى المعطى وبالتالي ينبغي مراعاته. أي وجود تبعية وارتباط بين الباحث والظاهرة المدروسة، وبذلك إذا تكون فرضياته نسبية؛
- يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي الذي يتشكل عن طريق التقارب مع الأفراد والحالات المدروسة لأن الأفعال الاجتماعية ليست أشياء وإنما أفعالاً مفسرة من طرف الباحثين وعلى الباحث الانطلاق من هذه المعاني. (بن ساهل وسيلة، 2010، ص04) وبناء على ذلك تم اعتماده في هذه الدراسة، بحيث تم وضع الظاهرة ضمن إطار تفسيري يتراوح بين الذاتية والموضوعية، والقائم على الحقائق الميدانية لفهم حقيقة الظاهرة المدروسة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب النوعية والتحليل الكيفي بواسطة المقابلة.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

ينظر للمنهج على أنه الطريقة التي سيسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة من خلال تحديده لطرق جمع وتحليل البيانات، كما يقوم بتحديد تصميم الدراسة، والذي يختلف باختلاف الهدف منه فقد يكون لاستكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، أو وصفها وتحليلها، أو إيجاد السبب أو الأثر أو العلاقات بين مجموعة من العوامل.

لذا فمنهج الدراسة هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول لنتائج عامة محددة تمكن من فهمها. (محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الحضيري، 1992، ص46) وتنقسم المناهج في علوم التسيير إلى نوعين هما المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري، حيث تم إتباعهما في دراستنا.

الفرع الأول: المنهج الاستكشافي

من أجل الإمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، إتبعنا المنهج الإستكشافي الذي يعتبر عملية لتكوين المعرفة حيث يهدف من خلالها الباحث إلى إقتراح نتائج نظرية ذات طابع جديد نسبياً. ويساعد هذا المنهج على إكتشاف هيكل دراسة يحقق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. بمعنى آخر يعمل المنهج الإستكشافي على خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، وإتباع المنهج الاستكشافي يكون وفقاً لأسلوبين: أسلوب الاستقراء وأسلوب الإبعاد. وبما أن أسلوب الاستقراء غالباً ما يعتبر غير مناسب للظواهر المدروسة في علوم التسيير، إتجهنا نحو تطبيق أسلوب الإبعاد من أجل محاولة إستكشاف أو فهم الظاهرة المدروسة وفك تعقيدها لأنها تتميز بطابع غامض في بداية الأمر، فنحاول في هذه الحالة تنظيم وهيكل أسلوب ملاحظتنا لتحديد المعنى. (بن ساهل وسيلة، 2010، ص06) إلا أننا في هذه الدراسة لا يكمن هدفنا في تعميم النتائج والوصول إلى قواعد أو قوانين عامة بقدر ما يكمن في إيجاد تفسيرات منطقية قادرة على إزالة الغموض حول مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: المنهج الاختباري

هو تمثيل للطرق المنهجية الكمية (أرقام وإحصائيات) الهدف منها هو تقديم الشرح. (دبلة فاتح، 2012، ص10) فالاختبار يتعلق بالعمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط الذي ينطلق من القوانين أو الإفتراضات ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية أنه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة

فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. أي أنه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات. (أحمد حسين الرفاعي، 2007، ص 86)

فالاستكشاف يمكن أن يستخدم في النماذج الثلاث الوضعي، التفسيري والبنائي ويمكن الرجوع للطرق الكمية والكيفية في الاستكشاف أو في الاختبار. أي بالتوفيق بينهما طالما الهدف مشترك وهو دائماً تمثيل الواقع بطريقة صحيحة وصادقة. الاستكشاف يمكن أن يتم بثلاثة طرق (نظرية تجريبية، خلية) بينما يتم الاختبار بمقابلة موضوع نظري بواقعه الخاص به. فاستخدام الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، مقابلات، ...) يتم من أجل استكشاف الواقع ثم بعد ذلك يمكن اختبارها بالطرق الرياضية والإحصائية. فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف. (دبلة فاتح، 2012، ص 10)

الفرع الثالث: أساليب الاستدلال المستخدمة

إن الاستكشاف والاختبار يستمدان أهميتهما من المنطق الاستدلالي المتحكم في كليهما، ويمكن توضيح أبرز أساليب الاستدلال المستخدمة في دراستنا كالتالي: (صالح سماح، 2014، ص 167)

أولاً: أسلوب الإبعاد

الإبعاد هو أحد أنواع الاستقراء، حيث يعرفه *Koenig* على أنه "العملية التي لا تنتمي إلى المنطق وتسمح بالهروب من التصور الفوضوي للعالم الحقيقي عن طريق محاولة تخمين العلاقات الفعلية بين الأشياء، كما تركز هذه العملية على سحب الملاحظات من التخمينات ثم اختبارها ومناقشتها"؛ وبالتالي تساعد عملية الإبعاد في توليد الفرضيات التي تحدد الروابط بين الظواهر، وبناء المعرفة بالاعتماد على طرق بعيدة عن المنطق وإيجاد تفسيرات بناء على التصور الحدسي للعلاقات الفعلية الموجودة بين الظواهر المدروسة، وتبقى نتائجه استدلالات غير أكيدة.

ثانياً: أسلوب الافتراض-الاستنباطي

يمثل أسلوب الافتراض-الاستنباطي أحد أنواع الاستنباط، وقد اقترح لأول مرة من قبل *William Whewell*، ويشتمل هذا الأسلوب من المنهج العلمي حيث يستخلص الباحث التفسير العلمي من خلال صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة، واختبار صحتها بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم قيمة تفسيرية للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الدراسة،

وذلك من خلال اختبار صارم على معطيات جديدة بالملاحظة يؤكد أو ينفي هذه الفرضيات وبمجرد التأكد من صحتها يتم تعزيز النظرية بها.

المطلب الرابع: تقنية البحث (أدوات جمع البيانات)

يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية الاستعانة بوسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة مما تساعده للوصول إلى نتائج الدراسة.

الفرع الأول: تقنية البحث

تعد تقنية البحث وسيلة تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنية تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي منها: دراسة الحالة، المقابلة، سبر الآراء، التجريب، تحليل المحتوى، تحليل الإحصائيات. (بن ساهل وسيلة، 2010، ص 02) وقد اعتمدنا في دراستنا **تقنية دراسة الحالة** التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات، وتكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع البيانات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي أو الكيفي، ويمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة. (موريس أنجرس، 2004، ص 184)

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

في عنصر أدوات جمع البيانات يقوم الباحث بتحديد الأدوات التي سوف يستخدمها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بحيث تتعدد أدوات جمع البيانات منها الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، والوثائق وغيرها. (عبود سعاد، 2017، ص 23) حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

أولاً: الاستبيان

عبارة عن تقنية مباشرة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجرى تحليلها لأغراض البحث. وتعد من أكثر الأدوات استعمالاً في علوم التسيير، تتضمن أسئلة مكتوبة ومحددة لدراسة المتغيرات التي يتطلع الباحث لتفسيرها، وتتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يطلق عليها مقياس (Likert) والذي قد يكون ثلاثي أو خماسي أو سباعي..... الخ. (خان أحلام، 2016، ص 247)

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان والذي وجه إلى الموظفين بالمؤسسات البنكية وقد تم إعداداه على النحو التالي:

إعداد الإستبانة الأولية؛

عرض الإستبانة على المحكمين (مجموعة من الأساتذة المختصين) كما هو موضح في الملحق رقم (01)، والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، وعلى أساس ذلك تمت عملية التعديل؛ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

كما يتكون الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة من ثلاثة محاور، والملحق رقم (02) يوضح ذلك، حيث يتعلق المحور الأول بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة، والمحور الثالث يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

ويتكون من أربعة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

المحور الثاني: إدارة المعرفة (المتغير التابع للدراسة)

يقيس هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة، والذي يتكون من (23) عبارة قياس، حيث تقيس العبارات من (01 إلى 06) عملية إكتساب المعرفة، والعبارات من (07 إلى 12) تقيس عملية تخزين المعرفة، أما العبارات من (13 إلى 18) تقيس عملية المشاركة بالمعرفة، والعبارات من (19 إلى 23) تقيس عملية تطبيق المعرفة.

المحور الثالث: التسويق الداخلي (المتغير المستقل للدراسة)

يقيس هذا المحور المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي، والذي يتكون من (35) عبارة قياس، حيث تقيس العبارات من (24 إلى 31) التدريب والتطوير، والعبارات من (32 إلى 38) تقيس التحفيز، والعبارات من (39 إلى 44) تقيس التمكين، العبارات من (45 إلى 51) تقيس الاتصال الداخلي، والعبارات من (52 إلى 58) تقيس التوجه نحو العملاء. كما إعتمدت إستبانة هذه الدراسة على مقياس (Likert) الخماسي وتكون درجاته موزعة كالتالي:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| ضعيف جدا | ضعيف | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

المصدر: عبود سعاد، 2017، ص24.

ثانيا: المقابلة

يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، من أجل تحقيق أهداف الدراسة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص55) حيث تتعدد أشكال المقابلات بين المقابلة الفردية والجماعية، وتنقسم المقابلات الفردية إلى (موجهة، نصف موجهة، غير موجهة). (صولح سماح، 2014، ص169)

وقد إعتمدنا في دراستنا على المقابلة نصف موجهة والتي ضمت (15) سؤال للقياس كما هو موضح في الملحق رقم (03) والتي أجريناها مع رؤساء مديرية الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة، بحيث تحتوي مقابلة الدراسة على ثلاثة محاور وهي:

➤ المحور الأول: إدارة المعرفة

يتعلق هذا المحور بإدارة المعرفة، ويضم أربعة أسئلة من (01 إلى 04) ولكل سؤال غرض معين، فالأول يهدف إلى معرفة هل يعتبر المورد البشري بالبنك رأس مال قائم على الأفكار والخبرات، والثاني يهدف إلى معرفة أن عملية جمع المعلومات في البنك هي عملية مستمرة أم لا، أما الثالث فيهدف لمعرفة هل يحافظ البنك على الموظفين الذين يملكون معارف مميزة لمواجهة التحديات الخارجية، والرابع يهدف إلى التحقق من أن هل تطبيق الأفكار والمعارف الحديثة يمكن البنك من الإبداع والابتكار.

➤ المحور الثاني: التسويق الداخلي

يتعلق هذا المحور بالتسويق الداخلي، ويضم ستة أسئلة من (05 إلى 10) وكل سؤال لديه غرض معين، فالأول يهدف إلى معرفة مدى وجود الوعي والاهتمام بمتطلبات الموظفين بالبنوك، والثاني يهدف إلى معرفة هل توجد برامج تدريبية للموظفين بالبنك لتنمية مهاراتهم في التعامل مع العملاء، أما الثالث يهدف لمعرفة ما هي الوسائل التحفيزية التي يستخدمها البنك لتشجيع الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة، أما بالنسبة للرابع فهو يهدف للتعرف هل يمنح للموظف الفرصة في صنع القرارات المؤثرة على العملاء دون وجود رقابة، والخامس يهدف إلى معرفة مدى وجود التواصل بين المدير أو رؤساء المصالح والموظفين، والسؤال السادس يهدف إلى التأكد من أن هل يسعى البنك إلى تقديم خدمات موافقة لحاجات ورغبات العملاء.

المحور الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة

يدرس المحور الثالث مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، ويضم خمسة أسئلة من (11 إلى 15) وكل سؤال لديه هدف، فالأول يهدف إلى معرفة العلاقة بين التدريب وإدارة المعرفة، أما الثاني فهو يهدف لمعرفة العلاقة بين التحفيز وإدارة المعرفة، بالنسبة للثالث فهو يهدف للتأكد من مساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة، أما الرابع يهدف لتوضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي وإدارة المعرفة، و الخامس يهدف لمعرفة العلاقة بين التوجه نحو العملاء وإدارة المعرفة.

ثالثا: الملاحظة

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل لرصد المشاكل والظواهر دون أن يتدخل الباحث بالتأثير عليها، وذلك من خلال مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة لأخذ معلومات نوعية من أجل فهم المواقف والسلوكيات. لذا تعتبر البيانات المعتمدة من خلال الملاحظة على أهمية عالية من الدقة خاصة عندما لا يرافقها أي تدخل شخصي من الباحث. وللملاحظة أساليب عديدة بالمشاركة أو بدون مشاركة..... حيث قمنا باعتماد هذه الأخيرة كوننا غير مضطرين للتفاعل مع الأطراف المعنية بالدراسة ومشاركتهم حياتهم اليومية. (خان أحلام، 2016، ص246)

رابعا: وثائق المؤسسة

وهي من الأدوات البالغة الأهمية في جمع المعلومات لأنها تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة. حيث تم الإطلاع على أهم الوثائق المتعلقة بالدراسة من تعريف ونشأة، عدد الموظفين، بالمؤسسات محل الدراسة وبرامج التدريب والتطوير الخاصة بالموظفين في كل مؤسسة، سلم الأجور وطريقة منح الحوافز والمكافآت، طريقة التواصل بين الموظفين والوسائل التكنولوجية المستخدمة في التواصل، كيفية خدمة العملاء.

المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يعد اختيار أدوات تحليل مناسبة شرط أساسي للإجابة عن أهداف البحث، فالباحث يجب أن يقرر من بين مجموعة من التحليلات التي من شأنها أن تمنح أكثر النتائج صلة بالأسئلة البحثية. (عبود سعاد، 2017، ص26) وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من أسلوب التحليل الكمي من خلال الاستبيان، وأسلوب التحليل النوعي من خلال المقابلة.

الفرع الأول: أسلوب التحليل الكمي

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك طبعاً بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20 والمتمثلة في:

- + مقاييس الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistic Measures*): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - + تحليل التباين للانحدار (*Analysis of variance*): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
 - + تحليل الانحدار البسيط (*Sample Regression*): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) على المتغير التابع وهو إدارة المعرفة.
 - + تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*): وذلك لمعرفة الفروقات في المتغيرات المستقلة والتابعة الناتجة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية.
 - + اختبار *T* للعينات المستقلة (*Independent-Samples T-test*): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم التسويق الداخلي وإدارة المعرفة تعزى لاختلاف عامل الجنس.
 - + اختبار معامل الالتواء (*Skewness*) ومعامل التفلطح (*Kurtosis*): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (*Normal Distribution*).
 - + معامل الثبات "ألفا كرونباخ": (*Cronbach's Cefficient Alpha*): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 - + معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
 - + معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
- الفرع الثاني: أسلوب التحليل النوعي

تم استخدام أسلوب التحليل النوعي من خلال الاعتماد على البيانات الكيفية المجمعة من المقابلات والمدعومة بأدلة وأقوال المستجوبين، مع التركيز على ما هو مطلوب.

المطلب السادس: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في العاملين بالوكالات البنكية لولاية بسكرة، ولغرض إتمام الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، بحيث لم يتم تحديدها بشكل مسبق، وهي بنك القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر، البنك الخارجي الجزائري، وشملت فئات حسب المستويات الوظيفية وهي (مدير، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة والموظفين حاملي الشهادات من لديهم خبرة في العمل في هذا القطاع)، والجدول الموالي يعرض توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم(05):توزيع أفراد العينة على مجتمع الدراسة

| الرقم | البنك | عدد الاستثمارات الموزعة |
|-------|------------------------------|-------------------------|
| 1 | القرض الشعبي الجزائري | (15) استثمارة |
| 2 | بنك الفلاحة والتنمية الريفية | (65) استثمارة |
| 3 | بنك التنمية المحلية | (16) استثمارة |
| 4 | بنك الخليج الجزائر | (08) استثمارات |
| 5 | البنك الخارجي الجزائري | (27) استثمارة |
| | المجموع | (131) استثمارة |

المصدر: من إعداد الباحثة

إذ قمنا بتوزيع (131) استثمارة، حيث فقدنا (46) استثمارة لم تسترجع، كما (05) استثمارات اعتبرت غير صالحة للتحليل نظرا لنقص الإجابات فيها، حيث بلغت نسبة الاستجابة (61.06%) من أصل (131) استثمارة موزعة، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة.

جدول رقم(06):عينة الدراسة

| النسبة % | التكرار | البيان |
|----------|---------|----------------------------------|
| 100 | 131 | عدد الاستثمارات الموزعة |
| 35.11 | 46 | عدد الاستثمارات غير المسترجعة |
| 03.81 | 05 | عدد الاستثمارات الملغاة |
| 61.06 | 80 | عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على فرز الاستثمارات

المبحث الثاني: نظرة حول المؤسسات محل الدراسة

يحدد هذا المبحث أسباب إختيار المؤسسات البنكية، ثم التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، حيث شملت هذه الدراسة على بعض الوكالات البنكية العاملة في ولاية بسكرة.

المطلب الأول: أسباب اختيار المؤسسات البنكية

يعتبر هذا القطاع من القطاعات الحساسة نظرا للدور الأساسي الذي يلعبه في تمويل التنمية الاقتصادية من خلال تجميع الموارد المختلفة ثم توجيهها إلى أوجه الاستخدام في مختلف المجالات. وقد تأكد دور النظام المصرفي من خلال ما قدمه من خدمات والتي بدونها لا يستطيع أي إقتصاد معاصر أن يؤدي وظيفته، ونظرا لكون الطلب على خدمات النظام المصرفي طلبا مشتقا من حاجة التنمية الاقتصادية، فبذلك يمكن القول أنه كلما اتسعت حدود التنمية زادت الحاجة إلى وجود نظام مصرفي أكثر تطورا وأوسع خدمات، حيث يشكل مع المؤسسات الوسيطة والأسواق المالية شكل هيكل الائتمان الادخاري للاقتصاد الوطني. (مصطفى عبد اللطيف، 2006، ص75)

واعتبر *Khameneh S.M & al* بأن القطاع المصرفي يتميز ببيئة ديناميكية عالية التنافسية، وفي مثل هذه الظروف فالبنوك مجبرة على تتبع برامج موسعة ومختلفة لضمان بقائها ونموها (Khameneh S.M & al, 2015, p662)، والعمل على زيادة قدراتها التنافسية باتباع أنماط تسييرية حديثة وتبنيها لفلسفة التسويق الداخلي بإعتباره يمثل بعدا إستراتيجيا في تحقيق الميزة التنافسية لتلك البنوك. (محمد زيدان، 2008، ص44) لذلك فوظيفة الموارد البشرية تعتبر من الأنشطة الخلاقة للقيمة للبنك وذلك من خلال الحرص على توظيف أحسن الكفاءات المتوفرة إلى جانب تدريب الموظفين الحاليين للبنك وتوزيعهم وتنظيمهم وفق الطرق التي تسمح بأحسن أداء لهم. (رياض عيشوش، 2010، ص105) حيث أشار حميد عبد النبي الطائي إلى أن المدراء الذين يفكرون بأن الجهود التسويقية يجب أن توجه خارج المنظمة (اتجاه السوق) لهم الحق في ذلك لأنهم يعملون في القطاع الانتاجي، أما المدراء الذين يعملون في القطاع الخدمي وبشكل خاص في قطاع البنوك فإن ممارستهم التسويقية توجه أولا داخل البنوك (للموظفين). (جوهرة أقطي، 2014، ص250) وفي هذه الحالة فالموظفين يمثلون أحد عوامل النجاح الحاسمة للبنوك في قدرتهم على تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء، وهو الهدف الذي تسعى أي مؤسسة لتحقيقه لأنهم مصدر ربحية المؤسسات. فطبيعة الخدمات المصرفية تركز على العامل البشري لما له من تأثير مهم على الخدمة المقدمة للعملاء (Khameneh S.M & al, 2015, p662).

ولكي يتحقق التميز في أداء الخدمات المصرفية، يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء، وهذا ما يشترط وجود العمل الجماعي والتشارك بالمعارف. إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة الموظفين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية. (محمد زيدان، 2008، ص44)

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

قد تم اختيار المؤسسات البنكية كمحل للدراسة لأنها تمثل مؤسسات خدمية تبحث عن التميز في تقديم خدماتها كما تعمل على حث موظفيها على تنمية المعارف، تحسين الأداء، القدرة على تحمل المسؤولية، الإبداع والتميز. لأن الموظف هو الذي ينقل رضاه مباشرة للعميل ويتفاعل معه خاصة موظفي الخط الأمامي من لهم إتصال مباشر مع العملاء، وبالتالي يصبحون الوجه العام للمؤسسة. مما وجب علينا اختيار الموظفين في هذه المؤسسات كمجتمع الدراسة لأنهم يمثلون العملاء الداخليين فيها وهو ما نطلق عليه مصطلح التسويق الداخلي. وفيما يلي نحاول إعطاء لمحة وجيزة عن البنوك التي تم اعتمادها في هذه الدراسة بولاية بسكرة وهي بنك القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر، البنك الخارجي الجزائري.

جدول رقم (07): البنوك المعتمدة في الدراسة

| الرقم | الرمز | التسمية |
|-------|---|--|
| 01 |  CPA | Crédit Populaire d'Algérie القرض الشعبي الجزائري |
| 02 |  BADR | La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural بنك الفلاحة والتنمية الريفية |
| 03 |  BDL | Banque de Développement Local بنك التنمية المحلية |
| 04 |  AGB | Gulf Bank Algeria بنك الخليج الجزائر |
| 05 |  BEA | La Banque Extérieure d'Algérie بنك الجزائر الخارجي |

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الأول: التعريف ببنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر 14/05/1967، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري، وهران، عنابة و قسنطينة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاثة بنوك أجنبية أخرى هي:

➤ البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968.

➤ الشركة المرسلية للبنوك بتاريخ 30 جوان 1968.

➤ الشركة الفرنسية للاقراض والبنوك سنة 1971.

➤ البنك المختلط ميسر.

وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985، وتحول إليه 40 وكالة و 550 موظف و 8900 حساب من حسابات عملائه، كما عرف التحولات التالية:

● أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة إقتصادية "مؤسسة ذات أسهم" يحكمها القانون التجاري منذ 1989/02/22، حيث قدر رأسماله الاجتماعي 800 مليون دج مقسمة إلى 800 سهم بقيمة اسمية 01 مليون دج.

● تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره وإدارته.

● يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.

● يتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير تشرف عليها الإدارة العامة وعلى رأسها الرئيس المدير العام. وأسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف أهمها:

✓ القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية.

✓ إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات (غير الزراعية) في ميدان الإنتاج والتوزيع

والتجارة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيا كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري.

- ✓ تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد.
- ✓ تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية، والبناء والري والصيد البحري.

وتأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة- رقم 305 في 1971/12/31، كواحدة من بين الست وكالات التابعة للمديرية الجهوية بباتنة، وتحتل الوكالة موقعا إستراتيجيا في وسط المدينة بساحة العربي بن مهيدي، وتطلع الوكالة بنفس مهام القرض الشعبي الجزائري في المنطقة، وقد بلغ عدد المستخدمين حاليا فيها 25 موظف.

الفرع الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة-

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 105/88 بتاريخ 1982/03/13 وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، ومع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1988 عدل وكمل بقانون 88/01 الذي حدد نهائيا النظام الأساسي للبنك بتاريخ 1988/01/12 ووضح طرق العمل وإجراءات التحويل، فتحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم وهذا التحويل سجل بعقد أصلي بتاريخ 1989/02/19 لدى مكتب التوثيق بالجزائر العاصمة. وجاء بنك الفلاحة والتنمية لمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبح اليوم يتكون من 35 مديرية و 200 وكالة موزعة على المستوى الوطني، ويشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف نظرا لكثافة شبكته وأهمية موارد البشرية. كما صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنوك BANC Almanach طبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية، ويمثل البنك كذلك 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف، وقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

➤ المرحلة الأولى (1982-1990): خلال السنوات الثمانية الأولى كان هدف البنك المنشود هو فرض

وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات من المناطق ذات الطابع الفلاحي، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية، الصناعية الميكانيكية الفلاحية. هذا الاختصاص كان منصوبا في إطار الاقتصاد المخطط، حيث كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

➤ المرحلة الثانية (1991-1999): بموجب صدور قانون 10/90 الذي أتى لإنهاء فترة تخصص البنوك

ووسع البنك آفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة

بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربط معه علاقة مميزة في المجال التقني، هذه المرحلة كانت بداية

لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي 1991 وتطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

➤ المرحلة الثالثة (2000-2006): تميزت هذه المرحلة بموجب التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث

نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الاستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد إقتصاد

السوق وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات

الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات المصغرة وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي إضافة إلى رفع

مستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة. وبصدد مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية، ومن

أجل الاستجابة لتطلعات العملاء وضع البنك برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على العصرية وتحسين

الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والجانب المالي.

➤ المرحلة الرابعة (2008-2009): عقد بنك الفلاحة والتنمية الريفية اتفاقية مع وزارة الفلاحة والتنمية

الريفية تقتضي بتوسيع البنك لعملياته التمويلية للنشاطات الإنتاجية الفلاحية، كما تم البدء في استخدام

البطاقات المغنطة.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة من أهم البنوك بالولاية باعتبارها من المناطق الفلاحية الهامة، وهذا

ما ترجمه تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة وفقا للمرسوم رقم 82-106، والذي يقع مقره بشارع ابن

باديس، ويشرف على 09 وكالات تضم الدوائر التالية: بسكرة، قمار، الوادي، المغير، الدبيلة، أولاد جلال، طولقة،

سيدي عقبة، جامعة وبالتالي 05 وكالات في الوادي و 04 في بسكرة، وكل وكالة لها صلاحية محددة فهي تقوم بتمويل

القطاع الفلاحي والتجاري والحرفي التابع للدائرة، وتضم وكالة بسكرة 65 موظف.

الفرع الثالث: التعريف ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

كانت نشأة بنك التنمية المحلية غير عادية، حيث انبثق عن القرض الشعبي الجزائري، وتم تأسيسه بالمرسوم الرئاسي

رقم 86/85 وبدأ نشاطه برأسمال قدره 06 مليار دينار، وفي سنة 1995 وبعد مرور 10 سنوات على تأسيسه أصبح

رأسماله يقدر ب 70 مليار دينار. ويضم المقر الرئيسي لبنك التنمية المحلية 09 مديريات متخصصة أما وكالاته فانتشرت

خلال سنة ونصف من تأسيس البنك على مجمل التراب الوطني وفرع واحد فقط، وبعد مرور 10 سنوات أصبح يشرف

على 150 وكالة و 15 فرع. وفيما يخص موارده التي يتلقاها من عملائه فقدت عند إنطلاق نشاطه 02 مليار دينار،

وبعد 10 سنوات أصبحت 45 مليار دينار. أما الحسابات التي قام بفتحها للمتعاملين معه فارتفعت من 100.000

حساب إلى 650.000 حساب خلال 10 سنوات، أما عدد الموظفين فارتفع خلال نفس الفترة من 750 موظف إلى 3035 موظف.

و أنشئ بنك التنمية المحلية وكالة تابعة له على مستوى ولاية بسكرة في 1987/01/02، وهي وكالة بنكية رائدة ويأتي تصنيف الوكالات البنكية التابعة لبنك التنمية المحلية تبعا لحجم نشاطها ورقم أعمالها المحقق، وتعمل وكالة بسكرة تحت إدارة إشراف المديرية الجهوية لولاية باتنة. ويضم حاليا حوالي 16 موظف، كما تقوم وكالة بسكرة بجميع العمليات البنكية من إيداع وسحب بالعملة الوطنية والعملة الصعبة، قبول الودائع من العملاء، فتح الحسابات البنكية تحت الطلب أو لأجل، منح القروض بمختلف أنواعها، القيام بكل عمليات التجارة الخارجية إستيرادا وتصديرا من خلال فتح الاعتمادات المستندية والتحويلات المصرفية الخارجية. أيضا يقوم بنك التنمية المحلية بمجموعة من المهام أهمها:

- تسير المعاملات التجارية بصفة مرنة مع العملاء.
- دراسة وتحليل وتسيير الملفات المتعلقة بالقروض التي تمنح للخوادم والمؤسسات.
- تقوم بالمحاسبة والمعالجة الإدارية للعمليات مع العملاء سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية.

الفرع الرابع: التعريف ببنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة-

تأسس بنك خليج الجزائر في 2003/12/15 بموجب القانون الجزائري برأسمال قدره 10 مليار دينار جزائري، يملكها ثلاثة بنوك ذات سمعة دولية مرموقة وهي برقان بنك بقيمة 60 %، وبنك تونس العالمي ب 30 %، وبنك الأردني الكويتي 10%، وهي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويت القابضة. وبنك الخليج الجزائر بدأ عمله في 2004، حيث يمارس عمله في بيئة إقتصادية وبنكية مليئة بالتغيرات والتقلبات. وقد ربط البنك منذ تأسيسه مهمته الأساسية للمساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر، باعطاء وتقديم المنشآت والأفراد مجموعة واسعة ومتطورة من المنتجات والخدمات المالية والحلول الأكثر حداثة من حيث السرعة والتنفيذ. أيضا لتلبية توقعات عملائه ويقدم بنك الخليج الجزائر الخدمات المصرفية التقليدية والحديثة، ومنذ تأسيسه والبنك يستثمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي مكنته من إتمام جميع عملياته وجعلها أكثر كفاءة. ومع التوسع المستمر أصبح لبنك الخليج الجزائر شبكة فروع منتشرة في جميع أنحاء البلاد.

و أنشئ بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة- في 2010/06/03 ، يقع في حي السائحي طريق تقرت بسكرة، مجهز بكل الوسائل الحديثة يبلغ عدد الموظفين به 08 موظفين كلهم إطارات، حيث يقدم مجموعة من الخدمات أهمها فتح حساب جاري، دفتر التوفير، عمليات الإقراض، المنتجات الالكترونية وغيرها من الخدمات الحديثة.

الفرع الخامس: التعريف بالبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة-

لقد كان الهدف الأساسي للجزائر إنشاء نظام بنكي ذو صبغة وطنية تسيطر عليه الدولة يعمل على تمويل التنمية المحلية للجزائر، وعليه جاء قرار تأميم البنوك الأجنبية وذلك سنة 1966، وبالتالي ظهرت البنوك التجارية الجزائرية الأولى والتي من بينها البنك الخارجي الجزائري الذي أسندت إليه مهمة تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية للجزائر مع بقية دول العالم. تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي بموجب الأمر رقم 67/204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967 بصفته مؤسسة وطنية برأسمال قدره 20 مليون دج، وتم تأسيسه على أنقاض 05 بنوك أجنبية هي: القرض الليوني، المؤسسة العامة، قرض الشمال، البنك الصناعي الخارجي الجزائري، بنك باركلايز المحدود.

ويعتبر هذا البنك بنك ودائع مملوك للدولة وخاضع للقانون التجاري، تتمثل وظيفته الأساسية في تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير من خلال وضع اتفاقيات مع البنوك الأجنبية، توفير ضمانات للمستوردين الجزائريين لتسهيل عملية الاستيراد من خلال هذه الاتفاقيات. وقد توسعت عمليات البنك عام 1970 لكونه البنك الذي تتمركز فيه حسابات المؤسسات الصناعية الكبرى في ميدان النفط والمحروقات النقل ومواد البناء. وبعد 21 سنة من الوجود أصبح مؤسسة إقتصادية تستقل بأموالها، وذلك بموجب المرسوم 89-01 المؤرخ في 1989/01/02 وفي 1989/02/05 تحول البنك إلى شركة ذات أسهم مع احتفاظه بكافة المبادئ وتم تحديد رأسماله ب 01 مليون دينار جزائري، وكانت الأسهم مشكلة من :

- 35% مساهمة إلكترونيك، اتصالات واعلام آلي.
- 35% مساهمة البناء.
- 20% مساهمة الخدمات.
- 10% مساهمة كيمياء، بيتروكيمياء، صيدلة.

و أنشئ بنك الجزائر الخارجي وكالة تابعة له على مستوى ولاية بسكرة في 1984/02/14، وهي وكالة بنكية من الصنف-1-، حيث يأتي تصنيف الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي تبعا لحجم نشاطها ورقم أعمالها المحقق، وكل

وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية معينة ووكالة بسكرة 56 هي واحدة من بين الوكالات العشر التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وأنشأت هذه الوكالة بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة العملاء المتواجدين بولاية بسكرة وتقع في مكان استراتيجي بالولاية، ويبلغ عدد الموظفين بها 28 موظف. و تتمثل مهامه الرئيسية فيما يلي:

- ✓ تسيير العلاقة التجارية مع العملاء بطريقة ديناميكية.
- ✓ إنشاء وتحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات.
- ✓ تسوية الشيكات.
- ✓ العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.
- ✓ العمليات المتعلقة بتحويل العملات.
- ✓ إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد.

المبحث الثالث: تحديد واقع متغيرات البحث بالمؤسسات محل الدراسة

يحدد هذا المبحث واقع متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، إدارة المعرفة) في المؤسسات محل الدراسة. والذي تهدف من خلاله إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة.

المطلب الأول: واقع التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

سنحاول في هذا المطلب الوقوف على المزيج التسويقي الداخلي في المؤسسات الخمسة محل الدراسة، وهي بنك القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر، البنك الخارجي الجزائري.

الفرع الأول: واقع التسويق الداخلي في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-

أولاً، المنتج الداخلي: ينظم البنك مسابقة التوظيف وذلك من خلال الإعلان عن المناصب الشاغرة، وتوضيح شروط الالتحاق بالمنصب. وبعدها يتم اجتياز اختبارين واحد شفهي بمدينة باتنة وآخر كتابي بمدينة قسنطينة، وعلى أساسهم يتم تحديد قائمة الموظفين الناجحون. يوجد بالبنك 25 موظف دائم تقريباً كلهم من فئة الشباب نظراً لخروج الموظفين القدامى للتقاعد.

ثانياً، السعر الداخلي: يتقاضى الموظفون الأجور حسب المنصب الذي يشغلون به كل حسب درجته الوظيفية والتي تدفع على أساس شهري، والمصنفة كالتالي:

1- الفئة الأولى: (المكلف بالدراسة) أي الموظف الأمامي يتقاضى 40000 دج.

2- الفئة الثانية: (المكلف بالدراسة) المستوى الأول يتقاضى 50000 دج.

3- الفئة الثالثة: (المكلف بالدراسة) المستوى الثاني يتقاضى 60000 دج.

فكلما زادت تكوينات وسنوات الخبرة للموظف يرقى إلى منصب أعلى وبالتالي يرتفع الأجر. أما عن التحفيزات توجد علاوة التحفيز تمنح لكل الموظفين في آخر السنة، كما لا يهتم البنك بإطاراته ولا يعاملهم معاملة خاصة مما يعني بأن إطارات المؤسسة تتقاضى أجور منخفضة مقارنة بالبنوك الأخرى.

ثالثا، التوزيع الداخلي: يتم تخصيص وتوزيع المهام والمسؤوليات على حسب الشهادة والتخصص، أيضا بالنسبة للتجهيزات فهي قديمة نوعا ما وسيغير البنك إقامته في سنة 2019 ويكون البنك مجهز بأحدث الوسائل والتقنيات.

رابعا، الترويج الداخلي: يتم التواصل بالبنك عن طريق الهاتف والفاكس وعبر تبادل الملفات، كذلك الشبكة الداخلية (الانترانات) ، كما يشارك البنك في الملتقيات والندوات مثل المشاركة في قصر المعارض، غرفة الصناعة، الجامعات الوطنية.

الفرع الثاني: واقع التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة-

أولا، المنتج الداخلي: عندما تكون بالبنك مناصب شاغرة يرسل طلبية إلى المديرية العامة لتعطيه الموافقة على التوظيف، وبعدها يرسل بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة- طلب التوظيف إلى مديرية التشغيل بالولاية أين يتم إرسال بعض الطلبة الجامعيين في التخصص المطلوب للوكالة ويتم إجراء المسابقة ثم ترسل قائمة الناجحين إلى المديرية العامة من أجل الموافقة، وهكذا يتم التوظيف بالبنك. فحاليا يتواجد بالبنك 65 موظف منهم الدائمون والمتعاقدون، فالدائمون لديهم خبرات عالية حول برامج وأنشطة العمل بالبنك أما المتعاقدون فيتم تدريبهم بالمديرية العامة بوسماعة لمدة 21 يوم وبعدها يرجعون للبنك أين يتم تدريبهم للمرة الثانية في كل المصالح أثناء العمل أي داخل البنك، أما فيما يخص الجهود الرامية لتحسين كفاءة ومعارف الموظفين ينتقل الموظفين إلى المديرية في الجزائر العاصمة لتدريبهم خاصة عندما يطبق البنك برامج حديثة لمواكبة التطورات المستمرة التي يشهدها هذا المجال خاصة، أو يأتي مؤطرين أو مدربين للبنك لتوضيح التطورات التي تحدث في مجال البنوك وكيفية التعامل معها .

ثانيا، السعر الداخلي: يتم مكافأة الموظفين بالبنك حسب الرتب والمناصب والمهام وترتفع الأجور كلما زادت التكوينات والشهادات، كما يقدم البنك علاوة التحفيز في نهاية كل سنة لكل الموظفين على أساس التقييم من طرف رئيس المصلحة. إلى جانب ذلك فالبنك يقدم أجور مناسبة للموظفين حسب المقابلة تقريبا كل الموظفون راضون عن رواتبهم، لذلك يمكن القول بأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة- يقدم أجور متميزة للحفاظ على الموظفين في بيئة شديدة التنافس، كما يقوم بتقديم تحفيزات معنوية كمنحهم شهادات الإعراف من أجل إشعار الموظف بأن البنك دائما بحاجة له وهذا ما يجعل الموظف راض على وظيفته ولا يمكنه الاستغناء عنها مهما كانت هناك إجراءات من طرف البنوك المنافسة.

ثالثاً، التوزيع الداخلي: يتم توزيع الموظفين بالبنك على أساس شروط ومهام معينة منها الخبرة، التخصص، الشهادة، كما يمكننا القول بأن البنك مجهز بأحدث الوسائل والإمكانيات التي تسهل عملية تقديم الخدمات ومعالجة الملفات، أي هناك تناسق وتكامل بين مختلف المصالح به.

رابعاً، الترويج الداخلي: إن الاتصال الفعال المتواجد بالبنك ناتج عن توفر شبكة الانترنت وتطبيق برنامج OBI بغية تسهيل المبادلات بين الموظفين، و يستخدم البنك المطويات لتوضيح المهام والخدمات والبرامج الجديدة، كما يشارك البنك في المنتديات والأيام الدراسية بمختلف الجامعات الوطنية، وكذلك الأعياد الخاصة مثل المشاركة في عيد التمور لتوضيح دعم وتمويل هذا البنك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثالث: واقع التسويق الداخلي في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

أولاً، المنتج الداخلي: عند تحديد عدد الموظفين التي تنقص البنك ويرغب في إستقطابهم، يقدم ذلك في شكل طلب إلى المديرية بالجزائر وعندما تتم الموافقة يرسل الطلب إلى مديرية التشغيل بالولاية، ويرفق ذلك بالتخصصات والشروط المطلوبة لشغل تلك المناصب. وبعدها ترسل مديرية التشغيل مجموعة من الطلبة الجامعيين ويتم إختيار العدد المطلوب من طرف المدير حيث يتم الإختيار على أساس السيرة الذاتية لكل الممتحنين. وعندما يختار المدير العدد المطلوب يتم إختبارهم شفهيًا وتكون الأسئلة ثقافة عامة وكتابيا أسئلة تتعلق بالإحصاء والإعلام الآلي. وهكذا يتم التوظيف بينك التنمية المحلية، حيث يبلغ عدد الموظفين به 16 موظف دائم كلهم من فئة الشباب لأن البنك حاول إدخال برامج وأفكار حديثة معقدة تتمكن منها فقط هذه الفئة، كما أن البنك أصبح بنك تجاري يعتمد على المنافسة في جلب أكبر عدد من المستثمرين وبالتالي قرر البنك تدريب الموظفين على سياسات التسويق الحديث ألا وهي كيفية جلب العملاء. فكل هذه الأساليب جعلت كل الموظفين القدامى يخرجون إلى التقاعد نظرا لعدم تمكنهم من التعامل مع الكمبيوتر ولا إمكانياتهم تتناسب مع المستجدات الحديثة.

ثانياً، السعر الداخلي: يعمل بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- على منح الأجور والرواتب للموظفين على أساس المنصب الذي يشغل فيه، وكلما تزيد سنوات الخبرة أو الحصول على شهادات تكوين جديدة يتم ترقية الموظفين لمناصب أعلى ومنها زيادة ورفع الأجور. كما يولي اهتماما كبيرا بإطاراته وذلك من خلال إعطائهم منحة في نهاية كل سنة والتي تقدم على أساس التقييم بواسطة برنامج آلي حسب جلب أكبر عدد من العملاء (المستثمرين خاصة)، فالإطار الذي يجلب أكبر عدد من المستثمرين يتلقى أكبر منحة، ومن هنا تشتد المنافسة بين الموظفين وبالتالي يزيد أدائهم نحو تقديم

أفضل الخدمات. كذلك يقدم البنك تحفيزات مادية للموظفات خاصة في مناسبة عيد المرأة بمنحهم مبالغ مالية، أو هدايا من الذهب،..... الخ، ويتم إجراء مسابقات بين الموظفين تتمثل في تقسيم مجموعة من العملاء على الموظفين وكلما كانت المجموعة راضية عن الخدمات تضاف نقاط للموظف.

ثالثا، التوزيع الداخلي: بالنسبة لتجهيزات البنك هي ليست متطورة كثيرا لأنه سيتم نقل البنك إلى مقر جديد بالولاية مجهز بأحدث الوسائل والتقنيات، أما بالنسبة لتقسيم المناصب فيتم على أساس الشهادة المتحصل عليها من طرف الموظفين، مثلا الموظفين الذين لديهم مستوى بكالوريا يوظف لاستقبال العملاء، أما الإطارات من لديهم مستوى الليسانس فما فوق يوظف كمدير تجاري، أو نائب المدير أي يتعامل مع المستثمرين.

رابعا، الترويج الداخلي: تتم عملية التبادل بين الموظفين بالبنك بواسطة الهاتف، الفاكس، والشبكة الداخلية

(الانترانات) ، وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي (الفيسبوك) – Banque de Développement Local BDL و يستخدم البنك المجالات و المطويات لتوضيح (حقوق وواجبات) الموظفين في نهاية كل سنة، أيضا يقوم البنك بالمشاركة في قصر المعارض، والمشاركة في الأبواب المفتوحة بوكالة التقاعد لشرح الخدمات للمتقاعدين مثلا توضيح أنه يمكن للمتقاعد أن يحصل على راتبه ابتداء من 19 في الشهر، ليس مثل البريد المواصلات أين التاريخ يكون في 24 في الشهر، قيام الشراكة مع الجمعيات الخيرية.

الفرع الرابع: واقع التسويق الداخلي في بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة-

أولا، المنتج الداخلي: عندما يكون البنك بحاجة إلى موظفين، يقدم ذلك في شكل طلب إلى مديرية التشغيل بالولاية . وبعدها ترسل مديرية التشغيل مجموعة من المشاركين لإجراء المقابلة بالمديرية DRH بالجزائر العاصمة أين تتم المقابلة وعلى أساسها يتم انتقاء الموظفين وإرسالهم للوكالة. حيث يبلغ عدد الموظفين به 08 موظفين، كلهم من فئة الشباب.

ثانيا، السعر الداخلي: يعمل بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة- على منح الأجور والرواتب للموظفين حسب الرتبة والمستوى، ويزيد الأجر كل سنة ب 02% من الأجر القاعدي وتسمى ب "علاوة الخبرة" ، كذلك كلما تزيد سنوات الخبرة أو الحصول على شهادات تكوين جديدة يتم ترقية الموظفين لمناصب أعلى ومنها زيادة ورفع الأجور. كما يولي اهتماما كبيرا بالموظفين وذلك من خلال إعطائهم تحفيزات مادية وذلك بتقديم مبلغ مالي في المناسبات (رمضان ، الأعياد الدينية، المولد، عيد المرأة، عيد العمال، مجوهرات للموظفات،.....) ، كذلك تحفيزات معنوية بتقديم شهادات حسب التكوينات والتدريبات.

ثالثا، التوزيع الداخلي: بالنسبة لتجهيزات البنك هي متطورة كثيرا فالبنك مجهز بأحدث الوسائل وأعلى التقنيات لمواكبة التطورات العالمية الحاصلة. كما يتم تقسيم أو توزيع المهام بالبنك على حسب قدرة وإمكانيات الموظف على أداء الوظيفة المناسبة.

رابعا، الترويج الداخلي: تتم عملية التبادل الداخلي بين الموظفين بالبنك بواسطة شبكة FICSEU وهي شبكة اتصال داخلية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الموظفين، كما يستخدم الإيميل. و يتوفر البنك على دفتر خاص بالقانون الداخلي لمراجعة حقوق وواجبات الموظفين. أيضا يقوم البنك بالمشاركة في الملتقيات الدولية، أما محليا تكون مشاركته في صالونات المعارض للسيارات لتوضيح خدماتهم للعملاء والتسهيلات التي يمنحونها لهم.

الفرع الخامس: واقع التسويق الداخلي للبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة-

أولا، المنتج الداخلي: يوظف البنك بواسطة تنظيم مسابقة بين من تتوفر فيهم المتطلبات الوظيفية، وذلك يتم عبر الإعلان على مستوى مديرية التشغيل، ويتم دفع ملفات المترشحين إلى الإدارة بالبنك ثم تجرى المسابقة على أساس المقابلات الفردية، وبعدها يتم الانتقاء على مستوى المديرية بالجزائر العاصمة. ويبلغ عدد الموظفين به حاليا 28 موظف.

ثانيا، السعر الداخلي: يعمل البنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة- على منح الأجور والرواتب للموظفين على أساس شهادة الأقدمية فكلما تزيد سنوات الخبرة أو الحصول على شهادات تكوين جديدة يتم ترقية الموظفين لمناصب أعلى ومنها زيادة ورفع الأجور، أو حسب المنصب (مدير عام، مدير جهوي، أو مدير وكالة). كما يعمل البنك على تشجيع الموظفين والمحافظة عليهم وذلك بتقديم تحفيزات مادية كالمناح الاجتماعية (العمر، منحة الزواج، والحج)، الأجهزة الالكترونية، والرحلات الصيفية.

ثالثا، التوزيع الداخلي: يتم توزيع الموظفين على أساس الخبرة في العمل أولا ثم رؤية المدير وتحديد المكان المناسب لكل موظف. أيضا البنك مجهز بوسائل حديثة ومريحة للموظفين وهناك تناسق وتكامل بين مختلف المصالح به ولكن التواصل الداخلي محدود نوعا ما.

رابعا، الترويج الداخلي: تتم عملية التبادل بين الموظفين بالبنك بواسطة الهاتف، الفاكس، والشبكة الداخلية (الانترانات)، وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي (الفيسبوك) للتواصل مع موظفيها وعملائها، و يستخدم البنك المجالات و المطويات لتوضيح خدماتهم، أيضا يقوم البنك بالمشاركة في الملتقيات المحلية والوطنية، ودورات تدعيم الشباب أو دورات التوعية لتسهيل العمليات البنكية.

المطلب الثاني: قياس معدل التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

يهدف هذا المطلب لقياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في بنك القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر، البنك الخارجي الجزائري.

الفرع الأول: قياس معدل التسويق الداخلي في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-

يساهم هذا النموذج في قياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسة، والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم(08): قياس معدل التسويق الداخلي في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-

| لا | نعم | هل مؤسستك |
|----|-----|--|
| | X | 1.تقوم باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على العملاء. |
| | X | 2.تستخدم الأساليب الابداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات. |
| | X | 3.تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للقيام باجراءات التوظيف للبنك. |
| | X | 4.تقدم أهداف واضحة بحيث يمكن للموظفين أن يؤمنوا بها. |
| X | | 5.لدى موظفيك بيان واضح وموجز عن أهداف البنك. |
| | X | 6.يتم تطبيق أهداف البنك من خلال ربطها بالواقع. |
| | X | 7.النظر لتطوير كفاءات الموظف ومعارفه كإيرادات وليس كتكاليف. |
| | X | 8.النظر لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار. |
| X | | 9.مساعدة الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "ماذا" وليس "وكيف". |
| | X | 10.تشجيع وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين. |
| | X | 11.مساعدة الموظفين لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. |
| | X | 12.تسعى للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط الموظفين دون داع. |
| X | | 13.مكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت. |
| | X | 14.تعليم إطارات المؤسسة على التمكين(تحمل المسؤولية). |
| | X | 15.قياس أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة. |
| | X | 16.استخدام أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته. |
| X | | 17.منح الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم. |

| | | |
|---|----|---|
| X | | 18. التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها. |
| X | | 19. استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين. |
| | X | 20. التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف. |
| 6 | 14 | المجموع |

المصدر: عبود سعاد، 2017، ص210.

حسب هذا النموذج إذا كانت الإجابة "نعم" تحسب نقطة، وإذا كانت الإجابة "لا" تحسب صفر، ويتم بعدها الحكم على معدل التسويق الداخلي بمقارنة ما تم جمعه من نقاط بالمجالات التالية:

- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (19-20) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ممتاز.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (17-18) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي جيد.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (15-16) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي معقول.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من أقل من 15 نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ضعيف.

فقد تم ملاءم هذا النموذج من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية ، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التسويق الداخلي في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة- أقل من 15، مما يوحي بان التسويق الداخلي فيه ضعيف، وذلك لأن البنك لم يعتمد على 6 نقاط أساسية لتطبيق التسويق الداخلي والمتمثلة في:

النقطة الخامسة: لا يوضح البنك للموظفين بيان واضح وموجز عن أهداف البنك.

النقطة التاسعة: لا يساعد البنك الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "لماذا" و"ليس" و"كيف".

النقطة الثالثة عشر: لا يقوم البنك بمكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت.

النقطة السابعة عشر: لا يمنح البنك الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم.

النقطة الثامنة عشر: لا يقوم البنك بالتفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها.

النقطة التاسعة عشر: لا يستخدم البنك الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين.

نلاحظ من خلال النتائج السابقة بأن معدل التسويق الداخلي في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-

ضعيف، إلا أنه من خلال مناقشتنا لرئيس مصلحة الموارد البشرية بالبنك يتضح بأن هناك اهتمام نوعا ما بتلك الأبعاد لكن ليس بمستوى عالي، مع توفر فهم بسيط لحاجات الموظفين.

الفرع الثاني: قياس معدل التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة-

يساهم هذا النموذج في قياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسة، والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم(09): قياس معدل التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-

| لا | نعم | هل مؤسستك |
|----|-----|--|
| | X | 1.تقوم باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على العملاء. |
| | X | 2.تستخدم الأساليب الابداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات. |
| | X | 3.تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للقيام باجراءات التوظيف للبنك. |
| | X | 4.تقدم أهداف واضحة بحيث يمكن للموظفين أن يؤمنوا بها. |
| | X | 5.لدى موظفيك بيان واضح وموجز عن أهداف البنك. |
| | X | 6.يتم تطبيق أهداف البنك من خلال ربطها بالواقع. |
| | X | 7.النظر لتطوير كفاءات الموظف ومعارفه كإيرادات وليس كتكاليف. |
| | X | 8.النظر لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار. |
| | X | 9.مساعدة الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "لماذا" وليس "وكيف". |
| | X | 10.تشجيع وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين. |
| | X | 11.مساعدة الموظفين لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. |
| | X | 12.تسعى للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط الموظفين دون داع. |
| X | | 13.مكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت. |
| | X | 14.تعليم إطارات المؤسسة على التمكين(تحمل المسؤولية). |
| | X | 15.قياس أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة. |
| X | | 16.استخدام أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته. |
| X | | 17.منح الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم. |
| | X | 18.التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها. |

| | |
|---------|---|
| X | 19. استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين. |
| X | 20. التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف. |
| 3 | 17 |
| المجموع | |

المصدر: عبود سعاد، 2017، ص210.

حسب هذا النموذج إذا كانت الإجابة "نعم" تحسب نقطة، وإذا كانت الإجابة "لا" تحسب صفر، ويتم بعدها الحكم على معدل التسويق الداخلي بمقارنة ما تم جمعه من نقاط بالمجالات التالية:

- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (19-20) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ممتاز.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (17-18) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي جيد.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (15-16) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي معقول.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من أقل من 15 نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ضعيف.

فقد تم ملأ هذا النموذج من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة- قدر ب 17 نقطة، مما يوحي بان التسويق الداخلي فيه جيد، وذلك لأن البنك يعتمد على تطبيق 17 نقطة لأبعاد التسويق الداخلي، إلا أنه هناك 3 نقاط ضمن النموذج لا يطبقها البنك وتتمثل في:

النقطة الثالثة عشر: لا يقوم البنك بمكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت.

النقطة السادسة عشر: لا يستخدم البنك أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته.

النقطة السابعة عشر: لا يمنح البنك الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم.

من خلال النتائج السابقة، يتضح بأن معدل التسويق الداخلي جيد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة-، لأنه من خلال مناقشتنا مع بعض كوادر البنك وقراءتهم لمختلف الأبعاد الموجودة بالجدول السابق إتضح هناك تطبيق لمجموعة من الأبعاد، وهذا لأن البنك هو من أقدم البنوك الجزائرية وأكبرها خاصة من ناحية عدد الموظفين (تدريبهم، تحفيزهم،) مما أكسبهم ثقافة خاصة بذلك، وتمويل أهم قطاع ألا وهو القطاع الفلاحي، كما يحتل موقعا متميزا

ضمن الهيكل المصرفي الجزائري ولأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة على المستوى المحلي والدولي وهو ما انعكس على معدل التسويق الداخلي.

الفرع الثالث: قياس معدل التسويق الداخلي في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

يساهم هذا النموذج في قياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسة، والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم(10): قياس معدل التسويق الداخلي في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

| لا | نعم | هل مؤسستك |
|----|-----|---|
| | X | 1. تقوم باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على العملاء. |
| | X | 2. تستخدم الأساليب الابداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات. |
| | X | 3. تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للقيام باجراءات التوظيف للبنك. |
| | X | 4. تقدم أهداف واضحة بحيث يمكن للموظفين أن يؤمنوا بها. |
| | X | 5. لدى موظفيك بيان واضح وموجز عن أهداف البنك. |
| | X | 6. يتم تطبيق أهداف البنك من خلال ربطها بالواقع. |
| | X | 7. النظر لتطوير كفاءات الموظف ومعارفه كإيرادات وليس كتكاليف. |
| | X | 8. النظر لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار. |
| | X | 9. مساعدة الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "لماذا" وليس "وكيف". |
| | X | 10. تشجيع وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين. |
| | X | 11. مساعدة الموظفين لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. |
| | X | 12. تسعى للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط الموظفين دون داع. |
| X | | 13. مكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت. |
| | X | 14. تعليم إطارات المؤسسة على التمكين(تحمل المسؤولية). |
| X | | 15. قياس أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة. |
| | X | 16. استخدام أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته. |
| | X | 17. منح الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم. |
| | X | 18. التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها. |
| X | | 19. استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين. |

| | | |
|---|----|--|
| | X | 20. التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف. |
| 3 | 17 | المجموع |

المصدر: عبود سعاد، 2017، ص210.

حسب هذا النموذج إذا كانت الإجابة "نعم" تحسب نقطة، وإذا كانت الإجابة "لا" تحسب صفر، ويتم بعدها الحكم على معدل التسويق الداخلي بمقارنة ما تم جمعه من نقاط بالمجالات التالية:

- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (19-20) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ممتاز.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (17-18) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي جيد.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (15-16) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي معقول.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من أقل من 15 نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ضعيف.

فقد تم ملأ هذا النموذج من قبل مدير تجاري (Manager commercial)، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التسويق الداخلي في بنك التنمية المحلية -وكالة بسكرة- قدر ب 17 نقطة، مما يوحي بان التسويق الداخلي فيه جيد، وذلك لأن البنك يعتمد على تطبيق 17 نقطة لأبعاد التسويق الداخلي، إلا أنه هناك 3 نقاط ضمن النموذج لا يطبقها البنك وتمثل في:

النقطة الثالثة عشر: لا يقوم البنك بمكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت.

النقطة الخامسة عشر: لا يقيس البنك أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة.

النقطة التاسعة عشر: لا يستخدم البنك الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين.

من خلال النتائج السابقة، يتضح بأن معدل التسويق الداخلي جيد في بنك التنمية المحلية -وكالة بسكرة- بحيث وصل إلى 17 نقطة، لأنه من خلال مناقشتنا مع بعض إطارات البنك شعرنا باهتمامهم الجاد بالموضوع وأن هذه الأبعاد مطبقة لديهم، وهذا لأن البنك أصبحت لديه استقلالية في الأعمال وأصبح بنك تجاري يهتم كثيرا بالمستثمرين، مما أكسبهم ثقافة الاهتمام بالموظفين.

الفرع الرابع: قياس معدل التسويق الداخلي في بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة-

يساهم هذا النموذج في قياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسة، والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم(11): قياس معدل التسويق الداخلي في بنك الخليج الجزائر -وكالة بسكرة-

| لا | نعم | هل مؤسستك |
|----|-----|---|
| | X | 1. تقوم باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على العملاء. |
| X | | 2. تستخدم الأساليب الابداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات. |
| | X | 3. تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للقيام باجراءات التوظيف للبنك. |
| | X | 4. تقدم أهداف واضحة بحيث يمكن للموظفين أن يؤمنوا بها. |
| | X | 5. لدى موظفيك بيان واضح وموجز عن أهداف البنك. |
| | X | 6. يتم تطبيق أهداف البنك من خلال ربطها بالواقع. |
| | X | 7. النظر لتطوير كفاءات الموظف ومعارفه كإيرادات وليس كتكاليف. |
| | X | 8. النظر لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار. |
| | X | 9. مساعدة الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "لماذا" وليس "وكيف". |
| | X | 10. تشجيع وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين. |
| | X | 11. مساعدة الموظفين لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. |
| | X | 12. تسعى للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط الموظفين دون داع. |
| X | | 13. مكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت. |
| | X | 14. تعليم إطارات المؤسسة على التمكين (تحمل المسؤولية). |
| | X | 15. قياس أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة. |
| | X | 16. استخدام أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته. |
| X | | 17. منح الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم. |
| X | | 18. التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها. |
| X | | 19. استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين. |
| | X | 20. التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف. |
| | 15 | المجموع |

المصدر: عبود سعاد، 2017، ص210.

حسب هذا النموذج إذا كانت الإجابة "نعم" تحسب نقطة، وإذا كانت الإجابة "لا" تحسب صفر، ويتم بعدها الحكم على معدل التسويق الداخلي بمقارنة ما تم جمعه من نقاط بالمجالات التالية:

- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (19-20) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ممتاز.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (17-18) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي جيد.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (15-16) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي معقول.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من أقل من 15 نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ضعيف.

فقد تم ملاً هذا النموذج من قبل أمين محفظة، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التسويق الداخلي في بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة- قدر ب 15 نقطة، مما يوحي بان التسويق الداخلي فيه معقول، وذلك لأن البنك يعتمد على تطبيق 15 نقطة لأبعاد التسويق الداخلي، إلا أنه هناك 5 نقاط ضمن النموذج لا يطبقها البنك وتمثل في:

النقطة الثانية: لا يستخدم البنك الأساليب الإبداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات.

النقطة الثالثة عشر: لا يقوم البنك بمكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت.

النقطة السابعة عشر: لا يمنح البنك الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم.

النقطة الثامن عشر: لا يقوم البنك في التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها.

النقطة التاسع عشر: لا يستخدم البنك الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين.

بالرغم من أن معدل التسويق الداخلي معقول (15)، إلا أنه من خلال المقابلة والمناقشة مع الموظفين شعرنا باهتمامهم بالموضوع، ووجود وعي مستقبلي لتطبيق مختلف أبعاد التسويق الداخلي.

الفرع الخامس: قياس معدل التسويق الداخلي للبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة-

يساهم هذا النموذج في قياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسة، والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم(12): قياس معدل التسويق الداخلي للبنك الخارجي الجزائري -وكالة بسكرة-

| لا | نعم | هل مؤسستك |
|----|-----|--|
| | X | 1.تقوم باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على العملاء. |
| | X | 2.تستخدم الأساليب الابداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات. |
| | X | 3.تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للقيام باجراءات التوظيف للبنك. |
| | X | 4.تقدم أهداف واضحة بحيث يمكن للموظفين أن يؤمنوا بها. |
| | X | 5.لدى موظفيك بيان واضح وموجز عن أهداف البنك. |
| | X | 6.يتم تطبيق أهداف البنك من خلال ربطها بالواقع. |
| | X | 7.النظر لتطوير كفاءات الموظف ومعارفه كإيرادات وليس كتكاليف. |
| X | | 8.النظر لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار. |
| | X | 9.مساعدة الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "لمادا" وليس "وكيف". |
| | X | 10.تشجيع وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين. |
| | X | 11.مساعدة الموظفين لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. |
| | X | 12.تسعى للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط الموظفين دون داع. |
| X | | 13.مكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت. |
| | X | 14.تعليم إطارات المؤسسة على التمكين(تحمل المسؤولية). |
| | X | 15.قياس أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة. |
| | X | 16.استخدام أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته. |
| | X | 17.منح الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم. |
| | X | 18.التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها. |
| X | | 19.استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين. |
| X | | 20.التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف. |
| | 16 | المجموع |

المصدر: عبود سعاد، 2017، ص210.

حسب هذا النموذج إذا كانت الإجابة "نعم" تحسب نقطة، وإذا كانت الإجابة "لا" تحسب صفر، ويتم بعدها الحكم على معدل التسويق الداخلي بمقارنة ما تم جمعه من نقاط بالمجالات التالية:

- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (19-20) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ممتاز.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (18-17) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي جيد.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من (15-16) نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي معقول.
- ✓ إذا وقع مجموع النقاط في المجال من أقل من 15 نقطة، نقول بأن التسويق الداخلي ضعيف.

فقد تم ملأ هذا النموذج من قبل المكلف بالدراسات مستوى⁽²⁾ "مصلحة المستخدمين"، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التسويق الداخلي بلبنك الخارجي الجزائري -وكالة بسكرة- قدر ب 16 نقطة، مما يوحي بان التسويق الداخلي فيه معقول، وذلك لأن البنك يعتمد على تطبيق 16 نقطة لأبعاد التسويق الداخلي، إلا أنه هناك 4 نقاط ضمن النموذج لا يطبقها البنك وتمثل في:

النقطة الثامنة: لا ينظر البنك لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار.

النقطة الثالثة عشر: لا يقوم البنك بمكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت.

النقطة التاسعة عشر: لا يستخدم البنك الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين.

النقطة عشرون: التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف.

من خلال النتائج السابقة، يتضح بأن التسويق الداخلي معقول في البنك الخارجي الجزائري -وكالة بسكرة- بحيث وصل إلى 16 نقطة، فمن خلال مناقشتنا مع بعض إطارات البنك توضح بأن البنك يطبق أبعاد التسويق الداخلي لكن بصورة غير متطورة وغير مفهومة، لكن هناك وجود وعي بتطبيق هذه الأبعاد والاهتمام بها أكثر في المستقبل.

المطلب الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى معرفة واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في بنك القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر، البنك الخارجي الجزائري.

الفرع الأول: واقع إدارة المعرفة في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-

أولاً، عملية اكتساب المعرفة: يولي القرض الشعبي الجزائري اهتماماً كبيراً بإطارات هـ من أجل تكوينهم ورفع قدراتهم المعرفية، حيث يقوم بإرسال الموظفين والإطارات المتواجدة بالبنك إلى المديرية العامة ببوسماعيل للاستفادة من برامج العمل البنكية الجديدة والتي يتم طرحها من قبل خبراء متخصصين في مجال البنوك (من داخل الوطن وخارجه) لأجل مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية.

ثانياً، عملية خزن المعرفة: يقوم البنك بعملية التخزين من خلال البرنامج المطبق *Delta* تم شراؤه من كندا و الذي يعمل على معالجة وتخزين الملفات وتحويلها بين مختلف المصالح عبر الشبكة الداخلية (الانترانات). كما يتضمن تقارير خاصة بمعلومات حول جهود البنك في إطار تطوير خدماته المصرفية، ومجلات شهرية تعرض من طرف *CPA info* ومطويات تحمل معلومات حول خدمات البنك وتطوره.

ثالثاً، عملية المشاركة بالمعرفة: يعقد البنك جلسات غرضها تبادل ونقل المعرفة بين الموظفين من خلال الاجتماعات بين المدير أو نائب المدير مع الموظفين لمعالجة خلل في الخدمات، أو تطوير في البرامج أو جلب أفكار ومشاريع جديدة يتم طرحها من قبل البنوك المنافسة وخاصة بنك *AGB* ، كما يشارك البنك في الملتقيات والندوات مثل المشاركة في قصر المعارض، غرفة الصناعة، الجامعات الوطنية للاستفادة من مختلف المشاريع الجديدة.

رابعاً، تطبيق المعرفة: إن المشاريع الجديدة التي تم تطبيقها بالبنك هو تطبيق الصيرفة الإلكترونية *e-Banking* (الاطلاع على الرصيد عبر شبكة الانترنت، *SMS* عبر الهاتف النقال، بطاقات الدفع الإلكتروني،.....).

الفرع الثاني: واقع إدارة المعرفة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة-

أولاً، اكتساب المعرفة: عندما يتم الاستعانة بخبراء من الدول الأجنبية في المديرية بالجزائر العاصمة، يطلب من الإطارات بمختلف الوكالة بما فيهم وكالة بسكرة لحضور برامج التدريس للحصول على معارف وأفكار جديدة وتوظيفها في إنجاز مشاريع جديدة بالمنظومة البنكية.

ثانياً، خزن المعرفة: إن البرامج الحديثة والتكنولوجيا بالبنك تستخدم لتخزين كميات هائلة من المعلومات والمعرفة حول العملاء الحاليين والمحتملين، المنافسين في السوق والمنافسين المحتملين، فمثلاً في هذه السنة 2018 طبق البنك برنامج *FlixciB* تم الحصول عليه من الهند يعمل على معالجة وتخزين الملفات وتحويلها بين مختلف المصالح ، كما يحد من عملية السرقة والتزوير، فكلما زاد حجم المعلومات المتدفقة لجأ البنك لاستخدام برامج متطورة بهدف إيجاد المعلومات السليمة التي يحتاجها وقت الحاجة .

ثالثا، المشاركة بالمعرفة: يعقد البنك إتفاقيات مع الجامعات الوطنية للمشاركة في الأيام الدراسية بغرض تبادل ونقل المعلومات والأفكار الجديدة للبنك، كما يقوم المدير أو نائبه بعقد جلسات عمل في الوكالة مع الموظفين كل 3 أو 6 أشهر تقريبا لإلقاء أفكارهم، شكاويهم، حاجاتهم،....الخ.

رابعا، تطبيق المعرفة: عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة- على تطوير مجهوداته فيما يتعلق بإدخال أرقى البرامج التكنولوجية وتكوين الموظفين على التأقلم مع هذه التغيرات العميقة بالعمل من خلال توفير البنية التحتية المجهزة بالوسائل الحديثة ، وهذا ناتج عن تطبيق أفكار وتجارب مؤسسات بنكية دولية متطورة.

الفرع الثالث: واقع إدارة المعرفة في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

أولا، عملية اكتساب المعرفة: من أجل رفع القدرات العملية في المجال البنكي، وكلما يرمح البنك تطبيق طرق جديدة للقيام بمختلف الأنشطة وتطويرها يعمل على إرسال مجموعة من الموظفين إلى المعهد المصرفي بالجزائر يتم فيه تكوينهم وإكسابهم معلومات وأفكار ليست لديهم من قبل من طرف مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال البنوك من خارج الوطن (فرنسا، تونس، المغرب، مصر.....) ومن داخله بغرض التعرف على تقنيات العمل الحديثة واستخدامها بطريقة تضمن أحسن مردودية، مثل توضيح كيفية إستخدام والتعامل مع البطاقات البيئية (*mastercard(platinum, titanuim,.....)* كما يولي البنك أهمية كبيرة لإطاراته حيث يخصص تكوينات خاصة بالإطارات منها *Catching* أين يقوم البنك بإرسال الإطارات إلى المعهد المصرفي بالجزائر لكسبهم معارف خاصة بالمجال البنكي، ثم يرسل خبير في مجال البنوك من المعهد إلى تلك الإطارات في الوكالة البنكية ل يتم اختبارهم وتقييمهم لمنحهم شهادة صقل المعرفة، فهذه الشهادة معترف بها دوليا وتمنح لهم الفرص في التوظيف في البنوك العالمية.

ثانيا، عملية خزن المعرفة: يعتمد البنك ويركز في كل تعاملاته على برنامج *SAB* وهو برنامج فرنسي دامت دراسة تطبيقه مدة 10 سنوات نظرا لتعقيده. حيث سهل العديد من التعاملات بينما كانت الوكالة ترسل الملفات كل نهاية شهر إلى المديرية لمعالجة تلك الملفات والتأكد من سلامة العمليات، إلى أنه عندما طبق هذا البرنامج أصبحت هناك شبكة تربط بين المديرية بالجزائر وكل الوكالات بالوطن أين كل العمليات أصبحت تمر بالمديرية يوميا عن طريق الشبكة، وألغى هذا البرنامج العديد من الأدوار لبعض الفئة من الموظفين وبدلا من قيام بعض العمليات يدويا أصبحت تشغل آليا مما أدى بخروجهم للتقاعد نظرا لغياب أدوارهم.

ثالثا، المشاركة بالمعرفة: من شروط البنك هو تبادل المعرفة وعدم إحتكارها، أي عندما يتم تدريب وتكوين الإطارات بالمعهد المصري بالجزائر هم ملزمين بتكوين الموظفين بالوكالة، حيث تعقد جلسات أسبوعية لطرح الأفكار الجديدة وتبادلها من طرف الموظفين، وجلسات شهرية مع المدير لتبادل المعلومات وطرح الأهداف التي يجب أن يصل إليها البنك. كما يشارك البنك في الأيام الدراسية مع مختلف الجامعات الجزائرية، والمشاركة في معرض التمور، والمشاركة في الأبواب المفتوحة بوكالة التقاعد.

رابعا، تطبيق المعرفة: إن مختلف التكوينات والتدريبات التي يوفرها البنك للموظفين ساهمت بشكل كبير على تطبيق مختلف الأفكار والمعارف الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ومواجهة البيئة التنافسية الشديدة مثل خدمات *e-banking*، والخدمات الحديثة المتعلقة بالتاجر البنكي.

الفرع الرابع: واقع إدارة المعرفة في بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة-

أولا، اكتساب المعرفة: يعمل بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة- على توجيه مجهودات ومبالغ كبيرة من أجل تكوين موظفيه، حيث يقوم بإرسال الموظفين إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة لتعلم برامج وتقنيات حديثة خاصة بمجال البنوك من طرف متخصصين وخبراء محليين متمكنين، كما يقوم بإرسال الإطارات المتواجدة بالبنك إلى الخارج للاستفادة من برامج العمل البنكية الجديدة (فرنسا) والتي يتم طرحها من قبل خبراء متخصصين في مجال البنوك لأجل مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغلب على المنافسين خاصة مع فتح العديد من البنوك الخاصة بالولاية. وكلما يتم ترقية الموظف لمنصب أعلى يتم تكوينه أكثر.

ثانيا، خزن المعرفة: يعتمد بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة- على برنامج داخلي *SGB* تعالج به مختلف العمليات بالبنك داخليا بدأ استخدامه سنة 2015 ويتم تحديثه وتطويره كلما زادت خدمات جديدة، كذلك يوجد برنامج آخر يهتم بمعالجة الملفات والعمليات الخاصة بالعملاء يسمى *CRM*.

ثالثا، المشاركة بالمعرفة: يعقد البنك إجتماعات داخلية حسب العمل قد تكون في فترات متقاربة أو متباعدة أي حسب الحاجة لهذا الاجتماع مثلا(من أجل شرح التقنيات أو البرامج الجديدة المستخدمة، أو إيجاد حلول للمشاكل المتواجدة في العمل، أو تقسيم العمل بين الموظفين إذا كان يوجد عمل كبير في البنك، أو جلسات غرضها تبادل ونقل المعرفة بين الموظفين والمدير) كما يشارك البنك في الملتقيات الدولية، أما محليا تكون مشاركته في صالونات المعارض للسيارات لتوضيح خدماتهم للعملاء والتسهيلات التي يمنحونها لهم.

رابعاً، تطبيق المعرفة: عمل البنك على تطوير خدماته من خلال التكوينات والتدريبات التي يقوم بها البنك لموظفيه، حيث ساهمت بشكل كبير في تطوير الخدمات البنكية، مثل البطاقات المصرفية الالكترونية (*Master Card AGB, Cartes Monétiques VISA AGB, Epargne SMART AGB, Crédit a la consommation TESHILAT AGB, LEASING AGB,.....*) بالإضافة إلى خدمات أخرى كالتطلع على الرصيد عبر الانترنت أو *SMS* عبر الهاتف..... الخ.

الفرع الخامس: واقع إدارة المعرفة للبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة-

أولاً، اكتساب المعرفة: نظراً لأهمية الموظفين بالبنوك وبسبب تأثيره المباشر على أهداف البنك، فقد أعطى ا لبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة- اهتماماً كبيراً بالموظفين من خلال عقد لهم دورات تكوينية حسب مجال كل موظف مثل دورات للتجارة الخارجية أو الصندوق أو القروض. فكل هذه التدريبات من شأنها تأهيل الموظفين لاكتساب المعلومات والأفكار التي تساعدهم على زيادة فعالية أدائهم.

ثانياً، خزن المعرفة: ليس كل الموظفين بالبنك لديهم الخبرة الكافية من ناحية تنظيم الملفات وتطبيقها في البرامج الحديثة وخاصة القدماء، ولكن الجيل الجديد لديهم الخبرة الكبيرة ناحية استخدام البرامج التكنولوجية، حيث يستخدم البنك برنامج خاص به *K.W.C* لحماية المعرفة من السرقة ويتجدد كل فترة حسب التطور المعلوماتي العالمي الجديد أولاً *V 4* ثم *V 8* ثم أخيراً تحول إلى برنامج *SAB* وهو برنامج شديد الحساسية

ثالثاً، المشاركة بالمعرفة: يقوم البنك على فكرة المشاركة في العمل من خلال الاجتماعات والمشاركة في المنتديات، ونقل المعلومات وتبادلها مع الزملاء في البنوك الأخرى، وحضور الندوات مع المفتشين المركزيين بينك الجزائر وكذا المفتشين على مستوى المديرية الجهوية بسطيف بصفة دورية كل سنة غرضها تبادل الخبرات والمعارف.

رابعاً، تطبيق المعرفة: يصبوا البنك الخارجي الجزائري إلى تطبيق الأفكار الحديثة التي تواكب العصرنة وتلائم مع طموحات العملاء، مثل تطبيق الخدمات الالكترونية وأطلقت عليها عهد جديد للدفع (*Paiement par carte, Paiement par cheque, Paiement par internet, Paiement sécurisé*) وطرح بطاقة الدفع المسبق *Prepaid* وغيرها من الخدمات الناتجة عن تطبيق المعارف والأفكار الجديدة.

المطلب الرابع: قياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

طور آرثر أندرسن بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (*The American Productivity & Quality Center*) أداة لاختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة (*Knowledge Management Assessment Tool*). (حلموس الأمين، 2017، ص235)

الفرع الأول: قياس مستوى إدارة المعرفة في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-

يعمل هذا النموذج على قياس مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة، والذي يتكون من عشرة أسئلة موضحة في الجدول

التالي:

جدول رقم(13): نتائج مقياس آرثر أندرسن في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-

| الرقم | السؤال | مطلقا | نادرا | أحيانا | معظم الوقت | في جميع الأوقات |
|-------|--|-------|-------|--------|------------|-----------------|
| 1 | يقوم البنك برصد وجمع معرفة العملاء بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية. | | | | X | |
| 2 | يتاح الوقت للموظفين لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة. | | | X | | |
| 3 | يسهم جميع الموظفين في البنك في خلق المعرفة. | | | X | | |
| 4 | المعلومات-مثل بيانات الخدمات وملفات وأفكار العملاء-يجرى تضمينها في نظم المعرفة. | | | | X | |
| 5 | نظام العمل بالبنك مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول الموظفين على المعلومات واستخدامها. | | | X | | |
| 6 | يقيس البنك ويتابع بشكل متناسق قيمة رأس ماله الفكري. | | | | X | |
| 7 | لدى البنك العديد من المصادر للحصول على أفضل المعلومات والمعارف. | | | | | X |
| 8 | يحدد البنك بشكل متناسق المعرفة الداخلية للموظفين على أفراد. | | | | X | |

| | | | | | |
|----|--|---|--|--|--|
| | | X | | | 9 المكافآت والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم تمنح للموظفين لتشجيع المشاركة بالمعرفة. |
| | | X | | | 10 يعيد البنك ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة. |
| 26 | | | | | المجموع |

المصدر: حلموس الأمين، 2017، ص236.

ودرجات هذا المقياس تدل على: مطلقا (0)-نادرا (01)-أحيانا (02)-معظم الأوقات (03)-في جميع الأوقات (04)، وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المنظمة يتم تصنيفها بين المستويات الأربعة لإدارة المعرفة الآتية:

✓ (9-1) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛

✓ (19-10) نقطة: المنظمة تسير في الإتجاه الصحيح؛

✓ (30-20) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة؛

✓ (40-31) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

حيث تم ملأ هذا النموذج من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية ، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى إدارة المعرفة في بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة بسكرة- قدر ب 26 نقطة، مما يوحي بأن البنك يسير في المقدمة، وذلك لأن البنك يقوم بالبحث عن أفكار ودراسات البنوك الأجنبية المتطورة ومحاولة تطبيقها.

الفرع الثاني: قياس مستوى إدارة المعرفة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة-

يعمل هذا النموذج على قياس مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة، والذي يتكون من عشرة أسئلة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(14): نتائج مقياس آرثر أندرسن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة-

| الرقم | السؤال | مطلقا | نادرا | أحيانا | معظم الوقت | في جميع الأوقات |
|-------|--|-------|-------|--------|------------|-----------------|
| 1 | يقوم البنك برصد وجمع معرفة العملاء بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية. | | | X | | |
| 2 | يتاح الوقت للموظفين لدعم ومتابعة الأفكار | | X | | | |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|----|
| | | | | | الجديدة. | |
| | | X | | | يسهم جميع الموظفين في البنك في خلق المعرفة. | 3 |
| | | X | | | المعلومات-مثل بيانات الخدمات وملفات وأفكار العملاء-يجرى تضمينها في نظم المعرفة. | 4 |
| | X | | | | نظام العمل بالبنك مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول الموظفين على المعلومات واستخدامها. | 5 |
| | | X | | | يقيس البنك ويتابع بشكل متناسق قيمة رأس ماله الفكري. | 6 |
| | | X | | | لدى البنك العديد من المصادر للحصول على أفضل المعلومات والمعارف. | 7 |
| | | X | | | يحدد البنك بشكل متناسق المعرفة الداخلية للموظفين على إنفراد. | 8 |
| | | | X | | المكافآت والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم تمنح للموظفين لتشجيع المشاركة بالمعرفة. | 9 |
| | | | | X | يعيد البنك ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة. | 10 |
| | | | | | المجموع | 17 |

المصدر: حلموس الأمين، 2017، ص236.

ودرجات هذا المقياس تدل على: مطلقاً (0)-نادراً (01)-أحياناً (02)-معظم الأوقات (03)-في جميع الأوقات (04)، وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المنظمة يتم تصنيفها بين المستويات الأربعة لإدارة المعرفة الآتية:

✓ (9-1) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛

✓ (19-10) نقطة: المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح؛

✓ (30-20) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة؛

✓ (40-31) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

حيث تم ملاءمة هذا النموذج من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى إدارة المعرفة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة- يقدر بـ 17 نقطة، مما يوحي بأن البنك يسير في الاتجاه

الصحيح، لأنه من خلال مناقشتنا اتضح بأن البنك يعطي العناية الكبرى للإطارات والذين تمكنوا من ممارسة أنشطتهم وأدوارهم حسب ما يفرضه المحيط المصرفي بشكله الحديث.

الفرع الثالث: قياس مستوى إدارة المعرفة في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

يعمل هذا النموذج على قياس مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة، والذي يتكون من عشرة أسئلة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(15): نتائج مقياس آرثر أندرسن في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

| الرقم | السؤال | مطلقا | نادرا | أحيانا | معظم الوقت | في جميع الأوقات |
|-------|--|-------|-------|--------|------------|-----------------|
| 1 | يقوم البنك برصد وجمع معرفة العملاء بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية. | | | X | | |
| 2 | يتاح الوقت للموظفين لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة. | | | | X | |
| 3 | يسهم جميع الموظفين في البنك في خلق المعرفة. | | | | X | |
| 4 | المعلومات-مثل بيانات الخدمات وملفات وأفكار العملاء-يجرى تضمينها في نظم المعرفة. | | | | | X |
| 5 | نظام العمل بالبنك مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول الموظفين على المعلومات واستخدامها. | | | | X | |
| 6 | يقيس البنك ويتابع بشكل متناسق قيمة رأس ماله الفكري. | | | | X | |
| 7 | لدى البنك العديد من المصادر للحصول على أفضل المعلومات والمعارف. | | | | | X |
| 8 | يحدد البنك بشكل متناسق المعرفة الداخلية للموظفين على أفراد. | | | X | | |
| 9 | المكافآت والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم تمنح للموظفين لتشجيع المشاركة بالمعرفة. | | | | X | |
| 10 | يعيد البنك ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة. | | | | | X |

| | |
|----|---------|
| 31 | المجموع |
|----|---------|

المصدر: حلموس الأمين، 2017، ص236.

ودرجات هذا المقياس تدل على: مطلقا (0)-نادرا (01)-أحيانا (02)-معظم الأوقات (03)-في جميع الأوقات (04)، وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المنظمة يتم تصنيفها بين المستويات الأربعة لإدارة المعرفة الآتية:

✓ (9-1) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛

✓ (19-10) نقطة: المنظمة تسير في الإتجاه الصحيح؛

✓ (30-20) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة؛

✓ (40-31) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

حيث تم ملأ هذا النموذج من قبل مدير تجاري (Manager commercial)، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى إدارة المعرفة في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- يقدر ب 31 نقطة، مما يوحي بأن البنك رائد في ميدان المعرفة، فمن خلال المقابلة مع الإطارات والمناقشة معهم تبين أن هناك وعي كبير لعمليات إدارة المعرفة، حيث قام البنك مؤخرا بإقتناء برنامج جديد يقيم الموظفين من ناحية تقدم أفضل الأفكار وجلب أكبر عدد من العملاء، كما منح لهم فرص التكوين وتنمية قدراتهم المعرفية من خلال نظام Catching الذي أعطى نفسا جديدا في مجال تكوين الموظفين ضمن أساليب عمل حديثة تتلاءم مع التطورات التي يعرفها القطاع البنكي.

الفرع الرابع: قياس مستوى إدارة المعرفة في بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة-

يعمل هذا النموذج على قياس مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة، والذي يتكون من عشرة أسئلة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(16): نتائج مقياس آرثر أندرسن في بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة-

| الرقم | السؤال | مطلقا | نادرا | أحيانا | معظم الوقت | في جميع الأوقات |
|-------|---|-------|-------|--------|------------|-----------------|
| 1 | يقوم البنك برصد وجمع معرفة العملاء بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية. | | | X | | |
| 2 | يتاح الوقت للموظفين لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة. | | | X | | |

| | | | | | | |
|----|---|---|--|--|--|----|
| | | X | | | يسهم جميع الموظفين في البنك في خلق المعرفة. | 3 |
| | X | | | | المعلومات-مثل بيانات الخدمات وملفات وأفكار العملاء-يجرى تضمينها في نظم المعرفة. | 4 |
| | | X | | | نظام العمل بالبنك مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول الموظفين على المعلومات واستخدامها. | 5 |
| | X | | | | يقيس البنك ويتابع بشكل متناسق قيمة رأس ماله الفكري. | 6 |
| X | | | | | لدى البنك العديد من المصادر للحصول على أفضل المعلومات والمعارف. | 7 |
| | | X | | | يحدد البنك بشكل متناسق المعرفة الداخلية للموظفين على إنفراد. | 8 |
| | | X | | | المكافآت والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم تمنح للموظفين لتشجيع المشاركة بالمعرفة. | 9 |
| | | X | | | يعيد البنك ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة. | 10 |
| 24 | | | | | المجموع | |

المصدر: حلموس الأمين، 2017، ص 236.

ودرجات هذا المقياس تدل على: مطلقاً (0) - نادراً (01) - أحيانا (02) - معظم الأوقات (03) - في جميع الأوقات (04)، وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المنظمة يتم تصنيفها بين المستويات الأربعة لإدارة المعرفة الآتية:

✓ (9-1) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛

✓ (19-10) نقطة: المنظمة تسير في الإتجاه الصحيح؛

✓ (30-20) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة؛

✓ (40-31) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

حيث تم ملاءمة هذا النموذج من قبل أمين محفظة ، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى إدارة المعرفة في بنك الخليج الجزائر -وكالة بسكرة- يقدر ب 24 نقطة، مما يوحي بأن البنك يسير في المقدمة، حيث توضح من خلال

مناقشتنا مع مختلف الموظفين بأن البنك يسعى إلى تطوير معارف الموظفين وقدراتهم وخبراتهم وتحسين مستواهم لمواكبة التطورات في كل المجالات البنكية.

الفرع الخامس: قياس مستوى إدارة المعرفة بلبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة-

يعمل هذا النموذج على قياس مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة، والذي يتكون من عشرة أسئلة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(17): نتائج مقياس آرثر أندرسن بلبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة-

| الرقم | السؤال | مطلقا | نادرا | أحيانا | معظم الوقت | في جميع الأوقات |
|-------|--|-------|-------|--------|------------|-----------------|
| 1 | يقوم البنك برصد وجمع معرفة العملاء بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية. | | | | X | |
| 2 | يتاح الوقت للموظفين لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة. | | | X | | |
| 3 | يسهم جميع الموظفين في البنك في خلق المعرفة. | | X | | | |
| 4 | المعلومات-مثل بيانات الخدمات وملفات وأفكار العملاء-يجرى تضمينها في نظم المعرفة. | | | | | X |
| 5 | نظام العمل بالبنك مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول الموظفين على المعلومات واستخدامها. | | | | | X |
| 6 | يقيس البنك ويتابع بشكل متناسق قيمة رأس ماله الفكري. | | | | X | |
| 7 | لدى البنك العديد من المصادر للحصول على أفضل المعلومات والمعارف. | | | X | | |
| 8 | يحدد البنك بشكل متناسق المعرفة الداخلية للموظفين على أفراد. | | | | X | |
| 9 | المكافآت والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم تمنح للموظفين لتشجيع المشاركة بالمعرفة. | | | | | X |
| 10 | يعيد البنك ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة. | X | | | | |

| | |
|----|---------|
| 26 | المجموع |
|----|---------|

المصدر: حلموس الأمين، 2017، ص236.

ودرجات هذا المقياس تدل على: مطلقا (0)-نادرا (01)-أحيانا (02)-معظم الأوقات (03)-في جميع الأوقات (04)، وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المنظمة يتم تصنيفها بين المستويات الأربعة لإدارة المعرفة الآتية:

✓ (9-1) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛

✓ (19-10) نقطة: المنظمة تسير في الإتجاه الصحيح؛

✓ (30-20) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة؛

✓ (40-31) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

فقد تم ملأ هذا النموذج من قبل المكلف بالدراسات مستوى⁽²⁾ "مصلحة المستخدمين"، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى إدارة المعرفة بلبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة- يقدر ب 26 نقطة، مما يوحي بأن البنك يسير في المقدمة، لأنه توضح من خلال مناقشتنا مع مختلف الموظفين والإطارات بأن الهدف الأساسي للبنك هو مسايرة المعارف والخبرات الجديدة والمبادرة في كسب العملاء الجدد.

خلاصة الفصل

هدف هذا الفصل إلى وضع الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية المطروحة ، بحيث تم توضيح توقعنا الابستمولوجي والمنهجي، أين خالصنا بأننا نجمع بين النموذج التفسيري والوضعي أو الايجابي، كوننا نحاول في هذه الدراسة فهم ظاهرة تعزيز إدارة المعرفة من خلال التسويق الداخلي وفق تصورنا الخاص، وترجمة هذا الفهم الخاص إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، وإجراء وصف وتحليل كمي لعناصرها، مما جعلنا نجمع بين المنهجين الاستكشافي والاختباري باستخدام مقارنة بحثية ثنائية تركز على الكم والنوع، هذا الجمع بين المقاربتين يفرض استخدام أسلوب الإبعاد والافتراض الاستنتاجي في الاستدلال والتفكير.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، كما تم توضيح واقع متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، إدارة المعرفة) في المؤسسات محل الدراسة، ثم قياس مستوى (التسويق الداخلي وإدارة المعرفة) في المؤسسات محل الدراسة. وسيتم في الفصل التالي عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام مجموعة أساليب إحصائية.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

يأتي هذا الفصل لإبراز وتحليل آراء الموظفين في المؤسسات المبحوثة حول المحاور الأساسية للدراسة والمتمثلة في إدارة المعرفة والتسويق الداخلي. حيث سنحاول خلال هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها للتعرف على مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة.

لذا سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى تفريغ وتحليل إستبانة الدراسة ، ونتعرف في المبحث الثاني على إختبار فرضيات الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثالث فخصص لتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تفرغ وتحليل إستبانه الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد المؤسسات محل الدراسة، وكذا معرفة كل مستوى كل من التسويق الداخلي وإدارة المعرفة، ومن اجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور إدارة المعرفة، ومحور التسويق الداخلي.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الاستبيان

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس. (بعلي حمزة، 2016، ص176) فنتناول في هذا المطلب ثبات وصدق أداة الاستبيان، ومدى خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: ثبات أداة الاستبيان

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، (قريشي محمد، 2014، ص14) حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم(18): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الاستبيان

| معامل الصدق | معامل الثبات "ألفا كرونباخ" | عدد العبارات | محاور الاستبيان |
|-------------|-----------------------------|--------------|------------------|
| 0.913 | 0.835 | 06 | إكتساب المعرفة |
| 0.904 | 0.819 | 06 | خزن المعرفة |
| 0.931 | 0.868 | 06 | التشارك بالمعرفة |
| 0.947 | 0.898 | 05 | تطبيق المعرفة |
| 0.972 | 0.946 | 23 | المجموع |
| 0.943 | 0.891 | 08 | التدريب |
| 0.975 | 0.951 | 07 | التحفيز |

| | | | |
|-------|-------|----|--------------------|
| 0.951 | 0.905 | 06 | التمكين |
| 0.878 | 0.771 | 07 | الاتصال الداخلي |
| 0.901 | 0.813 | 07 | التوجه نحو العملاء |
| 0.978 | 0.958 | 35 | المجموع |
| 0.986 | 0.974 | 58 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات لكل المحاور يفوق النسبة المقبولة 60%، وهو ما يدل على أن الثبات الكلي للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ 0.974 أي بنسبة 97.4%، وهي نسبة جيدة وهو ما يثبت على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي أن جميع متغيرات الدراسة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية. كما يتضح من خلال الجدول كذلك أن معامل الصدق العام عال كذلك حيث بلغ 0.986 وهو ما نسبته 98.6%، بحيث كانت جميع محاور الدراسة ذات معاملات صدق مرتفعة، ولهذا فإن جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، بالتالي فهي مناسبة لأهداف الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة نعتمد على ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، وللتأكد من أنها تخدم أهدافها تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث توجد أسمائهم كما هو موضح في الملحق رقم (01)، والمختصين في هذا المجال والذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، كما طلب منهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وقد تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

كما تم إختبار الاستبيان على عينة مكونة من 15 موظف لاختبار صدقه ومدى وضوح عباراته لديهم، وبناء عليه تم التعديل في صياغة بعض العبارات ومن ثم توزيعه على مجتمع الدراسة.

ثانيا: صدق المحتوى: وذلك بحساب معاملات الارتباط (Spearman) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (إدارة المعرفة) والدرجة الكلية للمحور

| المحور | الرقم | العبارة | معامل الارتباط سبيرمان | Sig |
|-------------------------------|-------|---|------------------------|-------|
| المحور الأول (اكتساب المعرفة) | 01 | تسهم لقاءاتك المباشرة مع الخبراء وذوي الاختصاص باكتساب المعرفة. | 0.463** | 0.000 |
| | 02 | يساعدك الإطلاع على الدراسات والأبحاث الجديدة في مجال تخصصك في إكتساب المعرفة. | 0.456** | 0.000 |
| | 03 | يعطي البنك الموظفين فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم. | 0.701** | 0.000 |
| | 04 | يقوم البنك بالاستعانة بخبراء من خارج البنكلتزويد الموظفين بالمعارف والخبرات. | 0.803** | 0.000 |
| | 05 | يشارك البنك في المؤتمرات والندوات داخل وخارج الوطن للحصول على المعرفة. | 0.769** | 0.000 |
| | 06 | يسعى البنك لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الجامعات، ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد المعارف الجديدة. | 0.753** | 0.000 |
| المحور الثاني (تخزين المعرفة) | 07 | يقوم البنك بتوثيق الأفكار والمعارف الجديدة المبتكرة. | 0.735** | 0.000 |
| | 08 | يعمل البنك على الاحتفاظ بالموظفين الذين يمتازون بالمعرفة والخبرة العالية باعتبارهم خزائن معرفية. | 0.781** | 0.000 |
| | 09 | لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها. | 0.641** | 0.000 |
| | 10 | يسهل البنك وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة الذي يمتلكها. | 0.735** | 0.000 |
| | 11 | يحرص البنك على إنشاء مطويات ووثائق خاصة بالخدمات الذي يوفرها. | 0.550** | 0.000 |

| | | | | |
|-------|---------|---|----|-----------------------------------|
| 0.000 | 0.637** | يملك البنك برامج حديثة لحماية المعرفة من السرقة من داخل وخارج البنك. | 12 | المحور الثالث (المشاركة بالمعرفة) |
| 0.000 | 0.714** | يهتم البنك بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل وتبادل وتوزيع المعرفة. | 13 | |
| 0.000 | 0.752** | يقوم البنك بعقد جلسات لتبادل ونقل المعارف والخبرات داخله. | 14 | |
| 0.000 | 0.663** | يملك البنك موقع إلكتروني للتواصل مع مختلف المتعاملين وتقديم خدمات للعملاء. | 15 | |
| 0.000 | 0.665** | يملك الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها. | 16 | |
| 0.000 | 0.766** | لدى البنك تسهيلات تكنولوجية خاصة بتوزيع المعرفة على الموظفين كالبريد الإلكتروني. | 17 | |
| 0.000 | 0.751** | يوفر البنك الوقت والجهد الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين. | 18 | |
| 0.000 | 0.772** | يمنح البنك لك الحرية في تطبيق المعلومات والمعارف الجديدة. | 19 | المحور الرابع (تطبيق المعرفة) |
| 0.000 | 0.787** | يعمل البنك على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة. | 20 | |
| 0.000 | 0.876** | يمنح البنك الموظفين فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم. | 21 | |
| 0.000 | 0.778** | يتوفر البنك على مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية. | 22 | |
| 0.000 | 0.851** | يتم تكريم الموظفين الذين يسهمون بتبادل المعرفة وتطبيقها. | 23 | |

** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع عبارات الاستبيان داخل محور إدارة المعرفة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وبذلك تعتبر كل عبارات الاستبيان داخل محور إدارة المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (20): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التسويق الداخلي) والدرجة الكلية للمحور

| المحور | الرقم | العبارة | معامل الارتباط سبيرمان | Sig |
|-------------------------|-------|--|------------------------|-------|
| المحور الأول (التدريب) | 24 | تطوير المهارات والمعارف يحدث كعملية مستمرة في البنك. | 0.678** | 0.000 |
| | 25 | يخصص البنك الموارد الكافية من أجل تدريبي. | 0.743** | 0.000 |
| | 26 | يقوم البنك بإدارة البرنامج التدريبي للوصول إلى الأهداف المرجوة. | 0.773** | 0.000 |
| | 27 | يحرص البنك على تطوير مهاراتي لإنجاز المشاريع مستقبلية. | 0.815** | 0.000 |
| | 28 | يعمل البنك على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج الوطن. | 0.744** | 0.000 |
| | 29 | يقدم لي البنك الدعم لتطوير مهاراتي ومعارفي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. | 0.787** | 0.000 |
| | 30 | تم إلحاقني بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي كموظف. | 0.760** | 0.000 |
| | 31 | يقوم البنك بتدريبي كلما أضاف مناهج عمل جديدة. | 0.524** | 0.000 |
| | 32 | يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي. | 0.851** | 0.000 |
| | 33 | أحصل على حوافز، عند تقديمي أفكار جديدة. | 0.917** | 0.000 |
| المحور الثاني (التحفيز) | 34 | يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بفاعلية. | 0.883** | 0.000 |
| | 35 | يقوم البنك بتقديرني من خلال تقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير. | 0.878** | 0.000 |
| | 36 | يعتبر البنك تلبية مطلبي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العملاء. | 0.856** | 0.000 |
| | 37 | يقوم البنك بتقديم مرتبات مناسبة مقارنة مع غيره من البنوك. | 0.745** | 0.000 |

| | | | | |
|-------|---------|--|----|------------------------------------|
| | | الأخرى. | | |
| 0.000 | 0.851** | يعتبر مستوى الأداء و الكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في البنك. | 38 | المحور الثالث (التمكين) |
| 0.000 | 0.724** | يثق البنك في مهاراتي لممارسة عملي بفعالية. | 39 | |
| 0.000 | 0.780** | لدي الحرية التامة في التواصل مع الادارة العليا. | 40 | |
| 0.000 | 0.836** | أقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال البنك. | 41 | |
| 0.000 | 0.852** | يتاح لي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز عمالي. | 42 | |
| 0.000 | 0.777** | أشعر بمرونة في تطبيق التعليمات. | 43 | |
| 0.000 | 0.863** | يأخذ البنك أرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار. | 44 | |
| 0.000 | 0.556** | يقوم مسؤولي المباشر بإبلاغي مسبقا بأي تغيير في أسلوب العمل. | 45 | |
| 0.000 | 0.834** | المسؤولون يهتمون بأحوال عملنا، والمشاكل التي نواجهها. | 46 | |
| 0.000 | 0.655** | يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات. | 47 | |
| 0.000 | 0.733** | أحصل على المعلومات التي أحتاجها بسهولة في البنك. | 48 | |
| 0.000 | 0.614** | يعمل البنك بإعلامنا حول التطورات التي تحصل في طبيعة العمل. | 49 | |
| 0.000 | 0.649** | ينظر البنك للموظفين على أنهم وسيلة لنقل المعلومات. | 50 | |
| 0.005 | 0.308** | يمكن لي مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة. | 51 | |
| 0.000 | 0.755** | أستمتع في عملي أثناء خدمة العملاء. | 52 | المحور الخامس (التوجه نحو العملاء) |
| 0.000 | 0.715** | أقدم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب. | 53 | |
| 0.000 | 0.662** | يسعى البنك لتحقيق رضا عملائه. | 54 | |
| 0.000 | 0.680** | يعتمد البنك على آراء العملاء لتحسين خدماته. | 55 | |
| 0.000 | 0.631** | يبنى البنك علاقات مستمرة مع عملائه. | 56 | |
| 0.000 | 0.600° | يحتفظ البنك بكل المعلومات المتعلقة بعملائه . | 57 | |

| | | | |
|-------|--------|---|----|
| 0.000 | 0.535° | الهدف النهائي لوظيفتي هو تلبية حاجات العملاء. | 58 |
|-------|--------|---|----|

** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع عبارات الاستبيان داخل محور التسويق الداخلي دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وبذلك تعتبر كل عبارات الاستبيان داخل محور التسويق الداخلي صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات عينة الاستبيان حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

يهدف هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

جدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 52 | 65% |
| | أنثى | 28 | 35% |
| | المجموع | 80 | 100% |
| العمر | من 20 سنة-أقل من 30 سنة | 14 | 17.50% |
| | من 30 سنة-أقل من 40 سنة | 24 | 30% |
| | من 40 سنة-أقل من 50 سنة | 28 | 35% |
| | من 50 سنة فأكثر | 14 | 17.50% |
| | المجموع | 80 | 100% |
| | بكالوريا فأقل | 26 | 32.50% |
| | ليسانس | 39 | 48.8% |

| | | | |
|------------------|-----------------------------|-----------|-------------|
| المستوى التعليمي | مهندس | 03 | 03.8% |
| | دراسات عليا متخصصة | 08 | 10% |
| | ماجستير فأكثر | 04 | 5% |
| | المجموع | 80 | 100% |
| مدة الخدمة | أقل من 5 سنوات | 16 | 20% |
| | من 5 سنوات - أقل من سنوات | 21 | 26.3% |
| | من 10 سنوات - أقل من 15 سنة | 14 | 17.50% |
| | 15 سنة فأكثر | 29 | 36.3% |
| | المجموع | 80 | 100% |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتضح جليا أن المتغيرات الشخصية والوظيفية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الاستبانة والاجابة عنها بموضوعية. إذ تبين أن أغلبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وذلك بنسبة 65% ، في حين كانت نسبة الإناث 35%.

وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن 17.50% من أفراد عينة البحث أعمارهم تقل عن 30 سنة، وأن 65% منهم تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 50 سنة، هذه النسبة تبدو مرتفعة لأن الموظف الذي ينتمي إلى هذه الفئة العمرية يكون قد إكتسب الخبرة اللازمة التي تؤهله لتأدية مختلف الوظائف. أما الموظفين الذين تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم 17.50% وتبدو هذه الأخيرة منخفضة لأن الموظف الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد إقتررب من سن التقاعد.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن 39 فرد والمقدرة نسبتهم بـ 48.8% هم من حملة شهادة الليسانس وهم يمثلون أعلى نسبة من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى بكالوريا فأقل 26 فرد بنسبة 32.50%، بينما يقدر عدد المهندسين 03 أفراد، أي ما يمثل 03.8% من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة حاملي شهادات دراسات عليا متخصصة 08 أفراد بنسبة 10%، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مستوى عالي أي ماجستير فأكثر 04 أفراد أي ما يقدر بنسبة 5%. وما يلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي بين بكالوريا فأقل ومستوى الليسانس ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة.

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن 16 من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 05 سنوات، وهم يمثلون نسبة 20%. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين 05 و10 سنوات 21 فردا أي ما نسبته 26.3% من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة 15 سنة فأكثر 29 فردا بنسبة 36.3% وهذه الأخيرة تؤكد بأن مؤسسات الدراسة تحتفظ بالموظفين ذوي الخبرات الكافية، وهذا الأمر يعتبر أساسيا ومن متطلبات نجاح المؤسسات وهي الاحتفاظ بالزبائن الداخليين المؤهلين ذوي الخبرات والمعارف التي تسهم في ضمان استمرارية المؤسسات وتقوية مجال المنافسة لديها. أما أقل نسبة تحلت بها الفئة التي تشمل من 10 إلى 15 سنة خدمة بحيث تراوح عدد أفرادها 14 أي ما يعادل نسبة 17.50% .

المطلب الثالث: تحليل آراء الموظفين حول محور إدارة المعرفة والتسويق الداخلي

خلال هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت " 1-5" لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة المعرفة والتسويق الداخلي وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

| درجات الموافقة | فئات المتوسط الحسابي |
|----------------|----------------------|
| غير موافق بشدة | (1 - 1.79) |
| غير موافق | (1.80 - 2.59) |
| محايد | (2.60 - 3.39) |
| موافق | (3.40 - 4.19) |
| موافق بشدة | (4.20 - 5) |

المصدر: من إعداد الباحثة

أولاً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة

وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة محور إدارة المعرفة والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| | 1. اكتساب المعرفة | 3.872 | 0.687 | 02 | موافق |
| 01 | تسهم لقاءاتك المباشرة مع الخبراء وذوي الاختصاص باكتساب المعرفة. | 4.290 | 0.620 | 01 | موافق بشدة |
| 02 | يساعدك الإطلاع على الدراسات والأبحاث الجديدة في مجال تخصصك في اكتساب المعرفة. | 4.260 | 0.689 | 02 | موافق بشدة |
| 03 | يعطي البنك الموظفين فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم. | 3.930 | 0.978 | 03 | موافق |
| 04 | يقوم البنك بالاستعانة بخبراء من خارج البنك لتزويد | 3.600 | 1.098 | 05 | موافق |

| | | | | الموظفين بالمعارف والخبرات. | |
|-------|----|-------|-------|---|----|
| موافق | 04 | 0.993 | 3.660 | يشارك البنك في المؤتمرات والندوات داخل وخارج الوطن للحصول على المعرفة. | 05 |
| موافق | 06 | 1.079 | 3.50 | يسعى البنك لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الجامعات، ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد المعارف الجديدة. | 06 |
| موافق | 01 | 0.572 | 3.937 | 2. تخزين المعرفة | |
| موافق | 04 | 0.795 | 3.89 | يقوم البنك بتوثيق الأفكار والمعارف الجديدة المبتكرة. | 07 |
| موافق | 05 | 0.914 | 3.89 | يعمل البنك على الاحتفاظ بالموظفين الذين يمتازون بالمعرفة والخبرة العالية باعتبارهم خزائن معرفية. | 08 |
| موافق | 03 | 0.718 | 3.94 | لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها. | 09 |
| موافق | 06 | 0.875 | 3.76 | يسهل البنك وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة الذي يمتلكها. | 10 |
| موافق | 02 | 0.746 | 4.03 | يحرص البنك على إنشاء مطويات ووثائق خاصة بالخدمات الذي يوفرها. | 11 |
| موافق | 01 | 0.663 | 4.13 | يملك البنك برامج حديثة لحماية المعرفة من السرقة من داخل وخارج البنك. | 12 |
| موافق | 03 | 0.690 | 3.802 | 3. المشاركة بالمعرفة | |
| موافق | 03 | 0.834 | 3.84 | يهتم البنك بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل وتبادل وتوزيع المعرفة. | 13 |
| موافق | 04 | 0.978 | 3.74 | يقوم البنك بعقد جلسات لتبادل ونقل المعارف والخبرات داخله. | 14 |
| موافق | 01 | 0.700 | 3.94 | يملك البنك موقع إلكتروني للتواصل مع مختلف المتعاملين | 15 |

| | | | | | |
|-------|----|-------|-------|--|----|
| | | | | وتقديم خدمات للعملاء. | |
| موافق | 02 | 0.750 | 3.91 | يتملك الموظفون المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها. | 16 |
| موافق | 05 | 0.970 | 3.71 | لدى البنك تسهيلات تكنولوجية خاصة بتوزيع المعرفة على الموظفين كالبريد الإلكتروني. | 17 |
| موافق | 06 | 1.053 | 3.68 | يوفر البنك الوقت والجهد الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين. | 18 |
| موافق | 04 | 0.762 | 3.545 | 4. تطبيق المعرفة | |
| موافق | 03 | 0.856 | 3.53 | يمنح البنك لك الحرية في تطبيق المعلومات والمعارف الجديدة. | 19 |
| موافق | 02 | 0.810 | 3.66 | يعمل البنك على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة. | 20 |
| موافق | 04 | 0.992 | 3.45 | يمنح البنك الموظفين فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم. | 21 |
| موافق | 01 | 0.843 | 3.65 | يتوفر البنك على مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية. | 22 |
| موافق | 05 | 1.054 | 3.44 | يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون بتبادل المعرفة وتطبيقها. | 23 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد إكتساب المعرفة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.872) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.40-4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساقاً عاماً في حكم أفراد العينة على إكتساب المعرفة وبانحراف معياري قدره (0.687). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير بأن أفراد العينة موافقين على أنها تقوم باكتساب المعرفة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مرتفع من عملية إكتساب المعرفة ، باعتبارها جزءاً من سلوكيات وعادات الأفراد لمواجهة المشاكل التي يصادفونها في البيئة المضطربة نظراً للعبارات التالية:

أجاب الموظفون بالموافقة الشديدة في حالة ما إذا كانت هناك لقاءات مباشرة مع الخبراء وذوي الاختصاص يسهم ذلك في إكتساب المعرفة، كما أجابوا بالموافقة الشديدة بأن الإطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث الجديدة في مجال التخصص تسهم في زيادة كفاءتهم ومعارفهم.

أجاب الموظفون بالموافقة حول استفادتهم من فرص إكمال دراستهم بغية توسيع معارفهم، وحول مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة (البنوك) بتزويد الموظفين بالمعارف والخبرات وذلك بالاستعانة بخبراء ومختصين من خارج البنك، بالإضافة لذلك تشارك البنوك محل الدراسة في المؤتمرات والندوات داخل الوطن وخارجه للحصول على أفكار ومعارف، كما يوافق الباحثون على أن البنوك محل الدراسة تسعى لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الجامعات، ومراكز الاستشارات للمساعدة على فهم البرامج التي تواكب التطورات المتسارعة وبالتالي توليد معارف جديدة. وهذا ما يؤكد على أن البنوك محل الدراسة تهتم بإكتساب المعارف حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.50 - 4.29) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.620 - 1.098).

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد تخزين المعرفة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (3.937) بانحراف معياري قدره (0.572)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن الموظفون بصفة عامة يقرون بوجود عملية تخزين المعرفة في هذه البنوك نظرا للاعتبارات التالية:

أجاب الموظفون بالموافقة على أن البنوك تقوم بتوثيق الأفكار والمعارف الجديدة المبتكرة من أجل القدرة على إسترجاعها بسهولة عند الحاجة لها، وكذا تعمل البنوك على الإحتفاظ بالموظفين الذين يمتازون بالمعارف والخبرات العالية باعتبارهم خزائن معرفية تسهم في تطويرها واستمراريتها، بالإضافة إلى أن البنوك محل الدراسة تسهل لموظفيها الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها كما تحرص على إنشاء المطويات والوثائق الخاصة بالخدمات التي توفرها وتميزها عن المنافسين واعتبارها من الوسائل المهمة المعتمدة في تخزين المعرفة، كما تمتلك البنوك برامج حديثة تحميها من السرقة داخليا وخارجيا والافادة منها في تحسين إجراءات العمل. وهذا ما بين لنا أن البنوك محل الدراسة تمتلك برامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات والأفكار والمعارف التي تمتلكها.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد المشاركة بالمعرفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (3.802) بانحراف معياري قدره

(0.690)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن الموظفون بصفة عامة يقرون بوجود عملية تشارك بالمعرفة في هذه البنوك نظرا للاعتبارات التالية:

✚ اقر الموظفون بوجود مستوى مرتفع حول إدراك البنوك حول أهمية تحويل العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل وتبادل الأفكار والمعارف، وتشجيعهم على زيادة الاحتكاك والتفاعل بعقد جلسات لتبادل مختلف المعارف والخبرات، كما تمتلك البنوك مواقع إلكترونية للتواصل مع مختلف المتعاملين ، ويمتلك الموظفون المهارات العالية واستعدادهم التام لمشاركة زملائهم في معارفهم، ولديهم تسهيلات تكنولوجية خاصة بتوزيع وتبادل المعارف (بريد إلكتروني)، والتي تتعلق بمدى توفير البنوك من إمكانات وبنى تحتية تخصص في تبادل والمشاركة بالمعارف. وهذا يدل بأن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالطرق والسبل الكفيلة لتسهيل المشاركة بالمعارف والخبرات من أجل تشجيع روح التعاون الجماعي على الإبداع والابتكار والتفوق على المنافسين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.68-3.94) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.700-1.053).

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد تطبيق المعرفة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (3.545) بانحراف معياري قدره (0.762)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن الموظفون بصفة عامة يقرون بوجود عملية تطبيق المعرفة في هذه البنوك نظرا للاعتبارات التالية:

✚ أجاب الموظفون بالموافقة حول : تمنحهم البنوك الحرية في تطبيق المعلومات والمعارف الجديدة؛ تعمل البنوك على توظيف معارفهم وتحويلها إلى خدمات جديدة؛ كما تمنحهم فرصة تطبيق معارفهم دون مراعاة النتائج؛ تتوفر البنوك على المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق المعرفة؛ وقيامها بتكريم الموظفين الذين يساهمون في تبادل المعارف وتطبيقها. وهذا ما يفسر أن المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لتطبيق المعرفة والتي تؤدي إلى خلق القيمة من خلال عمليات الإبداع وهو ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة من خلال أحسن تطبيق للمعرفة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.44-3.65) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.810-1.054).

وبناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور إدارة المعرفة، يتضح بأن أفراد العينة موافقين على جميع عمليات إدارة المعرفة لكن بنسب مختلفة. وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات الباحثين لبعدها إدارة المعرفة بالمؤسسات محل

الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة ، هذه النتيجة تفسر بأنالبنوك محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتبني إدارة المعرفة.

ثانيا: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول محور التسويق الداخلي

وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التسويق الداخلي والموضح في الجدول

التالي:

جدول رقم(24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| | 1.التدريب | 3.701 | 0.646 | 03 | موافق |
| 24 | تطوير المهارات والمعارف يحدث كعملية مستمرة في البنك. | 3.89 | 0.842 | 02 | موافق |
| 25 | يخصص البنك الموارد الكافية من أجل تدريبي. | 3.83 | 0.776 | 03 | موافق |
| 26 | يقوم البنك بإدارة البرنامج التدريبي للوصول إلى الأهداف المرجوة. | 3.79 | 0.837 | 04 | موافق |
| 27 | يحرص البنك على تطوير مهاراتي لإنجاز المشاريع مستقبلية. | 3.69 | 0.894 | 05 | موافق |
| 28 | يعمل البنك على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج الوطن. | 3.21 | 1.064 | 08 | محايد |
| 29 | يقدم لي البنك الدعم لتطوير مهاراتي ومعارفي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. | 3.60 | 0.936 | 07 | موافق |
| 30 | تم إلحافي بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي كموظف. | 3.69 | 0.880 | 06 | موافق |
| 31 | يقوم البنك بتدريبي كلما أضاف مناهج عمل جديدة. | 3.93 | 0.546 | 01 | موافق |

| | | | | | |
|-------|----|-------|-------|---|----|
| محايد | 05 | 0.939 | 3.357 | 2.التحفيز | |
| محايد | 04 | 1.128 | 3.36 | يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي. | 32 |
| محايد | 07 | 1.161 | 3.24 | أحصل على حوافز، عند تقديمي أفكار جديدة. | 33 |
| موافق | 01 | 1.067 | 3.49 | يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بفاعلية. | 34 |
| محايد | 06 | 1.072 | 3.30 | يقوم البنك بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير. | 35 |
| محايد | 05 | 0.993 | 3.34 | يعتبر البنك تلبية مطلبي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العملاء. | 36 |
| موافق | 02 | 1.026 | 3.40 | يقوم البنك بتقديم مرتبات مناسبة مقارنة مع غيره من البنوك الأخرى. | 37 |
| محايد | 03 | 1.023 | 3.38 | يعتبر مستوى الأداء و الكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقدم الحوافز في البنك. | 38 |
| موافق | 04 | 0.746 | 3.564 | 3.التمكين | |
| موافق | 01 | 0.689 | 3.93 | يثق البنك في مهاراتي لممارسة عملي بفعالية. | 39 |
| موافق | 03 | 0.925 | 3.58 | لدي الحرية التامة في التواصل مع الادارة العليا. | 40 |
| محايد | 06 | 1.018 | 3.34 | أقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال البنك. | 41 |
| موافق | 04 | 0.896 | 3.59 | يتاح لي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي. | 42 |
| موافق | 02 | 0.832 | 3.63 | أشعر بمرونة في تطبيق التعليمات. | 43 |
| محايد | 05 | 1.030 | 3.34 | يأخذ البنك آرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار. | 44 |
| موافق | 02 | 0.513 | 3.791 | 4.الاتصال الداخلي | |
| موافق | 02 | 0.776 | 3.93 | يقوم مسؤولي المباشر بإبلاغي مسبقا بأي تغيير في أسلوب | 45 |

| | | | | العمل. | |
|-------|----|-------|-------|--|----|
| موافق | 07 | 1.079 | 3.48 | المسؤولون يهتمون بأحوال عملنا، والمشاكل التي نواجهها. | 46 |
| موافق | 06 | 0.805 | 3.69 | يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات. | 47 |
| موافق | 05 | 0.771 | 3.73 | أحصل على المعلومات التي أحتاجها بسهولة في البنك. | 48 |
| موافق | 03 | 0.656 | 3.89 | يعمل البنك بإعلامنا حول التطورات التي تحصل في طبيعة العمل. | 49 |
| موافق | 04 | 0.819 | 3.75 | ينظر البنك للموظفين على أنهم وسيلة لنقل المعلومات. | 50 |
| موافق | 01 | 0.599 | 4.09 | يمكن لي مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة. | 51 |
| موافق | 01 | 0.499 | 4.033 | 5.التوجه نحو العملاء | |
| موافق | 06 | 0.970 | 3.91 | أستمتع في عملي أثناء خدمة العملاء. | 52 |
| موافق | 04 | 0.834 | 4.01 | أقدم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب. | 53 |
| موافق | 03 | 0.628 | 4.10 | يسعى البنك لتحقيق رضا عملائه. | 54 |
| موافق | 07 | 0.725 | 3.83 | يعتمد البنك على آراء العملاء لتحسين خدماته. | 55 |
| موافق | 05 | 0.643 | 3.94 | يبني البنك علاقات مستمرة مع عملائه. | 56 |
| موافق | 02 | 0.567 | 4.21 | يحتفظ البنك بكل المعلومات المتعلقة بعملائه . | 57 |
| بشدة | | | | | |
| موافق | 01 | 0.641 | 4.24 | الهدف النهائي لوظيفتي هو تلبية حاجات العملاء. | 58 |
| بشدة | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد العينة موافقين على أنها تقوم بالتدريب حيث جاء بالترتيب الثالث ، و بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية ب 3.701 من 05 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.40-4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساقاً عاماً في حكم أفراد العينة على التدريب وبانحراف معياري قدره (0.646). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير بأن أفراد العينة موافقين على أنها تقوم بالتدريب.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مرتفع من عملية التدريب ، نظرا للعبارات

التالية:

أجاب الموظفون بالموافقة حول تطوير المهارات والمعارف يحدث كعملية مستمرة في البنك ؛ يخصص البنك الموارد الكافية للتدريب؛ يقوم البنك بإدارة البرنامج التدريبي للوصول إلى الأهداف المرجوة؛ يحرص البنك على تطوير مهاراتي لإنجاز المشاريع المستقبلية.

كما أجاب الموظفون بالحياد حول عبارة يعمل البنك على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج الوطن، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم إهتمام الموظفين بالعبارة أو عدم التركيز فيها.

أجاب الموظفون بالموافقة حول عبارات التالية "يقدم لي البنك الدعم لتطوير مهاراتي ومعارفي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية"، تم إلحاقى بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي كموظف"، "يقوم البنك بتدريبي كلما أضاف مناهج عمل جديدة.

وهذا ما يؤكد على أن البنوك محل الدراسة تهتم بتدريب الموظفين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.60 - 3.93) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.546 - 1.064)، وهذا ما يفسر أن المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التدريب سواء تعلق الأمر باحتياجات الموظفين أو البرامج التدريبية وهو ما يساهم في تشجيع تبني التسويق الداخلي الذي يدعم مهارات الأفراد ومعارفهم.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (3.357) بانحراف معياري قدره (0.939)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنهم أغلبهم محايدون، والتي تشير إلى أن الموظفين في البنوك يقرون بوجود مستوى متوسط لعامل التحفيز بالبنوك نظرا للاعتبارات التالية:

أجاب الموظفون بالحياد حول: يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي ؛ أحصل على حوافز، عند تقديمي أفكار جديدة ؛ يقوم البنك بتقدير من خلال تقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير ؛ يعتبر البنك تلبية مطالبتي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العملاء ؛ يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في البنك.

أجاب الموظفون بالموافقة حول: يقدم البنك حوافر مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بفاعلية؛ يقوم البنك بتقديم مرتبات مناسبة مقارنة مع غيره من البنوك الأخرى. وهذا ما بين لنا أن البنوك محل الدراسة مطالبة بإعادة النظر في الأمور المتعلقة بالحوافز المادية، وتحقيق العدالة في سياسات الترقية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.24 - 3.49) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.993 - 1.161). وهذا ما يفسر أن المؤسسات محل الدراسة لا تعطي إهتماما كبيرا لعملية التحفيز وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة أن الموظفين يطلبون إعادة تجميع الأجور نظرا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عامل التمكين جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (3.564) بانحراف معياري قدره (0.746)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن الموظفون بصفة عامة يقرون بوجود عامل التمكين في هذه البنوك نظرا للاعتبارات التالية:

أجاب الموظفون بالموافقة على أن البنوك تثق في مهاراتهم وممارسة أعمالهم بفعالية؛ كما لديهم الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا، بالإضافة لذلك يتاح لهم الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم، وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار.

أجاب الباحثون بالحياد حول: أقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال البنك؛ أشعر بالمرونة في تطبيق التعليمات. وهذا ما يؤكد على أن البنوك محل الدراسة لا تولي إهتماما كبيرا لتبني أبعاد التمكين.

وهذا ما يؤكد على أن البنوك محل الدراسة لا تهتم كثيرا بعامل التمكين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.34 - 3.93) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.689 - 1.030). وهو ما يفسر بأن المؤسسات محل الدراسة لازالت تعطي الأوامر للموظفين لتنفيذ مختلف العمليات بالبنوك.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عامل الاتصال الداخلي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (3.791) بانحراف معياري قدره (0.513)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن الموظفون بصفة عامة يقرون بوجود الاتصال الداخلي في هذه البنوك نظرا للاعتبارات التالية:

أجاب الموظفون بالموافقة على أن البنوك تقوم بإبلاغهم مسبقا بأي تغيير في أسلوب العمل؛ إهتمام المسؤولين بأحوال العمل والمشاكل التي نواجهها؛ حرية التواصل وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات؛ الحصول على المعلومات بسهولة؛ إعلامهم بالتطورات التي تحصل في طبيعة العمل؛ كما ينظر لهم على أنهم وسيلة لنقل المعلومات؛ حرية مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة. فمن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة نجد أن البنوك تهتم بالعلاقات كثيرا مع الموظفين وكذا حرية الاتصالات التبادلية مع المدير أو رؤساء المصالح.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد التوجه نحو العملاء جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (4.033) بانحراف معياري قدره (0.499)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن الموظفون بصفة عامة يقرون بأنهم يعملون من أجل إرضاء عملائهم في هذه البنوك نظرا للاعتبارات التالية:

أقر الموظفون بوجود مستوى مرتفع حول إدراك البنوك حول : الاستمتاع في العمل أثناء خدمة العملاء؛ تقديم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب؛ تسعى البنوك لتحقيق رضا عملائها؛ تعتمد البنوك على آراء العملاء في تحسين خدماته؛ تبني البنوك علاقات مستمرة مع عملائها؛ كما تحتفظ بكل المعلومات المتعلقة بعملائها؛ الرغبة الشديدة في تلبية حاجات العملاء. وهذا ما يفسر بأن المؤسسات الخدمية الهدف الأساسي لها هو تلبية حاجات ورغبات العملاء ومحاولة جلبهم والمحافظة عليهم خاصة في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع البنكي في الوقت الحالي، لذلك نجد هذا البعد يأخذ الترتيب الأول وهذا ما شهدناه خلال فترة الدراسة الميدانية بأن جل الموظفين بالبنوك يهتمون بتقديم الخدمة الجيدة والسليمة للعميل في الوقت المناسب.

وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات المبحوثين لبعث التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، هذه النتيجة تفسر بأن البنوك محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لموظفيها.

المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور إدارة المعرفة ومحور التسويق الداخلي، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة كيف يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بمجموعة من المؤسسات البنكية، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20 وذلك باستخدام معامل الارتباط سبيرمان، وتحليل التباين ومعادلة خط الانحدار البسيط والمتعدد.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

نستخدم معامل الإلتواء والتفلطح للتأكد من ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، بحيث أن الإلتواء يجب أن يكون محصوراً بين $[-1, 1]$ ، أما معامل التفلطح فيكون محصوراً بين $[-3, 3]$. أما إذا كان معامل الإلتواء محصوراً بين $[-3, 3]$ فإن معامل التفلطح يكون محصوراً بين $[-7, 7]$. يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم(25): معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

| معامل التفلطح Kurtosis | معامل الإلتواء Skewness | المتغيرات |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|
| 3.898 | -1.444 | إكتساب المعرفة |
| 1.327 | -1.036 | تخزين المعرفة |
| 2.315 | -1.392 | المشاركة بالمعرفة |
| -0.264 | -0.795 | تطبيق المعرفة |
| 1.074 | -1.070 | إدارة المعرفة |
| 0.226 | -0.778 | التدريب والتطوير |
| -0.347 | -0.713 | التحفيز |
| 0.357 | -0.731 | التمكين |
| 0.682 | -0.445 | الإتصال الداخلي |
| 2.127 | -0.963 | التوجه نحو العملاء |
| -0.078 | -0.642 | التسويق الداخلي |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول التالي يتضح أن معاملات الالتواء محصورة بين (-1.444 ، -0.445) وهي ضمن المجال المقبول [1،-1]؛ و منه فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي؛ ونؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي نجدها محصورة بين (-0.347، 3.898) وهي أيضا ضمن المجال المقبول [3 ، - 3] .

الفرع الثاني: الارتباط لدى متغيرات الدراسة

أولاً: الارتباط الذاتي: ونعني به عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، لأن وجود علاقات ارتباط يمكن أن يسبب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات باعتبار تأثر أبعاد التسويق الداخلي ببعضها البعض، ويؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويتم التأكد من ذلك باستخدام معامل التضخم التباين مع عدم مراعاة تجاوز قيمته 10، واستخدام قيمة اختبار التباين المسموح مع مراعاة أن تكون أكبر من 0.1، وذلك لكل متغير من المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (26): إختبار معامل التضخم والتباين المسموح به

| Tolerance | VIF | المتغيرات المستقلة |
|-----------|-------|--------------------|
| 0.318 | 3.144 | التدريب والتطوير |
| 0.286 | 3.493 | التحفيز |
| 0.428 | 2.334 | التمكين |
| 0.320 | 3.125 | الإتصال الداخلي |
| 0.650 | 1.538 | التوجه نحو العملاء |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

إستناداً إلى الجدول السابق يتضح أن قيم معامل التضخم كانت محصورة بين (1.538 - 3.493) وهي أقل من 10 لجميع المتغيرات، أما فيما يخص قيم التباين المسموح فكانت محصورة بين (0.286 - 0.650) وهي أكبر من 0.1 وهو مقبول. ويعد هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، مما يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

ثانياً: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: لدراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في إختبار الفرضيات إستخدمنا معامل الارتباط Spearman، حيث كانت مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي مع عمليات إدارة المعرفة

| الأبعاد | الاحصائيات | اكتساب المعرفة | تخزين المعرفة | المشاركة بالمعرفة | تطبيق المعرفة | إدارة المعرفة |
|--------------------|------------------------|----------------|---------------|-------------------|---------------|----------------|
| التدريب | معامل الارتباط سبيرمان | 0.722 | 0.705** | 0.636** | 0.694 | 0.775** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| التحفيز | معامل الارتباط سبيرمان | 0.536** | 0.656 | 0.698** | 0,766** | 0,822** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0,000 | 0,000 |
| التمكين | معامل الارتباط سبيرمان | 0.514** | 0.546** | 0.477 | 0,615 | 0,630** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0,000 | 0,000 |
| الاتصال الداخلي | معامل الارتباط سبيرمان | 0,620** | 0,696** | 0,618** | 0,716** | 0,677** |
| | مستوى الدلالة | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| التوجه نحو العملاء | معامل الارتباط سبيرمان | 0,488** | 0,509** | 0,519** | 0,448** | 0,529** |
| | مستوى الدلالة | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| التسويق الداخلي | معامل الارتباط سبيرمان | 0,705** | 0,739** | 0,698** | 0,791** | 0.823** |
| | مستوى الدلالة | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

من خلال النتائج الموضحة في مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.823) عند مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يؤكد أن التسويق الداخلي يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.

كما يتضح كذلك بأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي نجد التحفيز يحتل المرتبة الأولى من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة ارتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.822) عند مستوى الدلالة

0.000. وإحتل التدريب المرتبة الثانية من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.775) عند مستوى الدلالة 0.000. وإحتل الاتصال الداخلي المرتبة الثالثة من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.677) عند مستوى الدلالة 0.000. وإحتل التمكين المرتبة الرابعة من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.630) عند مستوى الدلالة 0.000. وإحتل التوجه نحو العملاء المرتبة الخامسة من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.529) عند مستوى الدلالة 0.000.

المطلب الثاني: نتائج فرضيات الدراسة

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة من خلال: التدريب والتطوير، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء. عند مستوى الدلالة 0.05 "، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الانحدار | 22,103 | 5 | 4,421 | 55,556 | 0,000* |
| الخطأ | 5,888 | 74 | ,080 | | |

| | | |
|----|--------|----------|
| 79 | 27,991 | الاجمالي |
|----|--------|----------|

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

معامل التحديد ($R^2=0.790$)

معامل الارتباط ($R = 0.889$)

F من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية؛ حيث بلغت قيمة المحسوبة 55,556 و بقيمة احتمالية 0.000 و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05؛ و يتضح من الجدول أيضاً أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 79% من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في إدارة المعرفة، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي 88.9%؛ حيث يفسر المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي ما نسبته 79% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و هي " يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة".

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (التدريب ، التحفيز ، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) على إدارة المعرفة.

جدول رقم (29): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية

| المتغيرات المستقلة | A | الخطأ المعياري | Beta | قيمة t | مستوى الدلالة |
|--------------------|-------|----------------|-------|--------|---------------|
| التدريب | 0,351 | 0,087 | 0,381 | 4,029 | 0,000 |
| التحفيز | 0,207 | 0,063 | 0,326 | 3,276 | 0,002 |
| التمكين | 0,011 | 0,065 | 0,014 | 0,168 | 0,867 |
| الاتصال الداخلي | 0,047 | 0,109 | 0,040 | 0,428 | 0,670 |
| التوجه نحو العملاء | 0,317 | 0,079 | 0,266 | 4,023 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

أولاً: الفرضية الأولى: "مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة"

إن نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (التدريب) بلغت (4,029) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الأولى وبذلك يمكن القول بأن "التدريب يساهم في تعزيز إدارة المعرفة".

ثانيا: الفرضية الثانية: "مساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة"

إن نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثاني (التحفيز) بلغت (3,276) بمستوى دلالة (0,002)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الثانية وبذلك يمكن القول بأن "التحفيز يساهم في تعزيز إدارة المعرفة".

ثالثا: الفرضية الثالثة: "مساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة"

إن نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثالث (التمكين) بلغت (0,168) بمستوى دلالة (0,867)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الثالثة وبذلك يمكن القول بأن "التمكين لا يساهم في تعزيز إدارة المعرفة".

رابعا: الفرضية الرابعة: "مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة"

إن نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الرابع (الاتصال الداخلي) بلغت (0,428) بمستوى دلالة (0,670)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الرابعة وبذلك يمكن القول بأن "الاتصال الداخلي لا يساهم في تعزيز إدارة المعرفة".

خامسا: الفرضية الخامسة: "مساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة"

إن نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الخامس (التوجه نحو العملاء) بلغت (4,023) بمستوى دلالة (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الخامسة وبذلك يمكن القول بأن "التوجه نحو العملاء يساهم في تعزيز إدارة المعرفة".

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ركزت هذه الدراسة على مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، وذلك من خلال اختبار مساهمة كل من التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة، بحيث تم إختبار هذا الأخير من خلال عملياته المتمثلة في : إكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة.

وسيتم خلال هذا المبحث تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مجموعة من المؤسسات لولاية بسكرة، والمتمثلة في كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري.

المطلب الأول: تفسير نتائج مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة

بناء على ما سبق، في إختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة، أي "يساهم التدريب في تعزيز إدارة المعرفة".

مما يعني بأن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن التدريب يزيد من مهارات ومعارف الموظفين، في حل المشكلات وإحداث التغييرات اللازمة في العمليات الميدانية. فالاستثمار في التدريب يساهم في زيادة وتحسين المهارات فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات والرضا وولاء الموظفين. وهذا ما أكدته *Tzafirir* بأن الاستثمار في التدريب يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بالدين اتجاه المؤسسة. (Del Vall I.D et al, 2009, p395)

لذا ينبغي على كل مؤسسة أن تبرمج خطط تدريبية تتناسب مع متطلبات وحاجات الموظفين، لأن المؤسسة التي تعتمد على التدريب كمنشأ هام تميل شيئا فشيئا إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء إكتسابها من البيئة الخارجية أو توليدها من داخل المؤسسة. (بلقوم فريد، 2013، ص 183) وهي النتيجة التي توصل لها الباحث ان *Papasolmou & Vrontis* بأن تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يتم بتدريب الموظفين ليس فقط من أجل الحصول على المعرفة، بل لتغيير المواقف والسلوكيات. (Papasolomou I & Vrontis D, 2006, p47) فتطوير المؤسسات ناتج عن الاستثمار الاستراتيجي في تدريب الموظفين. (Ismail W, & Sheriff N.M, 2017, p89).

إن تدريب الموظفين والذي يعد أحد أبعاد التسويق الداخلي يهدف إلى تحسين كفاءات الموظفين في أداء العمل باستمرار، وهو ما يعني البحث باستمرار عن المعرفة الجديدة من إكتساب وخزن والمشاركة بالمعرفة وتوظيفها. وهو ما أكدته كل من *Papasolmou & Vrontis* أن نجاح البنك يعتمد على الفلسفة التالية، للاهتمام بالعملاء عليك أولاً أن تهتم بمن يهتم بالعملاء، فالموظفون الراضون يقدمون خدمات ذات قيمة أعلى وهو ما يخلق الرضا لدى العملاء. (أقطي جوهرة، 2014، ص 168، 250)

وبناء على ما جاء في المقابلة يتضح بأنه توجد علاقة بين التدريب وإدارة المعرفة في كل البنوك المدروسة، وهذا لأنهم طبقوا برنامج التدريب. مما يعني بأن كل البنوك يدعمون ويشجعون هذه العملية، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين كفاءات الموظفين وتحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية ، وبخصوص ذلك يوضح *Peter Senge* العلاقة بين التدريب وإدارة المعرفة في القول: "التدريب في المؤسسات يعني الاختبار المستمر للخبرة ، وتحويل تلك الخبرة إلى معرفة - يمكن الوصول إليها من قبل المؤسسة بأكملها". (Karimi P.M et al, 2011, p709).

المطلب الثاني: تفسير نتائج مساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة

بناء على ما سبق، في إختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة، أي "يساهم التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة".

مما يعني بأن نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن التحفيز داخل المؤسسة من المؤثرات الأساسية التي تساهم وتشجع الموظفين على خلق وتوليد المعارف الجديدة، وذلك من خلال خلق الرغبة لديهم في تقديم الأفضل. وهو ما أشار له *Quigly et al* بأن الموظف الذي يملك قدرة كبيرة للتعلم، قد يخفق في إكتساب المعرفة إذا نقص أو غاب عنصر التحفيز. (بلقوم فريد، 2013، ص197)

فالنتيجة التي توصل لها الباحث *Wagar* بأن المؤسسات العالمية يمكن أن تكون ناجحة إذا كان الموظفين يمتلكون مهارات عالية مع تحفيزات مثالية، وأن القوى العاملة الراضية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق منتجات جديدة بأسعار منخفضة. (Sally Y.A , 2016, p128) لذا فإذا أرادت المؤسسة أن تحرك الموظفين، عليها باستخدام التحفيز والمكافآت على أدائهم المتميز ، ومن هنا تزداد أهمية التسويق الداخلي لأنه يهدف إلى جعل الموظفين أكثر تحفيزاً ورغبة في تقديم أفضل المنتجات والخدمات (سهام موسى دربالي، 2009، ص30)، وهو ما أشار له *Berry et al* بأن التسويق الداخلي وسيلة لتلبية احتياجات الموظفين، والسبب في ذلك هو أن المؤسسة سوق، وهناك حاجة لإشباع رغبات العملاء الداخليين. (Mishra T& Sinha S, 2014, p673)

في الآونة الأخيرة توصل الباحثان *Ping Chang.C & Chen Chang.W* إلى دراسة أجرتها *WatsonWyatt* عن تحقيقاً عالمياً في جميع أنحاء العالم، وجدت أن 58% من الموظفين يتنازلون عن الوظيفة بسبب رواتب غير مرضية. 48% من الموظفين يتنازلون عن العمل بسبب عدم رضاهم عن نظام الإدارة ونقص فرص الترقية ؛ 44% من الموظفين يتنازلون عن نقص التدريب الكافي ؛ 37% من الموظفين يتنازلون عن عدم الرفاهية ؛ 24% من الموظفين يتنازلون عن

العمل بسبب بيئة العمل ؛ و 23% من الموظفين يتنازلون عن الصراع مع المديرين أو الزملاء. لذلك ، من أجل الحفاظ على الموظفين ذوي المواهب ، من الضروري تقديم مكافآت شاملة. إلى جانب منح المرتبات، يجب أن تشمل المكافآت أيضاً المكافآت غير المالية مثل التدريب والتطوير وفرص الترقية . (Ping Chang.C & Chen Chang.W, 2008, p164)

وبناء على ما جاء في المقابلة يتضح بأنه توجد علاقة بين التحفيز وإدارة المعرفة في كل البنوك المدروسة، وهذا لأنهم يطبقوا التحفيز بشكله (المعنوي، والمادي). يعني كل البنوك تقريبا تشجع الموظفين باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لمناصب أعلى، مما يساهم ذلك في زيادة مواهب الموظفين ويشجعهم على تطبيق أفضل المعارف والمهارات، وبخصوص ذلك أوصى كل من *Lings & Greenly* أنه من أجل تحقيق رضا العملاء من الضروري تشجيع وتحفيز الموظفين. (LingsI.N& Greenly G.E, 2005, p10)

فالهدف من التسويق الداخلي هو إرضاء الموظفين من خلال مجموعة من الأنشطة خاصة التحفيز ، وهو ما أشار له *Berry et al* بأن التسويق الداخلي وسيلة لتلبية احتياجات الموظفين، والسبب في ذلك هو أن المؤسسة سوق، وهناك حاجة لإشباع رغبات العملاء الداخليين. (Mishra T& Sinha S, 2014, p673)

المطلب الثالث: تفسير نتائج مساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة، أي "لا يساهم التمكين في تعزيز إدارة المعرفة".

وبناء على ذلك تشير نتائج الفرضية إلى أن التمكين وكل ما يتعلق به من حرية في اتخاذ القرارات، والتي تساعد على إرضاء الموظفين لم يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة. لذلك يؤكد الباحثان *Berry & Parasuraman* أن تمكين الموظفين يجب أن يكون الصفة الأساسية في تطبيق التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسات الخدمية (سهام موسى دربالي، 2009، ص 27، 28) لكي يخلق الفرص لإزدهار المواهب والقدرات والكفاءات الفكرية. (Harandi M.J & Motlagh A.N, 2014, p222) وهو ما توصل له الباحثان *Greer & Melvin* أن التمكين هو العملية التي تمكن الموظفين من تحسين مهاراتهم وقدراتهم وتغيير أنفسهم وأيضاً لإيجاد حلول لمشاكلهم في الوقت المناسب. (Alshurideh M et al, 2015, p141)

فكلما يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية وأن أنشطتهم أكثر فعالية يمكنهم تطبيق حالات جديدة في المؤسسة (Salajeghe S et al, 2013, p248)، وهو ما أوصى به الباحث *Melhem* على المؤسسات أن تطبق سياسة التمكين لأنها تمنح الموظفين مزيداً من القوة والسلطة في أداء الوظائف الفردية، و تمنحهم الاستقلال الذاتي لحل جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم. (Hasaballah A.H.A et al, 2014, p2367)

وبناء على ما جاء في المقابلة يتضح بأنه لا توجد علاقة بين التمكين وإدارة المعرفة في كل البنوك المدروسة، وهذا لأنهم لا يطبقوا إستراتيجية التمكين. فمن وجهة نظر عينة من الباحثين فإنهم لا يمكنهم التصرف في أعمالهم أو اتخاذ قراراتهم بدون الرجوع إلى المسؤول المباشر، أي يجب دائماً إتباع تعليماته وأوامره، وهذا عائق بالنسبة لهم مما يجعلهم غير راضين عن الخدمة المقدمة نتيجة البيروقراطية، وهذا ما يخفف من معنوياتهم ويوجد لهم شعور بعدم الإقبال على العمل في بعض الأحيان مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب. لذا وجب إعادة النظر في هذا البعد، وما له من تأثيرات على مشاعر وأحاسيس الموظفين وبالتالي على أداء المؤسسة.

المطلب الرابع: تفسير نتائج مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم نفي الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بمساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، أي "لا يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة".

لذلك فإن نتائج هذه الفرضية تشير بأن مجمل النشاطات والأعمال الساعية لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين أعضاء المؤسسة، وبينهم وبين العملاء لم تساهم في تعزيز إدارة المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة. مما يعني بأن المؤسسات محل الدراسة لم توظف جيداً مفهوم التسويق الداخلي من خلال الاتصال الداخلي.

وفي الإطار نفسه، حاول كل من *Rafiq & Ahmed* شرح أكثر شمولاً للتسويق الداخلي من خلال استخدام الاتصال

الداخلي كإطار ثقافي وأداة لتحقيق الموائمة الإستراتيجية مع بناء كفاءة خدمة العملاء، ويعكس ذلك أهمية الاتصال

الداخلي في تفعيل مفاهيم أنشطة التسويق الداخلي وتحقيق النجاح التنظيمي الفعال . (Ferdous A.S, 2008, .

p225) إذن فهو عامل خلق الوعي والفهم بين الموظفين. (أقضي جوهره، 2014، ص 91) ويقصد بذلك أن التسويق

الداخلي لن يكون فعالاً إلا بالاتصال الداخلي (محمدي محمد الأضر، 2010، ص 41) من خلال إنشاء مناخ المعلومة

المتنوعة. ففي المؤسسات الخدمية الاتصالات مع الموظف قد تكون أكثر أهمية من الاتصال بالعملاء. (Wambugu

L, 2015, p59)

بحيث توصل الباحث *Lacovone* بأن الشركات المتعددة الجنسيات تعمل كثيرا للاستثمار في الاتصالات الداخلية، إلى الجانب الاجتماع التقليدي، وورش العمل، كما توصل الباحث إلى وجود فائدة كبيرة من استخدام شبكة الانترنت، البوابة الالكترونية، الفيديو والرسائل الاخبارية الالكترونية. ويستدل على كل ذلك بشركة *Cisco* التي أطلقت إتصال *Cisco* للموظف الذي يوفر معلومات عن كل موظف لدى الشركة، لتصبح أداة عمل حقيقية تساهم في تقييمه وتطويره باستمرار. وهو ما قام به بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-. (عبود سعاد، 2016، ص325).

وبناء على ما جاء في المقابلة يتضح بأنه لا توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وإدارة المعرفة في معظم البنوك المدروسة، وهذا نتيجة عدم الفهم الجيد للمفهوم من وجهة نظر عينة من الباحثين، كما أنهم لا يفكرون في تبني ثقافة المشاركة خوفا من حدوث الصراعات، ويمكن إرجاع ذلك إلى أسباب تنظيمية كعدم اهتمام المؤسسة بتشجيع الاتصال الداخلي. لذا يجب على المؤسسات أن تولي اهتمامها بالتواصل مع وبين الموظفين لتحسين مهامهم، وذلك بتوفير إستراتيجيات فعالة لنقل المعرفة والمعلومات عن طريق استخدام أساليب مختلفة مثل جلسات النقاش والعمل الجماعي، (Alshurideh M & El Samen A.A, 2012, p86) وهذا يتطلب تبني الاتصال الداخلي كفلسفة جوهرية لما له من دور في تعزيز معارف وكفاءات الموظفين.

المطلب الخامس: تفسير نتائج مساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بمساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة، أي "يساهم التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة". مما يعني بأن نتائج الفرضية الخامسة تشير إلى أنه عندما يتم تلبية احتياجات العملاء الداخليين، سيكون وضع المؤسسة أفضل لتقديم الخدمات للعملاء الخارجيين، مما يساهم في تعزيز إدارة المعرفة. وذلك من خلال توليد معلومات عن السوق، حول احتياجات وتفضيلات العملاء (الداخليين، والخارجيين)، والمنافسين ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة. (T.Mavondon.F & Conduit J, 2001 p12) أيضا يمكن السلوك الموجه نحو العملاء من بناء علاقات جيدة وطويلة المدى بين الموظفين والعملاء ومن ثم تحسين أداء المؤسسة. (Mokhtaran M & Komeilian B, 2016, p53) فعندما يتم إتباع منهج التوجه نحو العملاء هناك احتمال لأداء أعلى وتسليم خدمات ذات جودة من قبل الموظفين. (Nwora N.G& Uzoamaka O.E, 2017, p217)

ويرى *Yang & Wan* أن مبيعات البنوك تركز بشكل أكبر على المنتجات غير الملموسة والتي تعتمد على طريقة أداء الموظف للخدمة ومدى تميزه في ذلك. كما أنه يمكن للبنوك من تحسين جودة خدماتها من خلال معرفة الموظفين حول تفضيلات العملاء وبالتالي تتمكن من تحسين أدائها. فجذب المعرفة الخارجية في البنك (من العميل) تعزز من ولاء العميل من خلال اكتشاف وتسجيل اهتماماته وبالتالي يتمكن البنك من تقديم خدمات خاصة به. (أقضي جوهرة، 2014، ص 249)

وبناء على ما جاء في المقابلة يتضح بأنه توجد علاقة بين التوجه نحو العملاء وإدارة المعرفة في كل البنوك المدروسة، وهذا لأنها مؤسسات خدمية هدفها الأول والأخير هو تحقيق رضا العملاء. مما يعني بأن كل البنوك محل الدراسة أصبحت تتنافس على جذب أكبر عدد من العملاء والسعي لتوسيع حصتهم من السوق المصري وإيصال خدماتهم إلى كافة المناطق التي تحتاج إليها، ولا يتحقق هذا إلا من خلال تلبية احتياجات العملاء الداخليين (الموظفين). وهو ما أكد عليه الباحثان *Hwang & Chi* إلى أن الموظف الخدمي هو المورد المحوري في قطاع الخدمات، كما أنه السوق الأول للخدمات المميزة للعميل، لذلك فإن على إدارة البنوك أن تبني التسويق الداخلي باعتباره فلسفة موجهة لخدمة العميل الداخلي للتمكن من تحقيق رضا العميل الخارجي. (أقضي جوهرة، 2014، ص 250) فكلما اهتمت المؤسسة بالموظفين وقامت بتلبية حاجاتهم ورغباتهم كان الأداء أعلى وتسليم الخدمات ذات جودة.

وانطلاقاً مما سبق، يتضح بأنه في هذه الدراسة تم إثبات ثلاثة فرضيات وهي (الفرضية الأولى، الفرضية الثانية، الفرضية الخامسة)، كما تم نفي الفرضيتين (الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة)، وبذلك يمكننا القول بأنه هناك قبول جزئي لإشكالية الدراسة، لأن بعضها ينفي نموذج الدراسة، وبالتالي العلاقة تؤول إلى الفرضية الإيجابية. أي "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة"

قد تم الاعتراف بشكل متزايد بالاستثمار في الموظفين ودورهم كمف تاح للميزة التنافسية في السوق العالمية اليوم (Caldwell C et al, 2015, p05)، وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه الباحثان *Spodarczyk E & Szelqgowska-Rudzka K* بأن التسويق الداخلي أحد العوامل التي تركز على الموظفين كأصول هامة بالنسبة للمؤسسة والتي تعتبر مشاركتهم أنشطة ضرورية في تنفيذ إدارة المعرفة. (Spodarczyk E& Szelqgowska-Rudzka K, 2008, p313)

خلاصة الفصل

هدف هذا الفصل للإجابة عن إشكالية الدراسة من الجانب التطبيقي، من خلال إسقاط النموذج المعتمد على مجموعة من المؤسسات، والمتمثلة في كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري، من خلال توزيع الاستبانة على الموظفين والذي قدر عددهم 80 موظف.

وعلى ضوء ذلك تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة بحيث تم قبول الفرضية الأولى والثانية والخامسة والمتمثلة في مساهمة التدريب والتطوير، التحفيز، التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة، في حين تم رفض الفرضيات الأخرى والمتمثلة في مساهمة كل من التمكين، الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة. وبناء على تلك النتائج تم قبول جزئي لإشكالية الدراسة.

الختمة

يتبين لنا من دراسة مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، الأهمية التي توليها هذه الأخيرة في تعزيز وتقوية الخبرات والقدرات الجوهرية للعمل، كما يساعد في تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتحويل الفكرة الجديدة إلى السوق. لذا يجب أن تهدف المؤسسة إلى بناء موقعها في السوق من خلال تحسين نظام إدارة المعرفة.

(Spodarczyk E&Szelqgowska-Rudzka K, 2008, p317)

فمن أجل جعل إدارة المعرفة ظاهرة دائمة يجب أن يكون هدفها واضحا بشكل جيد بالنسبة للإدارة العليا. وللقيام بذلك، على المؤسسة تغيير النظرة لإدارة المعرفة من الأفكار النظرية لأخرى يمكن تطبيقها في الواقع، غير أن الأفكار الجيدة إذا لم يتم تخطيطها وتطبيقها بشكل مناسب سينجز عنها خسائر كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

ومناجل خلق بيئة عمل تقوم على إدارة المعرفة تتحدى العديد من المعتقدات والثقافات، فالمؤسسات اليوم ليست مطالبة بتطوير قدرات جديدة فقط ولكن أيضا لإجراء تغييرات رئيسية في سلوك الموظفين إذا ما أرادت مواكبة المؤسسات العالمية. (سارة عمرون، ومحمد الصغير جيطلي، 2016، ص304) وفي هذا السياق افترض Ballantyne أن التسويق الداخلي يخلق سلسلة من الأنشطة التي تدفع المعرفة من المستويات الضمنية الفردية إلى مستويات صريحة جماعية (Hume G & Hume M, 2015, p24) مما يعزز من التنفيذ الفعال والمناسب لإدارة المعرفة (Ahmed P.K & Rafiq M, 2002, p181).

الفرع الأول: نتائج الدراسة

على ضوء ما سبق، واستنادا إلى ما جاء في فصول الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

أولا، النتائج النظرية:

توصلنا من خلال البحث إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته. وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين:

1. النتائج النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة

✓ تغيرت وجهات النظر للمورد البشري باعتباره قوة ذهنية ومصدر للإبداع، لذلك أصبحت المعرفة من الأصول الهامة في المؤسسات.

- ✓ المؤسسات تنظر اليوم إلى المورد البشري رأسمال، لأن الموظفين هم الذين يمتلكون المعرفة التنظيمية التي يمكن أن تجعلها في قمة السوق التنافسية.
- ✓ لم تكن في السابق إدارة المعرفة محور تركيز خطابات أصحاب العمل والمديرين في المؤسسات، إلا أن الاهتمام بها في عصرنا الحالي وخاصة في الأوساط الأكاديمية بإعتبارها واحدة من الأصول الأساسية في المؤسسة وإدارة هذه الأصول يبدوا إلزاميا في وقتنا الحاضر، لأنها مصدر الازدهار والاستمرارية.
- ✓ إختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد لإدارة المعرفة، هناك من اعتبر إدارة المعرفة فن، وهناك من اعتبرها عمليات وهناك من نظر إليها كوظيفة، وهناك من ينظر لإدارة المعرفة بأنها تحويل الموارد الذهنية(الموجودات الفكرية) إلى سلعة أو خدمة ذات قيمة، وذلك بالبحث عن المعرفة واكتسابها وتوليدها والمشاركة بها ونشرها وتطبيقها للاستفادة منها في الحصول على ميزة تنافسية من جهة، وتحقيق قيمة مضافة من جهة أخرى. وبالتالي فإدارة المعرفة تعد مرحلة أولية لعمليات الإبداع والابتكار.
- ✓ بالرغم من ظهور مختلف الدراسات والأبحاث التي تناقش مصطلح إدارة المعرفة في السبعينات، إلا أنه أول كتاب حول إدارة المعرفة تم نشره سنة 1987 من طرف Liyod&Sveiby.
- ✓ في التسعينات بدأت المؤسسات الأمريكية والأوروبية واليابانية المعروفة في تطبيق برامج إدارة المعرفة.
- ✓ يشير Pillania أن إدارة المعرفة نشأت في ثلاث قارات بطرق مختلفة، فتركيز إدارة المعرفة في أوروبا على قياس الأصول غير الملموسة، أما في اليابان على خلق معارف جديدة، إلا أنه في الولايات المتحدة الأمريكية باستغلال المعارف والمعلومات القائمة على استخدام أنظمة المعلومات. مما أدى بانتشار موضوع إدارة المعرفة في كافة أنحاء العالم.
- ✓ إن العوامل الهامة التي تدفع الحاجة إلى إدارة المعرفة هي الاستمرارية، والتمايز التنافسي، وتأثيرات العولمة، والعمالة.
- ✓ إن إدارة المعرفة المتسمة بالفعالية تهدف إلى الحد من الأخطاء، وتكرار أقل والسرعة في حل المشكلات، واتخاذ أفضل القرارات مع تخفيض تكاليف البحث والتطوير، وزيادة رضا الموظفين وتعزيز علاقات العملاء، وتحسين الخدمات.

- ✓ هناك تنوع في مكونات إدارة المعرفة تبعا لكل باحث، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من Bhojaraju G&Edwards J.S، حيث ذكروا بأن إدارة المعرفة تتكون من الأفراد، التكنولوجيا، العمليات.
- ✓ كما أن نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب تنفيذ مجموعة من العمليات الأساسية وهي عبارة عن أنشطة تنظيمية مترابطة، لذلك تم الاعتماد على العمليات التالية: اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة.

2. النتائج النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي

- ✓ لم يعد التسويق يهتم بالسلع فقط وإنما امتد ليشمل الخدمات والأفكار، حيث نجد أن مصطلح التسويق الداخلي ينطوي على استخدام مبادئ ومهارات علم التسويق.
- ✓ هناك تصورات كثيرة للتسويق الداخلي هناك من اعتبره ثمرة تسويق الخدمات لأن جودة الخدمة المقدمة ترتبط بأداء الموظفين، وآخر من منظور التسويق بالعلاقات من خلال الدور الرئيسي الذي يلعبه الموظف في جذب العملاء وبناء العلاقات معهم، وهناك من نظر له من منظور الموارد البشرية لأهمية دور المورد البشري في تقديم الخدمات ، وآخرون بأنه يحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإستثمار في أداء الموظفين ، وأخيرا هناك من يجدونه أنه مجرد إستخدام تقنيات التسويق التقليدي داخل المؤسسة.
- ✓ لخص كل من Berry &Parasuraman مفهوم التسويق الداخلي في أنه فلسفة معاملة الموظفين كعملاء.
- ✓ وضع Ishikawa أن ظهور مفهوم التسويق الداخلي قد لوحظ منذ أوائل 1950، وقد نوقش بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة، وكان Felton أول من لاحظ أهمية الموظفين في إنتاج أعلى قيمة للعملاء.
- ✓ بالرغم من عدم وجود إتفاق على تعريف موحد للتسويق الداخلي، إلا أن هناك إتفاق عام حول مراحل تطوره والمتمثلة في: المرحلة الأولى تحفيز ورضا العملاء الداخليين، المرحلة الثانية التوجه نحو العملاء، والمرحلة الثالثة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات.
- ✓ إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها، بالتالي المهمة الأساسية للتسويق الداخلي هي المساهمة الفعالة في تعزيز الأنشطة والإجراءات الداخلية، والتي تدعم تطبيق استراتيجيات المؤسسة.

- ✓ يرجع الفضل إلى توضيح عناصر المزيج التسويقي الداخلي لكل من (Percy & Morgan 1991, Barnes 1989) من خلال نموذجاً يوضح كيفية تطبيق مفهوم المزيج التسويقي على التسويق الداخلي، والذي يعتمد على 4Ps (المنتج، السعر، الترويج، المكان) والذي اقترحه (McCarthy, 1964) كمكونات للمزيج والتي تسهل من سيورة التغيير التنظيمي. ومع ذلك وبسبب الطبيعة الغير ملموسة للمنتج المراد تسويقه، وكذلك الموظفين كعملاء يجب استخدام المزيج التسويقي الموسع للخدمات 7Ps والذي اقترحه كل من Booms & Bitner's بإضافة ثلاثة عناصر إلى العناصر الأربعة ويصبح المزيج التسويقي الخدمي مؤلف من سبعة عناصر (المنتج أو الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، المشاركين، الدليل المادي، العمليات).
- ✓ يتطلب التسويق الداخلي لنجاحه مجموعة من الأنشطة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق رضاهم. هناك تنوع في أبعاد التسويق الداخلي تبعاً لكل باحث، وقد تم الاعتماد على دراسة العناصر المهمة والتي من الممكن أن تطبق بمؤسساتنا ألا وهي (التدريب، التحفيز، والتمكين، الاتصال الداخلي، والتوجه نحو العملاء).

ثانياً، النتائج التطبيقية:

- ✓ من خلال النتائج المتعلقة بتحليل الاستبيان، اتضح بأن أفراد العينة يتمتعون بمستويات مرتفعة من إدارة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عمليات إدارة المعرفة (3.800)، وتعد تخزين المعرفة أقوى عملية تعزز من إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.937)، تليها في المرتبة الثانية عملية اكتساب المعرفة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.872)، ويأتي في المرتبة الثالثة عملية المشاركة بالمعرفة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.802)، ويأتي في المرتبة الرابعة عملية تطبيق المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (3.545). مما يعني بأن أفراد العينة موافقين على جميع عمليات إدارة المعرفة لكن بنسب متفاوتة.
- ✓ كما وجد بأن أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة يتمتعون بمستويات مرتفعة من التسويق الداخلي، مما يشير إلى توافر أبعاد التسويق الداخلي المساهمة في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.693). حيث يعد بعد التوجه نحو العملاء هو أقوى بعد يعبر عن توفر التسويق الداخلي المناسب لتعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (4.033)، يليه في المرتبة الثانية الاتصال الداخلي وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.791)، ويأتي في المرتبة

الثالثة التدريب وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.701)، أما التمكين فحاء بالمرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.564)، ويأتي في المرتبة الخامسة بعد التحفيز وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.357).
 ✓ كما وجد من خلال نتائج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة لدى أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.823) عند مستوى الدلالة (0.000). وأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي نجد التحفيز إحتل المرتبة الأولى من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.822) عند مستوى الدلالة (0.000). وإحتل التدريب المرتبة الثانية من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.775) عند مستوى الدلالة (0.000). وإحتل الاتصال الداخلي المرتبة الثالثة من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.677) عند مستوى الدلالة (0.000). وإحتل التمكين المرتبة الرابعة من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.630) عند مستوى الدلالة (0.000). وإحتل التوجه نحو العملاء المرتبة الخامسة من حيث علاقته بتعزيز إدارة المعرفة، وكانت له علاقة إرتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.529) عند مستوى الدلالة (0.000).

✓ تشير قيمة معامل الارتباط R للتسويق الداخلي مع إدارة المعرفة إلى (0.889) وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. بينما بلغ معامل التحديد R^2 ما يقدر ب (0.790) أي يفسر المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي ما نسبته 79 % من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة. مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) استطاعت أن تفسر ما نسبته 79 % من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة، والباقي 21 % يعزى إلى عوامل أخرى.

✓ ومن خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة تم تأكيد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بمساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة، كما تم تأكيد الفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة، إلا أنه تم نفي الفرضية الثالثة والمتعلقة بمساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة، كما تم نفي الفرضية الرابعة المتعلقة بمساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، وتم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بمساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة

المعرفة. وبناء على تلك النتائج تم التأكيد على الفرضية الرئيسية والمتعلقة بمساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: اقتراحات الدراسة

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج السابقة توصلنا إلى وضع مجموعة من الاقتراحات والتي نرى بأنها من الممكن أن تطبق المؤسسات أساليب وممارسات التسويق الداخلي مما يساهم في تعزيز إدارة المعرفة، حيث تتمثل في:

- ✓ زيادة إهتمام المؤسسات بالتدريب والتحفيز والتوجه نحو العملاء نظرا لمساهمتها في تعزيز إدارة المعرفة، وقيامها بتحسين كل ما له علاقة بكل من: التمكين، والاتصال الداخلي.
- ✓ العمل على زيادة إهتمام المؤسسات بالتسويق الداخلي لأنه يمكنها من تعزيز مكانتها في السوق الخارجي.
- ✓ توفير السلطة الكافية للموظفين للتصرف بناء على الاعتراف والشخصية، والمبادرة في قضايا العمل.
- ✓ تعزيز احترام الذات للموظفين لأداء مسؤوليات الوظيفة على النحو الأمثل.
- ✓ يجب على المؤسسات التواصل مع الموظفين وتلبية احتياجاتهم لضمان تحقيق رضا العملاء.
- ✓ ضرورة القيام بإصدار المجلات والمنشورات والمطويات الداخلية بشكل مستمر لأن ذلك يوفر للموظفين المعلومات التي تساعدهم على أداء وظائفهم.
- ✓ العمل على تنظيم ملتقيات وأيام دراسية وتكوينات للموظفين حول أبرز التوجهات والتقنيات والبرامج الحديثة الخاصة بالبنوك، وتبادل الآراء حول ما استجد على الصعيد الإداري في العالم وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة.
- ✓ نشر ثقافة ومفهوم التمكين وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي، واعتبار الموظفين مهمين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ ضرورة تقليل توجه البنوك إلى المركزية، من خلال تفويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في صنع القرارات.
- ✓ التأكيد على قيمة العمل الجماعي، فيكون كل موظف بالمؤسسة لديه الاستعداد الكامل لمساعدة الآخرين في كل الأحوال.

الفرع الثالث: آفاق الدراسة

إن النقائص التي يحتويها هذا البحث، سواء من الناحية المنهجية أو المعلوماتية أو العملية يمكن تجاوزها من خلال إقتراح بعض البحوث لاجازها في المستقبل:

يمكن تطبيق النموذج المقترح في هذه الدراسة مع مؤسسات أخرى مختلفة النشاط، ليتم مقارنة النتائج بينها، لأن المؤسسات لا تملك نفس القدرة من حيث مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة.

دراسة أبعاد أخرى للتسويق الداخلي غير التي تم استخدامها في هذه الدراسة، على عمليات إدارة المعرفة، ليتم استكشاف أبعاد أخرى يمكن أن تساهم أكثر في تعزيز إدارة المعرفة. مثل دراسة أثر عناصر المزيج التسويقي الداخلي على عمليات إدارة المعرفة.

النتائج تقتصر فقط على خمسة بنوك، بما أنه توجد العديد من البنوك العامة والخاصة يمكن المقارنة بينهما، أيهما التسويق الداخلي به فعال ومؤثر على إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية وإقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.
3. أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، إدارة المعرفة (اتجاهات إدارية معاصرة)، دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع، الجزء الأول، 2013.
4. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهريّة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
5. بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
6. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
8. رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
9. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
11. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
12. سلطان كرمالي، إدارة المعرفة-مدخل تطبيقي-، ترجمة هيثم حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.
14. عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي: خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتاباته، إدارة التعليم بمحافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
16. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
18. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2008.
19. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. علي السلمي، إدارة التمييز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

21. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
22. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
24. مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2014.
26. مجد الكرخي، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
27. معج تركي البطاينة و زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. معج عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
29. محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الحضيري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992.
30. محمد عبد الوهاب العشماوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، دار الناشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010.
31. محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
32. موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
33. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
34. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
36. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
37. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
38. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان الطبعة الأولى، 2005.
39. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة) ، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

المقالات:

1. أحمد طرطار وسارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13/14 ديسمبر 2011 .
2. أسعد حماد موسى أبو رمان ، علاء الدين محمد خلف أحمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، تنمية الرفادين، العدد 109، المجلد 34، 2012.
3. أكرم أحمد الطويل، رغد محمد يحيى، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل: العلاقة والأثر دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الرفادين 86 (29)، 2007.
4. أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهابي الضمور ، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(06)، العدد (01)، 2010.
5. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية/ جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد (02)، 2014.
6. انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11، 2006.
7. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، المجلد 1، 2015.
8. أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.
9. برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (04)، العدد (10)، 2013.
10. بلخضر مسعودة و بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الابداع، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، المجلد 2، 2016.
11. بلقوم فريد وبن بيار حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر، 2011.
12. بلقوم فريد، لعرج الطاهر ، مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر، 2010.
13. بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2010.
14. بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة)، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد10، جامعة بسكرة، 2011.

15. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بابداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-، الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010.
16. جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
17. حديبي عبد القادر، أهمية الذكاء الاقتصادي في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال القائمة على إدارة المعرفة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 06-07 نوفمبر، 2012.
18. حسان عبد المفلح المومني، مدى إستعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل، 2005.
19. حسن العلواني، إدارة المعرفة (المفهوم والمداخل النظرية)، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان: "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة لإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر، 2001.
20. حكيم بن جررة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.
21. خالد خصيب، مروان أبو فضة، المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية)، المؤتمر الاقتصادي نحو تعزيز تنافسية المنتج الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 16-17 أكتوبر، 2012.
22. خالد يوسف الزعي، خالد محمد أبو الغنم، أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن)، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد 27، العدد 2، 2012.
23. دبله فاتح، الأسس الفكرية و الاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الانسانية، العدد 23، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
24. دبله فاتح، تحديد الموقف الاستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف ولماذا؟ جامعة بسكرة، 2012.
25. دبله فاتح، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الطبعة الأولى، جامعة بسكرة، 2017.
26. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، 85(29)، 2007.
27. رزقين عبود، جباري شوقي، (إشكالية إدارة الموارد في ضوء إدارة المعرفة)، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2009.
28. ساحي محمد وجوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (07)، 2009.
29. سارة عمرو، ومحمد الصغير جيطلي، أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء موظفي بنك Badr، لوكالة قالمه، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 9، المجلد 2، جامعة الوادي، 2016.

30. سلوى أمين السامرائي، رؤيا تشخيصية للمجتمع في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 26-28 أبريل، 2004.
31. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات (مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد التاسع، 2010.
32. الشريف بقة وسمرء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف)، مجلة الباحث، العدد (12)، 2013.
33. شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (04)، العدد (04)، 2008.
34. طباحي سناء وبن ساهل وسيلة، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد (16)، 2014.
35. عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري -دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة-، مجلة جامعة أهل البيت، العراق، المجلد 1، العدد 5، 2007.
36. عبد الإله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي أمين، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد (10)، 2012.
37. عبد الإله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي أمين، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد (10)، 2012.
38. عبد المالك جحيق وسارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية (دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (06)، 2014.
39. عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية -رؤية مستقبلية-، مجلة الباحث، العدد 04، ورقلة، الجزائر، 2006.
40. عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية -رؤية مستقبلية-، مجلة الباحث، العدد 04، ورقلة، الجزائر.
41. علي عبد الله و بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-13 ماي، 2010.
42. علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (10)، العدد (02)، 2015.
43. عيسات فطيمة الزهرة و جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016.
44. فريد كورتل، الادارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، 2007.

45. فهد بن عبد الله الضويحي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات (النظرية والتطبيق)، Cybrarians Journal، العدد (20)، 2009.
46. ليلي محمد حسني أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 01، العدد 04، جامعة الطائف، 2012.
47. مالك محمد المجالي، أمين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد (12)، العدد (03)، 2016.
48. مالك محمد المجالي، أمين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد (12)، العدد (03)، 2016.
49. محمد الحراشنة و صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابتداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
50. محمد جبار الشمري وحامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي (دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (07)، العدد (18)، 2011.
51. محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك - بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 15، 2008.
52. محمود أحمد عبد الله الفياض وعيسى يوسف سعيد قداددة، تطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه (دراسة تحليلية تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (22)، العلوم الإدارية (02)، الرياض، 2011.
53. مصيطفي عبد اللطيف، دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الإقتصادي - حالة الجزائر -، مجلة الباحث، العدد 4، 2006.
54. مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة (رأس المال المعرفي)، مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد الثالث، عمان، 2007.
55. منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر حالة مؤسسة بريد الجزائر - قسنطينة -، مجلة العلوم الانسانية، العدد 43، مجلد أ، 2015.
56. موسى السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (01)، 2013.
57. نادية خريف، وهيبة داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2008.
58. نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 02، 2005.
59. نهایة عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
60. هبة فؤاد علي إسماعيل، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على موظفي شؤون الطلبة بكليات جامعة القاهرة.

المذكرات:

1. أظلي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
2. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط)، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2017.
3. بركان دليلا، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي دراسة حالة: الشركة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة-، مديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
4. بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
5. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن -دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأردار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009.
6. بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2013.
7. بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016.
8. بوزناق حسن، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013.
9. بوجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جينرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
10. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة إستطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
11. داسي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

12. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
13. سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
14. سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي إربد الاردن ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، 2009.
15. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق 2006.
16. صلوح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
17. عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري -دراسة مجموعة من المؤسسات-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
18. عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمرد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007/2006.
19. عيشوش رياض، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من المؤسسات الالكترونية بولاية برج بوعرييج-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015.
20. قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
21. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية -حالة القطاع البنكي في الجزائر-، مناقشة مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010.
22. محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
23. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

24. مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

مواقع الانترنت:

1. حميد عبد النبي الطائي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان)، 2017/07/06، unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006261.pdf

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: المراجع باللغة الفرنسية

Les Livres :

- 1- Claire B, Manager les connaissances (**du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation**), éditions liaisons, Paris, 2003.
- 2- Gilles B, **Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management**, Vuibert, Paris, 2005.
- 3- Jean-Yves Prax, **Le Manuel du Knowledge Management - Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2007.
- 4- Michel G, **de la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledge management)**, université paris dauphine, 2003.
- 5- Michel G, **de la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledge management)**, université paris dauphine, 2003.

Les Articles:

- 1- Nina EVANS & Mary McKINLEY, **ETHICAL PARADOXES IN KNOWLEDGE MANAGEMENT**, Revue Vie & sciences de l'entreprise, Vol.2, No.188, 2011.
- 2- Myriam BELLAOUAIED, **Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : Vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services**, 7TH INTERNATIONAL CONGRESS -MARKETING TRENDS – VENICE, 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

The Books:

- 1- Amrit T, **the Knowledge management toolkit: Orchestrating it, strategy, and knowledge platforms**, Prentice Hall, Second edition, America, 2000.
- 2- Irma B-F, Rajiv S, **Knowledge management (systems and processes)**, M.E. Sharpe edition, London, 2010.
- 3- Jagadish N.Sheth & Atul Parvatiyar, **Relationship marketing**, Sage Publications, 1st Edition,America, 2000.
- 4- Jürgen Kluge, Wolfram Stein, Thomas Licht,**Knowledge Unplugged: the McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management**, published by Palgrave Macmillan, UK, 2001.
- 5- Kimiz D, **knowledge management in in theory and practice**, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2005.
- 6- Mark S. Ackerman et al, **Sharing Expertise Beyond Knowledge Management**, London, England, 2003.
- 7- Michael Dunmore, **Inside-Out Marketing How to Create an Internal Marketing Strategy**,Kogan Page Limited, London, Great Britain,2002.
- 8- Pervaiz K. Ahmed & Mohammed Rafiq, **Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management**, Butterworth-Heinemann,2002.
- 9- Richard J. Varey, Barbara R. Lewis, **Internal Marketing Directions for Management**, Routledge, London and New York, 2000.
- 10- Todd R& al, **Introduction to knowledge management: km in business**, Butterworth Heinemann, America, 2003.
- 11- Wiig K.M, **Knowledge Management Foundations-Thinking about Thinking/ How People and organizations Greate, Represent and use knowledge**, USA, Schema Press, 1993.

The Articles :

- 1- Abdel Hafiez Ali Hasaballah et al, **Internal Marketing and Employee Empowerment: The Mediating Roleof the Relationship Quality: Study on Commercial Banks in Sudan**, International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 3, Issue 12, 2014.

- 2- Abdelheq L & al, **The Formalization of the Knowledge Management in the Managerial Approach in the Algerian Firms: Case of the Territorial Direction of Algeria Telecom of Tlemcen**, Mediterranean Journal of Social Sciences, University of Rome, Vol 4 No 6, July 2013.
- 3- Abdelmoti Suleiman Aburoub et al, **Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction**, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 2, 2011.
- 4- Abdolmajid Mosleh et al, **the effect of internal marketing on technological innovation in knowledge- based enterprises**, Journal of Basic and applied Scientific Research, Vol. 3, No. 5, 2013.
- 5- Abdus Sattar Niazi, **Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance**, Journal of Public Administration and Governance, Vol. 1, No. 2, 2011.
- 6- Abhay Shah, **internal marketing's effects on employee satisfaction, productivity, product quality, consumer satisfaction and firm performance**, American Journal of Management, Vol.14, No.4, 2014.
- 7- ABHISHEK SRIVASTAVA et al, **EMPOWERING LEADERSHIP IN MANAGEMENT TEAMS:EFFECTS ON KNOWLEDGE SHARING, EFFICACY, ANDPERFORMANCE**, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 6, 2006.
- 8- Abzari.M, Ghujali.T, **Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4, 2011.
- 9- ADACHI Yoshimichi, **An Examination of the SECI Model in Nonaka's Theory in terms of the TEAM Linguistic Framework**, Yamanashi international research, No. 6, 2011.
- 10- Ahmad Badah, **RELATIONSHIP BETWEEN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AND THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT WITH THE EMPLOYEES OF THE MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH- JORDAN**, European Scientific Journal, December edition vol.8, No.28, 2012.
- 11- Ahmed Shahriar Ferdous, **Integrated Internal Marketing Communication (IIMC)**, The Marketing Review, Vol. 8, No. 3, 2008.
- 12- Albert Caruana & Peter Calleya, **The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers**,International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 3, 1998.
- 13- Aleksandra Kaniewska-Sęba & Anna Rogala, **Internal communication as a marketingCommunication tool**, in 12th International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEPEuropean School of Management, 2013.
- 14- Ali Falah Al-Zoubi & Nayla Diab, **IMPACT OF THE INTERNAL MARKETING CONTROL IN THE QUANTITY OF BANKING SERVICES IN THE INTERNATIONAL ISLAMIC ARAB BANK**, British Journal of Marketing Studies, Vol.5, No.5, 2017.
- 15- Ali Nasr Isfahani et al, **Analyzing the Influence of Internal Marketing on Employee Happiness Case study: Nilou Tile Company, Isfahan**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 9, 2012.
- 16- ALIREZA NODEHI & AND AFARIN AZAM, **ANALYSIS OF IMPACT OF CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENTON CUSTOMER LOYALTY (CASE STUDY: TEHRAN PRIVATE BANKS)**, Indian J.Sci.Res, 7 (1), 2014.
- 17- Amangala Temple.A & Amangala Emmanuel, **Effects of Internal Marketing and Its Components onOrganisational Level Customer Orientation: An Empirical Analysis**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.8, 2013.

- 18- Amir Elnaga & Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013.
- 19- Amit Bijon Dutta & Sneha Banerjee, **Study of: Knowledge Management and Few Models**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Vol.2, Issue.4, 2016.
- 20- Amjad Abu EL Samen & Muhammad Alshurideh, **The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company**, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 19, 2012.
- 21- Ammar A. Ali Zwain et al, **Knowledge Management Processes and Academic Performance in Iraqi HEIs: an Empirical Investigation**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 6, 2012.
- 22- Amr Arisha & Mohamed Ragab, **Knowledge Management and Measurement: a Critical Review**, Journal of Knowledge Management, Vol. 17, Issue: 6, 2013.
- And types of innovation**, Journal of Intellectual Capital (Emerald Article), Vol.3, No.3, 2002.
- 23- Andrew H. Gold, Arvind Malhotra, and Albert H. Segars, **Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective**, Journal of Management Information Systems, Vol.18, No.01, 2001.
- 24- Anna Rogala & Aleksandra Kaniewska-Sęba, **Internal communication as a marketing communication's tool**, in: 12th International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEP European School of Management, 2013.
- 25- Annika Ravald & Christian Grönroos, **The value concept and relationship marketing**, European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, 1996.
- 26- Anselmo Ferreira Vasconcelos, **Broadening even more the internal marketing concept**, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 11/12, 2008.
- 27- Apostolos Apostolou, **Report on Employee Involvement**, Technical University of Crete, 2000.
- 28- Atefeh Khansharifan et al, **Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment (Case study: Education Organization of Bojnourd City)**, MAGNT Research Report, Vol.3 (2), 2015.
- 29- Aurora Garrido-Moreno et al, **Exploring the Importance of Knowledge Management for CRM Success**, World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol.4, No.6, 2010.
- 30- Ayesha Ahmad Iqbal Shaikh & Syed Aktharsha, **Dynamics of Human Resources Management Practices and Knowledge Management Processes in Service Sector: An Empirical Study**, The International Journal Of Business & Management, Vol 4, Issue 6 , 2016.
- 31- B.Srinivas R, **Ideal dimensions of knowledge management practices-A theoretical review**, international journal of research in business management, vol2, issue 6, jun2014.
- 32- B.Srinivas R, **Ideal dimensions of knowledge management practices-A theoretical review**, international journal of research in business management, vol.2, issue. 6, 2014.
- 33- Bader Yousef Obeidat et al, **The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach**, International Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 3, 2014.
- 34- Bansal, H. S et al, **The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes**, Journal of Quality Management, Vol. 6, No. 1, 2001.
- 35- Beijerse U & Roelof P, **Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon**, Journal of Knowledge Management, Vol. 3.No. 2. 1999.

- 36- Benhur Tomi Mano et al, **Effect of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture and Leader Innovation on Leader Performance (Study in Jayapura City Government)**, International Journal of Business and Management Invention, Vol.03, No.10, 2014.
- 37- Bhojaraju G, **Knowledge Management: why do we need it for corporates**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 10, No.2, 2005.
- 38- Byju K.P.M, **Internal Marketing: Employee Does Matter**, Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, No. 5, 2013.
- 39- Byounggu Choi & Heeseok Lee, **Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process**, Expert Systems with Application, Elsevier, 23(2002).
- 40- Carina Antonia Hallin&Einar Marnburg, **Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research**, Tourism Management, Elsevier, Vol. 29, Issue: 2, 2008.
- 41- Catalin M.C et al, **A holistic approach on internal marketing implementation**, Business Management Dynamics, Vol.03, No.11, 2014.
- 42- Chee-Yang Fong et al, **HRM practices and knowledge sharing: an empirical study**, International Journal of Manpower, Vol. 32, No. 5/6, 2011.
- 43- Chen, Mei-Liang & Hsin Sheng, **The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on Job Satisfaction in Taiwan's IT Industry**, The Journal of International Management Studies, Vol. 4, No. 2, 2009.
- 44- Chittoo H et al, **Knowledge Management: Promises and Premises**, Global Journal of Management and Business Research, Vol.10, No.01, 2010.
- 45- Christian Gronroos, **Adopting a service logic for marketing**, Marketing Theory, Vol. 6, No. 3, 2006.
- 46- Christian Gronroos, **Relationship Marketing: Challenges for the Organization**, Journal of Business Research, Elsevier Science Inc, Vol. 46, 1999.
- 47- Chung-Jen Chen & Jing-Wen Huang, **Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity**, Journal of Business Research 62, Elsevier, 2009.
- 48- Constantinos J. Stefanou et al, **CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research**, Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, 2003.
- 49- Darroche J & Naughton R, **Examining the link between knowledge management practices**
- 50- David Ballantyne, **Internal Networks for internal marketing**, Journal of marketing management, Vol.13, 1997.
- 51- David Ballantyne, **Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal**, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, No. 6, 2000.
- 52- David Grayson & Isabel Sanchez-Hernandez, **Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility**, Working Paper, Economics and Business Sciences Department, University of Extremadura, Spain, 2010.
- 53- David Grayson, Isabel Sanchez-Hernandez, **Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility**, Working Paper, Economics and Business Sciences Department, University of Extremadura, Spain, 2010.
- 54- Don E. Schultz, **Building an internal marketing management calculus**, Interactive Marketing, VOL. 6, NO. 2, 2004.
- 55- Dong-Jenn Yang & Jay M. Wu, **Review and Prospect of Relationship Marketing: A Citation Analysis**, Contemporary Management Research, Vol. 3, No. 3, 2007.

- 56- Dubravka Sinčić & Nina Pološki Vokić, **Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy**, FEB – WORKING PAPER SERIES, Croatia, Paper No. 07-12, 2007.
- 57- Dutta A.B & Banerjee S, **Study of: Knowledge Management and Few Models**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Vol.02, Issue.04, 2016.
- 58- Ebrahim Rahimi, Najibeh Abbasi Rostami, Faranak Safari Shad, Vajihe Vafaei, **The importance of knowledge management on innovation**, Applied mathematics in engineering, management and technology, Vol.05, No.01, 2017.
- 59- Edward Markwei Martey, **The Impact of Internal Marketing on Employee Performance in the Insurance Industry of Ghana**, International Journal of Research (IJR), Vol.1, Issue.7, 2014.
- 60- Edwards J, **a process view of knowledge management: it ain't what you do; it's the way that you do it**, the electronic journal of knowledge management, Volume 9, Issue 4, 2011.
- 61- Edyta Spodarczyk & Katarzyna Szelałowska-Rudzka, **The Influence of Internal Marketing and Employees' Entrepreneurship on Knowledge Management**, Olsztyn Economic Journal, Vol.03, No.02, 2008.
- 62- Elizabeth A S : **The role of tacit and explicit knowledge in the work place**, journal of knowledge management, Vol 05, No 04, 2001.
- 63- Elnaz Ghanimat, Samaneh Ghanimat & Shahnaz Nayebzadeh, Investigating the effect of customer knowledge management and electronic marketing on organizations development, Indian J.Sci.Res. Vol.04, No.06, 2014.
- 64- Esmaeel Ramazan Poor et al, **Evaluate the effect of Internal Marketing on employees behavior**, International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences, 16 (1) , July 2013.
- 65- Evert Gummesson, **The New Marketing Long-term Interactive Relationships**, Pergamon Journals Ltd, Vol. 20, No. 4, 1987.
- 66- Farhad Gheisari & Taher Gheisari, **Explain the relationship between customer orientations; knowledge management and customer relationship with CRM technology with organizational variables mediate Pasargad Bank**, Journal of Scientific Research and Development, Vol.02, No. 05, 2015.
- 67- Foad Makvandi et al, **Studying the Effect of Internal Marketing on Employees' Self-Esteem Case Study: Employees of Isfahan University of Medical Sciences**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 12, 2013.
- 68- Funmilola Olubunmi Omotayo, **Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature**, Library Philosophy and Practice (e-journal), 2015.
- 69- Gafar Olanrewaju Yusuf, Inda Sukati, Ifu Andenyang, **Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector**, International Review of Management and Marketing, Vol.06, No.04, 2016.
- 70- Gafar Olanrewaju Yusuf, **Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector**, International Review of Management and Marketing, Vol. 6, Special Issue (S4) , 2016.
- 71- Gandhimathi, S.N.S. & Anitha Devi, V, **Learner Autonomy and Motivation -A Literature Review**, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.6, No.3, 2016.
- 72- Gökçe Özdemir & Özge Adan, **Significance of Internal Marketing Communications in Destinations**, International Journal of Strategic Innovative Marketing, Vol. 02, 2015.
- 73- Gounaris Spiros, **the notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence**, JOURNAL OF SERVICES MARKETING, Vol.22, No.1, 2008.

- 74- Gupta B et al, **A Study of Knowledge Management Practices Using Grounded Theory Approach**, Journal of Science & Industrial Research, Vol.59, 2000.
- 75- Guthrie J, **Intellectual capital review: measurement, reporting and management**, Journal of intellectual capital, Vol.1, No.1, 2000.
- 76- Hamid Reza Keikha Moghadam & Abdalali Keshtegar, **Investigating the Impact of Knowledge Management Components on Empowerment of Sistan and Baluchistan Governorate Organization**, RESEARCH JOURNAL OF FISHERIES AND HYDROBIOLOGY,10(9) , 2015.
- 77- Haslinda A, Sarinah A, **A Review of Knowledge Management Models**, Uluslararası Sosyal Ara_tirmalarDergisi, The Journal of International Social Research, Vol.02, No.09, 2009.
- 78- Helen Gillingham, **Bob Roberts, Implementing Knowledge Management: A Practical Approach**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol.7, No.1, 2006.
- 79- Hola Jana, **the importance of internal communication in hospital management**, peer-reviewed journal for health professions, Vol.7, No.1, 2012.
- 80- Hudcová Šárka, **Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective**, Journal of Competitiveness, Vol. 6, Issue 4, 2014.
- 81- Ian N. Lings&Gordon E. Greenley, **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of Service Research, Volume 7, No. 3, 2005.
- 82- Ibrahim A & Abdullah B , **The Impact of Organizational Knowledge Strategies in Deliberating of Organizational Success among Managers in Saudi Arabian Industrial Companies**, ARAB ECONOMICS AND BUSINESS JOURNAL, Elsevier ,2015.
- 83- Ieva Zaumane, **THE INTERNAL COMMUNICATION CRISIS AND ITS IMPACT ON AN ORGANIZATION'S PERFORMANCE**, Journal of Business Management, No.12, 2017.
- 84- Ignacio Danvila del Valle et al, **The effects of training on performance in service companies A data panel study**, International Journal of Manpower, Vol. 30, No. 4, 2009.
- 85- Ikujiro Nonaka, Philippe Byosiere, Chester C. Borucki, and Noboru Konnot, **Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test**, International Business Review Vol. 3, No. 4, 1994.
- 86- Ioan Done & Ivana Domazet, **Improving the Quality of Human Resources by Implementation of Internal Marketing**, Paper No. 35363, , posted 12, 2011.
- 87- Ioanna Papisolomou & Demetris Vrontis,**Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry**,Journal of Product & Brand Management,Vol.15, No.01, 2006.
- 88- Irene Hau-siu Chow et al, **the impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance**, Hospitality Management, Elsevier, Vol. 25, 2006.
- 89- Isabel Sanchez-Hernandez & David Grayson, **Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey**, Intangible Capital, Vol. 8, No. 2, 2014.
- 90- J.C. Mostert & M.M.M. Snyman, **Knowledge management framework for the development of an effective knowledge management strategy**, South African Journal of information management, Vol.9, No.2, 2007.
- 91- J.H. Erik Andriessen, **To share or not to share, that is the question. Conditions for the willingness to share knowledge**, Delft Innovation System Papers, Delft University of Technology, 2006.
- 92- Javeria Shabbir & Rashid A. Salaria, **Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Higher Education Institutes of Pakistan**, Journal of Marketing Management, Vol. 2, No. 2, 2014.

- 93- Joaquín Alegre et al, **Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry**, International Small Business Journal, Vol.31, NO.4, 2011.
- 94- Jodie Conduit & Felix T. Mavondo, **How critical is internal customer orientation to market orientation?**, Journal of Business Research, Elsevier, Vol.51, No.01, 2001.
- 95- Jong-Min Choe, **The Types of KM Strategies in Manufacturing Firms**, International Journal of Future Computer and Communication, Vol. 1, No. 3, 2012.
- 96- Julian B & Tony S, **Managing the Knowledge Life Cycle**, MIT Sloan Management Review, Vol.44 NO.1, 2002.
- 97- Jyoti Kukreja, **Internal Marketing: a prelude or an outcome of Employee Motivation?**, BVIMSR's Journal of Management Research, Vol. 9, Issue.1, 2017.
- 98- Kambiz A&Aslan A, **Unvestigating the impact of KM on organizational innovation: conceptual framework**, international research journal of applied and basic sciences, Vol.8, No.6,2014.
- 99- Kanyaprin Tongsamsi & Isara Tongsamsi, **INFLUENCE OF TRAINING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON COMPETENCY AMONG QUALITY MANAGERS AT RAJABHAT UNIVERSITIES IN THAILAND**, Journal of Psychological and Educational Research,23 (2), 2015.
- 100- Katri-Liis Lepik & Merle Krigul, **Knowledge sharing in the process of developing a cross-border knowledge region**, Knowledge Management Research & Practice, Vol.14, No.03, 2016.
- 101- Katri-Liis Lepik and Merle Krigul, **Knowledge sharing in the process of developing a cross-border knowledge region**, Knowledge Management Research & Practice, Vol.14, No.3, 2016.
- 102- Khadijeh Salmani, **PATTERNS FOR IDENTIFYING APPROPRIATE KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES IN ORGANIZATIONS**, INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP, Vol. 1, No. 1, 2012.
- 103- Khaled M & Omar Salem, **The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction In Public Sector**, International Journal of Learning & Development, Vol. 3, No. 5, 2013.
- 104- Koech Sitienei Caroline et al, **KNOWLEDGE STORAGE, RETRIEVAL AND EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT**, International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, Vol.3, No.6, 2015.
- 105- Kristina C, **Drive and Barriers to introducing knowledge management initiatives in hotel enterprises in Croatia**, Proceedings of the first AAresoc international conference on Business and Management, university of Rijeka, 2013.
- 106- Kuan Yew Wong, Li Pin Tan, Cheng Sheng Lee, Wai Peng Wong, **Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions**, Information Development, Vol. 31(3), 2015.
- 107- Kwabena Asamoah Asiedu & Isaac Acheampong, **The Practice of Internal Marketing Concept A Comparative Study Through The Use of Four Definitions**, INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH & DEVELOPMENT, Vol. 3, Issue 11, 2014.
- 108- Lauren Elizabeth, Kevin D. Delaney, Gianna Giudicati, Filippo Capriotti, **Knowledge management at Eni: a case study of managing knowledge in an international oil and gas company**, Universia Business Review, Vol.3, No.12, 2015.
- 109- Leila A. Halawi et al, **Knowledge management and the competitive strategy of the firm**, The Learning Organization, Emerald, , Vol. 13, No. 4, 2006.

- 110- Leonard L. Berry, **Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, 1995.
- 111- Louay Karadsheh, Ebrahim Mansour, Samer Alhawari, Ghassan Azar, Lawrence, Naser El-Bathy, Lawrence, **A Theoretical Framework for Knowledge Management Process: Towards Improving Knowledge Performance**, Communications of the IBIMA, Vol.07, 2009.
- 112- LYDIAH WAMBUGU, **mpact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction A Case Study of Equity Bank, Kengeleni Branch**, Research Journal of Finance and Accounting, Vol.6, No.19, 2015.
- 113- Mahrokh Kalajahi & Hamid Janani, **Effect of the Knowledge Management on Empowering Physical Education Teachers in Universities of Northwestern of Iran**, International Journal of Sport Studies. Vol., 5 (8), 2015.
- 114- Mahrokh Mokhtaran & Bahareh Komeilian, **EXPLORING THE EFFECT OF CUSTOMER ORIENTATION ON DANA INSURANCE PERFORMANCE CONSIDERING THE INTERMEDIARY ROLE OF CUSTOMER RELATIONS AND SERVICE QUALITY MANAGEMENT**, faculty of Business Economics and Entrepreneurship, International Review ,No.3-4, 2016.
- 115- Malhotra Y, **Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital**, Journal of global information management, Vol.8, No.3, 2000.
- 116- Man Yin Rebecca Yiu, Clement K. Sankat and Kit Fai Pun, **In Search of the Knowledge Management Practices in Organizations: A Review**, The West Indian Journal of Engineering, Vol.35, No.2, January 2013.
- 117- Mapira Nyasha et al, **Impact of Internal Marketing on Organisational Performance**, INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH & DEVELOPMENT, Vol .4 ,Issue 5, 2015.
- 118- Marija Dzunic, Jelena Djordjevic Boljanovic, Jana Subotic, **THE IMPORTANCE OF CONCEPTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION IN MANAGING THE KNOWLEDGE - FLOW IN ORGANIZATIONS**, Management Knowledge and Learning, International Conference, Serbia, 2012.
- 119- Marius Calinbenea, **Internal marketing and performance in services organizations**, Acta technical corviniensis – bulletin of engineering, Romania, 2008.
- 120- MARIUS CĂLIN BENEĂ, **INTERNAL MARKETING AND PERFORMANCE IN SERVICES ORGANIZATIONS**, ACTA TECHNICA CORVINIENSIS – BULLETIN of ENGINEERING, 2008.
- 121- Marko Paliaga & Željko Strunje, **Research Of Implementation of Internal Marketing in Companies in the Republic of Croatia**, Economic Research, Vol. 24, No. 01, 2011.
- 122- Martin Smits & Aldo de Moor, **Measuring Knowledge Management Effectiveness in Communities of Practice**, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences , 2004.
- 123- Maryam Haghikhan, Mahdieh Khadang & Masoud Arabi, **Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank**, International Journal of Marketing Studies; Vol. 08, No. 02, 2016.
- 124- Maryam Sadeghloo, Zahra Habibi Nodeh , Robabe Rajabloo, **The relationship between internal marketing and organizational commitment in Golestan's sports and youth offices**, Advances in Applied Science Research, Pelagia Research Library, USA, 2014, Vol.5, No.1, 2014.

- 125- Masoud Ghahremani & Reza Saadat Gholi pour Azar, **Study of relationship between knowledge management and customer relationship management to organizational performance (Case Study: West Azerbaijan province's interest-free Mehr bank)**, International Academic Journal of Business Management, Vol. 4, No. 2, 2017.
- 126- Mehrdad Hasanzadeh & Seyedeh Faezeh Sadati Seyed mahaleh, **Effect of Knowledge Management on Success of Customer Relationship Management in Eghtesad Novin Bank of Tehran**, Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., Vol 4(6), 2013.
- 127- Michael T. Ewing & Albert Caruana, **An internal marketing approach to public sector management the marketing and human resources interface**, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 1, 1999.
- 128- MINU IPE, **Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework**, Human Resource Development Review, Vol. 2, No. 4, 2003.
- 129- Mir Nimer Qayum & Musadiq Amin Sahaf, **Internal Marketing: A pre-requisite for Employee satisfaction in Universities**, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Vol.02, Issue 05, 2013.
- 130- Mir Nimer Qayum & Musadiq Amin Sahaf, **internal marketing: a pre-requisite for employee satisfaction in universities**, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Vol. 2, Issue 5, 2013.
- 131- Mohamad Aeeni et al, **Exploration relationship between Internal Marketing and Organizational Citizenship Behavior in bank of Kurdistan province**, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, Vol. 4, No. 12, 2013.
- 132- Mohammad Reza Hosseini, Hamed Tahsildari, Mohd Taib Hashim, Mohammad Ali Tareq, **The Impact of People, Process and Technology on Knowledge Management**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.28, 2014.
- 133- Mohammad Waddah Hamoud et al, **Developing the Main Knowledge Management Process via Social Media in the IT Organisations: A Conceptual Perspective**, International Journal of Business Administration, Vol. 7, No. 5, 2016.
- 134- Mohammed Rafiq & Pervaiz K.Ahmed, **Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension**, journal of Services Marketing, Vol.14, No. 6, 2000.
- 135- Mohammed Rafiq & Pervaiz K.Ahmed, **The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management**, journal of Marketing Management, Vol.9, No. 3, 1993.
- 136- Mohd Sazili Shahibi & Zaharudin Ibrahim, **Knowledge Management Model Practices in Business Organisation: A Theoretical Model**, Journal Panurusun, Vol.1, 2015.
- 137- Mohemmd Shura & Ayyoub Alsawalhah, **IMPACT OF INTERNAL MARKETING ON MARKETING PERFORMANCE MANAGEMENT: AN INVESTIGATION OF JORDANIAN BANKING SECTOR**, International Journal of Advanced Research, Volume 4, Issue 5, 2016.
- 138- Mohsin Ullah & Hafiz Mushtaq Ahmad, **The Impact of Internal Marketing on the Organizational Performance through Organizational culture Mediation**, Abasyn Journal of Social Sciences, Vol .10, Issue.1, 2017.
- 139- Mojtaba Jafari Harandi & Ali Noori Motlagh, **Studying the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment Case Study: Computer Research Center of Islamic Sciences**, MAGNT Research Report, Vol.2 (Special Issue), 2014.
- 140- Morten T. Hansen et al, **What's Your Strategy for Managing Knowledge?**, harvard business review, Vol. 77, No. 2, 1999.

- 141- MumWai Yip, Alex Hou Hong Ng, Sabariyah binti Din, **Knowledge Management Activities in Small and Medium Enterprises/Industries: A Conceptual Framework** , International Conference on Innovation and Information Management, (ICIIM 2012), IACSIT Press, Singapore, vol. 36 (2012).
- 142- Myriam Bellaouaied & Abdelkader Gam, **Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study**, Revue de Communication et de Marketing, halshs.archives, 2011.
- 143- N. Bouranta et al, **The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance**, An International Journal , Vol.5, No.2 , 2005.
- 144- Naeimeh Esmaeeli Farjam et al, **The effect of internal marketing on customer-oriented with an emphasis on the mediating role of organizational silence and emotional labor (Case Study: Hamadan Youth and Sports Department)**, Scinzer Journal of Accounting and Management, Vol 2, Issue 4, 2016.
- 145- Nasser M S J & Ahmad I M, **The impact of Knowledge Management Infrastructure on Performance Effectiveness in Jordanian Organizations**, ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL, Elsevier ,2014.
- 146- Natalia Martin Cruz et al, **The influence of employee motivation on knowledge transfer**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 13, NO. 6, 2009.
- 147- Nazem Islem Rony & Norazah Mohd Swki, **Modelling the relationships between internal marketing factors and employee job satisfaction in oil and gas industry asian social science**, Vol.13, No.3, 2017.
- 148- Nebo, Gerald Nwora & Okechukwu, Elizabeth Uzoamaka, **Effects of Internal Marketing on Customer Orientation Behaviour of Selected Hotels' Employees in Nigeria**, European Scientific Journal edition, Vol.13, No.16, 2017.
- 149- Nida Zafar et al, **Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 3, 2014.
- 150- Nigel Piercy & Neil Morgan, **Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme**, Long Range Planning, Printed in Great Britain, Vol. 24, No. 2, 1991.
- 151- Norizan M. Saad, Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, **Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, 2002.
- 152- Olanrewaju Gafar Yusuf et al, **Mediating Role of Personality Factors in the relationship between Internal Marketing and Customer Orientation: A Review**, Asian Social Science, Vol. 10, No. 17, 2014.
- 153- Pallavi P & Kulkarni, **A LITERATURE REVIEW ON TRAINING & DEVELOPMENT AND QUALITY OF WORK LIFE**, Journal of Arts, Science & Commerce, Vol.-IV, Issue-2, 2013.
- 154- Parastou Mohamad Karimi et al, **The Effects of Internal Marketing on Knowledge Management and Learning**, International Conference on Technology and Business Management, March 28-30, 2011.
- 155- Pariva Haghghat & Abdolmajid Yahyabeyg, **Customer Knowledge Management as a Strategic and Integrated Management System**, Vol .52, No.2, 2012.
- 156- Patriy Tansuhaj et al, **ASERVICE SMARKETIN GMANAGEMENT MODEL :INTEGRATIN GINTERNA LAND EXTERNA LMARKETIN GFUNCTIONS**, JOURNAL OF SERVICES MARKETING, Vol.2, No.1, 1988.

- 157- Pearse Olugbenga Ezekiel, **Internal Marketing As A Strategic Tool For Survival In Nigerian Banking Industry**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 16, Issue.06 Ver. II, 2014.
- 158- Peter Jones, **Internal marketing**, International Journal Hospitality Management, Vol.05 No.04, 1986.
- 159- Peter Schütt, The post-Nonaka Knowledge Management, Journal of Universal Computer Science, Vol. 9, No. 6, 2003.
- 160- Pierre Berthon et al, **Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding**, International Journal of Advertising, Vol. 24, No. 2, 2005.
- 161- Pinigas Mbengo & More Chinakidzwa, **Internal Marketing Elements' Influence on Employee Performance: A Case of Harare Institute of Technology in Zimbabwe**, Journal of Business Administration and Education, Volume 5, Number 2, 2014.
- 162- Rastegar Mohammadi, Reza Hashemi, Alireza Moradi, **Study of effects of internal marketing on customer orientation food & drug distribution companies of Kermanshah province**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol.03, No.11, 2012.
- 163- Ritika Saini, **Incorporating Knowledge Forms in Knowledge Management Flow**, International Journal for Management Research, Vol.1.No.2, July 2011.
- 164- Rodney A & Sandra C, **A critical review of knowledge management models, the learning organization**, Vol.06, No.03, 1999.
- 165- Roghyeh Nouri et al, **The Influence of the Personalization and Codification Strategies on Successful Knowledge Management Case Study: National Iranian Oil Company**, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol.06, Issue.06, 2013.
- 166- Ruhollah Siddiqui et al, **Investigating the Influence of Customer Knowledge Management on Customer Relationship Management: A Case study of Mellat Insurance**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.2, No.3, 2013.
- 167- S.R.Seyed Javadein et al, **the Role of internal marketing in creation of sustainable competitive advantages**, Trends in Applied Sciences Research, Vol. 6, No. 4, 2011.
- 168- Sabina IRIMIE et al, **ENHANCING COMPETITIVE POTENTIAL OF HUMAN RESOURCES THROUGH INTERNAL MARKETING**, PROCEEDINGS OF THE 9thINTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, "Management and Innovation For Competitive Advantage", November 5 -6, BUCHAREST, ROMANIA, 2015.
- 169- Sally Yassin Ali, **Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport**, The Business and Management Review, Vol.07, No.02, 2016.
- 170- Salomão Alencar de Farias, **Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence**, BBR - Brazilian Business Review, vol. 7, No. 2, 2010.
- 171- Sanjar SALAJEGHE et al, **Analysis of Psychological Empowerment and its Relationship with Knowledge Management (The Case of Jam Petrochemical Company Located in South Pars Area, Iran)**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, V ol. 3, No. 4, 2013.
- 172- Sara Mottaghi Khameneh et al, **THE ROLE OF INTERNAL MARKETING IN FACILITATING KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES: A CASE OF THE EGHTEHAD NOVIN BANK**, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. III, Issue 5, 2015.
- 173- Saungweme Percy et al, **Relationship marketing: Strategic and tactical challenges for SMEs**, African Journal of Business Management Vol. 4, No. 13, 2010.

- 174- Scott B. Keller, Daniel F. Lynch, Alexander E. Ellinger, John Ozment, Roger Calantone, **The impact of internal marketing efforts in distribution service operations**, journal of business logistics, Vol. 27, No. 1, 2006.
- 175- Seyed Hamidreza Moosavi et al, **The Role of Knowledge Management (Knowledge Base) in Organizations**, International Research Journal of Social Science and Management, Vol.2, 2016.
- 176- Seyyed Mohsen Allameh & Najmeh Eizadpanah, **Studing the relationship between intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee knowledge transfer (case study of Social Security organization in Kerman)**, International Journal of Management Academy 2 (4), 2014.
- 177- Shabnam fotovat et al, **A study of Empowerment and knowledge Management Impact on Value Creation in Industrial Markets**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(11), 2012.
- 178- Shekary, G. A. et al, **The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 9, 2012.
- 179- Sheng Wang & Raymond A. Noe, **Knowledge sharing: A review and directions for future research**, Human Resource Management Review 20, 2010.
- 180- Shiva Jahani et al, **Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?**, American Journal of Economics and Business Administration 3 (1), 2011.
- 181- Shueh-Chin Ting, **the Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators**, Educational Administration Quarterly, 2010.
- 182- Soleyman Iranzadeh & Khadijeh Bahrami, **Survey of Knowledge Management Dimensions and Creativity (a Case Study)**, Human Resource Management Research, Vol. 3 (2), 2013.
- 183- Sudhir H. Kale, **Internal Marketing: An Antidote for Macau's Labor Shortage**, UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol. 11, Issue 1, 2006.
- 184- Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary et al, **THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING ON EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION OF COMMERCIAL BANKS IN JORDAN**, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, Vol. 4, No. 9, 2013.
- 185- Susan H. Higgins, **Towards Taming the Labor-Management Frontier: A Strategic Marketing Framework**, Journal of Business Ethics, Vol.15, No.04, 1996.
- 186- Susan K. Foreman & Arthur H. Money, **Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application**, Journal of Marketing Management, Vol.11, No.8, 1995.
- 187- Susana Perez L'opez et al, **Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning**, Management Learning, Vol. 37(2), 2006.
- 188- Suzana Košir, **the Role of Knowledge Management and Internal Communication for a Better Quality Assurance in Higher Education Institution**, Literacy Information and Computer Education Journal, Vol.05, Issue 03, 2014.
- 189- Tansuhaj P et al, **Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union**, journal of professional services marketing, vol.06, No.02, 1991.
- 190- Tatjana Simaškienė & Aistė Dromantaitė-Stancikienė, **influence of knowledge management to the competitiveness of enterprises**, Socialinių mokslų studijos / Societal Studies, Vol.06, No.03, 2014.

- 191- Tatsuya Kimura, **The Degree of Penetration and Impact of Internal Marketing Affecting Corporate Performance**, Journal of Business and Policy Research, Vol.07, No. 02, 2012.
- 192- Tayebeh Yousefi et al, **Effect of Internal Marketing on Processes of Knowledge Management System in Nasr-e-Esfahan Company**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 03, No. 04, 2014.
- 193- Teena Mishra & Shalini Sinha, **Employee motivation as a tool to implement internal marketing**, IRACST – International Journal of Commerce, Business and Management, Vol. 3, No. 5, 2014.
- 194- Tessier D & Dalkir K, **Implementing Moodle for e_learning for a successful knowledge management strategy**, Knowledge Management & E-Learning, Vol.08, No.03, 2016.
- 195- Toby Marshall Egan et al, **The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention**, HUMANRESOURCEDEVELOPMENTQUARTERLY, vol. 15, no. 3, 2004.
- 196- Víctor J. García-Morales et al, **Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector**, Journal of Communication, 61, 2011.
- 197- Vlatka H et al, **Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: ‘Hard’, ‘Soft’ and ‘Abstract’ Issues**, Knowledge and Process Management, Vol. 9 No. 2, 2002.
- 198- Wen-Jung Chen & Han-Yin Cheng, **Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel**, International Journal of Hospitality Management, Elsevier, Vol.31, No.2, 2012.
- 199- William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, Annals of Information Systems, Vol.04, Springer US, 2009.
- 200- William R. King, **PLAYING AN INTEGRAL ROLE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT**, Information Systems Management, Vol.17, No.4, 2000.
- 201- Yahya Al-Khasawneh, **Impact of Application of the Internal Marketing on Job Satisfaction for the Employees in the Islamic Banks a Case Study of Jordan**, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Vol. 4, Issue 6, 2016.
- 202- Yogesh Malhotra & Dennis F . Galletta, **Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory , Conceptualization, and Measurement of Antecedents of Success**, Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences , 2003.
- 203- Yohanna Ogbu Egiri & Enoch Gotring Wuritka, **Knowledge management in industrial design: A key factor in Metal/Jewellery, ceramics and graphic design**, International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Vol.02, Issue. 11. 2015.
- 204- YOUSEF RAVANPYKAR et al, **EXAMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT WITH ORGANIZATIONAL LEARNING AND EMPLOYEE EMPOWERMENT INNATIONAL COMPANIES OF SOUTH OIL PRODUCING (CASE STUDY: OIL WELFARE SERVICE COMPANIES)**, Indian J.Sci.Res. 5 (1), 2014.
- 205- Yuan-F. W, **An effectiveness measurement model for knowledge management**, Knowledge-Based Systems Elsevier, Vol 22, 2009.
- 206- Zakaria Ahmad Azzam, **INTERNAL MARKETING AS A TOOL FOR MAINTAINING HIGH QUALITY SERVICES PROVIDED BY SERVICES FIRMSA CASE OF HOSPITALITY INDUSTRY IN JORDAN**, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. IV, Issue 4, 2016.

- 207- Zehra Alakoç Burma, **Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations**, International Journal of Education and Social Science, Vol. 1, No. 2, 2014.
- 208- Zoltán Gaál, Lajos Szabó, Nóra Obermayer-Kovács and Anikó Csepregi, **Exploring the Role of Social Media in Knowledge Sharing**, The Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 13, Issue. 3, 2015.

The Theses :

- 1- Choi Byounggu, **Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination**, A thesis submitted to the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Division of Management Engineering, Seoul, Korea, 2002.
- 2- Cynthia Jane Young, **Knowledge Management and Innovation on Firm Performance of United States Ship Repair**, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, 2016.
- 3- Ida Rutanen, **Developing knowledge management and inter-internal communication through a virtual work-space. Case: Company X**, Rutanen, Degree Programme in Business Management Thesis, Laurea University of Applied Sciences, 2013.
- 4- Jerome Paul Davis, **THE EFFECTS OF INTERNAL MARKETING ON SERVICE QUALITY WITHIN COLLEGIATE RECREATIONAL SPORT: A QUANTITATIVE APPROACH**, Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate, School of The Ohio State University, 2005.
- 5- Johari Mat, **The influence of leadership style on internal marketing in retailing**, a Thesis Submitted to the Faculty of Management in Fulfillment of the Requirement for the degree of Doctor of philosophy, university of Stirling, 2008.
- 6- Lanthom Jonjoubson, **An Integrated Knowledge Management Model for Community Enterprises: A Case Study of a Rural Community Enterprise in Thailand**, A thesis submitted to Victoria University of Wellington in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Information Management, Faculty of Commerce and Administration, Victoria University of Wellington, 2008.
- 7- Nasser F H E, **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE SECI MODEL: A STUDY OF INNOVATION IN THE EGYPTIAN BANKING SECTOR**, PhD thesis, Stirling Management School, University of Stirling, 2012.
- 8- Nasser Fathi Hassan Easa, **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE SECI MODEL: A STUDY OF INNOVATION IN THE EGYPTIAN BANKING SECTOR**, A thesis submitted to the Stirling Management School in fulfillment of the requirement for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, University of Stirling, 2012.
- 9- Silke Retzer, **Inter-organisational Knowledge Transfer among Research and Development Organisations: Implications for Information and Communication Technology Support**, A thesis submitted to Victoria University of Wellington in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems, New Zealand, 2010.

Web Sites :

- 1- Abou Bakar et al, **An Islamic perspective of internal marketing**, 15/02/2016, <https://search.ror.unisa.edu.au/record/UNISA.../media/digital/open/.../pdf>
- 2- Funmilola OO, **Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature**, Library Philosophy and Practice (e-journal), Paper 1238, 2015. 5/02/2016. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>.
- 3- Gilbert J.B. Probest, **Practical knowledge management: A Model that work**, 07/05/2017,
- 4- Jen-Te Yang, **The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept**, National Kohsing Hospitality College. 08/08/2017 www.victorjtyang.com, [http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen Te%20Yang.pdf](http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen%20Yang.pdf),
- 5- Kingsley Martin, **Evaluating the Benefits of Knowledge Management**, 03/05/2017, <https://pdfs.semanticscholar.org/.../08f86c695fb905b58e7fb00f5206...>
- 6- Pierre Veyrat, **Technology, People and Processes in knowledge management**, 21/01/2016 <https://www.heflo.com/blog/bpm/technology-people-and-processes/>
- 7- Pierre Veyrat, **Technology, People and Processes in Knowledge Management**, 10/05/2017, <https://www.heflo.com/blog/bpm/technology-people-and-processes/>
- 8- Rebecca O. Barclay & Philip C. Murray, **What is knowledge management?**, 05/04/2017, www.genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf
www.providersedge.com/.../What_Is_Knowledge_Management.pdf
- 9- Yuan Wang, **Knowledge management from Theory to Practice. A road map for small and medium sized enterprises**, 15/07/2017. www.diva-portal.org/smash/get/.../fulltext01.pdf.html

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 05 | الشكل رقم (01): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة | 01 |
| 07 | الشكل رقم (02): عناصر المعرفة | 02 |
| 08 | الشكل رقم (03): التمثيل التخطيطي لتوضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات و المعرفة، والحكمة | 03 |
| 15 | الشكل رقم (04): أفراد المعرفة | 04 |
| 19 | الشكل رقم (05): دورة حياة المعرفة | 05 |
| 21 | الشكل رقم (06): تمثيل المعرفة الصريحة والضمنية | 06 |
| 24 | الشكل رقم (07): المعرفة الفردية والجماعية | 07 |
| 32 | الشكل رقم (08): السلم الزمني لتطور إدارة المعرفة | 08 |
| 38 | الشكل رقم (09): العلاقة بين الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا | 09 |
| 40 | الشكل رقم (10): عمليات إدارة المعرفة | 10 |
| 42 | الشكل رقم (11): عمليات تحويل المعرفة حسب نموذج Nonaka | 11 |
| 47 | الشكل رقم (12): نموذج Boisot لفئات المعرفة | 12 |
| 49 | الشكل رقم (13): نموذج Wiig | 13 |
| 50 | الشكل رقم (14): نموذج Demerest | 14 |
| 51 | الشكل رقم (15): نموذج Demerest's المعدل | 15 |
| 52 | الشكل رقم (16): نموذج Skandia | 16 |
| 54 | الشكل رقم (17): نموذج Frid | 17 |
| 55 | الشكل رقم (18): نموذج Nonaka&Baumard | 18 |
| 58 | الشكل رقم (19): إستراتيجية الترميز والشخصنة | 19 |
| 73 | الشكل رقم (20): أهداف التسويق الداخلي | 20 |
| 74 | الشكل رقم (21): مراحل تطبيق التسويق الداخلي | 21 |
| 120 | الشكل رقم (22): نموذج الدراسة | 22 |

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | الجدول رقم (01): الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة | 22 |
| 02 | الجدول رقم(02): مكونات إدارة المعرفة حسب الباحثين | 36 |
| 03 | الجدول رقم(03):عمليات إدارة المعرفة حسب آراء بعض الباحثين | 39 |
| 04 | الجدول رقم(04):أبعاد التسويق الداخلي | 84 |
| 05 | جدول رقم(05):توزيع أفراد العينة على مجتمع الدراسة | 132 |
| 06 | جدول رقم(06):عينة الدراسة | 132 |
| 07 | جدول رقم(07):البنوك المعتمدة في الدراسة | 134 |
| 08 | جدول رقم(08):قياس معدل التسويق الداخلي في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة- | 146 |
| 09 | جدول رقم(09):قياس معدل التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة- | 148 |
| 10 | جدول رقم(10):قياس معدل التسويق الداخلي في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- | 150 |
| 11 | جدول رقم(11):قياس معدل التسويق الداخلي في بنك الخليج الجزائر -وكالة بسكرة- | 152 |
| 12 | جدول رقم(12):قياس معدل التسويق الداخلي للبنك الخارجي الجزائري -وكالة بسكرة- | 154 |
| 13 | جدول رقم(13): نتائج مقياس آرثر أندرسن في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة- | 160 |
| 14 | جدول رقم(14): نتائج مقياس آرثر أندرسن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة- | 161 |
| 15 | جدول رقم(15): نتائج مقياس آرثر أندرسن في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- | 163 |
| 16 | جدول رقم(16): نتائج مقياس آرثر أندرسن في بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة- | 164 |
| 17 | جدول رقم(17): نتائج مقياس آرثر أندرسن للبنك الخارجي الجزائري-وكالة بسكرة- | 166 |
| 18 | جدول رقم(18): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الاستبيان | 171 |
| 19 | جدول رقم (19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (إدارة المعرفة) | 173 |

| | والدرجة الكلية للمحور | |
|-----|--|----|
| 175 | الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التسويق الداخلي) والدرجة الكلية للمحور | 20 |
| 177 | جدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية | 21 |
| 180 | جدول رقم (22): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد | 22 |
| 180 | جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة | 23 |
| 185 | جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي | 24 |
| 191 | جدول رقم (25): معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة | 25 |
| 192 | جدول رقم (26): إختبار معامل التضخم والتباين المسموح به | 26 |
| 193 | جدول رقم (27): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي مع عمليات إدارة المعرفة | 27 |
| 195 | جدول رقم (28): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية | 28 |
| 195 | جدول رقم (29): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية | 29 |

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة المحكمين

| | | | |
|----|-----------------|------------------|-----------------------|
| 01 | د.أقطي جوهرة | قسم علوم التسيير | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 02 | أ.بن ساهل وسيلة | قسم علوم التسيير | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 03 | د.قريشي محمد | قسم علوم التسيير | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 04 | د.قطاف فيروز | قسم علوم التسيير | جامعة محمد خيضر بسكرة |
| 05 | د.خان أحلام | قسم علوم التسيير | جامعة محمد خيضر بسكرة |

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة أطروحة دكتوراه

2018/2017



سيدي (ة) الكريم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله

نضع بين أيديكم إستبانة خاصة بدراسة عنوانها: **مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات -** تحضيرا لأطروحة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، لذا نرجوا منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بكل موضوعية وحيادية، علما أن هذه المعلومات ستولى بالسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

ونؤكد بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها هي لغاية البحث العلمي فقط.

وتتقدم الباحثة بشكركم مسبقا على وقتكم وحسن تعاونكم.

الباحثة: قحמוש إيمان

الأستاذة المشرفة: بن ساهلوسيلة



القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجوا منكم وضع علامة (X) في المكا الذي يناسب إختيارك.

| | | |
|--|-------------------------------|---------------------|
| | ذكر | الجنس |
| | أنثى | |
| | | |
| | من 20 سنة- أقل من 30 سنة | العمر |
| | من 30 سنة-أقل من 40 سنة | |
| | من 40 سنة-أقل من 50 سنة | |
| | من 50 سنة فأكثر | |
| | بكالوريا فأقل | المستوى التعليمي |
| | ليسانس | |
| | مهندس | |
| | دراسات عليا متخصصة | |
| | ماجستير فأكثر | |
| | أقل من 5 سنوات | مدة الخدمة |
| | من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات | |
| | من 10 سنوات-أقل من 15 سنة | |
| | 15 سنة فأكثر | |

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

(يرجى اختيار الإجابة التي توافق رأيكم حول العبارات بوضع علامة X) في المكان المناسب لاختيارك.

| الرقم | عمليات إدارة المعرفة وعبارات القياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------------|---|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| أولاً: إكتساب المعرفة | | | | | | |
| 1. | تسهم لقاءاتك المباشرة مع الخبراء وذوي الاختصاص بإكتساب المعرفة. | | | | | |
| 2. | يساعدك الإطلاع على الدراسات والأبحاث الجديدة في مجال تخصصك في إكتساب المعرفة. | | | | | |
| 3. | يعطي البنك الموظفين فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم. | | | | | |
| 4. | يقوم البنك بالاستعانة بخبراء من خارج البنكلتزويد الموظفين بالمعارف والخبرات. | | | | | |
| 5. | يشارك البنك في المؤتمرات والندوات داخل وخارج الوطن للحصول على المعرفة. | | | | | |
| 6. | يسعى البنك لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الجامعات، ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد المعارف الجديدة. | | | | | |
| ثانياً: تخزين المعرفة | | | | | | |
| 7. | يقوم البنك بتوثيق الأفكار والمعارف الجديدة المبتكرة. | | | | | |
| 8. | يعمل البنك على الاحتفاظ بالموظفين الذين يمتازون بالمعرفة والخبرة العالية باعتبارهم خزائن معرفية. | | | | | |
| 9. | لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها. | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | | يسهل البنك وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة الذي يمتلكها. | 10. |
| | | | | | يحرص البنك على إنشاء مطويات ووثائق خاصة بالخدمات الذي يوفرها. | 11. |
| | | | | | يملك البنك برامج حديثة لحماية المعرفة من السرقة من داخل وخارج البنك. | 12. |
| ثالثا: المشاركة بالمعرفة | | | | | | |
| | | | | | يهتم البنك بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل وتبادل وتوزيع المعرفة. | 13. |
| | | | | | يقوم البنك بعقد جلسات لتبادل ونقل المعارف والخبرات داخله. | 14. |
| | | | | | يملك البنك موقع إلكتروني للتواصل مع مختلف المتعاملين وتقديم خدمات للعملاء. | 15. |
| | | | | | يملك الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها. | 16. |
| | | | | | لدى البنك تسهيلات تكنولوجية خاصة بتوزيع المعرفة على الموظفين كالبريد الإلكتروني. | 17. |
| | | | | | يوفر البنك الوقت والجهد الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين. | 18. |
| رابعا: تطبيق المعرفة | | | | | | |
| | | | | | يمنح البنك لك الحرية في تطبيق المعلومات والمعارف الجديدة. | 19. |
| | | | | | يعمل البنك على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة. | 20. |
| | | | | | يمنح البنك الموظفين فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم. | 21. |
| | | | | | يتوفر البنك على مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية. | 22. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 23. يتم تكريم الموظفين الذين يسهمون بتبادل المعرفة وتطبيقها. |
|--|--|--|--|--|--|

المحور الثاني: التسويق الداخلي

يرجى اختيار الإجابة التي توافق رأيكم حول العبارات بوضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

| الرقم | أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------|--|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| أولاً: التدريب والتطوير | | | | | | |
| 24. | تطوير المهارات والمعارف يحدث كعملية مستمرة في البنك. | | | | | |
| 25. | يخصص البنك الموارد الكافية من أجل تدريبي. | | | | | |
| 26. | يقوم البنك بإدارة البرنامج التدريبي للوصول إلى الأهداف المرجوة. | | | | | |
| 27. | يحرص البنك على تطوير مهاراتي لإنجاز المشاريع مستقبلية. | | | | | |
| 28. | يعمل البنك على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج الوطن. | | | | | |
| 29. | يقدم لي البنك الدعم لتطوير مهاراتي ومعارفي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. | | | | | |
| 30. | تم إلحاقى بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي كموظف. | | | | | |
| 31. | يقوم البنك بتدريبي كلما أضاف مناهج عمل جديدة. | | | | | |
| ثانياً: التحفيز | | | | | | |
| 32. | يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | وأدائي. |
| | | | | | 33. أحصل على حوافز، عند تقديمي أفكار جديدة. |
| | | | | | 34. يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بفاعلية. |
| | | | | | 35. يقوم البنك بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير. |
| | | | | | 36. يعتبر البنك تلبية مطلبي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العملاء. |
| | | | | | 37. يقوم البنك بتقديم مرتبات مناسبة مقارنة مع غيره من البنوك الأخرى. |
| | | | | | 38. يعتبر مستوى الأداء و الكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في البنك. |
| ثالثا: التمكين | | | | | |
| | | | | | 39. يثق البنك في مهاراتي لممارسة عملي بفاعلية. |
| | | | | | 40. لدي الحرية التامة في التواصل مع الادارة العليا. |
| | | | | | 41. أقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال البنك. |
| | | | | | 42. يتاح لي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي. |
| | | | | | 43. أشعر بمرونة في تطبيق التعليمات. |
| | | | | | 44. يأخذ البنك آرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار. |
| رابعا: الاتصال الداخلي | | | | | |
| | | | | | 45. يقوم مسؤولي المباشر بإبلاغي مسبقا بأي تغيير في أسلوب العمل. |
| | | | | | 46. المسؤولون يهتمون بأحوال عملنا، والمشاكل التي نواجهها. |
| | | | | | 47. يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات. |

| | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | 48. أحصل على المعلومات التي أحتاجها بسهولة في البنك. |
| | | | | | 49. يعمل البنك بإعلامنا حول التطورات التي تحصل في طبيعة العمل. |
| | | | | | 50. ينظر البنك للموظفين على أنهم وسيلة لنقل المعلومات. |
| | | | | | 51. يمكن لي مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة. |
| خامسا: التوجه نحو العملاء | | | | | |
| | | | | | 52. أستمتع في عملي أثناء خدمة العملاء. |
| | | | | | 53. أقدم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب. |
| | | | | | 54. يسعى البنك لتحقيق رضا عملائه. |
| | | | | | 55. يعتمد البنك على آراء العملاء لتحسين خدماته. |
| | | | | | 56. يبني البنك علاقات مستمرة مع عملائه. |
| | | | | | 57. يحتفظ البنك بكل المعلومات المتعلقة بعملائه . |
| | | | | | 58. الهدف النهائي لوظيفتي هو تلبية حاجات العملاء. |

شكرا جزيلاً على وقتكم وعلى حسن تعاونكم

الملحق رقم (03)

دليل المقابلة

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

| المؤهل العلمي | الرتبة | مؤسسة الانتساب | تاريخ المقابلة |
|---------------|--------|----------------|----------------|
| | | | |

الأسئلة

1/ هل تعتبر المورد البشري بالبنك رأس مال قائم على الأفكار والخبرات؟

.....

2/ هل تعد عملية جمع المعلومات في البنك عملية مستمرة، لأجل تحديد طرق جديدة للقيام بمختلف الأنشطة وتطويرها؟

.....

3/ هل تحافظون على الموظفين الذين يملكون معارف مميزة لمواجهة التحديات الخارجية؟

.....

4/ هل ترى بأن تطبيق الأفكار والمعارف الحديثة يمكن البنك من الإبداع والابتكار؟

.....

5/ هل تهتم لمتطلبات الموظفين وأنشطتهم بالبنك؟ وهل تحاول إشباعها؟

6/هل يتم تدريب الموظفين بالبنك لتنمية مهاراتهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يرضيهم؟

7/ما هي الوسائل التحفيزية التي يستخدمها البنك لتشجيع الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة تساهم في تحقيق رضا العملاء؟

8/هل تمنح للموظف الفرصة في صنع القرارات المؤثرة على العملاء دون وجود رقابة؟

9/هل تتواصل مع الموظفين بصفة مباشرة لأجل توفير الخدمة مع الجودة المطلوبة؟

10/هل يسعى البنك إلى تقديم خدمات موافقة لحاجات ورغبات العملاء؟

11/هل تنظر للاستثمار في برامج التدريب تكاليف أو إيرادات؟ وهل ترى بأن ذلك ساهم في تعزيز معارفهم ومهاراتهم في وظائفهم؟

12/هل تقدم كفاءات للموظفين على الأداء المميز في خدمة العملاء؟ وهل إنعكس ذلك على مستوى معارفهم؟

13/هل تتحصلون على معلومات حول السوق؟ وهل ساهم ذلك بتزويدكم بمعلومات حول العملاء؟

.....

14/هل منح الاستقلالية للموظفين ساهم في تطوير وتعزيز مواهبهم ومعارفهم؟

.....

15/هل تتواصل مع الموظفين في البنك لمعرفة انشغالاتهم وإيصال المعلومة لهم بمستويات؟ وهل ساهم ذلك في خلق وتطبيق معارف جديدة؟

.....