



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة
دراسة حالة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. ترغيني صباح

من إعداد الطالبة:

سعيدي نسرين

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
مهني أشواق	محاضر أ	رئيسا	بسكرة
ترغيني صباح	محاضر أ	مقررا	بسكرة
دوباخ سعيدة	محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة
دراسة حالة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. ترغيني صباح

من إعداد الطالبة:

سعيدة نسرين

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
مهني أشواق	محاضر أ	رئيسا	بسكرة
ترغيني صباح	محاضر أ	مقررا	بسكرة
دوباخ سعيدة	محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023/2022

شكر وعرافان

نشكر الله عزوجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا من انجاز هذه المدكرة.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من

الدكتورة الفاضلة: ترغيني صباح حفظها الله وأطال في عمرها، لتفضلها الكرم بالإشراف على هذه الدراسة وتكرمها بنصحي

وتوجيهي حتى إتمام هذه الدراسة.

أعضاء لجنة المناقشة الكرام: الدكتورة مهني أشواق، الدكتورة دوباخ سعيدة حفظهم الله لتفضلهما بقبول مناقشة هذه

الدراسة.

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام لما كان لهم من نصح وتوجيه الدكتورة خان أحلام، الدكتورة موسي سهام، الدكتورة

علالي مليكة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى المدير والموظفين. مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة

كما أتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتدتنا الكرام بقسم علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة

على ما قدموه لنا طيلة فترة تكويننا.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبني الحياة والأمل ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصرير برا واحسانا ووفاء

لهما: أبي العزيز وأمي العزيزة

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي من كانوا عوننا في رحلة بحثي اخواني وأخواتي إلى كل رفيقاتي الدرب ونحن نشق

الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية.

وأخيرا إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة والتسويق الداخلي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud أوماش بسكرة، وإبراز مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة لدى الموظفين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud أوماش بسكرة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع استبانة لجمع البيانات ودعمها بمقابلة حيث تم توزيع 40 إستبانة تم استرجاع 37 استبانة وبعد فحص تم استبعاد استبانتين وأصبحت دراستنا على 35 استبانة واعتمدنا في تحليلها على برنامج SPSS باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مساهمة لتسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة.

وتم طرح التوصيات التالية على المؤسسة الاهتمام أكثر ببعدي الاتصال الداخلي والتوجه نحو العملاء وزيادة الاهتمام ببعدي التدريب، التحفيز، والتمكين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء)، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

Abstract:

This study aimed to know the level of application of knowledge management and internal marketing At the Great Mills Corporation of the South, Omash Biskra And highlighting the contribution of internal marketing in enhancing the knowledge management of employees in The Great Mills Corporation of the South, GM Sud, Oumache Biskra.

In order to achieve the objectives of the study, we distributed a questionnaire to collect data and support it with an interview, where 40 questionnaires were distributed, 37 questionnaires were retrieved, and after examination, two questionnaires were excluded.

Through this study, we reached several results, the most important of which is the presence of internal marketing contribution in enhancing knowledge management in the Great Mills Corporation of the South GMSud, Omash Biskra.

The following recommendations were put forward to the institution to pay more attention to the two dimensions of internal communication and customer orientation, and to increase attention to the dimensions of training, motivation, and empowerment.

Keywords: knowledge management, internal marketing (training, motivation, empowerment, internal communication, customer orientation), Great Mills Corporation of the South

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	أنواع التسويق الداخلي	(1)
54	تشكيلة منتجات الدقيق والفريزة	(2)
57	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان	(3)
58	سلم ليكارت الخماسي	(4)
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(5)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول عمليات إدارة المعرفة.	(6)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الثاني التسويق الداخلي.	(7)
68	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	(8)
69	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(9)
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(10)
70	اختبار مساهمة أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في إدارة المعرفة من خلال مصفوفة الارتباط المتعدد	(11)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	(1)
25	عمليات إدارة المعرفة	(2)
26	كيفية إنشاء المعرفة	(3)
27	نموذج Wiig لإدارة المعرفة	(4)
29	نموذج إدارة المعرفة Marquardt	(5)
50	الهيكلة التنظيمية	(6)
55	مراحل إنتاج الدقيق والفرينة	(7)

المقدمة

1-مقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم المواضيع التي تسعى المنظمات لتحقيقها، فقد زاد الاهتمام بتبني إدارة المعرفة في مختلف المنظمات التي تسعى إلى تحسين أعمالها وحصولها على ميزة تنافسية واستراتيجية ولكي يتحقق هذا الهدف يجب التنسيق بين مجموعة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة. ونجاح هذه العمليات يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري؛ فالتسويق الداخلي باعتباره أحد الأساليب التي تمارسها المنظمات لرفع إنتاجيتها وضمان بقائها من ناحية ومن ناحية أخرى يعد أحد العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة لكونه وظيفة إدارية ضرورية في كل المنظمات حيث أصبح الاهتمام بالعميل الداخلي وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد في تحقيق أفضل أداء بكفاءة وفعالية الذي بدوره يعود على المنظمة بالنمو والازدهار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2 طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

في الوقت الحالي أصبح دور التسويق الداخلي هام بالنسبة للمنظمات لضمان تحقيق أهدافها وتنمية مهارتها في مجال خدمة العملاء ويتم ذلك من خلال دراسة عمليات إدارة المعرفة وكيفية تأثير التسويق الداخلي عليها من أجل تقديم الخدمات بتميز. وقد حاولنا في هذه الدراسة على معرفة مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة في المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة في المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش -بسكرة؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 ما واقع إدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة؟
- 2 ما واقع التسويق الداخلي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة؟
- 3 ما مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة في المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة؟
- 4 ما مساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة في المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة؟
- 5 ما مساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة في المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة؟
- 6 ما مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة في المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة؟
- 7 ما مساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة في المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة؟

3-الدراسات السابقة والتعليق عليها:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

1دراسة عبد الرحمان مراجي العتري (2018/2017): أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة المتمثلة في المجالات التالية (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانة على مجتمع الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت والذين يشغلون منصب (رئيس قسم، مساعد رئيس القسم، موظف إداري) حيث يتكون مجتمع الدراسة من 180 موظف إداري والذين تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل.

أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بمجال إدارة المعرفة أنها جاءت بمستوى عالي، كما أظهرت النتائج الخاصة بمجال الأداء الداخلي أنه جاء بدرجة تقييم عالية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وفي جميع مجالاتها على أداء العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

أوصت هذه الدراسة بمواكبة الوسائل والبرامج التكنولوجية الحديثة في سبيل الحفاظ على مستوى أداء العاملين في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت.

2دراسة أنس أيوب محمد بوادي(2009): علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العامة في الأردن، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة) بتحقيق الميزة التنافسية (ميزة الكلفة، ميزة التمايز) في شركة الاتصالات العامة في الأردن.

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مسئولين في مختلف المستويات الإدارية في ثلاث من كبريات شركات الاتصالات العاملة في الأردن (أورانج، زين، أمية) حيث تم توزيع 180 إستبانة على هذه الشركات، بواقع 60 إستبانة لكل شركة، أعيد منها ما نسبته (82.2%).

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوث، قد بلغت قيمة الارتباط (0.821). كما تبين امتلاك الشركات المبحوث للمزايا التنافسية بدرجة عالية جداً، حيث حققت متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (8.17). كذلك الشركات المبحوث تطبق عمليات إدارة المعرفة بدرجة عالية، حيث حققت متوسطاً حسابياً عاماً (7.833).

أوصت هذه الدراسة إلى على تعزيز امتلاك الشركات المبحوث للمزايا التنافسية، وتعزيز تطبيق إدارة المعرفة بهدف تحقيق المزايا التنافسية الدائمة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

1دراسة نسيم بيرم (2016): أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، دراسة ميدانية، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، وذلك لعينة من المصاريف التجارية الخاصة العاملة في محافظة حلب. كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي ومستوى الأداء في المصاريف عينة البحث.

اعتمد الباحث على أربعة أبعاد لتسويق الداخلي تتوافق مع طبيعة العمل المصرفي (التمكين، الاتصالات الداخلية، الحوافز، فرق العمل) أما بالنسبة للأداء اعتمدت على الأداء الاستراتيجي للمنظمة الذي يعطي صورة شاملة عن أداء المنظمة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد التعلم والنمو).

طبق البحث على عينة مكونة من 84 موظف يعملون في ثمانية مصاريف تجارية خاصة عاملة في محافظة حلب.

توصل البحث إلى النتائج التالية:

-يطبق بعدا التسويق الداخلي (التمكين، فرق العمل) بدرجة فوق المتوسط بقليل، كما يطبق بعد الحوافز بدرجة متوسطة أما بعد الاتصالات الداخلية فيطبق بدرجة جيدة وذلك في مصاريف عينة البحث ويطبق مفهوم التسويق الداخلي ككل في المصاريف عينة البحث بدرجة فوق المتوسط بقليل.

– أن مستوى (الأداء المالي، والتعلم والنمو) كان فوق المتوسط بقليل، بينما كان المستوى المتعلق (أداء العملاء، والعمليات التشغيلية الداخلية) في مصاريف عينة البحث جيد، أما مستوى الأداء العام للمصاريف عينة البحث فكان فوق المتوسط بقليل. (التمكين والخوافز) تؤثر معنويا طرديا على الأداء الكلي للمنظمة، أما (الاتصالات الداخلية وفرق العمل) لا يؤثران معنويا على الأداء الكلي للمنظمة.

(فرق العمل والخوافز) يؤثران معنويا وطرديا في البعد المالي للمصاريف عينة البحث، أما (التمكين والاتصالات الداخلية) لا يؤثران معنويا على البعد المالي.

(التمكين، الاتصالات الداخلية، الخوافز) تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في بعد العملاء، أما فرق العمل لها أثر معنوي سلبي على بعد العملاء.

أن الأبعاد الأربعة للتسويق الداخلي تؤثر بشكل معنوي إيجابي في بعد العمليات التشغيلية للمصاريف عينة البحث.

(التمكين، الخوافز، الاتصالات الداخلية) تؤثر بشكل معنوي في بعد التعلم والنمو للمصاريف عينة البحث، إلا أن (التمكين، الخوافز) يؤثران فيه بشكل إيجابي، أما الاتصالات الداخلية لها أثر معنوي سلبي في بعد التعلم والنمو.

2دراسة عطا الله عزات أبو عودة(2014): واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة –قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التسويق الداخلي في شركة جوال وأثره على جودة الخدمات المقدمة محافظات قطاع غزة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وقد تم جمع البيانات من خلال استبانتين الأولى صممت لقياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين، وقد جمع الباحث عينة عشوائية بلغت 60إستبانته من موظفي معارض الشركة في قطاع غزة، والثانية صممت لقياس درجة توقعات الزبائن لجودة الخدمات المقدمة، حيث بلغ مجتمع الدراسة 700000مشترك، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 550 استبانة على عينة الدراسة وقد تم الحصول على 463 إستبانة صالحة بنسبة 84.1%.

أظهرت الدراسة أن شركة جوال تتبنى سياسات التسويق الداخلي، وقد أشارت إلى أن الشركة تعطي أهمية نسبية أكثر لبعد التسويق الداخلي (تعيين العاملين والتدريب، نشر المعلومات التسويقية، الدعم الإداري، نظم الخوافز والمكافآت). كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الزبائن يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الجوانب الملموسة والأبعاد التالية (الثقة والمصدقية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف).

توصلت الدراسة إلى وجود لسياسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة، حيث تساهم أبعاد وبرامج التسويق الداخلي في تحسين وتطوير مهارات وكفاءات العاملين والذي بدوره يساعد في تقييم خدمات ذات جودة عالية لزبائن. أوصت هذه الدراسة على تعزيز مفاهيم التسويق الداخلي وخاصة بعد الخوافز والمكافآت والدعم الإداري الذي يمكن العاملين من تقييم الخدمات بشكل أسرع وبطريقة تلائم الزبون أكثر.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بمساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة

1 دراسة قحמוש إيمان (2019/2018): مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد المعرفة والمعارف، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة.

اعتمدت على نموذج خاص يتم من خلاله دراسة مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة).

اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة والاستبيان مع كل القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري.

توصل 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 لدراسة والتي ترى بأن التسويق الداخلي يساهم في تعزيز إدارة المعرفة.

التعليق عليها:

بعد ما تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة للمتغيرين إدارة المعرفة والتسويق الداخلي كل على حدى تمت ملاحظة أوجه تشابه واختلاف مع دراستنا الحالية والتي تتمثل في:

-إستفادة من الدراسات السابقة في إستنباط أبعاد كل من المتغيرين إدارة المعرفة والتسويق الداخلي، واعتمدنا عليهم في هذه الدراسة.

-اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في منظمة محل الدراسة.

_ كل الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

نموذج وفرضيات الدراسة:

نموذج الدراسة: قبل التطرق للنموذج الدراسة نقوم بالتعرف على متغيرات الدراسة:

-المتغير التابع: وهو إدارة المعرفة ويضم عدة متغيرات فرعية (أبعاد): وهي

1-اكتساب المعرفة.

2-خزن المعرفة.

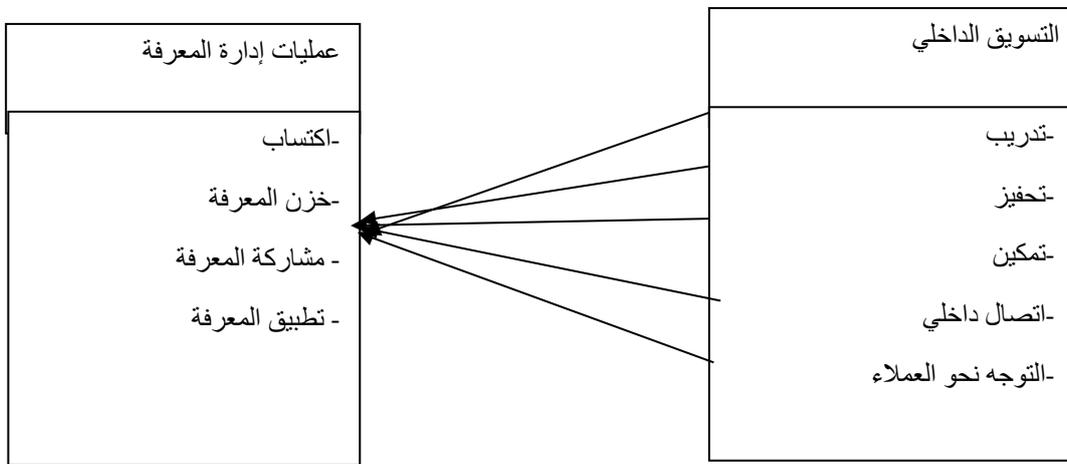
3-مشاركة المعرفة.

4-تطبيق المعرفة.

-المتغير المستقل: وهو التسويق الداخلي ويضم عدة متغيرات فرعية (أبعاد): وهي

- 1-التدريب.
- 2-التحفيز.
- 3-التمكين.
- 4-الاتصال داخلي.
- 5-التوجه نحو العملاء.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بمطاحن الجنوب Gmsud أو ماش -بسكرة عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضيات الفرعية:

- 1-لا يساهم التدريب في تعزيز إدارة المعرفة بمطاحن الجنوب Gmsud أو ماش -بسكرة عند مستوى المعنوية 0.05.
- 2-لا يساهم التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة بمطاحن الجنوب Gmsud أو ماش -بسكرة عند مستوى المعنوية 0.05.
- 3-لا يساهم التمكين في تعزيز إدارة المعرفة بمطاحن الجنوب Gmsud أو ماش -بسكرة عند مستوى المعنوية 0.05.
- 4-لا يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بمطاحن الجنوب Gmsud أو ماش -بسكرة عند مستوى المعنوية 0.05.
- 5-لا يساهم التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة بمطاحن الجنوب Gmsud أو ماش -بسكرة عند مستوى المعنوية 0.05.

5 التعاريف الإجرائية:

1-إدارة المعرفة: عمليات توليد المعرفة وحزنها ومشاركتها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه العمليات مترابطة ولا يمكن

الفصل بينها ولا يمكن عزل أي عملية عن بقية العمليات. وتتكون من العمليات التالية:

2-اكتساب المعرفة: امتلاك المعرفة والحصول عليها بطرق مختلفة، مثل الاستكشاف والشراء.

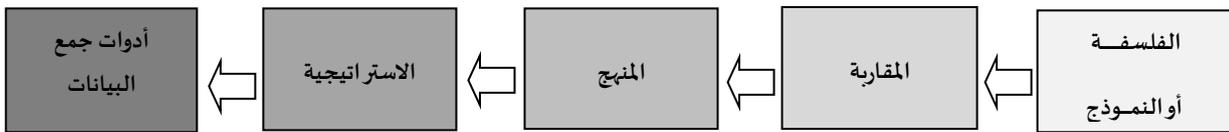
- 3-خزن المعرفة: حماية المعرفة من ضياع وحفظها في مستودعات المعرفة، واسترجاعها عند الحاجة لها دون أن تفقد قيمتها.
- 4-مشاركة المعرفة: توزيع ونقل الأفكار والمهارات والخبرات من مورد بشري إلى مورد آخر، لزيادة الاستفادة من المعرفة.
- 5-تطبيق المعرفة: استخدام المعرفة وتوظيفها في مجالات مختلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- 6-التسويق الداخلي: هو تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على مقاومة التنظيمية للتغيير وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك.
- 7-التدريب: هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية.
- 8-التحفيز: هو مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.
- 9-التمكين: هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم.
- 10-الاتصال الداخلي: هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وتيسير عملية انتقالها بحيث تعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.
- 11-التوجه نحو العملاء: هو مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح.

6 التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

6-1 التموضع الاستمولوجي:

يتضمن التموضع الإستمولوجي للدراسة مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (2) مستويات التموضع الإستمولوجي للدراسة



المصدر: (قرشي وآخرون، 2022)

ولقد اعتمدنا في دراستنا على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste)

الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحت العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو

النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الافتراضية – الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن .

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية- الإستنتاجية (The Hypothetico – Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

-الملاحظة.(Observation)

-تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

-إعداد الإطار أو الجانب النظري.

-وضع الفرضيات.(Hypothesizing)

-تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.

-تحليل البيانات.(Data analysis)

-الاستنباط(Deduction) ، والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة. وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "إدارة المعرفة وكذا التسويق الداخلي" ، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد العلاقة بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلها الفرعية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الاستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد العلاقة بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: إدارة المعرفة، التسويق الداخلي. وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل. (قريشي واخرون،2022)

7 تصميم الدراسة:

-هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-تقديم الإطار العلمي لمفهوم التسويق الداخلي وإدارة المعرفة.

-التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي داخل مطاحن الجنوب GMSud أو ماش-بسكرة.

- إبراز مستوى تبني استخدام عمليات إدارة المعرفة كعنصر رئيسي من عناصر إدارة المعرفة.
- التعرف على طبيعة العلاقة وأثر عمليات إدارة المعرفة ممثلة في أبعادها على أبعاد التسويق الداخلي.
- نوع الدراسة: علاقة سببية لمعرفة أهمية التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة في مطاحن الجنوب GM Sud أو ماش - بسكرة.

-مدى تدخل الباحث: محاولة الباحثة التطرق والإلمام بجميع وقائع وأحداث هذه الدراسة دون التغيير فيها
-التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية)

- وحدة التحليل: يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وموظفين إداريين لمطاحن الجنوب GMSud أو ماش - بسكرة.
- المدى الزمني: هذه الدراسة مقطعية تم إجرائها في السداسي الأخير من السنة الجامعية 2023/2022
- 7-أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إبراز مدى أهمية التسويق الداخلي بصورة نظرية وتقديم برامج تساعد على تطبيقه داخل مطاحن الجنوب.
- تحسين ممارسات التسويق الداخلي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الموظفين مما يشجعهم على العمل الجماعي وتبادل المعلومات والخبرات.
- معرفة مستوى إدراك واهتمام قيادات مطاحن الجنوب بتبني نموذج إدارة المعرفة ومدى أثرها على تسويق الداخلي.
- تحليل واقع كل من التسويق الداخلي وإدارة المعرفة في مطاحن الجنوب.

خطة مختصرة للدراسة:

لدراسة الظاهرة المدروسة قمنا بتقسيم خطة الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث خصصنا الفصل الأول للتحديث عن إدارة المعرفة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول عن ماهية المعرفة والذي يحتوي على نشأة المعرفة ومفهومها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وأنواعها ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، أما في المبحث الثاني تناولنا مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها وعناصرها، والمبحث الثالث والأخير خصص لعمليات إدارة المعرفة ونماذجها ومحدداتها ومعوقات تطبيقها واستراتيجياتها.

خصص الفصل الثاني للتحديث على التسويق الداخلي حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي الذي يحتوي على نشأة وتعريف التسويق الداخلي وأهميته وأهدافه وخصائصه، أما المبحث الثاني خصص لأنواع وأبعاد وأساليب التسويق الداخلي، المبحث الأخير تطرقنا فيه إلى علاقة التسويق الداخلي بإدارة المعرفة وفيه تحدثنا على مكونات المثلث التسويقي الداخلي وعناصر المزيج التسويقي الداخلي وفي الأخير تحدثنا عن العلاقة السببية بين المتغيرين.

الفصل الثالث والأخير يتم فيه محاولة إسقاط الجزء النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة التي قمنا بها في مصنع مطاحن الجنوب.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

في ظل التطورات السريعة في مجال الأعمال أصبح من الضروري التركيز على المعرفة من أجل ضمان البقاء واستمرار ومواكبة التكنولوجيات الحديثة التي فرضت على المنظمات سواء اقتصادية أو خدمية أن تتبناها والتي بدورها زادت من حدة المنافسة وأصبح من الضروري تبني إدارة المعرفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. وفي هذا الفصل سيتم تطرق إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول ماهية المعرفة أي نشأة المعرفة ومفهومها وأهميتها وأهدافها ومكوناتها وأنواعها ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني سوف نركز على أساسيات إدارة المعرفة من مفهوم وأهمية وأهداف ومتطلبات وعناصر إدارة المعرفة، والمبحث الثالث والأخير سيتم طرح أهم جزء في هذا الفصل وهو عمليات إدارة المعرفة ومبادئ ومحددات ومعوقات استراتيجيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة

المعرفة بطبيعتها الحال كما يجب أن نفهمها تتجاوز النصوص المكتوبة والمنقولة والمترجمة وإنما في الواقع أكثر تعقيداً واتساعاً وأكثر غنى من هذا المفهوم المبسط للمعرفة (ياسين ، 2007، صفحة 9).

المطلب الأول: نشأة المعرفة ومفهومها

في هذا المطلب سوف نتعرف على نشأة المعرفة وتطورها وبعض المفاهيم الأساسية لها.

الفرع الأول: نشأة المعرفة

تعود بدايات المعرفة من بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل، ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج من كونه خبرات متوارثة ومقترنة في جانب كبير منه بالإلهام، ولم ينقل لنا التاريخ إشارات عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان، لذا لم يحاول أي من هذه الحضارات التأطير للمعرفة المتراكمة لديها بنظريات علمية، وبني الكثير من هذا التراكم المعرفي على القصص والأساطير.

وفي العصور الإسلامية الأولى ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم، وقد رجحت كفة العالم الإسلامي على الآخرين، وبرع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضاً علمية تطبيقية، وكان تأثيرهم فيها واضحاً.

وفي الفكر الحديث والمعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية وتختلف هذه المدارس باختلاف الرواد فيها. وتعظم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها. (الكبيسي، 2005، الصفحات 4-7)

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

سيتم طرح بعض المفاهيم للمعرفة تختلف حسب آراء الباحثين واتجاهاتهم من بينها ما يلي:

1- "المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها، ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن" (مالكي و الشيخ، 2020، صفحة 46). يعكس هذا التعريف أن المعرفة نتيجة اكتساب الفرد لمعلومات وفهمها ومعالجتها واستعمالها لحل المشكلة الموجود.

2- "المعرفة هي تطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل الرأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة مورداً لها يتعين عليها الاستفادة منها" (العوفي ، 2019، صفحة 495). هذا المفهوم يقوم على أن المعرفة مورد مهم للمنظمة بالتفاعل ويمكن استرجاعها عند الحاجة.

3- يعتبر: Peter Drucker "المعرفة المورد الاقتصادي الأساسي والمورد المسيطر الوحيد الذي يمكن من خلاله اكتساب ميزة تنافسية" (عنان، 2022، صفحة 500). يقصد بهذا التعريف أن المعرفة هي المورد الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

4- عرف قاموس " ويبستر" المعرفة على أنها: " الفهم الواضح والمؤكد للأشياء والتعلم وما يدركه أو يستوعبه العقل أو خبرة عملية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص أو إدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما " (بجياوي و شوشان، 2017، صفحة 528). من خلال هذا التعريف نقول إن المعرفة هي كل ما يمكن أن يتلقاه الفرد في محيط عمله وفهمه له وقدرته على استيعابه واستخدامه وقت الحاجة ويمكن أن تكون هذه المعرفة نتيجة ممارسة تلك المعارف يوميا وبالتالي تكسبه خبرة عملية.

5- "المعرفة هي أداة انعكاسية تزيد بشكل فعال من قدرة المنظمة على تنفيذ العمل الصحيح والمكثف " (Sharma & Deb, 2019, p. 762).

6- "هي الرؤى والتفاهات والمعرفة العملية التي يمتلكها الناس ويتم اكتسابها من خلال عملية فكرية معقدة من الإدراك والتعلم المتواصل والارتباط والتفكير (Kaira & Phiri, 2022, p. 545).

7- "هي الخبرة المعرفية للإنسان وهي مجموع الأفكار ومجموع مفاهيم الناس عن طبيعة المجتمع والتفكير في السمات والجوهر أما من منظور نظرية المعرفة فهي الوعي " (Lin, 2019, p. 1754).

-من خلال هذه التعاريف وباختلاف الباحثين يمكن أن نجمع هذه التعاريف في مفهوم واحد هو أن المعرفة هي مجموعة من البيانات والمعلومات التي يتلقاها الفرد في حياته اليومية وفهمها لها وتنظيمها واستخدامها بصورة فعالة واسترجاعها عند الحاجة، وهي ما يميز المنظمة عن باقي المنظمات المنافسة (تحقيق الميزة التنافسية).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المعرفة

يمكن استخلاص أهمية وأهداف المعرفة من خلال التعاريف السابقة في النقاط التالية:

الفرع الأول: أهمية المعرفة

تكمن أهمية المعرفة في النقاط التالية: (غضبان ، 2018):

- أصبحت هي الأساس لخلق الميزة التنافسية.
 - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
 - ساهمت في إحداث تغيير جذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.
 - حفزت على الإبداع والابتكار المتواصل لدى الأفراد.
- نستخلص من هذه النقاط أن أهمية المعرفة تكمن في أهمية المورد البشري الحامل للمعرفة ويمكنه استغلالها في المهام المكلف بها.

الفرع الثاني: أهداف المعرفة

نستعرض أهداف المعرفة كما يلي: (طيبي، 2010، صفحة 25) :

- التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة لمنفعة الأفراد والمنظمات.
- التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القديمة.
- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية ثم تفسيرها وتحليلها وفهمها
- الوصف والتفسير والفهم لظواهر المتعلقة بمجال تلك المعرفة.

نستنتج أن الهدف الرئيسي للمعرفة يتجلى في أنه يمكن استغلالها حالياً لحل المشكلات الحالية ومستقبلياً أي يقظة المنظمة لما يحدث لها في المستقبل وإيجاد الحل مسبقاً.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع المعرفة

سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص المعرفة وأنواعها حسب آراء بعض الباحثين وتكون كما يلي:

الفرع الأول: خصائص المعرفة

تختلف خصائص المعرفة باختلاف المكان التي تنشأ فيه وعلى حسب كل اتجاه تنتمي إليه وهذه الخصائص لا تكون ثابتة وهي كالتالي: (القهيوي، 2013، صفحة 18):

- المعرفة فعل إنساني.
- المعرفة تنتمي إلى جماعات.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- المعرفة تتولد تراكمياً.
- المعرفة تتوالدها الجماعات بطريقة مختلفة.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وأهدافها وطبيعتها وحسب الباحثين في هذا الفرع سنتطرق لأنواع المعرفة حسب نموذج نوناكا والذي ركز على صنفين (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) وأضاف آخرون (المعرفة الجوهرية والمعرفة الابتكارية) تتمثل فيما يلي:

1- المعرفة الصريحة:

"وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز والمعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانوناً وبراءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية" (لعذور، 2015، صفحة 182). ويقصد بها المعرفة الظاهرة قابلة للقياس ويمكن نقلها وتعلمها وتكون ملك للأفراد وتكون محمية قانونياً.

"هي معرفة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح لتكنولوجيا تحويلها وتناقلها وتعلق بالمعلومات الصريحة الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة منها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها والاستفادة منها". (القهيوي، 2013، صفحة 19)

"هي معلومات مكتوبة بلغة رسمية ويتم التعبير عنها بشكل أكبر في شكل قواعد ومبادئ وإرشادات" (Sharma & Deb, 2019, p. 762).

"هي المعرفة المقننة وموثقة والتي يمكن نقلها بطرق غير شخصية من خلال التعليمات والمخططات المكتوبة" (Wan, Zeng, & Zhu, 2013, p. 93).

-هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالرموز وتخزينها في الأدبيات ويمكن تخزينها ونقلها ومشاركتها بسهولة في الوقت نفسه (Fauziyah, Wang, & Joy, 2022, p. 297).

2-المعرفة الضمنية:

-هي معرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة (لعذور، 2015، صفحة 182). ويقصد بها المعرفة المحزنة في عقول الأفراد تكون خفية لا يمكن إطلاع عليها إلا إذا قام الأفراد بتصريح بها ولا يمكن نقلها لأنها فردية ولا يمكن تعلمها وتظهر في عمل الأفراد في المنظمة. وهي تتعلق بالمهارات والتي هيا في الحقيقة توجد داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد والتي من السهل نقلها وتحويلها للآخرين وهي تشير للحدس والاحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا وتنتقل بالتفاعل الاجتماعي (القهيوي، 2013، صفحة 19).

-هي حجر الزاوية في نظرية خلق المعرفة التنظيمية وهي المعرفة المرتبطة بالحواس ومهارات الحركة الشكلية والخبرات الجسدية (Wan, Zeng, & Zhu, 2013, p. 93).

-هي المعرفة المتجذرة في تجربة الفرد وهي شخصية للغاية ويصعب نقلها وعادة ما يتم تبادلها ومشاركتها من خلال الاتصال المباشر وجهًا لوجه (Fauziyah, Wang, & Joy, 2022, p. 297).

3-المعرفة الجوهرية:

-هي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبًا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد رغم ان هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها. (لعذور، 2015، صفحة 182) وتعني أنا هذه المعرفة تقوم على المطلوب منها فقط في الوقت الحالي ولا يمكن أن تواكب تغيرات الحاصلة وبالتالي لا تضمن ولا تحقق للمنظمة البقاء والاستمرار.

-المعرفة الجوهرية أو الأساسية: والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول صناعة معينة، وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية (العوي، 2019، صفحة 182).

4-المعرفة الابتكارية:

-هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها (لعذور، 2015، صفحة 182). هذه المعرفة عكس المعرفة الجوهرية وهي تقوم على الابتكار والتجديد ومواكبة التغييرات الحادثة على مستوى المعرفة وهذا ما يجعل المنظمة بحاجة دائمة لها وتقوم بالحفاظ عليها من التلف والضياع كما تحقق للمنظمة ميزة تنافسية وتضمن البقاء والاستمرار، وتقوم أيضا على التعلم المستمر ويمكن استخدامها حاليًا ومستقبليًا.

- هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها (العوي، 2019، صفحة 495).

المطلب الرابع: مصادر وعوامل المؤثرة في المعرفة

سوف نستعرض مصادر المعرفة بنوعها الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة فيها من اكتساب وتوليد وتحويل المعرفة.

الفرع الأول: مصادر المعرفة

يمكن حصر المعرفة في نوعين هما:

أولاً: المصادر الداخلية

-والتي تكون نابعة من داخل المنظمة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة بناء على خبرات الأفراد المتراكمة خلال عملهم وكذا تكوّنهم وتعلمهم، بالإضافة إلى العمليات التكنولوجية المعتمدة مثل المؤتمرات الداخلية، الذكاء والعقل والمهارة وبراءات الاختراعات (بن خليفة و محمد، 2020، صفحة 55).

لابد الإشارة إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة والحصول عليها مرتبط أيضا بمدى التحكم في تقنية المعلومات لاسيما الإنترنت وفي مجال تأمين المعلومات المشتقة منها كمصدر للمعرفة هناك افتراضان:

الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلان عن سياقهما ومصادرها وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى (نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال .حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، 2011، صفحة 23).

-ومن هنا نستنتج أن المصادر الداخلية يمكن اكتسابها من الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة بالتفاعل ومن خلال هذا التفاعل يمكن تطوير المعارف القديمة أو اكتساب معارف الجديدة وهذا يعود لطبيعة الفرد وقدرته ومهارته في الإدراك.

ثانياً: المصادر الخارجية

-تكون نابعة من خارج المنظمة المتوقفة عن العلاقات القائمة بين المنظمة وبيئتها أو محيطها الخارجي من زبائن ودولة ومنظمات أخرى مثل المكتبات، الأنترنت، المنافسون، الموردون، العملاء وبراءات الاختراع الخارجية (بن خليفة و محمد، 2020، صفحة 55).

تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية و من خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل: التأمل والفهم والحكم يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات و من خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات و وضعها في معنى لتتحول إلى معرفة والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة . (نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة

الأعمال .حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، 2011، صفحة 22)

-ومن هنا يمكن القول إن المصادر الخارجية يتم اكتسابها من المحيط الخارجي والقدرة على تحويلها واستيعابها واستخدامها عند الحاجة إليها وذلك يكون على مدى فهم الأفراد لها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المعرفة

ونعني بها العوامل التي تؤدي إلى اكتساب وتوليد وتحويل المعرفة نذكر منها: (غضبان ، 2018)

أولاً: مدى توفر مراكز البحث والتطوير: وهي عدد ونوعية مراكز البحث الموجودة حيث يجب أن تكون متعددة ومتنوعة ومتوفرة في جميع المناطق في كل وقت لكل من يريد ذلك وهذه المراكز تؤثر على توليد المعرفة وكيفية تطبيقها في المجالات المختلفة.

ثانياً: مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: كلما كان لدينا موارد بشرية مؤهلة علمياً وعملياً ويستطيعون إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كلما كان اكتساب المعرفة بشكل كبير.

ثالثاً: مدى توفر الدعم المالي: كلما كان الدعم المالي كبير كلما زادت عدد الأبحاث العلمية وزادت القدرة على توفير التدريب للموارد البشرية لكي تصبح مؤهلة للقيام بهذه التجارب والأبحاث العلمية.

رابعاً: الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: هي السبب الرئيسي في سعي الموارد البشرية إلى اكتساب المعرفة وجلب الكفاءات المهاجرة المؤهلة إلى العمل في موطنها الأصلي. هو جديد من خلال وضع الخطط اللازمة لذلك.

خامساً: المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: ونعني بها المناهج الدراسية وطرق التدريس على حسب نوعية الطلبة وتعليمهم كيفية الانتقال أو تحويل معلوماتهم إلى معارف تطبق في مجالات الحياة المختلفة.

سادساً: الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: وجود مضمين تدعم المعرفة وتقدم تسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تحتل مكانة كبيرة في ظل التطور الفكري في عالم الأعمال، حيث أدركت المنظمات أن المعرفة في أغلبها تكون ضمنية وعلينا الكشف عليها من خلال تشخيصها وتوليدها وخرزتها ونشرها وتطبيقها غي المنظمة وهذا يكون من مسؤولية الإدارة التي تضع الخطط والبرامج اللازمة للكشف عليها وحسن استغلالها وفي هذا المبحث نذكر مفهومها وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها وعناصرها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تختلف مفاهيم إدارة المعرفة حسب آراء وتوجهات واختصاصات الباحثين في مجالاتهم العلمية والعملية حيث أن كل باحث ينظر لها على حسب الدراسة التي قام بها وسنذكر بعض هذه التعاريف كما يلي:

1- "هي عملية منظمة ومستمرة تضمن إيجاد واكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز وتحقيق أهداف معينة" (غليظ، 2020، صفحة 322). أي تحرص المنظمة على القيام بهذه العمليات بصفة مستمرة وفعالة من أجل تحقيق أهدافها.

2- "هي قدرة ومهارة كل منظمة على البحث والتجميع وإدارة ونشر معرفة أفرادها وجماعاتها داخل كل مصلحة من مصالحها بهدف تحسين الأداء العام" (موساوي و تباي، 2022، صفحة 274). في هذا التعريف تم الإشارة إلى المعرفة الصريحة الظاهرة لكل فرد في منظمة التي يجب استغلالها بمهارة من طرف إدارة المنظمة ونشرها في كافة أقسام بغية الاستفادة منها وتحقيق مرادها وتحسين أداء موظفيها.

3- "هي عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة" (لعذور، 2015، صفحة 183). تم ربط عمليات الإدارة بما هو موجود في أذهان الأفراد من معارف من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهداف المنظمة.

4- "هي عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها، بهدف الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق أكبر قدر من التفوق لدعم تلك المعرفة، لرفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع" (آدم و بيومي، 2022، صفحة 27). يشير هذا تعريف إلى أنها عملية تمنع تلف أو ضياع المعارف واستخدامها عند الحاجة بهدف تحقيق مزايا تنافسية ورفع الأداء وزيادة مستوى الإبداع.

5- "هي محاولة لإدارة القوى العاملة في المنظمات من خلال التقنيات المعلومات والاتصالات أو إنشاء منظمة تركز على العمليات الاجتماعية التي تسهل المشاركة بين الأفراد للوصول إلى الهدف، وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات للاحتفاظ بالرؤى وتحليلها وتنظيمها وتعزيزها ومشاركتها". (Fauziyah, Wang, & Joy, 2022, p. 297)

6- "هي عملية تنظيمية لإنشاء مصدر معرفة مركزي يمكن اكتساب واستيعاب وتوزيع ودمج ومشاركة واسترجاع وإعادة استخدام المعرفة الداخلية والخارجية الصريحة والضمنية لتعزيز الابتكار في المنظمة". (Kaira & Phiri, 2022, p. 543)

-بعد تعرف على بعض التعاريف يمكن أن نعرفها من خلال عملياتها ونقول إنها عملية اكتساب ومشاركة وتوزيع وتطبيق المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل الأهمية فيما يلي (قناشي و محامي، 2018، صفحة 125):

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

يتم طرح الأهداف في النقاط التالية (بونار، 2020، الصفحات 7-8):

- لتأكد من تطوير وتجديد المعارف بصفة مستمرة باعتبار إدارة المعرفة عملية مستمرة تقوم على تجديد وتحديث المعارف لتواكب المؤسسة التغيرات المحيطة وتحقيق أهدافها المرجوة.
- تجديد نوع رأس المال الفكري الضروري للمنظمة وسبل تطويره من خبراء وفنيين على اعتباره يتكون من قوى بشرية ذات خبرة ومؤهلات معينة يساعد المؤسسة في التقدم نحو الأهداف المسطرة.
- توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بالتحول المعرفي وتحقيق التعلم التنظيمي ونشر المعرفة للأطراف أصحاب المصالح لاتخاذ القرارات المناسب.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة من تشكيل قواعد البيانات المختلفة وتحليلها للاستخدام الأمثل لمخرجاتها في العملية التنظيمية والإدارية.
- وجود نظم للفهم ونشر التعلم ومشاركته.
- تحفيز العاملين نحو تطوير ومشاركة رؤية جماعية ومنح فرصة للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- تشجيع ومكافئة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد المستمر على ضرورتها.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة قصد المقارنة والتعلم.

المطلب الثالث: متطلبات وعناصر إدارة المعرفة**الفرع الأول: متطلبات إدارة المعرفة**

لكي نطبق إدارة المعرفة يجب علينا التطرق إلى متطلباتها التي تتجلى فيما يلي:

أولاً: التعليم والتدريب المستمرين للموظفين: هو الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية التي تحمل المعرفة والتي يتم نقلها بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال إذا إدارة المعرفة لا تقوم بجمع المعلومات فقط بل تعتمد على إدارة الموارد البشرية (ماضي، بعاج، و بن برطال، 2019، صفحة 116).

ثانياً: الهيكل التنظيمي : لابد من وجود هيكل تنظيمي مرن يساعد على أداء عمليات إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية مما ينعكس على فتح باب أمام الأفراد على الابداع والتطور، ويجب أن يتميز الهيكل بالمرونة واللامركزية ليأخذ شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات والمعارف والخبرات وفق آليات بعيدة عن البيروقراطية ويتطلب ذلك مدير يكون بمثابة القائد لفريق العمل يمكنه مركزه هذا من قيادة الفريق نحو تحقيق أهداف المنظمة في ظل قيادة ظرفية تفاعلية تحفز العاملين نحو تبادل معارفهم ضمن الفريق من خلال ثقتهم بالمدير و طبيعة العمل الذي يقوم به . (بوعلاق و قرقط، 2021)

ثالثاً: إنشاء فرق إدارة المعرفة وتطوير المدراء التنفيذيين: على اعتبار أن المعرفة مورد أو مصدر له خصوصية تختلف عن باقي الموارد الأخرى فإن ذلك يستلزم نوعاً خاصاً من العمال للتعامل مع هذا المورد وهم عمال المعرفة الذين لابد أن يتشكل منهم فرق إدارة المعرفة ولكي تحقق إدارة المعرفة الأهداف المرجوة منها لابد أن يكون المدراء في المستوى الأعلى من المنظمة أو المدراء التنفيذيين على فهم ووعي تامين بإدارة المعرفة وبأهمية اعتمادها داخل المنظمة. (ماضي، بعاج، و بن برطال، 2019، صفحة 116)

رابعاً: الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة (العلي، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس)، 2021، صفحة 3).

خامساً: القيادة التنظيمية: تطبيق إدارة المعرفة لابد من توفر نمط قيادي غير عادي يمكن من إدارة عناصر المنظمة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة ويعتبر دور القيادة جوهرية في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة فهي تنشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة. (ماضي، بعاج، و بن برطال، 2019، صفحة 116)

الفرع الثاني: عناصر إدارة المعرفة

سوف نركز على أربع عناصر أساسية وهي (ربيع، 2021، الصفحات 20-22):

أولاً: الاستراتيجية: وهي طريقة وأسلوب التحرك لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص داخل البيئة مع مراعاة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المنظمات، ويكمن دورها في إدارة المعرفة في صنع المعرفة بالتركيز على تأطير وتبني الخيارات الملائمة.

ثانياً: الأشخاص: تعتبر الموارد البشرية من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها، كما يسمون كذلك أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.

ثالثاً: التكنولوجيا: تسهم في إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة والتقاسم والتشارك المعرفي والاحتفاظ بها، كما تستخدم في التواصل بين الإطارات والمحادثة والتنسيق بينها، بالإضافة إلى دورها في التدريب والتعليم من خلال التطبيقات الحاسوبية منها أنظمة المعالجة للوثائق ودعم القرار والأنظمة الخبيرة مما تزيد من السرعة والدقة والسهولة في التداول كما أن الأنظمة الخبيرة تدعم القدرة على اتخاذ القرار.

رابعاً: العمليات: هي الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة التي تتفاعل في لب المنظمة من أجل تشخيص واستقطاب وتوليد وخرن وتوزيع المعرفة وتطبيقها والاستثمار في المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثالث: عمليات ومحددات ونماذج ومعوقات واستراتيجيات إدارة المعرفة

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

مهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات أو الأنشطة إلا أن حقيقة الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها الحصول عليها من مصادر مختلفة، ومن ثم ترميزها لحزنها في قاعدة معرفة المنظمة من أجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها ليتم تطبيقها وفيما يلي بيان الملامح الأساسية لكل عملية من هذه العمليات (فني، 2019، صفحة 273).

1- اكتساب المعرفة:

"- هو جلب المعرفة إلى المنظمة من المصادر الخارجية، كما يمكن اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية حيث تأتي المعرفة بشكل أساسي من تجارب ومهارات الموظفين. وأن توليد واكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة يعد أصعب مرحلة ولا يمكن خلق المعرفة بدون إبداع وابتكار ويرتبط هذين الأخيرين بمدى نجاح وتنافسية المنظمات وقدرتها على خلق والتقاط معارف جديدة تميزها عن المنظمات الأخرى". (فني، 2019، صفحة 274)

"- هي عملية جيدة لصنع المعرفة وهي النشاط الرئيسي في إدارة المعرفة وهي الأنشطة التي تشير إلى تطوير المعرفة الجديدة من بيانات أو معلومات أو معرفة سابقة" (Fauziyah, Wang, & Joy, 2022, p. 305).

"- هي تفاعل مستمر للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي عبارة عن دوامة من المعرفة تتصاعد على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي" (Lin, 2019, p. 1756).

2- تخزين المعرفة:

"- هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين، وتشير أيضا عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية للمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر" (حريزي، 2019، صفحة 79).

"- هي عملية هيكلية وتخزين المعرفة وإمكانية استخدامها في المستقبل وهي تشبه الذاكرة التنظيمية كما يمكن للفرد تخزين المعلومات ودمجها وإعادة استخدامها مرة أخرى في المستقبل" (Sharma & Deb, 2019, p. 766).

"- هي عملية تخزين واسترجاع المعرفة في أشكال مختلفة من هياكل المكونة للمعرفة وتدوينها وتخزينها لذاكرة التنظيمية وتخزين في قاعدة بيانات ويتم استخدامها باستمرار حتى تستمر قيمتها في النمو" (Fauziyah, Wang, & Joy, 2022, p. 305).

"- هي الحفاظ على المعرفة التي تمثل ذاكرة المنظمة وتنظيمها بشكل جزءا مهما وفعالا من إدارة المعرفة التنظيمية التي تكون موجودة في أشكال مختلفة بما في ذلك الوثائق الموثقة والمعلومات المنظمة والمخزنة في قواعد البيانات الالكترونية" (Lin, 2019, p. 1757).

3- مشاركة المعرفة:

- وتنطوي تحتها العمليات التالية: النقل، التوزيع، النشر، التحريك والتدفق وهي تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل مبدع ويتم هذا الاتصال

من خلال البرامج التدريبية الناجحة وحلقات النقاش ، فالمعرفة حقيقية تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها وأصبح توزيعها أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة ، وأن عملية نقل المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبتكلفة مناسبة. (بعيسى و آقطي ، 2021، الصفحات 191-192)

- "هي كيفية توزيع المعرفة ونشرها أو إيصالها إلى الأشخاص داخل المنظمة ومعرفة درجة استيعابهم لها وهي تتمثل في نقل المعارف الصريحة والمعارف الضمنية إلى الأفراد الآخرين" (Fauziyah, Wang, & Joy, 2022, p. 305).

- "هي عملية استرجاع أصول المعرفة المخزنة في الأوقات المخصصة من أجل مشاركتها داخليا وخارجيا عندما تكون هناك حاجة لها" (Kaira & Phiri, 2022, p. 545).

- "هي عملية يتم فيها تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات ونقلها بين أعضاء المنظمة" (Rao, Yang, & Yang, 2018, p. 514).

4-تطبيق المعرفة:

- "هي غاية إدارة المعرفة وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة (مامة و بوشنافة ، 2021، صفحة 500) .

- "هي استجابة للمعرفة يعني استجابة المنظمة لأنواع مختلفة من المعلومات التي يمكنها الوصول إليها وبدأ للتطبيق الفعال لها وقادر على تعزيز إنتاجيتها" (Sharma & Deb, 2019, p. 766).

- "هي استخدام المعرفة في العمل والأنشطة من خلال تحديد هدف إدارة المعرفة بحيث يتم استخدام هذه المعرفة المنقولة لتنفيذ إعادة هندسة عمليات الأعمال وأتمتها وتحسين الأعمال القديمة" (Fauziyah, Wang, & Joy, 2022, p. 305).

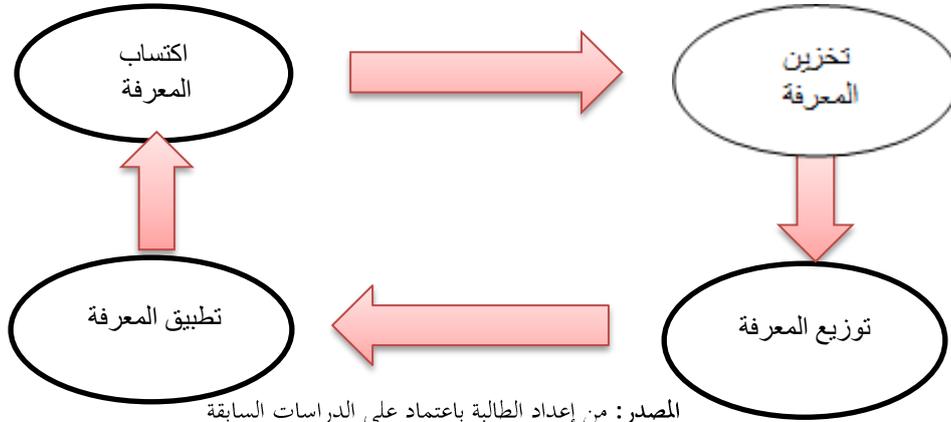
- "هي استخدام المعرفة التي تمت مشاركتها بشكل جيد حتى تدرك المنظمة قيمتها ويمكن تطبيقها لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات أو تحسين الكفاءة أو تعزيز التفكير الإبداعي" (Kaira & Phiri, 2022, p. 545).

- "هي استخدام المعرفة بشكل فعال من أجل تحقيق وإنتاج ميزة تنافسية" (Lin, 2019, p. 1758).

نستنتج أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي وتكاملي وكل عملية تدعم العملية التي تأتي بعدها والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (2):

عمليات إدارة المعرفة



المطلب الثاني: محددات ونماذج إدارة المعرفة

الفرع الأول: محددات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة عدة محددات منها (ختمقاني، رجم، و اصل، 2021، الصفحات 32-33):

أولاً: التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن الفريق مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم.

ثانياً: الثقة: أي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة، نستنتج من هذا التعريف أن الثقة تنشأ من قوة العلاقة بين الأطراف الذين يعملون معا والتي ولدت مع مرور الوقت الأمان والاعتماد والوضوح بينهم.

ثالثاً: التعلم: أي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو للتأثير على الآخرين، والتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة، هذا التعريف نستخلص أن التعلم هو قدرة الفرد على اكتساب ونقل معارف جديدة وقدرته على مشاركتها وتوزيعها في المنظمة والعاملين فيها.

رابعاً: المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة، وان خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

خامساً: الرسمية: أي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

سادساً: الخبرة الواسعة والعميقة: وتعني أن تكون خبرة الأفراد العاملين في المنظمة واسعة ألقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة ومتخصصة، يعني تستلزم إدارة المعرفة أفراد لديهم كفاءة وخبرة عالية في مجال تخصصها.

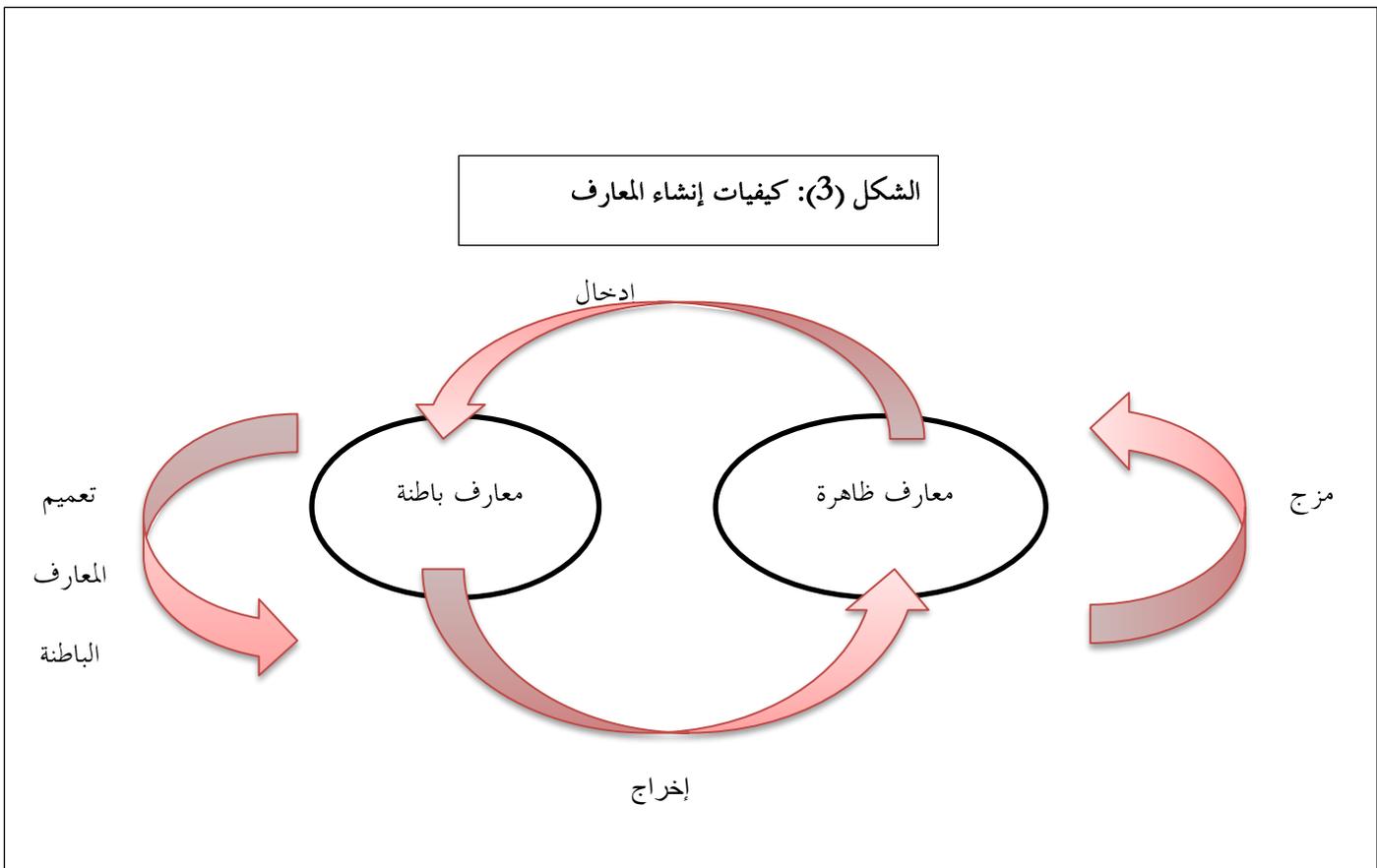
سابعاً: تسهيلات ودعم تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة وهي بذلك تشكل عنصراً حاسماً في عملية خلق المعرفة، يعني أن لي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في خلق المعارف وتسهيل نشرها وتوزيعها وتطبيقها على أرض الواقع.

ثامناً: الإبداع التنظيمي: أي القدرة على خلق القيمة، والمنتجات، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، والمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة وخلاقية، وهذا يعني أن المؤسسة مجبرة على كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق ميزتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية، نستخلص من هذا التعريف هو أن الإبداع التنظيمي هو قدرة على خلق شيء جديد من خلال الاحتكاك الأفراد في العمل وقدرة المنظمة على استغلالها .

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

هناك العديد من النماذج في إدارة المعرفة باختلاف الباحثين فيها سوف نعرض ثلاثة نماذج منها كالتالي:

أولاً: نموذج Nonka-Takeuchi: يعتبر هذا النموذج من أدوات تقييم هذه المخاطر، وكان الهدف من هذا النموذج إظهار كيفية إنشاء المعارف، حيث انطلق الباحثان من تصنيف المعارف إلى معارف باطنة أي ضمنية ومعارف ظاهرة أي صريحة. نوضحها وفق الشكل الآتي (جابر، 2018، الصفحات 22-23):



المصدر: (جابر، 2018، صفحة 22)

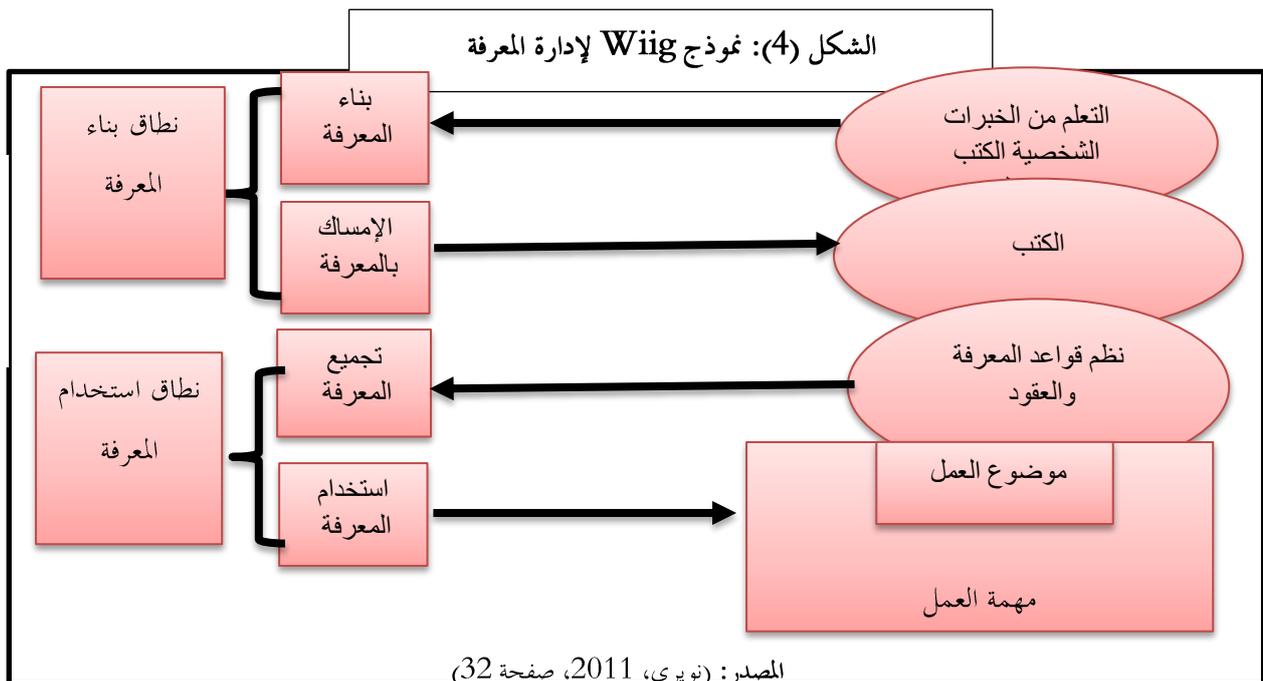
-من معرفة باطنة إلى معرفة باطنة: تعميم المعارف البطنة وتتم بالانتقال المباشر لهذا النوع من المعارف على حالها من فرد إلى آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي، وتتم هذه المرحلة بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات ويتم الحصول على مجموعة من التجارب المفسرة.

-من معرفة باطنة إلى معرفة ظاهرة: وتدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها ونشرها، ذلك عن طريق حلقات دراسية وتدريبية أو تسويق عمل للآخرين أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة بالرد عن الأسئلة أو تفسير الأحداث والأنشطة.

-من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة: المزج أو الجمع، وتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توفير مجموعة من المعارف وتوسيعها وتحديثها.

-من معرفة ظاهرة إلى معرفة باطنة: الإدخال بمعنى إنتاج وإبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الاستيعاب والممارسة أي اكتساب المعارف من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الباطنة.

ثانياً: نموذج Wiig: يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية: هي (بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، جمع المعرفة، استخدام المعرفة)، حيث يقوم على تصور نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. مع الاعتماد على نشاطات سابقة، ولكن بتفاصيل وفهم مختلف، وكما يركز هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي كتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة (معرفة الحاسوب)، أما فيما يخص جمع المعرفة فتتم بأشكال عديدة بدءاً من الحوارات الثنائية في أماكن الاستراحة أو عند برادات المياه وصولاً إلى شبكات الخبرة و فرق العمل نفس الشيء بالنسبة إلى استخدام المعرفة وذلك وفق ما يملكه الموقف المطروح أو المعاش، وما يركز عليه هذا النموذج هو دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد سواء في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات. كما يوضح الشكل التالي (نويري، 2011، صفحة 32):

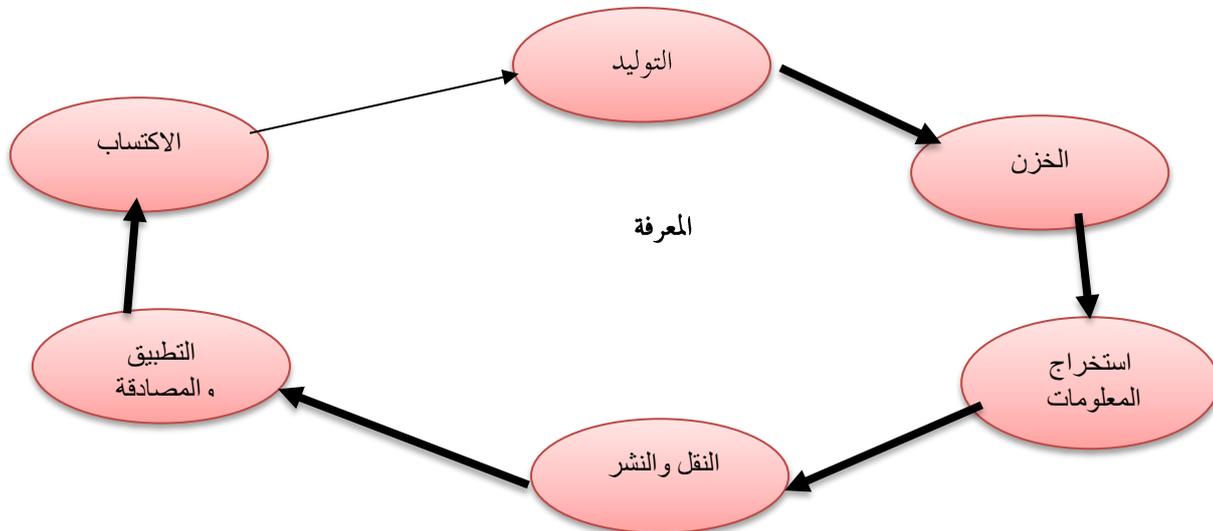


ثالثا: نموذج Marquardt:

يقوم هذا النموذج على ما يلي (حرنان، 2014، صفحة 101):

افترض Marquardt نموذجا مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف هذا النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها النقل والنشر والتطبيق والمصادقة. ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية، حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها وبالتالي، فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة لها أطر زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة. تعرض في الشكل الآتي:

الشكل (5): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: (حرنان، 2014، صفحة 101)

المطلب الثالث: معوقات واستراتيجيات إدارة المعرفة

الفرع الأول: معوقات إدارة المعرفة

ترتبط إدارة المعرفة بالعنصر البشري في المنظمة حيث يعتبر عنصر محوري في تنفيذ هذه الاستراتيجية، حيث يواجه تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة عدة صعوبات ومشاكل تحد من نجاح تطبيقها. (صديقي، خميس، و مجدوب، 2019) وفيما يلي سنحدد أهم هاته المعوقات (القنعي، 2022، صفحة 451):

-سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

-عدم دعم القيادة العليا بإدارة المعرفة.

-الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.

-الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة ومحتواها.

-الافتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي.

-الافتقار لفهم مبادرة لإدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال الغير فعال والغير كفاء.

- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.

-الافتقار لوقت كاف لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظم إدارة المعرفة.

كما نستنتج من هذه المعوقات أنها تختلف من منظمة إلى أخرى حسب نوع نشاطها وهيكلها التنظيمي لأن المنظمات الحالية تعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية كما يحدث في المنظمات العالمية اليوم عكس المنظمات التقليدية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل الكفاء والفعال مما يجعلها لا تستطيع منافسة المنظمات العالمية الكبرى.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

من خلال ما تم التعرف عليه من المعارف الضمنية والمعارف الصريحة فإن إدارة المعرفة في المنظمات تعتمد على الاستراتيجيتين التاليتين (ضيف، 2019، الصفحات 173-174):

أولاً: استراتيجية الترميز (codification strategy) : هي تلك التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قاعدة بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع الموظفين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمالها المختلفة ، فهذه الاستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق (الحاسوب مثلا) وجعلها متاحة لكافة العاملين ، وتستعمل مثل هذه الاستراتيجية في المنظمات الصناعية التي تعتمد أساسا على نظام التشغيلي وليس على الأفراد الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمال ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة .

ثانياً: استراتيجية الشخصية (personalization strategy): تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة الخلاقة في المنظمة، فهي معرفة غير رسمية وغير القابلة للترميز القياسي أو للوصف أو للقياس أو للنقل وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة والاحتكاك من ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة. وما يمكن ملاحظته من خلال هاتين الاستراتيجيتين أنهما يكملان بعضهما، حيث أن استراتيجية الترميز تكون أسهل في توصيل المعرفة وقابلة لتحويل دون صعوبة وتكون في المنظمات الإنتاجية ما استراتيجية الشخصية يتم الحصول عليها من خلال الأشخاص الحاملين لها بالحوار لأنها ليست مهيكلة في لغة معينة وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المنظمات الاستشارية.

ملخص الفصل:

في هذا الفصل بعد التعرف على الجانب النظري لإدارة المعرفة توصلنا إلى أن إدارة المعرفة أساس بناء المنظمات وتطورها وبقائها مما يسمح لها بمواجهة مختلف التغيرات والتحديات الحادثة، فهي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسمح بتطوير الرأس المال الفكري الذي هو سبب زيادة القدرة الإنتاجية للمنظمات وأن كل ما زاد الاهتمام به زادت كفاءة وفعالية المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية والحفاظ على قيمتها ومكانتها في السوق، فالمنظمات الناجحة دائما تسعى للحفاظ على معارفها الموجودة وتوسع لتطورها باستمرار من أجل زيادة قدرة مواردها البشرية وخيرتهم وفعاليتهم في القيام بأدائهم وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتسويق الداخلي

تمهيد:

يعد أول ظهور لهذا المفهوم في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة في اليابان، بحيث كان ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون داخل المنظمات على أنها منتجات داخلية، ومن ثم يجب أن تركز اهتمامات المنظمة على احتياجات العاملين، وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها العمال لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن. إلا أن البداية العملية لهذا المفهوم كانت مع الباحثون الذين يهتمون بمجال اقتصاد الخدمات منذ الثمانينيات من القرن الماضي بدراسة وتطبيق نظريات رضا الزبائن وجودة الخدمة في السوق الداخلية، إلا أن برنامج التسويق الداخلي يعد سلاح استراتيجي يساعد السوق على تحقيق جودة عالية للمنتج المقدم. (بلحمير، 2016، صفحة 100)

وهنا يظهر الدور الهام للمورد البشري في أنشطة التسويق الداخلية والخارجية التي تؤدي تحقيق رضا العميل بجودة وفاعلية وهذا الرضا لا يكون إلا انعكاسا على نجاح التسويق الداخلي في المنظمة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يركز على الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والمبحث الثاني على أنواع وأبعاد وأساليب التسويق الداخلي والمبحث الثالث والأخير سيتم فيه معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة علاقة التسويق الداخلي بإدارة المعرفة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسويق الداخلي

من المواضيع الهامة على مستوى التسويق هي التسويق الداخلي الذي يسعى إلى إشباع حاجات ورغبات الموظفين في المنظمة، من هنا سيتم التعرف ما هو التسويق الداخلي ونشأته ومعرفة أهميته وأهدافه وخصائصه.

المطلب الأول: نشأة وتعريف التسويق الداخلي

الفرع الأول: نشأة التسويق الداخلي

أول ظهور لتسويق الداخلي كان في مجال العلاقات حيث كان يهتم باختيار وتعيين أفضل الأفراد خاصة الذين يعملون في الخط الأمامي الذين لديهم احتكاك مباشر مع الزبائن من أجل تحقيق التفاعل بينهم (أبو عودة ، 2014، صفحة 10).

وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق. ولقد اقترح Berry أن تبني إدارات المنظمات الخدمية الاستراتيجيات التسويقية بأن يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن. (العلي، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس، 2021، صفحة 20)

كل ما زاد الاهتمام بالموارد البشري أكثر زاد كلما زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي يعتبر أن الموظف عميل داخلي يجب مراعاة احتياجاته ورغباته داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق زغبات العميل الخارجي بكل فاعلية والحفاظ عليه استنادا لتعريف بيرى أن التسويق الداخلي هو التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين. (مخلوف و قارة ، 2022، صفحة 848)

الفرع الثاني: تعريف التسويق الداخلي

سيتم تقديم تعاريف لتسويق الداخلي باختلاف آراء ونظرة الباحثين كالتالي:

1- "التسويق الداخلي يمثل فلسفة إدارية يتم بموجبها النظر إلى العاملين بالمنظمة باعتبارهم عملاء داخليين لها، وتعتبر وظائفهم هي منتجات داخلية، وهنا لا بد من إشباع احتياجاتهم هؤلاء العملاء الداخليين، وذلك لضمان إشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية " (شريط و عطوي، 2022، صفحة 259).

2- كاھيل Cahil يرى التسويق الداخلي على أنه : "عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات وامكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم ولذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين" (عمرون و جيطلي ، أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة ،دراسة تحليلية لآراء موظفي بنكBADR لوكالة قالة).

3- عرفه Zeithaml " أنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية " (مخلوف و قارة ، 2022، صفحة 848).

4- "كوتلر(Kotler) عرفه بأنه : "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عملائها الداخليين وعلى الأخص أولئك الذين يتكون بشكل مباشر مع العملاء وكذلك دعمهم للعمل كفريق لتحقيق رضا واشباع العميل" (بورنان ، بورنان ، و بو عامر ، 2022، صفحة 472).

5- عرف (Ballantyne) "التسويق الداخلي بأنه شكل من أشكال التسويق داخل المنظمة ، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى التغيير المستمر لتحسين أداء التسويق الخارجي ، وصولاً إلى العملاء الخارجيين " (عينوس و عياد، 2018).

6- عرفه (Mc Grath 2009) على " أنه أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم " (السبيتي و لعراقي ، 2022).

7- (Palmer) عرفه " بأنه التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والزبائن معا" (عمارة و دخيل، 2021).

8- "عرف التسويق الداخلي بأنه تنظيم العمل الذي تم إقراره من حيث التدريب وتحفيز السوق الداخلية للعمل كفريق واحد لإرضاء عملائهم، وينظر للموظفين على أنهم عملاء ووظائفهم على أنها منتجات داخلية ، (Nwokah & Briggs, 2017, p. 239).

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف التسويق الداخلي كالآتي:

- هو عملية اختيار وتدريب وتحفيز الموظفين ومعاملتهم كعملاء بتلبية احتياجاتهم من طرف زملائهم الموظفين بغية تحقيق أهداف المنظمة أي نجاح التسويق الخارجي (العميل) يكون انعكاساً على نجاح التسويق الداخلي.
- هو عملية إرضاء العميل الداخلي من أجل كسب العميل الخارجي.
- هو اهتمام بالموظفين ومكافأهم بهدف خدمة العميل بكل جودة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

إن أهمية التسويق الداخلي تكمن في أهمية المورد البشري ومدى كفاءته في خدمة العميل الخارجي وتظهر أهميته فيما يلي (بورنان ، بورنان ، و بو عامر ، 2022، صفحة 472):

- يمكن العاملين ويمنحهم المسؤولية، وفقاً لمفهوم التسويق الداخلي يعتبر كل قسم من أقسام المؤسسة مسؤولاً عن جودة مخرجاته.
- يؤهل العاملين إلى تقديم خدمة ممتازة للعملاء.
- يشجع العاملين على أداء أعمالهم بأفضل طريقة.
- يساعد على الاحتفاظ بالعاملين من خلال الاهتمام بكل فرد داخل المؤسسة وتلبية حاجاته ورغباته.
- ومن خلال هذه النقاط يمكن أن نستخلص أهميتين رئيسيتين لتسويق الداخلي والتي تتمثل في:
- نجاح التسويق الخارجي يرتبط بنجاح التسويق الداخلي.
- تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق خدمة العميل لا تكون إلا إذا تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي تظهر في النقاط التالية: (ملوكي و خير الدين وصيف، 2019، صفحة 73):

➤ يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة قيامها بعمليات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق استراتيجياتها.

➤ المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.

➤ نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فعالية.

➤ تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.

من بين هذه النقاط يمكن القول أن أهم هدف للتسويق الداخلي الاهتمام بالموظفين واحساسهم بالمسؤولية يرفع من روحهم المعنوية وبالتالي قيامهم بأدوارهم ومهامهم بكل مصداقية وسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

الطلب الثالث: خصائص التسويق الداخلي

أهم خاصيتين يتصف بهن التسويق الداخلي هما كالتالي:

1-التسويق الداخلي عملية إدارية: يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة (بولعواد و شوشان، 2019، صفحة 119).

-يتم ذلك من خلال ما يلي:

-التأكد من أن كل العمال لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

-التأكد من أن كل العمال تم اعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية (بلحمير، 2016، صفحة 107).

2-التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين الموظفين بها، فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي (عمرون و حيطلي ، أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة ،دراسة تحليلية لآراء موظفي بنكBADRلوكالة قالة، صفحة 284).

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد وأساليب التسويق الداخلي

بعد التعرف على التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العملاء ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم يستلزم معرفة أنواعه وأبعاده وأسلوب الذي يقوم عليه وكل هذا سيتم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع التسويق الداخلي:

يرى كل من (pitt&Foreman) أن هناك أربع أنواع للتسويق الداخلي والتي تم توضيحها في جدول التالي:

الجدول (1):

أنواع التسويق الداخلي

خلية رقم (4)	خلية رقم (2)	المنظمة ككل من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟
خلية رقم (3)	خلية رقم (1)	

للمنظمة ككل

لقسم معين

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

يحتوي هذا الجدول على ما يلي:

خلية رقم (1): ينظر التسويق الداخلي لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق والقسم الآخر هو الزبون مثل أن يقوم قسم نظم المعلومات بتسويق خدمة إلى قسم إدارة الموارد البشرية (عواطف، 2021، صفحة 413).

خلية رقم (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثل أن تعطي المنظمة اهتماما كبيرا إلى قسم إدارة الموارد البشرية عن طريق زيادة الامتيازات المقدمة له (عواطف، 2021، صفحة 414).

خلية رقم (3): يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة (عداد و عدنان، صفحة 118).

خلية رقم (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق فالعاملين هم الزبائن، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة

لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين. (عداد و عدنان، صفحة 118)

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

لكي يتم تطبيق التسويق الداخلي يلزم تطبيق الأبعاد التالية:

1-التدريب:

-عرف التدريب على أنه: " نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته، وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها " (بولعواد و شوشان، 2019، الصفحات 199-200).

- "يشير إلى تلك الأنشطة المستمرة لتزويد الموارد البشرية بالمهارات والخبرات التي تمكنها من القيام بعمل ما" (أكساس و قادري ، 2021، صفحة 111) .

-التدريب هو "تطوير للمعارف والمهارات والمواقف المتطلبة لدى الموظفين للقيام بشكل مطلوب للأنشطة أو الأعمال الموكلة لهم" (شريط و عطوي، 2022، صفحة 260) .

-يعرف التدريب على أنه: "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية، ذهنية محددة، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها" (مخلوف و قارة ، 2022، صفحة 849).

- ومن هذه التعاريف نقول أن التدريب هو تطوير لمعارف الفرد وزيادة مهارته وكفاءته في مجال عمله سواء كان حالياً أو مستقبلياً من أجل تحقيق الأعمال الموكلة إليه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

حيث تظهر أهميته في:

زيادة مهارات الموظفين.

تحقيق أهداف المنظمة.

2-التحفيز:

-هو "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات" (مخلوف و قارة ، 2022، صفحة 849).

-هو "العملية التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد، واستنهاض همهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتشمل الجوانب المادية والمعنوية" (محمد ع.، 2021، صفحة 268).

- "تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين" (بلبخاري، صفحة 98)

-التحفيز هو "العملية التي تقوم على تحريك الدوافع وتشجيع الأفراد على ممارسات وتطوير من السلوكيات التي تساهم في الوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال العوامل المادية والمعنوية" (بو خاتم و بوزار ، 2022، صفحة 320).

- من هذه تعاريف يمكن أن نعرف التحفيز على أنه إشباع لحاجات الأفراد المادية والمعنوية واهتمام باحتياجاتهم والسعي إلى تحقيقها من أجل تحقيق الرضا والشعور بالأمان والاستقرار بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

حيث تظهر أهميته في:

ضمان ولاء الموظفين.

تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه.

3- التمكين:

- يعرف التمكين "بأنه تلك العملية التي يتم بها زيادة مسؤولية العاملين وسماع لهم بممارسة مهام واتخاذ قرارات في مواقف معينة متعلقة بالعمل دون الرجوع لجهات أعلى منهم" (بو خاتم و بوزار ، 2022، صفحة 321) .

- هو "الممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتوسيع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار والتي تهم أساسا بتنمية الثقة، وإثارة الدوافع والحوافز، وإزالة أي حدود بين الموظف والإدارة العليا" (بوسنة و بوشريية ، 2020، صفحة 98).

- عرف Eccles التمكين على "أنه منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية" (منصوري إ.، 2018، صفحة 553).

- هو "تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيعهم ومشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي" (مخولف و قارة ، 2022، صفحة 850).

- من هذه التعاريف نستخلص أن التمكين هو عملية تفويض لسلطة من طرف المنظمة للموظف وإعطائه كامل الحرية في التصرف دون الرجوع للإدارة العليا.

حيث تظهر أهميته فيما يلي:

تقوية العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا.

شعور الموظفين بأهميتهم داخل المنظمة وتقديم مهامهم بفاعلية.

4- الاتصال الداخلي:

- هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات وتسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيه" (خطابت و اخلف، 2019، صفحة 234).

- هو "تفعيل جميع طرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية لجعل الموظف أكثر فهم لتوجهات وأهداف المنظمة" (أقطي و بن عبيد، 2017، صفحة 251).

- يعرف الاتصال الداخلي على "أنه شبكة عمل التي من خلالها يتم جمع وانتقال المعلومات وهو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية بتوفيره جميع المعلومات الضرورية للموظفين" (مخولف و قارة ، 2022، صفحة 851).

- الاتصال الداخلي هو "عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات الخاصة بالمؤسسة بما يسمح بتحقيق التأثير المطلوب في تحريك جماعة العمل نحو الهدف وإحداث التغيير في السلوك البشري" (رحمي، 2022).

من خلال هذه التعاريف نعرف الاتصال الداخلي على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات بالمنظمة بكل شفافية بين الموظفين والإدارة من أجل فهم ماذا يحدث في المنظمة وما المطلوب منه لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة، أي تبني سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين.

تظهر أهميته في:

فهم الموظفين لأدوارهم وتوجهات المنظمة.

تسهيل خدمة العملاء بكل جودة.

5- التوجه نحو العملاء:

هو "جميع الأساليب المستخدمة لجعل الموظف أكثر قناعة بضرورة الاهتمام بالمستهلك وفهم حاجاته ورغباته والوصول إلى المعلومات المتعلقة به لتحقيق استجابة سريعة وفعالة" (أقطي و بن عبيد، 2017، صفحة 251).

التسويق الداخلي "يركز على بناء تفاعل بين الخط الأمامي للموظفين والزبائن وتعرف هذه العملية بالتسويق التفاعلي الذي يبنى على اعتقاد أن تكامل كل وظائف المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن هدف التسويق الداخلي في المنظمة يعد عمود المنظمات الخدمية" (منصوري، 2018، صفحة 552).

من التعاريف السابقة نعرف التوجه نحو العملاء هو فهم الموظف لرغبات العميل وسعي إلى جمع كل المعلومات المتعلقة به من أجل تلبية حاجاته في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب. أهميته:

تحقيق رضا العميل وولائه.

اكتساب الكثير من العملاء.

المطلب الثالث: أساليب التسويق الداخلي

تختلف آراء ووجهات نظر الباحثين حول أساليب التسويق الداخلي حيث ميزها Gronroos بمستويين الاستراتيجي والتكتيكي.

1- التسويق الداخلي الاستراتيجي: يركز على النقاط التالية:

يجب أن يكون هناك دعم من طرف الإدارة العليا وذلك بتشجيع الموظفين وتحفيزهم من طرف زملائهم في العمل واهتمام باحتياجاتهم (عمارة و دخيل، 2021، صفحة 144).

هو بناء بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية للاهتمام بالعملاء (مطاحن، 2010).

2- التسويق الداخلي التكتيكي: يتمثل في الأبعاد التالية:

تدريب: تنمية المؤسسة وزيادة المهارات ومعرفة السلوكيات المتطلبة حسب كل موقف من أجل القيام بأداء متميز.

تشجيع الاتصالات الغير رسمية بين الموظفين.

الاتصالات الرسمية الداخلية مثل الاجتماعات من أجل شعور الموظف بالانتماء للإدارة (عمارة و دخيل، 2021، صفحة 144).

-من أجل تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع العملاء (مطاحن، 2010، صفحة 18) .

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بإدارة المعرفة

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم جزئية في دراستنا وهي ما علاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة على حسب أبعاد الدراسة التي تتمثل في التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) مقابل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، مشاركة، تطبيق المعرفة).

المطلب الأول: مكونات المثلث التسويقي الداخلي

مثلث التسويق الداخلي يعتبر جوهر المنظمة ويتكون من ثلاث مفاهيم:

1 -إدارة العلاقة الزبون: هي جهود المنظمة ومخزونها المعرفي في مجال الإبداع والابتكار والذي يقودها إلى اختيار طريقتها المميزة التي تربطها بزبائنها وتكسب رضائهم وولائهم (عداد و عدنان، صفحة 122).

2 -التسويق التفاعلي: يكمن في قوة العلاقة بين البائع والمشتري حيث يظهر على شكلين إما عن طريق التسويق الإلكتروني الذي يعتمد بشكل أساس على شبكة الأترنت من أجل تسهيل التواصل وسرعته وبأقل تكلفة ويكون ذلك عن طريق البريد الإلكتروني، أو عن طريق التسويق التفاعلي بدون وسائط يكون مباشر بين الزبون والمنظمة. (عداد و عدنان، صفحة 123)

3-التسويق بالعلاقات:

-التسويق بالعلاقات يشمل خلق، حفظ، وتعزيز علاقات قوية مع العملاء والمساهمين الآخرين ويكون موجه للمدى البعيد، ويحتاج عمل جميع أقسام المنظمة مع التسويق كفريق لخدمة العميل ويشمل بناء علاقات على مستويات متعددة (اقتصادية، اجتماعية، قانونية...) مما ينتج عنه ولاء عالي من قبل العميل. (بلحمير، 2016، صفحة 122)

-يرى chaffey أن التسويق بالعلاقات ظهر كنموذج تسويقي جديد يشار له في الغالب بأنه تسويق طرف إلى طرف إذ يتضمن قيام المنظمة بتطوير علاقة طويلة الأجل مع كل زبون للتوصل إلى معرفة أفضل عن حاجات الزبون ومن ثم تسليم الخدمات التي تلي هذه الحالات كل منها على انفراد. (الزيادات و العوامر، 2012)

-عرف بيرى 1983 التسويق بالعلاقات على أنه: عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها (عداد و عدنان، صفحة 123) .

- ومن هنا يمكن أن نستخلص أن التسويق بالعلاقات هو تكوين علاقات قوية وطويلة الأجل مع العملاء من أجل فهم احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم والحفاظ عليهم.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

حسب بعض الباحثين أن المزيج التسويقي الداخلي ينقسم إلى العناصر التالية:

1-المنتج الداخلي:

-يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة (بلحمير، 2016، صفحة 108) .

-تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات ومن أجل تحقيق قبول المبادرات الجديدة يجب على المديرين التركيز على مزايا المنتج بدلا من خصائصه (مباركية و دومي ، 2021، صفحة 537).

-هو فترة زمنية محددة، أي ضرورة الانتماء للمنظمة (محمودي) .

-هو جميع المكونات والعناصر الضرورية للقيام بخدمة تولد قيمة للعملاء (Yasanallah & Vahid, 2012, p. 195).

2-السعر الداخلي:

-يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه بتكلفة الفرصة البديلة (بلحمير، 2016، صفحة 108).

-يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية؛ حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة (مباركية و دومي ، 2021، صفحة 537).

-هو تكلفة التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ السياسات الجديدة أو عند الانتقال في العمل من قسم لآخر (محمودي ، صفحة 102)

-هو التكاليف الناتجة عن قطاع الخدمات وإدارة التكاليف المختلفة التي يتحملها العملاء في استفادة من مزايا إنشاء الخدمات (Yasanallah & Vahid, 2012, p. 195).

3-الترويج الداخلي:

-يعبر عن مختلف الاستراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه أو من خلا لوحة الإعلانات أو النشرات الداخلية (بلحمير، 2016، صفحة 108).

-الغرض من الترويج الداخلي هو الترويج للأنشطة الداخلية للموظفين في المؤسسة مثل ترويج خطط تحفيز الموظفين، خطط مكافآت، فوائد العمل (مباركية و دومي ، 2021، صفحة 537)

-هو نشاط الاتصال الداخلي الذي يهدف إلى الإخبار أو الاقناع أي تحقيق ثلاث أهداف أساسية: هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري (محمودي ، صفحة 102).

4-التوزيع الداخلي:

- يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء إلى المستشارين أو وكالات التدريب (بلحمير، 2016، صفحة 108) .
- هو استخدام القنوات من أجل الإشارة إلى الطرف الثالث كالمستشارين ووكالات التدريب يتم الاستعانة بهم من أجل تقديم برامج تدريبية (مباركية و دومي ، 2021، صفحة 538).
- هو مكان العمل ويقصد به وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي التنسيق بين موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات (محمودي ، صفحة 102).
- هو القرارات الإدارية المتعلقة بالمكان الذي يجب فيه تزويد العملاء بالخدمات وقد يشمل قنوات التوزيع الإلكترونية (Yasanallah & Vahid, 2012, p. 195).

المطلب الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة

تستطيع المنظمة أن تحقق الوضعية والأهداف المرغوبة من خلال استخدام التسويق الداخلي، كونه يهتم وقائم على المعرفة. كما يساعد التسويق الداخلي في نجاح وظيفة إدارة المعرفة، وبالتالي يعتبر التسويق الداخلي كأداة يمكن أن تساعد إدارة المعرفة (عمرون و جيطلي، صفحة 290).

كما أن التسويق الداخلي يركز على الموظفين كأهم أصول المنظمة، ويعتبر تنشيط مشاركتهم أمر ضروري في عملية إدارة المعرفة، كما أكد على العلاقة القوية بين التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة). حيث أن استخدام عمليات إدارة المعرفة يتحقق من خلال التسويق الداخلي حيث هذا الأخير يرتبط بإدارة العلاقات المتخذة في المنظمة، وبناء أساس للولاء والانتماء وكلها أنشطة تدعم إدارة المعرفة حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى موظفين ملتزمين ولهم مهارات ضرورية، ويعد التسويق الداخلي التي تضمن هذه المتطلبات. (أقطي و بن عبيد، 2017، صفحة 258)

1-مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسة: يعد التدريب من وظائف التسويق الداخلي ويسمى مرحلة التنشيط والنشر وهو عملية تجديد المعرفة التي تخلق جو من الثقة بين الموظفين في المنظمة وبدون محيط ثقة تام فإن الأفراد يواجهون خطر عالي في أنشطة إدارة المعرفة، وهذه المرحلة تتضمن سلوكيات عمل جديدة فهي تحتاج إلى مدخلات كبيرة من إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وبالتالي مساهمة التدريب في اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة. (أقطي و بن عبيد، 2017)

التدريب هو مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تحسين وتطوير أدائهم (حلموس، 2019، صفحة 183). ويشير هذا التعريف أن التدريب يجدد المعرفة والمهارة والكفاءة اللازمة للموظفين من أجل أداء أعمالهم بفعالية وبالتالي تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

2-مساهمة التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسة: هو من مختلف مظاهر التسويق الداخلي التي ترتبط باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل المكافآت التي تساهم في تفعيل أنشطة التعلم وخلق المعرفة وعليه فإن له دور مهم في وظائف المنظمة ويساهم في إدارة المعرفة (أقطي و بن عبيد، 2017، صفحة 260).

التحفيز هو مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته (حلموس، 2019، صفحة 183). من هذا التعريف نستنتج أن إشباع حاجات الموظفين يساهم في زيادة مهاراتهم وبالتالي تشجيعهم على اكتساب المعارف الجديدة والمهارات التي تحقق أهداف المنظمة فكلما كانت زادت المكافآت أصبح التحفيز أكثر فعالية وبالتالي يساهم في اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.

3-مساهمة التمكين في تعزيز إدارة المعرفة: يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة (حلموس، 2019، صفحة 183). يشير هذا التعريف أن الموظفين عند إشراكهم في اتخاذ القرارات في المنظمة يجعلهم أكثر مسؤولية ويؤدون أعمالهم بكل كفاءة وفعالية مما يجعلهم يطبقون كل المعارف الموجودة عندهم ويدعون في أعمالهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

4-مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة: إن الاتصال يعتبر عامل رئيسي لنجاح أي تغير في المنظمة فالإتصال الداخلي يعد أحد مكونات التسويق الداخلي يسمح للموظفين من معرفة ما الذي يحدث في المنظمة ويبين لهم الأنشطة المقبولة وغير الأنشطة الغير مقبولة، ويتشارك الموظفون في تجاربهم وخبراتهم من خلال الإتصال وهو ما يحسن المعرفة بالمنظمة بالتالي تطبيق عمليات إدارة المعرفة. (أقطي و بن عبيد، 2017، صفحة 260)

5-مساهمة التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة: هو الحصول على المعرفة الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب تمكنهم من اتخاذ أفضل القرارات، فتحديد العملاء ذات القيمة العالية من بين العملاء الحاليين هو أحد قدرات إدارة المعرفة (قحموش، 2017، صفحة 151). هذا ما يجعل إدارة المعرفة أكثر نجاحا.

ملخص الفصل:

إن التسويق الداخلي هو نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية، ومن هنا يمكننا القول أن التسويق الداخلي بأبعاده هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق الميزة التنافسية لأهميته البالغة في نجاح المنظمات اليوم وهذا راجع إلى تبنيه من قبل المنظمات الحالية التي تسعى إلى كسب ولاء موظفيها من خلال معاملتهم على أنهم زبائن داخليين يجب الاهتمام بهم وتلبية حاجاتهم هذا ما يجعل الموظفين يقومون بتقديم الخدمات لزبائن الخارجيين بكل فعالية والحرص على إرضائهم وبالتالي تضمن المنظمة الولاء التنظيمي لموظفيها وتحقيق أهدافها ورضا عملائها.

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بغية التعرف على المجال العملي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في مجال مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، وقد تم سابقا التطرق إلى المفاهيم النظرية للمتغيرين إدارة المعرفة والتسويق الداخلي والعلاقة بينهما، ونعتمد في هذه الدراسة على الاستبانة ودعمها بالمقابلة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة "المطاحن الكبرى للجنوب".

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة "المطاحن الكبرى للجنوب"

في هذا المبحث سنقوم بإعطاء لمحة شاملة للمؤسسة من خلال تعريفها ونشاطها وأهم الجوانب التنظيمية والإنتاجية فيها.

الطلب الأول: تعريف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر خاص وطني ومجموعة الغير الامارتية في الصناعات الفلاحية والغذائية خصوصا صناعة الحبوب ومشتقاتها، وقد تأسست مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، موقعها الجغرافي ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، حيث تشتهر هذه البلدية بالنشاطات الصناعية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها، وكذلك يقطعها خط السكة الحديدية، وبالمحاذاة من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية : القمح بنوعيه "اللين والصلب".

ولقد تم إقامة المشروع بالمنطقة الصناعية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الاعتبارات الجبائية، حيث إن المؤسسة استفادة من الإعفاءات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (12-93)، وذلك كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة. في 4 جوان 2007 تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة SARL إلى شركة ذات أسهم SPA، حيث تم رفع رأس المال الاجتماعي من 135 مليون دينار جزائري. تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م، منها 4220م مغطاة وموزعة على من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر ب 2850م، ووحدة الكسكسي ب 1370م.

تتضمن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أربع وحدات هي:

- 1 وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية.
- 2 وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق.
- 3 وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، لكنها ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه "اللين والصلب" بالدرجة الأولى وذلك بغية:
 - التنازل عن طريق الوحدات لوحدة الدقيق والفرينة.
 - من أجل بيعه في السوق الجزائرية.

4 وحدة صوامع تخزين الحبوب تقع بيميناء "جن جن" بولاية جيجل، والتي ستجهز بأحداث العتاد الخاص بالتفريغ، الشحن، التخزين وتحويل الحبوب، ويقدر الاستثمار الإجمالي لهذا المشروع ب: 2مليار دينار جزائري، ويعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب بإفريقيا سواء من ناحية المساحة أو من ناحية الطاقة التخزينية فمساحته تقدر ب 9هكتار.

تحصلت عليها المؤسسة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة "جن جن"، والطاقة التخزينية لهذه الوحدة المكونة من 18 صومعة فتقدر ب 10 ألف طن، مع مساحة مغطاة للتخزين بكمية 25 ألف طن ولقد برمجت توسعة هذا المشروع كمرحلة ثانية لإنجاز 09 صوامع أخرى بطاقة تخزين تبلغ 80 طن، ومساحة مغطاة للتخزين ب 25 ألف طن.

بدأت عملية الإنجاز للمؤسسة بعدة مراحل إلى أن تم الدخول الفعلي في مرحلة الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح بنوعيه وبيعه في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال بوحدة الدقيق والفرينة كانت في شهر أكتوبر من عام 2000، وكانت نهاية جويلية 2002، أما الإنتاج الفعلي لمنتج الفرينة والدقيق كان في شهر مارس من سنة 2003، كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يتعلق بوحدة الكسكسي فقد كانت بداية الأشغال في شهر سبتمبر لعام 2001، وانتهت في ديسمبر 2002، ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب مدرجة قانونيا تحت شكل شركات الأموال، وتخضع للنظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي وهذا طالما رقم أعمالها في ارتفاع، وهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (9)، (10)، (11)، من القانون التجاري كما تخضع المؤسسة لجميع الالتزامات الجبائية ويطبق عليها النظام الضريبي المتعلق بالأشخاص المعنيين ومن بين هذه الالتزامات الجبائية نجد:

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS) على أساس الربح المحقق والمقدرة ب 23%
- الرسم على القيمة المضافة على جميع المبيعات الخاصة لفرينة الممتازة، الكسكس والنخالة، بمعدل 09 و 19 %
- الرسم العقاري (TF) على جميع ممتلكاتها سواء كانت مبنية أو غير مبنية.
- ولقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في الأمر رقم: (01-03)، وهذا فيما يخص الوحدة التي تم إنشاؤها لتخزين القمح بولاية جيجل.

الفرع الثاني: أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع، وتتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

- 1-تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك.
- 2-تغطي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
- 3-توفير مناصب الشغل وامتصاص جزء من البطالة.
- 4-الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، ولكي نستطيع تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير، مع التركيز على جانب المنافسة والزبون، ومن هذه الأهداف نجد:

- 1-العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية.

- 2-وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- 3-وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- 4-ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها.
- 5-توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى قمة الجودة وفتح أفاق أخرى في هذا المجال.
- 6-تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

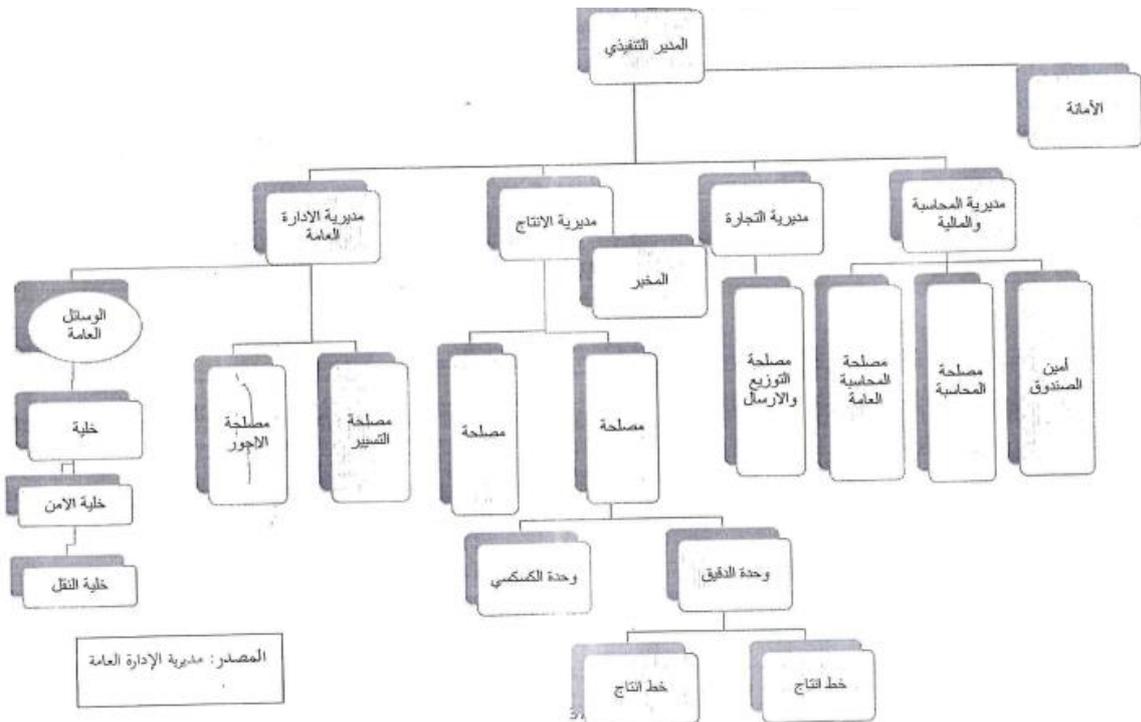
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من الجانب التنظيمي والإنتاجي والتسويقي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. تقسم المؤسسة إلى عدة مديريات ومصالح من أجل السير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، والهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة يعبر بشكل رئيسي عن مصالحها ومديرياتها. يقدر عدد عمال المؤسسة ب 137 عامل موزع على مختلف وظائف المؤسسة، ويمكن توضيح مستوى العمال حسب كل مديرية وعددهم من خلال الجدول التالي:

الهيكل التنظيمي: يبين الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها، والهيكل التنظيمي الموضح في الشكل الموالي

الشكل (6):

الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



يبين العلاقات حسب السلم الهرمي للسلطة.

-المسير التنفيذي: وهو المكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة، كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

-نائب المسير: يقوم بمساعدة المسير في تسيير المؤسسة انطلاقا من مكتب في الجزائر العاصمة والإشراف على مكتب العلاقات الخارجية والبنكية بالجزائر وخارجها.

-مكتب العلاقات الخارجية والبنكية: وهو مكتب تنسيقي لأعمال المؤسسة مع شركائها "مجموعة الغرير للاستثمار بالإمارات العربية المتحدة وبين مختلف البنوك الوطنية والخارجية والموردين والأحزاب مقره بالجزائر العاصمة.

-الأمانة العامة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

-مديرية الإنتاج:

تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج وتمثل مهمتها في:

- 1-التعريف بسياسة المنتج.
- 2-تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج.
- 3-المشاركة في تكوين خصوصيات المادة الأولية والمنتج النهائي.
- 4-تأمين إنتاج مادة خاصة وفقا لنظام النوعية.
- 5-تطبيق تقنية منظمة لتجهيزات الإنتاج والصيانة.
- 6-تقرر سياسة الصيانة بالنسبة للمؤسسة.
- 7-تخفيض تكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.
- 8-تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول إدارة العامة.

ويندرج تحت مديريةية الإنتاج المصالح التالية:

1.مدير الإنتاج:

يقوم مسؤول الإنتاج بمتابعة كل مراحل عملية الإنتاج حتى الحصول إلى المنتج النهائي الذي ترسل عينة منه للمخبر الموجود على مستوى المؤسسة لمراقبة النوعية مع العلم أن المصنع يتبع نظام تسيير الإنتاج بالحاسب الآلي GPAO.

2.مديرية التجارة:

يتم التنسيق بين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال المخزونات لهذه المصلحة ليتم توزيعها حسب الأولوية

كون أن الطلب أكبر من الإنتاج، حيث تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية، حيث توضع في دفتر الطلبيات، وهذا الأخير يتضمن تاريخ الطلبية، حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزونات وحجم الطلبيات. يشرف على هذه العمليات السابقة ورئيس مصلحة التجارة، كما يشرف أعوان هذه المصلحة على عمليات تسجيل البيع ومتابعة حقوق المؤسسة الخاصة لكل زبون هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى متابعة

الفوترة ليتم بعدها إرسال الفواتير إلى مصلحة المحاسبة، عن طريق التحويل من PCSTOOCK إلى

PCCOMPTA بالإضافة إلى الوثائق الخاصة بهذه العملية ومنه يتم تقديم التصريح الشهري لمصلحة الضرائب، كما تقوم باستقبال الزبائن حيث يطلب منهم إحضار ملف خاص يتضمن:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي.
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.
- وصل طلبية فارغ محتوم عليه وصل استقبال.
- نسخة من شهادة ميلاد.
- تصريح شرفي.
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري.

كما تعمل هذه المصلحة على تحديد الطلبيات، والبحث على أسواق جديدة وزبائن، وتسعى جاهدة إلى مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

أ. مصلحة الإرسال والتوزيع:

تبدأ مهامها انطلاقاً من مصلحة التجارة التي ترسل المعلومات الخاصة بالزبائن، كما تقوم بإرسال وصلات البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية، ومن مهامها كذلك إعداد التقرير اليومي والذي تبين فيه خروج البضاعة، ويتم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث تصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها، كما زودت هذه المصلحة بنظام متطور في مجال الحاسوب أكثر تطور من البرنامج القديم ولها علاقة مباشرة ببعض النقاط في المؤسسة بنظام réseau من أجل تسريع المعلومات المتدفقة بين الوحدات حيث نذكر أهم الوصلات الخاصة بهذه المصلحة:

- وصل الدفع وثيقة تثبت إيداع المبلغ تسلم من عند أمين الصندوق.
- وصل التسديد وثيقة تثبت مبلغ التسديد ويصدر من مصلحة التجارة.
- وثيقة تثبت أن العميل يستطيع استلام البضاعة.
- وصل الخروج وثيقة تسمح بخروج البضاعة.
- كشف العملاء وهي وثيقة تملأ للزبائن الدائمين فقط تثبت فيها كمية البضاعة المأخوذة وكم دفعوا نقداً.

3. مديرية المحاسبة والمالية:

تقوم بمراقبة كل الوثائق الخاصة بالعمليات المحاسبية والمالية الخاصة بالمؤسسة وتندرج عنها المصالح التالية:

أ. مصلحة المحاسبة العامة والمالية: وأهم ما تقوم به:

- التقييد اليومي لمختلف العمليات المحاسبية وإعداد القوائم المالية.
- متابعة جميع مدخلات ومخرجات المتعلقة بالشركة.
- إعداد بعض الدراسات الخاصة بالمؤسسة.
- العمل على مراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع الأرصدة البنكية.
- مراقبة عمليات تنفيذ الخزينة.

-مراقبة فواتير الشراء والبيع وتحرير الصكوك من أجل تسديد ديونها.

ب.مصلحة محاسبة المواد:

حيث تعمل على تتبع حركة المواد "دخول خروج"، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء، والبيع وإعداد التقارير الشهرية

ج.أمين الصندوق:

يقوم بقبض مداخيل النقدية للمؤسسة وإيداعها في الحساب البنكي للشركة، كما يسدد بعض المصاريف وتسديد أجور العمال.

3.مديرية الوسائل العامة:

تقوم بتزويد مختلف المصالح بأهم المستلزمات المختلفة "معدات العتاد وسائل النقل إلخ، كما تستقبل فواتير الموردين والقيام بأشغال الخاصة بالمؤسسة وتندرج تحتها المصالح التالية:

أ.مصلحة الصيانة:

تعمل هذه المصلحة على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، حيث تشمل على خليتين:

-خلية ميكانيكا الآلات.

-خلية الكهرباء.

ب.مصلحة الأمن:

مهمتها السهر على الأمن الداخلي للمؤسسة، وتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مدى مطابقة الاثنين واستقبال الزوار.

ج.مصلحة النقل:

حيث تعمل على استقبال طلبيات الشراء وتأمين النوعية الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

5.مديرية الإدارة العامة:

تحرص على مدى تطبيق القوانين وتنفيذها وتندرج تحتها المصالح التالية:

أ.مصلحة تسيير المستخدمين:

تتم بشؤون العمال إلى نهاية العقد تصنيف العمال حسب الخبرة.

ب.مصلحة الأجور:

إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

المطلب الثالث: مخطط العملية الإنتاجية بالمؤسسة

ويشمل مخطط العملية الإنتاجية على مختلف الأنشطة التي تساعد على توفير وتطوير منتجات وتسهيّل عمليات البيع بمختلف السياسات التوزيعية.

الفرع الأول: الجانب الإنتاجي للمؤسسة

-تعتبر المؤسسة من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي حيث تضاهي فرع الرياض سطيف من ناحية الطاقة الإنتاجية. -تمتلك المؤسسة تجهيزات إنتاج عصرية ومواكبة التكنولوجيا فهي من BUHLER السويسرية ذات العلامة التجارية فهي من أجود وأحدث أنواع التكنولوجيا في طحن الحبوب، تقدر الطاقة الإنتاجية ب 220طن/يوم، من القمح الصلب أما القمح اللين فتقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 330/يوم.

أهم منتجات المؤسسة حيث تضم مجموعة متنوعة وواسعة من المنتجات باختلاف أحجامها والجدول التالي يوضح هذه المنتجات:

جدول (2):

تشكيلة منتجات الدقيق والفرينة.

المنتج	النوع	سعة الكيس
الفرينة	عادية "خبز"	50/25 كغ
	ممتازة	25/05/02 كغ
الدقيق	خشن	25 كغ
	عادي	25 كغ
	ممتازة	25/10/05 كغ
	سمولات	25 كغ
	النخالة	100/40 كغ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الإنتاج

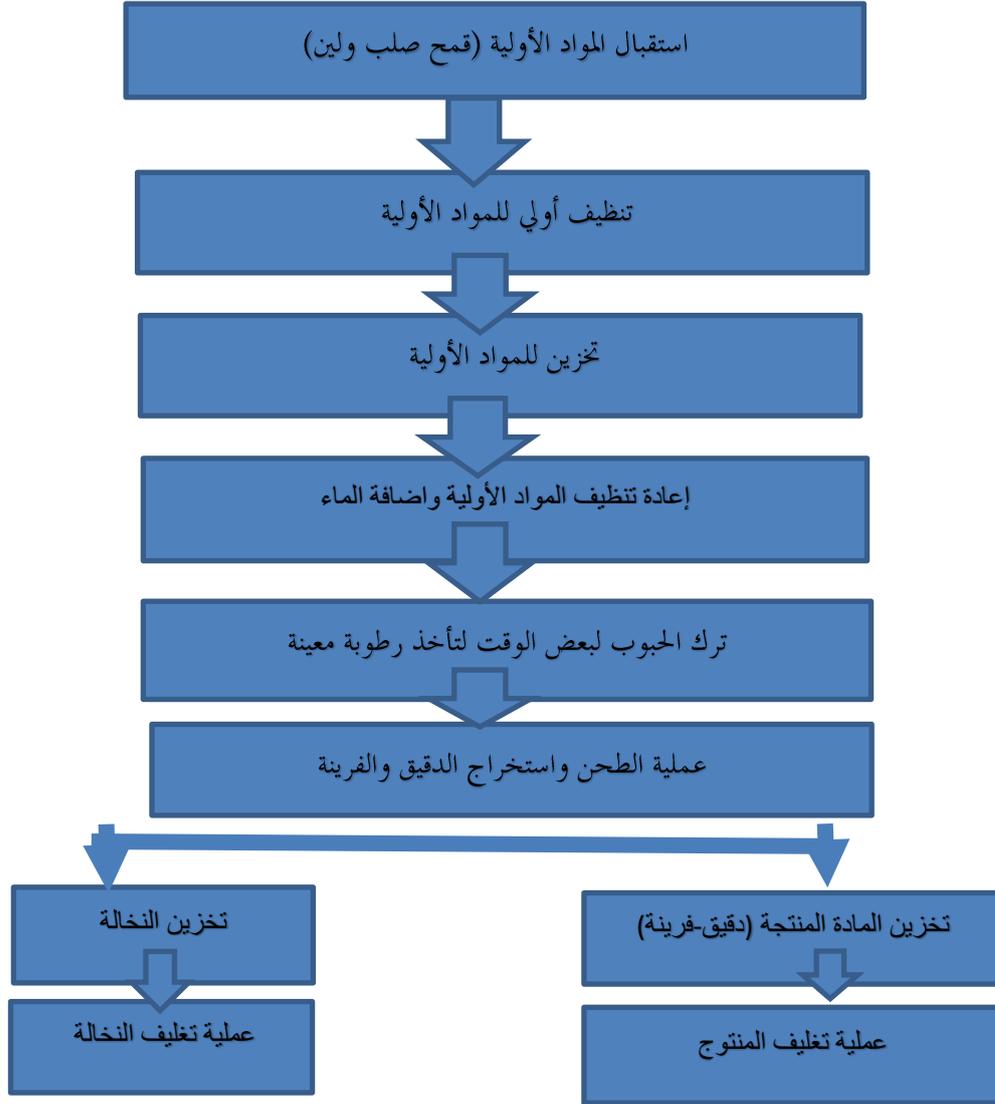
-النخالة تعتبر منتج ثانوي ينتج عن مخلفات إنتاج دقيق والفرينة ويوجه هذا المنتج إلى مربّي الحيوانات أساسا ويعتبر كعلف أساسي لتغذيتها، وعمليا لا تتحكم المؤسسة في كمية إنتاج هذه المادة كونها ترتبط بإنتاج الدقيق والفرينة.

مراحل إنتاج الدقيق والفرينة:

يمكن تلخيص العملية الإنتاجية للدقيق والفرينة في الشكل الآتي:

الشكل (7)

مراحل إنتاج الدقيق والفرينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة الإنتاج

الفرع الثاني: الجانب التسويقي للدقيق والفرينة

تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية وتحسين أداؤها حيث تقوم مديرية التجارة بكافة المهام التسويقية، وذلك من خلال السياسات التسويقية التالية:

- سياسة المنتج: يركز إنتاج المؤسسة علو نوعين من المنتجات الدقيق من القمح الصلب والفرينة من القمح اللين، وينحدر من الاثنين تشكيلية من المنتجات التي تخضع للمراقبة والتحليل من طرف المخبر المتواجد بالمؤسسة، من أجل تحقيق النوعية الجيدة

لهذه المنتجات والحصول على رضى المستهلك، فيكون هناك الإقبال الواسع والغير محدود لها، ومنه تسهل عملية التوزيع بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة تعتمد على تجهيزات حديثة تمر عليها كافة مراحل الإنتاج.

- سياسة التسعير: يتم تحديد سعر المنتج من خلال حصر كافة تكاليف الإنتاج المباشرة والغير مباشرة، فنحصل على سعر التكلفة والذي يحدد له هامش ربح ومنه نتحصل على سعر البيع للمنتج.

- سياسة الترويج: لم تتخذ المؤسسة أسلوب معين في الترويج، فهي تمتلك حصة سوقية معتبرة لمنتجاتها، فاقترنت على بعض الطرق منها: العلامة التجارية على وسائل نقلها، المشاركة في المعارض، الترويج في بعض القنوات بصورة محدودة.

- سياسة التوزيع: تتبع المؤسسة طريقتين لتوزيع منتجاتها تتمثل في:

أ. الطريقة المباشرة: تكون مباشرة مع العملاء لا تحتاج إلى وسطاء مثل التجار بالجملة والمستهلكين الصناعيين.

ب. الطريقة غير المباشرة: يتم الاستعانة بالوسطاء لتصريف المنتجات، وهم تجار الجملة والتجزئة فهي تسعى جاهدة على تقريب منتجاتها لزبائنهم، في مختلف المناطق المجاورة لمدينة بسكرة، من خلال تجار الجملة ونقاط البيع الموزعة بطريقة تسمح ببيع كميات معتبرة من هذه المنتجات، ومن أهم المناطق التي تتدفق إليها أكبر الكميات عن طريق التجار: الوادي، ورقلة، الاغواط، تمنراست، ونخص مناطق تواجد الثكنات العسكرية...إلخ.

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية

سنتطرق في المبحث على الإطار المنهجي للدراسة الذي يركز على مجتمع الدراسة، أدوات الدراسة، والدراسة الميدانية التي تتضمن المنهج الوصفي والأساليب المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1- منهجية ومجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان:

أ- ثبات الاستبيان: لقياس مدى الثبات في الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ بحيث وكما نعلم لا بد أن يكون أكبر من 0.5 ل عبارات القياس لكل بعد، ولأبعاد كل متغير وللإستبيان ككل. ولقد قدرت معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.5، وبهذا يمكن القول أن الاستبيان متماسك أي أنه يمكن الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه على نفس العينة، ويمكن توضيح النتائج في الجدول أدناه.

ب- صدق الاستبيان: نقصد بصدق الاستبيان أنه معد لكي يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

*الصدق الظاهري: لقد تم تحكيم صلاحية الاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم بما يتلاءم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها، وفي ضوء ذلك قدمنا الاستبيان في صيغته الحالية.

*الصدق البنائي: يمكن اللجوء إلى معامل ألفا كرونباخ عن طريق حساب الجذر التربيعي له ولكل بعد ولكل متغير؛ وهذا ما تم الاعتماد عليه في دراستنا. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول(3):

نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
عمليات إدارة المعرفة	04	0.909	0.953
	04	0.920	0.959
	04	0.700	0.836
	04	0.799	0.893
	04	0.756	0.869
التسويق الداخلي	4	0.926	0.962
	5	0.932	0.965
	4	0.854	0.924

0.961	0.924	5	الاتصال الداخلي
0.968	0.938	5	التوجه نحو العملاء
0.811	0.659	5	التسويق الداخلي
0.926	0.859	2	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

وبالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS V 26 تحصلنا على ألفا كرو نباخ وبحساب الجذر التربيعي له تحصلنا على قيم أكبر من 0.5 لكل عنصر من عناصر المتغيرين، والملاحظ أنه مقبول جدا.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع دراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، حيث مجتمع الدراسة يتكون من 137 عامل مقسمة إلى إطارات وفنيين وأعاون منفذين، قمنا بإجراء دراسة ميدانية لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، لمعرفة ما مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة حيث قمنا باختيار عينة عشوائية تقدر ب 40 عامل من مجتمع الدراسة في المؤسسة حيث تم توزيع 40 إستبانة وتم استرجاع 37 إستبانة وبعد المراجعة تم رفض استبانتين وقبول 35 إستبانة قابلة لتحليل وهذا يعتبر العدد النهائي للدراسة.

ثالثا: نتائج الدراسة

1-تحليل محاور الاستبيان: والغرض من تحليل محاور الاستبيان هو الإجابة على السؤالين المتعلقين بمساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة ولا بد من الاعتماد على سلم ليكرت الحماسي لمعرفة توجه آراء العينة المستجوبة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الجدول (4):

إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابة على الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1 إلى أقل من 1.80	1.80 إلى أقل من 2.6	2.6 إلى أقل من 3.4	3.4 إلى أقل من 4.2	من 4.2-5

المصدر: دراسات سابقة

2- الوصف الإحصائي لأفراد عينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية:

سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

الجدول (5):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	68.6%
	أنثى	10	28.6%
	المجموع	35	100%
العمر	أقل من 30 سنة	4	11.4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	31.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	45.7%
	من 50 سنة فأكثر	4	11.4%
	المجموع	35	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	6	17.1%
	أعمال إدارية غير إشرافية	15	42.9%
	أعمال إدارية إشرافية	14	40%
	المجموع	35	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	5	14.3%
	تقني سامي	5	14.3%
	ليسانس	15	42%
	مهندس	6	17.1%
	ماستر	1	2.9%
	دراسات عليا	3	8.6%
	المجموع	35	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	25.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	17.1%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	22.9%
	15 سنة فأكثر	12	34.3%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يظهر من خلال الجدول رقم (01) أن النسب متفاوتة بين المبحوثين، حيث بلغت نسبة الإناث (68.6%) في حين بلغت نسبة الذكور (28.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وذلك لطبيعة المهام الإدارية في المنظمة. وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولقد احتلت أعلى نسبة بواقع (45.7%) من عينة الدراسة، مما يدل على أن مؤسسة مطاحن الجنوب أغلب موظفيها من الكهول، كما أن نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (31.4%) وفي الأخير نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) والفئة العمرية (أقل من 30 سنة) يحتلون نفس النسبة التي قدرت ب(11.4%). بالنسبة لمجال الوظيفة نجد أن أكثر نسبة تكون في الأعمال الإدارية الغير إشرافيه تقدر ب (42.9%) كأعلى نسبة في عينة الدراسة، في حين أن الأعمال الإدارية إشرافيه قدرت ب (40%) وكأقل نسبة تكون في الأعمال الفنية التي قدرت ب(17.1%). بالنسبة للمؤهل العلمي فقد وجد أن المبحوثين الحاملين لشهادة الليسانس هم أكبر نسبة في عينة الدراسة والتي قدرت ب(42%)، وتأتي بعدها مباشرة حاملي شهادة مهندس بنسبة قدرت ب (17.1%) أما حاملي شهادة تقني سامي و ثانوي بنسب متساوية تقدر ب(14.3%) بينما الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا قدرت نسبتهم بـ (8.6%) ، وفي الأخير وكأقل نسبة كانت على مستوى شهادة الماستر التي قدرت ب(2.9%) بالنسبة للمستوى العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الليسانس هذا يعني أن المؤسسة بحاجة لموارد بشرية مؤهلة علميا أكثر وواعية ومستوعبة ولها مهارات كافية للعمل. بالنسبة لسنوات الخبرة نجد أن (34.3%) خبرتهم أكثر من 15 سنة وهذا ما يؤكد أنها تقوم بالحفاظ على أصحاب الخبرة في المنظمة، و (25.7%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات) هذا يدل على أن الخبرة ليست ضرورية في التوظيف، ثم تليهم نسبة المبحوثين الذين تقع خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) التي بلغت (22.9%) نلاحظ وجود توازن في التوظيف بالنسبة للخبرة في عينة الدراسة في حين نجد أن أقل نسبة هي للأفراد الذين خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبلغت نسبتهم (17.1%) من مجموع أفراد عينة البحث.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1- الاستبانة:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على

الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملائمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف والمحكمين.
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (05) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بمتغير إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة وتتضمن (16) عبارة، حيث تقسم إلى:

- (04) عبارات اكتساب المعرفة، (04) عبارات تخزين المعرفة، (04) عبارات مشاركة المعرفة، (04) عبارات تطبيق المعرفة.
- أما المحور الثاني خاص بمتغير التسويق الداخلي ويتضمن (25) عبارة، حيث تقسم (04) عبارات في التدريب، (05) عبارات في التحفيز، (04) عبارات في التمكين، (05) عبارات في الاتصال الداخلي، (05) عبارات في التوجه نحو العملاء.
- وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الحماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانياً: المقابلة: هي أسئلة شفوية يقوم بها الباحث من خلالها يجمع معلومات عن الظاهرة المدروسة مباشرة من المبحوث حيث يقوم الباحث بكتابة الأجوبة بنفسه، غرضها دعم الاستبيان والتأكد من صحة معلومات المبحوثين.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.V26):

- ✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه.
- ✓ **عامل ألفا كرونباخ والجذر التربيعي له لقياس ثبات وصدق الاستبيان.**
- ✓ **التكرارات والنسبة المئوية:** من أجل معرفة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- ✓ **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
- ✓ **الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- ✓ **معامل الإلتواء ومعامل التفلطح:** يستخدم معامل معرفة التوزيع الطبيعي للبيانات (درجة التماثل).
- ✓ **Anova:** اختبار التباين الأحادي لصلاحية النموذج.
- ✓ **معامل الارتباط:** لقياس العلاقة بين المتغيرين.

✓ الانحدار الخطي المتعدد: لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

وعليه يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

الإجابة على محور الأول: واقع إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش-بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول(6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول

عمليات إدارة المعرفة.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الأهمية النسبية
	1. اكتساب المعرفة	3.7714	0.79143	موافق	3
1	تشجع المؤسسة مواصلة الموظفين لدراساتهم.	3.7143	0.78857	موافق	4
2	تستخدم المؤسسة مختلف التكنولوجيات المساعدة على اكتساب الموظفين معارف جديدة.	3.8286	0.92309	موافق	1
3	تشجع المؤسسة الاحتكاك مع أصحاب الخبرة الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.	3.7714	0.94202	موافق	2
4	تهتم المؤسسة باستقطاب كفاءات وخبرات جديدة.	3.7714	0.91026	موافق	3
	2. تخزين المعرفة	3.7143	0.88522	موافق	4
5	يتم تخزين المعرفة في وسائل وأدوات إلكترونية حديثة.	3.7143	0.98731	موافق	2
6	تمتلك المؤسسة نظام إلكتروني فعال يسمح بحفظ البيانات وسهولة استرجاعها عند الحاجة.	3.6857	1.02244	موافق	3
7	تهتم المؤسسة بتشجيع الأفراد القدامى وذوي الخبرة على توثيق معارفهم قبل خروجهم للتقاعد.	3.6571	0.99832	موافق	4
8	تعمل المؤسسة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع تلف أو ضياع المعارف المخزنة.	3.8000	0.93305	موافق	1
	3. مشاركة المعرفة	3.9786	0.61349	موافق	1
9	تشجع المؤسسة الموظف على المشاركة وتبادل المعرفة المكتسبة مع زملائه وعدم احتكارها.	3.8000	1.05161	موافق	4
10	توفر المؤسسة شبكة اتصال داخلية تتيح للموظفين الخبرات والتجارب	3.9714	0.85700	موافق	3

11	تعلم المؤسسة على تنظيم لقاءات واجتماعات داخلية دورية لنقل المعارف بين الموظفين.	4.0857	0.65849	موافق	1
12	يساعدك الهيكل الوظيفي للمؤسسة على تبادل المعارف.	4.0571	0.76477	موافق	2
	4. تطبيق المعرفة	3.8857	0.61040	موافق	2
13	تستخدم المؤسسة الأفراد القدامى ذوي الخبرة في تدريب وتوجيه الموظفين الجدد.	3.7714	0.94202	موافق	4
14	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة لديها بصورة فعالة.	3.8571	0.69209	موافق	3
15	تعلم المؤسسة على تطبيق المعارف والأفكار المقترحة والحديثة لتحسين أدائها.	3.9143	0.65849	موافق	2
16	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها.	4.0000	0.76696	موافق	1
	عمليات إدارة المعرفة	3.8214	0.64014	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (3) نستخلص ما يلي:

أولاً: مشاركة المعرفة من خلال الجدول (3) نلاحظ أن مشاركة المعرفة جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9786) بانحراف معياري (0.61349) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت (3.40-4.20) والذي يشير إلى أن مستوى القبول موافق، أي أن مستوى مشاركة المعرفة بشكل كبير عند غالبية الأفراد، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث مستوى القبول فيها كله موافق حسب عبارات هذا البعد، حيث نلاحظ أن أكبر أهمية نسبية كانت في العبارة "تعلم المؤسسة على تنظيم لقاءات واجتماعات داخلية دورية لنقل المعارف بين الموظفين" التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.0857) وأقل متوسط حسابي حصلت عليه العبارة "تشجع المؤسسة الموظف على المشاركة وتبادل المعرفة المكتسبة مع زملائه وعدم احتكارها" بلغ (3.8000).

وعليه نستنتج وجود احتكاكات يومية بين مختلف الموظفين وعن طريق الاجتماعات والوثائق الإدارية.

ثانياً: تطبيق المعرفة من خلال الجدول (3) نلاحظ أن تطبيق المعرفة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8857) وبانحراف معياري (0.61040)، والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت (3.40-4.20) والذي يشير إلى أن مستوى القبول موافق، حيث مستوى كل عبارات هذا البعد موافق، حيث نلاحظ من خلال الأهمية النسبية أن هذه العبارة أخذت أعلى نسبة "يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها" بمتوسط حسابي (4.0000) في حين أخذت العبارة "تستخدم المؤسسة الأفراد القدامى ذوي الخبرة في تدريب وتوجيه الموظفين الجدد" أقل متوسط حسابي بلغ (3.7714).

نلاحظ أنه فعلاً يتم تطبيق المعرفة واستفادة منها في المؤسسة وذلك من خلال الاحتكاكات اليومية مع أصحاب الخبرة ومن خلال اللقاءات والاجتماعات الداخلية فيما بينهم.

ثالثا : اكتساب المعرفة من خلال الجدول (3) نلاحظ أن اكتساب المعرفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7714) وبانحراف معياري (0.79143) وهو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت (3.40-4.20) والذي يشير إلى مستوى قبول موافق، حيث كل العبارات في هذا البعد بمستوى موافق، أما من الناحية النسبية فإن العبارة " تستخدم المؤسسة مختلف التكنولوجيات المساعدة على اكتساب الموظفين معارف جديدة" بمتوسط حسابي (3.8286) وأقل نسبة في العبارة " تشجع المؤسسة مواصلة الموظفين لدراساتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.7143). حيث نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا وذلك في حالة دخول آلات جديدة تقوم المؤسسة بوضع دورة تدريبية للمدير الخاص بالمصلحة المعنية ومن ثم ينقل المعلومات للعمال المعنيين وذلك عن طريق ملتقيات أو عند شراء برنامج جديد يقوم بوضع يوم تحسيسي للعمال المتخصصين.

رابعا : تخزين المعرفة من خلال الجدول (3) نلاحظ أن تخزين المعرفة جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7143) وبانحراف معياري (0.88522) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت (3.40-4.20) والذي يشير إلى مستوى قبول موافق، أما من الناحية النسبية فإن العبارة " تعمل المؤسسة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع تلف أو ضياع المعارف المخزنة" بمتوسط حسابي (3.8000) وأقل نسبة للعبارة " تهتم المؤسسة بتشجيع الأفراد القدامى وذوي الخبرة على توثيق معارفهم قبل خروجهم للتقاعد" بمتوسط حسابي بلغ (3.6571) حيث نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتخزين المعرفة عن طريق الحفظ الإلكتروني (disque dure).

الإجابة على المحور الثاني: واقع التسويق الداخلي. مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud أو ماش-بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الثاني
التسويق الداخلي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الأهمية النسبية
	1. التدريب	3.4571	0.97672	موافق	4
1	هناك عدالة وفرص متكافئة بين الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية.	3.3143	1.07844	محايد	4
2	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة	3.5143	1.09468	موافق	2
3	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد احتياجات الموظفين التدريبية.	3.3714	1.11370	محايد	3
4	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية.	3.6286	1.03144	موافق	1
	2. التحفيز	3.3657	1.04879	محايد	5
5	الحوافز المقدمة في المؤسسة تتناسب مع الجهد المطلوب.	3.2857	1.20224	محايد	5
6	لدى المؤسسة معرفة كافية بنظام الحوافز والمكافآت.	3.4000	1.06274	محايد	2
7	يتصف نظام التحفيز والمكافآت بالعدالة والمساواة.	3.3143	1.25491	محايد	4
8	تهتم المؤسسة بتلبية حاجات موظفيها لتحفيزهم.	3.3429	1.21129	محايد	3
9	تتم عملية الترقية استنادا إلى معيار التميز والكفاءة في الأداء.	3.4857	1.17251	موافق	1
	3. التمكين	3.5071	0.73885	موافق	3
10	لدى الموظف صلاحيات اتخاذ القرار.	3.4857	0.88688	موافق	4
11	تسخر إدارة المؤسسة موارد لتلبية مختلف حاجات الموظفين.	3.5143	0.85307	موافق	2
12	يعطي مسؤولوا المؤسسة الفرصة للموظفين لأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة.	3.5714	0.94824	موافق	1
13	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لنشر المعلومات التي تظهر فلسفتها ورسالتها بشكل واضح للموظفين.	3.4571	0.85209	موافق	3
	4.الاتصال الداخلي	3.8857	0.67088	موافق	1
14	يسود المؤسسة نظام جيد للاتصالات.	3.9429	0.68354	موافق	3
15	تقوم إدارة المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بوظائفهم.	4.0000	0.64169	موافق	1

2	موافق	0.82197	3.9714	تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح أدوار الموظفين ومختلف المهام الموكلة إليهم.	16
4	موافق	0.80753	3.7714	تمنح إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين.	17
5	موافق	0.85209	3.7429	لا يجد الموظفين في المؤسسة صعوبة في تبادل المعلومات فيما بينهم.	18
2	موافق	0.53736	3.6580	5.التوجه نحو العملاء	
5	موافق	0.59125	3.9429	تقدم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب وبشكل المطلوب.	19
3	موافق	0.74247	4.0857	تسعى المؤسسة لتحقيق رضا العملاء.	20
4	موافق	0.6835	4.0571	تعتمد المؤسسة على آراء العملاء في تحسين خدماتها.	21
2	موافق	0.63113	4.1714	تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بعملائها.	22
1	موافق	0.70651	4.1714	الهدف النهائي لوظيفتي هو تلبية حاجات العملاء.	23
-	موافق	0.53736	3.6580	التسويق الداخلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

أولاً: الاتصال الداخلي: من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد الاتصال الداخلي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8857) بانحراف معياري (0.67088)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (4.20-3.40) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو مستوى قبول موافق، كما نلاحظ أن كل العبارات في هذا البعد بمستوى موافق، أما من الناحية النسبية فإن أكبر نسبة في العبارة "تقوم إدارة المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بوظائفهم" بمتوسط حسابي (4.0000) وأقل نسبة للعبارة "لا يجد الموظفين في المؤسسة صعوبة في تبادل المعلومات فيما بينهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.7429) حيث نلاحظ أن من خلال هذه العبارات وجود اتصال فعال بين العمال والمؤسسة والعمال فيما بينهم.

ثانياً: التوجه نحو العملاء: من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد التوجه نحو العملاء جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6580) وبانحراف معياري (0.53736)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (4.20-3.40) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو مستوى قبول موافق، كل عبارات هذا البعد بمستوى موافق حيث نلاحظ أكبر أهمية نسبية في العبارة "الهدف النهائي لوظيفتي هو تلبية حاجات العملاء" بمتوسط حسابي (4.1714) وأقل نسبة للعبارة "تقدم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب وبشكل المطلوب" بمتوسط حسابي بلغ (3.9429) حيث نستنتج أن المؤسسة تركز على تقديم الخدمات لعملائها بالشكل المطلوب ووقت مناسب كهدف رئيسي لهذه الوظيفة وأنها تهتم بشكل كبير بخدمة عملائها.

ثالثاً: التمكين: من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد التمكين جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (0.5071) وبانحراف معياري (0.73885)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (4.20-3.40) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو مستوى قبول موافق حيث نلاحظ كل العبارات في هذا البعد بمستوى موافق، حيث نلاحظ أن أكبر أهمية نسبية كانت في العبارة "يعطي مسؤولوا المؤسسة الفرصة للموظفين لأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.5714) في حين أخذت العبارة "لدى

الموظف صلاحيات اتخاذ القرار" أقل متوسط حسابي بلغ (3.4857). وعليه نستنتج أن الموظفين يقومون بوظائفهم دون رقابة مستمرة وأن المؤسسة لا تمنح صلاحيات اتخاذ القرار للموظفين ويجب دائما الرجوع إلى المسؤول.

رابعا: التدريب: من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد التدريب جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4571) وبانحراف معياري (0.97672)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت (2.6-3.4) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو مستوى محايد، أي أن مستوى التدريب بشكل معتدل عند غالبية الموظفين، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث انقسموا بين مستوى محايد وموافق حسب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.6286) و(3.3143) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.03144) و(1.07844). حيث نستنتج وجود برامج تدريبية كافية ولكن توضع للفئات المعنية (المختصين).

خامسا: التحفيز: من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء في الترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث يبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4571) وبانحراف معياري (1.04879)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت (2.6-3.4) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو مستوى محايد أي عدالة ومساواة في مستوى التحفيز، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث انقسموا بين مستوى محايد وموافق حسب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.4857) و(3.2857) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.17251) و(1.206274). نستنتج أن المؤسسة تقدم الترقية للمناصب الإدارية الأعلى على حسب الخبرة، المهارة،

المردودية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

ستنطلق في هذا المبحث على اختبار الفرضيات وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها مقارنة بما جاء في الدراسات السابقة في الإطار النظري للإدارة المعرفة والتسويق الداخلي.

المطلب الأول: شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي

وبعد الإجابة على السؤالين الأول والثاني باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نقوم الآن بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بمساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب محل الدراسة باستخدام الانحدار البسيط.

أولاً: شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي: لاختبار الفرضيات هناك طريقتان إما استخدام أساليب الإحصاء المعلمي أو استخدام أساليب الإحصاء اللامعلمي، لكن الباحث ليس مثيراً في اختيار إحدهما وإنما لابد أن يستخدم الأنسب لبحثه، وما يجعله يستخدم الإحصاء المعلمي هو توفر شروط حددها الباحثون من أجل ذلك، وإلا فإنه سيلجأ إلى أساليب الإحصاء اللامعلمي.

1- اختبار التوزيع الطبيعي: لقد تعددت أساليب اختبار التوزيع الطبيعي ومنها الاعتماد على أسلوب معامل الإلتواء والتفلطح، فلكي نجزم أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لابد أن يكون معامل الإلتواء يكون ضمن المجال (-1، 1) ومعامل التفلطح يكون ضمن المجال (-3، 3)، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSSV26 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (8):

معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
اكتساب المعرفة	-0.638	1.084
تخزين المعرفة	-1.089	1.697
مشاركة المعرفة	0.320	-0.710
تطبيق المعرفة	0.054	0.058
عمليات إدارة المعرفة	0.218	-0.578
التدريب	-0.937	0.836
التحفيز	-0.902	0.278
التمكين	0.463	-0.331
الاتصال الداخلي	-0.238	1.001
التوجه نحو العملاء	-0.099	-0.627
التسويق الداخلي	0.367	-0.754

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

بعد القيام بمعالجة البيانات يتضح أن معاملات الإلتواء لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها تقع في الفئة (-1, 1)، وكذا التسويق الداخلي وأبعاده تقع في نفس الفئة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معامل التفلطح يقع في الفئة (-3, 3) وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي الشرط الأول محقق لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، وعليه نتوجه لاختبار الشرط الثاني.

2- اختبار الملائمة وخطية العلاقات (صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات): الغرض من هذا الاختبار هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي وجود علاقة خطية بينهما وفي هذا الصدد نستخدم أسلوب التباين ANOVA لذلك.

➤ صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية: والغرض من هذا الاختبار هو معرفة وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام ANOVA من خلال برنامج SPSS V26 وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (9):

نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	6.013	1	6.013	43.384	0.000
البواقي	4.574	33	0.139		
المجموع الدوري	10.587	34			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

وبما أن مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 فيمكن القول إن النموذج صالح للاختبار.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات عن طريق الأساليب المعلمية:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: لا يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

GMSud أو ماش-بسكرة عند مستوى المعنوية 0.05

يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS V26 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (10):

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig	t	المعاملات غير المعيارية		المتغير
		المعاملات المعيارية	B	
0.33	2.219	بيتا B	أخطاء معيارية	الثابت
			0.439	0.975
0.000	6.587	0.754	0.119	0.783
				التسويق الداخلي

معامل الارتباط: 0.754^a معامل التحديد: 0.568

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

التعليق على النتائج: نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قدر ب 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لا يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى معنوية 0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يساهم التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى معنوية 0.05) ولقد قدر معامل الارتباط 0.754 مما يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية قدرت ب 75.4% بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة، وهذا ما يفسره معامل التحديد الذي قدر ب 0.568 ويدل ذلك على أن 56.8% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة راجعة للتسويق الداخلي، ونلاحظ أن معلمة الميل معنوية بحيث قدرت قيمة المعنوية بقيمة 0.000 فهي إذن مقبولة أما عن قيمتها تساوي 0.783 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أن التسويق الداخلي يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بشكل إيجابي. أما عن معلمة التقاطع غير معنوية، لكن تكفيها أن معلمة الميل معنوية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية: سنحاول تفسير علاقة بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة وذلك فيما يلي:

لاختبار هذه الفرضيات نقوم باستخدام الانحدار المتعدد

الجدول (11):

اختبار مساهمة أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في إدارة المعرفة من خلال مصفوفة الانحدار البسيط

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة
0.366	0.605	0.000	4.363	0.605	0.396	التدريب
0.383	0.619	0.000	4.531	0.619	0.378	التحفيز
0.169	0.411	0.014	2.589	0.411	0.356	التمكين
0.106	0.325	0.056	1.977	0.325	0.311	الاتصال الداخلي
0.046	0.213	0.218	1.255	0.213	0.227	التوجه نحو العملاء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

يبين الجدول (11) ما يلي:

1- نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا يساهم التدريب في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يساهم التدريب في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى معنوية 0.05) وقدرت قيمة المعامل $\beta=0.605$ يعني وجود أثر إيجابي، كما قدرت قيمة معامل التحديد 0.366 أي 36.6% من إدارة المعرفة راجع إلى مساهمة التدريب.

-مما يعني أن التدريب يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

2- نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا يساهم التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يساهم التحفيز في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى معنوية 0.05) وقدرت قيمة المعامل $\beta=0.619$ يعني وجود أثر إيجابي، كما قدرت قيمة معامل التحديد 0.383 أي 38.3% من إدارة المعرفة راجع إلى مساهمة التحفيز.

-مما يعني أن التحفيز يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

3- نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.014 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا يساهم التمكين في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05) ونقبل الفرضية البديلة (يساهم التمكين في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى معنوية 0.05) وقدرت قيمة المعامل $\beta=0.411$ يعني وجود أثر إيجابي، كما قدرت قيمة معامل التحديد 0.169 أي 16.9% من إدارة المعرفة راجع إلى مساهمة التمكين.

-مما يعني أن التمكين يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

4- نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.056 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية (لا يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05) ونرفض الفرضية البديلة (يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى معنوية 0.05) وقدرت قيمة المعامل $\beta=0.325$ يعني لا يوجد أثر، كما قدرت قيمة معامل التحديد 0.106 أي 10.6% من الاتصال الداخلي لا يساهم في إدارة المعرفة.

-مما يعني أن الاتصال الداخلي لا يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

5- نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.218 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية (لا يساهم التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05) ونرفض الفرضية البديلة (يساهم التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى معنوية 0.05) وقدرت قيمة المعامل $\beta=0.213$ يعني لا يوجد أثر، كما قدرت قيمة معامل التحديد 0.046 أي 4.6% لا يساهم التوجه نحو العملاء في إدارة المعرفة.

- مما يعني أن التوجه نحو العملاء لا يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق نوضح ما يلي:

- 1- تؤكد نتائج الدراسة أن بعد التدريب يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة هذا يعني أن المؤسسة تهتم بتدريب الموظفين واستفادتهم من البرامج التدريبية التي تؤثر على أداء أعمالهم وبالتالي زيادة الإنتاجية والتقدم على المنافسين.
- 2- أكدت نتائج الدراسة بأن التحفيز يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وبالتالي المؤسسة تهتم بجانب التحفيز وما يخدم الموظف ويلبي احتياجاته ويخدم أهداف المؤسسة ككل.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التمكين يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة وبالتالي تعتمد المؤسسة على بعد التمكين في اتخاذ القرارات مع إلزامية رجوع الموظف للمسؤول المباشر قبل اتخاذ القرار.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة بأن بعد الاتصال الداخلي لا يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة أي هذا قد يكون راجع لعدم مساهمته بشكل مباشر في تعزيز إدارة المعرفة لأنها مؤسسة إنتاجية هدفها الأساسي زيادة الإنتاج.
- 5- أكدت نتائج الدراسة بأن بعد التوجه نحو العملاء لا يساهم في تعزيز إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش بسكرة أي أن المؤسسة لا تعتمد على العملاء في تحسين إنتاجية بل تعتمد على أداء الموظفين ومدى تميزه ومساهمته في زيادة المرودية.

ملخص الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإعطاء لمحة شاملة للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud أو ماش بسكرة من خلال تعريفها ونشاطها وأهم الجوانب التنظيمية والإنتاجية فيها، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من الموظفين وتم دعمها بمقابلة حيث تضمنت هذه الاستبانة محورين إدارة المعرفة والتسويق الداخلي بغية التعرف على مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، حيث قمنا بتحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 من أجل الإجابة على الإشكالية حيث وجدنا أن التسويق الداخلي يساهم في تعزيز إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب GM Sud أو ماش بسكرة

الخاتمة

-التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح على مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب GMSud التوصيات التالية:

- ✓ زيادة الاهتمام بالتدريب والتحفيز لأهميتهما في تعزيز إدارة المعرفة وزيادة البرامج التدريبية.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي لزيادة العمل الجماعي وخلق ثقافة مساعدة الآخرين.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتوجه نحو العملاء لضمان ولائهم والاحتفاظ بهم.
- ✓ الاهتمام بالموظفين بالدرجة الأولى لأنهم مصدر تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ زيادة الاهتمام بالتمكين وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

-آفاق البحث:

- ✓ نقترح تطبيق نموذج الدراسة على المؤسسات الخدمائية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة من أجل معرفة الفرق بين قدرة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمائية.
- ✓ دراسة بعد الاتصال الداخلي والتوجه نحو العملاء في المؤسسات الإنتاجية المشابهة.
- ✓ لماذا لا يوجد مساهمة لبعده الاتصال الداخلي والتوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة.

الخاتمة:

بعد التعرف على الجانب النظري للمتغيرين إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) والتسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) والجانب التطبيقي الذي تم فيه تجسيد المتغيرين على أرض الواقع.

إن إدارة المعرفة هي العمليات المتداخلة مع بعضها البعض تهدف إلى جعل المنظمة تستفيد من خبراتها ومعارفها المتراكمة في نشاطها وعمليات اتخاذ القرار بها، فهي تساهم بشكل كبير وفعال في رفع مستوى المنظمات وتحقيق أهدافها في ظل التحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال.

والتسويق الداخلي إذ يعد كونه فلسفة تنظيمية وإدارية تعمل على تكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة، وأن تبنيه في المنظمات يحقق الولاء التنظيمي ويزيد من قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم.

ومن خلال ماتم التطرق إليه في فصول الدراسة إدارة المعرفة والتسويق الداخلي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud أو ماش بسكرة و النتائج التطبيقية توصلنا للإجابة على الإشكالية المطروحة ووجدنا أن التسويق الداخلي يساهم في تعزيز إدارة المعرفة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداء
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
	ملخص
أ-ي	المقدمة
11	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
12	تمهيد:
13	المبحث الأول: ماهية المعرفة
14-13	المطلب الأول: نشأة المعرفة ومفهوم المعرفة
14	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المعرفة
16-15	المطلب الثالث: خصائص وأنواع المعرفة
18-17	المطلب الرابع: مصادر وعوامل المؤثرة في المعرفة
19	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
19	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
22-21	المطلب الثالث: متطلبات وعناصر إدارة المعرفة
23	المبحث الثالث: عمليات ومحددات ونماذج ومعوقات واستراتيجيات إدارة المعرفة
24-23	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
29-25	المطلب الثاني: محددات ونماذج إدارة المعرفة
30-29	المطلب الثالث: معوقات واستراتيجيات إدارة المعرفة
31	ملخص الفصل الأول
32	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتسويق الداخلي
33	تمهيد:
34	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي
35-34	المطلب الأول: نشأة وتعريف التسويق الداخلي
36-35	المطلب الثاني: أهمية أهداف التسويق الداخلي
36	المطلب الثالث: خصائص التسويق الداخلي
37	المبحث الثاني: أنواع وأبعاد وأساليب التسويق الداخلي
37	المطلب الأول: أنواع التسويق الداخلي
40-38	المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي
40	المطلب الثالث: أساليب التسويق الداخلي

41	المبحث الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة
41	المطلب الأول: مكونات المثلث التسويقي الداخلي
43-42	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي الداخلي
44-43	المطلب الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة
45	ملخص الفصل الثاني
46	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
47	تمهيد:
48	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
50-48	المطلب الأول: تعريف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
53-50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
56-54	المطلب الثالث: مخطط العملية الإنتاجية بالمؤسسة
57	المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية
60-57	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
62-61	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
67-62	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
68	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
69-68	المطلب الأول: شروط استخدام أساليب الإحصاء العلمي
72-69	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات عن طريق الأساليب العلمية
72	المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
73	ملخص الفصل الثالث
76-74	الخاتمة
79-76	فهرس المحتويات
85-80	قائمة المراجع
95-86	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المقالات

- 1- أحمد بن خليفة ، و سليمة مسعى محمد. (2020). إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المؤسسات الحدمية مؤسسة اتصالات الجزائر. الوادي مجلة المنهل الإقتصادي، 3(1)، الصفحات 51-66.
- 2- أحمد محمودي . (بلا تاريخ). فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية دراسة عينة من الفنادق بولاية الشلف. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية -، 30(1).
- 3- ابراهيم بورنان ، فاطمة بورنان ، و عائشة بو عامر . (2022). التسويق الداخلي كتوجه لتنمية الإبداع في المؤسسة. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 6(2)، الصفحات 469-484.
- 4- أفنان العوفي . (2019). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد -بشار. مجلة البشائر الإقتصادية، 4(3).
- 5- أمينة خطابت، و عثمان اخلف. (2019). أثر التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في جزائر -دراسة عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(02)، الصفحات 231-248
- 6- أمينة صديقي ، نفيسة خميس، و جابرة مجدوب . (2019). واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات إقتصادية الجزائرية دراسة حالة المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة. مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، 3(2)، الصفحات 45-61.
- 7- أمنة قناشي، و أمال محامي. (2018). علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري ، دراسة حالة اتصالات الجزائر . مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، 2(3).
- 8- الهام ماضي، الهاشمي بعاج، و عبدا القادر بن برطال. (2019). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد بشرية. مجلة نور لدراسات إقتصادية، 5(8).
- 9- إلهام منصوري. (2018). أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية ، 9(7). JFBE. التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال
- 10- إيمان أكساس، و أحمد معراج قادري . (2021). واقع تبني التسويق الداخلي في المؤسسات الجزائرية ودوره في تعزيز مفهوم الجودة -دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 5(2)، الصفحات 107-123
- 11- إيمان قحموش. (2017). أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة. مجلة الأبحاث إقتصادية وإدارية(22).
- 12- بركان مامة، و الصادق بوشنافة . (2021). واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تويج الكهرباء والغاز في الغرب وهران. مجلة التكامل الإقتصادي، 9(2)، الصفحات 495-506.
- 13- جوهرة أقطي، و فريد بن عبيد. (2017). أثر تبني التسويق الداخلي في اختيار استراتيجية ادارة المعرفة -دراسة تطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بولاية بسكرة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة(4)
- 14- حسابو أحمد حسابو آدم، و ميادة فريد حسن بيومي. (2022). انعكاسات عمليات إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 16(2)، الصفحات 23-41.
- 15- حسين الأمين شريط ، و نوال عطوي. (2022). أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة -. مجلة دفاتير إقتصادية، 13(1)، الصفحات 257-269.
- 16- حليلة بعيسى، و جوهرة أقطي . (2021). دور المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي -دراسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" -بسكرة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 14(12)، الصفحات 184-206.

- 17- رزيقة مباركية ، و سمرة دومي . (2021). ممارسات التسويق الداخلي وأثره على ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور الكترولنيكس. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 7 (2).
- 18- رشيدة عداد، و شرراش عدنان. (بلا تاريخ). التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية* (8).
- 19- رضوان عينوس، و صالح عياد. (2018). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار). *نفاثر MECAS*، 14 (2).
- 20- زين الدين عمارة، و فوزي دخيل. (2021). واقع التسويق الداخلي في المؤسسات التأمين في ولاية سوق الأهراس دراسة ميدانية. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 5 (2)، الصفحات 138-154.
- 21- سارة عمرون ، و محمد الصغير جيطلي . (بلا تاريخ). أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة ،دراسة تحليلية لآراء موظفي بنكBADR لوكالة قالمة. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي)*، 2 (9).
- 22- سارة عنان. (2022). واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف -. *مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة*، 7 (1)، الصفحات 496-515.
- 24- سامي بلخاري. (بلا تاريخ). التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر -. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 2 (33).
- 25- شافية غليظ. (2020). إدارة المعرفة في منظمة جزائرية. *مجلة أنسنه للبحوث والدراسات*، 11 (2)، الصفحات 319-333.
- 26- صورية لعذور. (2015). دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة كندور للالكترونيك بولاية برج بوعريرج -. *أبحاث إقتصادية وإدارية* (18).
- 27- عبد الحق القنعي. (2022). دراسة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*، 18 (29)، الصفحات 447-460.
- 28- عبد العالم محمد محمد. (2021). أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء -المملكة العربية السعودية -. *مجلة البحوث الاقتصادية المقدمة*، 6 (1).
- 29- عمر بونار. (2020). أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجامعات المحلية الجزائرية -جامعة قاصدي مرباح -ورقلة (الجزائر). *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)*، 16 (11).
- 30- عمر ملوكي ، و فائزة خير الدين وصيف. (2019). أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الاتصالات -دراسة حالة اتصالات الجزائر - (فرع تمنراست). (1)3.
- 31- عنتره خمقاني، خالد رجم، و خولة واصل. (2021). تحليل العلاقة الإرتباطية بين الممارسات إدارة المعرفة ومستوى الابداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة ورقلة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)*، 10 (2).
- 32- عيشوش عواطف. (2021). التسويق الداخلي قوة دافعة لتشارك الطوعي بالمعرفة دراسة حالة الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي. *مجلة التكامل الإقتصادي*، 9 (4).
- 33- فاروق حريزي. (2019). دور استخدام بوابات الأنترنت في دعم عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة إقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. *مجلة إقتصادية الأعمال والتجارة*، 4 (1)، الصفحات 70-86.
- 34- فاطمة مخلوف ، و ابتسام قارة . (2022). دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على مستوى الشركة الوطنية لتأمينات (SJJ) بالشلف. *مجلة الإقتصاد والتنمية المستدامة*، 5 (1)، الصفحات 844-864.
- 35- فضيلة فني . (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة بالمصاريف العمومية الجزائرية. دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 4 (2)، الصفحات 269-282.

- 36- فيصل رحمي. (2022). تطبيقات التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية كمدخل لتحقيق أخلاقيات مهنة الطب - دراسة حالة مستشفى نفيسة حمود -. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، 6(2)، الصفحات 360-370.
- 37- محمد قريشي، عبد الكريم شنائي، راضية مغزي العرافي، (2022). أثر إدارة المواهب في الالتزام بمؤسسات التعليم العالي الجزائري-دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، *مجلة البحوث الاقتصادية المقدمة*، 1(7)، الصفحات 565-592.
- 38- لخضر بو خاتم ، و صفية بوزار . (2022). التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز بولاية مسيلة -. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 13(1)، الصفحات 316-336.
- 39- لطيفة السبتي ، و راضية مغزي لعرافي . (2022). واقع التسويق الداخلي في مؤسسات التعليم العالي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر- بسكرة، *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، 7(1)، الصفحات 465-487.
- 40- محمد مالكي، و ساوس الشيخ. (2020). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار. *مجلة بشار الاقتصادية*، 6(1).
- 41- مسعودة حلموس. (2019). أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط. *مجلة أفق للعلوم*، 4(6).
- 42- نسرين بوسنة ، و محمد بوشريبة . (2020). أثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة ماسينيسا الاستشفائية -الخروب، *قسنطينة. مجلة المنهل الاقتصادي*، 3(1)، الصفحات 55-106.
- 43- نصيرة موساوي، و رزيقة تيباني. (2022). تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعناية -. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 5(1).
- 44- نعيمة يحيوي، و سهام شوشان. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة -دراسة حالة مجمع كوندرا -برج بو عرييج-. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية* (7).
- 45- نوال بولعواد ، و نوال شوشان. (2019). أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة -دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربان الصناعية -باتنة -. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة*، 6(1).
- 46- نوال بوغلاق ، و ناصر قرقط. (2021). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد -بشار الجزائر أ. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 4(2021)، الصفحات 411-429.

ثانيا: الكتب

- 1- ابراهيم بلحمير. (2016). *التسويق الداخلي (المفاهيم، الأنواع، مجالات)*. الجزائر: دار الخلدونية
- 2- خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2010). *إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)*. عمان: دار حامد لنشر والتوزيع.
- 3- سعد غالب ياسين. (2007). *نظام إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي*. الإمارات العربية المتحدة: أبو ظبي.
- 4- صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 5- عبد الله القهوي. (2013). *استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية*. عمان: دار حامد لنشر والتوزيع.
- 6- محمد عواد الزيادات، و محمد عبد الله العوامر. (2012). *استراتيجيات التسويق (المنظور المتكامل)*. عمان: دار حامد لنشر والتوزيع.

ثالثا: أطروحات الدكتوراه

- 1-زيد جابر. (2018). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة -. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات . جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
- 2-سعيدة ضيف. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث) علوم التسيير. جامعة زيان عاشور -جلفة.
- 3- سلوى محمود محمود مطاحن. (2010). تطبيق التسويق في الشركات الصناعية في الأردن .قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . جامعة الشرق الأوسط .
- 4- طه حسين نوي. (2011). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال. حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- 5- عطا الله عزات أبو عودة. (2014). واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة -قطاع غزة - (رسالة ماجستير). رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية -غزة.كلية التجارة.
- 6- عطيات الله ربيع. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات (دراسات حالة الشركة وطنية لتأمين). أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه.
- 7-ليلي غضبان. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية بمجمع صيدال . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.
- 8-مجدي نويري. (2011). محددات أنماط القيادة المساعدة في نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة البريد -المسيلة -. منكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف. جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
- 9- مرح ياسين العلي. (2021). دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس. رسالة أعدت لنيل درجة ماجستير في الإدارة الفندقية . جامعة البعث .
- 10- نجوى حرنان. (2014). مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية - . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير . جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

رابعاً : المراجع الأجنبية

- 1-Fauziyah, F., Wang, Z., & Joy, G. (2022). Knowledge Management Strategy for Handling Cyber Attacks in E-Commerce With Computer Security Incident Response Team (CSIRT). *Journal of Information Security, 13*, pp. 294-311.
- 2-Kaira, W., & Phiri, J. (2022). A Model For Improved Knowledge Management Performance in Higher Education Institutions in Developing Countries:A Case of Zambia. *Open Journal of Business and Management, 10*, pp. 543-563.
- 3-Lin, X. (2019). Review of Knowledge and Knowledge Management Research. *American Journal of Industrial and Business Management, 9*, pp. 1753-1760.
- 4-Rao, Y., Yang, M., & Yang, Y. (2018). Knowledge Sharing,Organizational Learning and Service Innovation in Tourism. *Journal of Service and Management, 11*, pp. 510-526.
- 5-Sharma, V., & Deb, M. (2019). Knowledge Management through Technology:Exploring Extant Research Using nVivo. *Theoretical Economics Letters, 9*, pp. 761-770.
- 6-Wan, J., Zeng, M., & Zhu, Y. (2013). Case Study on Tacit Knowledge Management Systems Within X Company. *Technology and Investment, 4*, pp. 92-100.
- 7-Nwokah, N., & Briggs, J. (2017). Internal Marketing and Marketing Effectiveness of Hotel Industry in Rivers State. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 5*, pp. 238-257.
- 8-Yasanallah, P., & Vahid, B. (2012). Studying the Status of Marketing Mix (7Ps) in Consumer Cooperatives atIlam Province from Members. *American Journal of Industrial and Business Management, 2*, pp. 194

الملاحق

الملاحق (1):

تصنيف العمال

حسب المديرية لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

المجموع	الأمن والحراسة	الوقاية والأمن	الصيانة	الوسائل العامة	المالية والمحاسبة	التجارة	الإنتاج	الإدارة العامة	الأمانة	نائب المسير	المسير	المديريات / مستوى العمال
15	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	إطار
27	2	3	6	2	2	3	6	3	/	/	/	فني (تقني)
94	6	6	3	31	/	3	45	/	/	/	/	أعوان منفذين
137	9	10	10	35	3	9	53	5	1	1	1	المجموع

الملاحق (2)

الرتبة	قائمة المحكمين
أستاذ تعليم عالي	د. خان أحلام
أستاذ تعليم عالي	د. موسي سهام
أستاذ محاضر أ	د. علالي مليكة
أستاذ محاضر أ	د. ترغيني صباح

الملحق (3)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان: "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud أوماش بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيئ بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

تحت إشراف:

نسرين سعدي

د/ترغيني صباح

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال الإداريين بجامعة بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

4-مجال الوظيفة الحالية : أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافيه أعمال إدارية إشرافيه

5-المؤهل العلمي : ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر

دراسات عليا مهندس

6-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمنظمة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد عمليات إدارة المعرفة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. اكتساب المعرفة:						
1	تشجع المؤسسة على مواصلة الموظفين لدراساتهم.					
2	تستخدم المؤسسة مختلف التكنولوجيات المساعدة على اكتساب الموظفين معارف جديدة.					
3	تشجع المؤسسة الاحتكاك مع أصحاب الخبرة للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.					
4	تهتم المؤسسة باستقطاب كفاءات وخبرات جديدة.					
ثانياً. تخزين المعرفة:						
5	يتم تخزين المعرفة في وسائل وأدوات إلكترونية حديثة.					
6	تمتلك المؤسسة نظام إلكتروني فعال يسمح بحفظ البيانات وسهولة استرجاعها عند الحاجة.					
7	تهتم المؤسسة بتشجيع الأفراد القدامى وذوي الخبرة على توثيق معارفهم قبل خروجهم للتقاعد.					
8	تعمل المؤسسة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع عملية تلف أو ضياع المعارف المخزنة.					
ثالثاً. مشاركة المعرفة:						
9	تشجع المؤسسة الموظف لمشاركة وتبادل المعرفة المكتسبة مع زملائه وعدم احتكارها.					
10	توفر المؤسسة شبكة اتصال داخلية تتيح للموظفين تبادل الخبرات والتجارب.					
11	تعمل المؤسسة على تنظيم لقاءات واجتماعات داخلية دورية لنقل المعارف بين الموظفين.					
12	يساعدك الهيكل الوظيفي للمؤسسة على تبادل المعارف.					

رابعاً. تطبيق المعرفة:					
					13 تستخدم المؤسسة الأفراد القدامى ذوي الخبرة في تدريب وتوجيه الموظفين الجدد.
					14 تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة لديها بصورة فعالة.
					15 تعمل المؤسسة على تطبيق المعارف والأفكار المقترحة والحديثة لتحسين أدائها.
					16 يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها.

المحور الثاني: التسويق الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي بالمنظمة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. تدريب:						
1	هناك عدالة وفرص متكافئة بين الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية.					
2	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة					
3	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد احتياجات الموظفين التدريبية.					
4	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية.					
ثانياً. تحفيز:						
5	الحوافز المقدمة في المؤسسة تتناسب مع الجهد المطلوب.					
6	لدى الموظف معرفة كافية بنظام الحوافز والمكافآت.					
7	يتصف نظام التحفيز والمكافآت بالعدالة والمساواة.					
8	تتم المؤسسة بتلبية حاجات موظفيها لتحفيزهم.					
9	تم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز والكفاءة في الأداء.					

ثالثا. تمكين:					
					10 لدى الموظف صلاحيات اتخاذ القرار.
					11 تسخر إدارة المؤسسة موارد لتلبية مختلف حاجات الموظفين.
					12 يعطي مسؤولوا المؤسسة الفرصة للموظفين لأداء أعمالهم دون رقابة مستمرة.
					13 تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لنشر المعلومات التي تظهر فلسفتها ورسالتها بشكل واضح للموظفين.
رابعا. الاتصال الداخلي:					
					14 يسود المؤسسة نظام جيد للاتصالات.
					15 تقوم إدارة المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بوظائفهم.
					16 تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح أدوار الموظفين ومختلف المهام الموكلة إليهم.
					17 تمنح إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين.
					18 لا يجد الموظفون في المؤسسة صعوبة في تبادل المعلومات فيما بينهم.
خامسا. التوجه نحو العملاء:					
					19 تقدم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب وبشكل المطلوب.
					20 تسعى المؤسسة لتحقيق رضا العملاء.
					21 تعتمد المؤسسة على آراء العملاء على تحسين خدماتها.
					22 تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بعملائها.
					23 الهدف النهائي لوظيفتي هو تلبية حاجات العملاء.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر

مقابلة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة لدعم الاستبيان الخاصة بموضوع «مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud وماش - بسكرة».

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة المقابلة بدقة، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

السؤال 1: كيف يتم منع عملية تلف أو ضياع المعارف المخزنة وماهي الوسائل الضرورية لذلك؟

الجواب 1:

..... الحفظ الإلكتروني (تسجيل الفيديو).....
.....
.....

السؤال 2: كيف يتم مشاركة وتبادل المعرفة المكتسبة بين الموظفين؟

الجواب 2:

..... اجتماعات بين الموظفين.....
.....
.....

السؤال 3: كيف تعمل شبكة الاتصال الداخلية في تبادل الخبرات والتجارب بين الموظفين؟

الجواب 3:

فلو تاتوا أو Flash disk

السؤال 4: على أي أساس تنظم اللقاءات والاجتماعات الداخلية لنقل المعارف بين الموظفين؟

الجواب 4:

الإحتياجات بين مختلف الموظفين

السؤال 5: كيف يتم وضع الدورات التدريبية للمواضيع الحديثة؟

الجواب 5:

في حالة حصول الآلات الحديثة تقوم المؤسسة بدورة تدريبية للعاملين
 (المهنيين) المتخصصين بالمشاكل التي تم نقلها من قبل المهندسين المحترفين
 (مهندسين) يوم الخميس بجمعة يتم تأجيل العمل المحترفين

السؤال 6: كيف يتم تفويض الصلاحيات للموظفين الذين لديهم احتكاك مباشر مع الزبائن؟

الجواب 6:

المرجع دائما للمنتج

السؤال 7: كيف تتم الترقية للمناصب الإدارية الأعلى؟

الجواب 7:

حسب الخبرة والمهارة التي يمتلكها الموظف

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 22 - 03 - 2023
إلى السيد: مدير المطاحن الكبرى
للجنوب GMSud أو ماش - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 417 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - سعيدي نسرين

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية "

تحت إشراف : د/ ترغيني صباح

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



العميد للدراسات والمسائل البحثية
بالطالبة
غربي وهيبي



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى لاسم: عبدالمجيد بن عبدالمجيد

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2012898814 الصادرة بتاريخ: 2017.03.28

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وقسم: علوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ملتر

تحت عنوان: مساهمة التسيير الداخلي في تعزيز امارة المعرفة
دراسة حالة بمؤسسة الصفا من التبريد الجنوب 2019 أوماش بسكرة

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023.10.08

إمضاء المعنى بالأمر

