

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التسويق الداخلي في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة
اعتمادا على نظرية السلوك المخطط
دراسة حالة مديرية التجارة لولاية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

جوهره أقطي

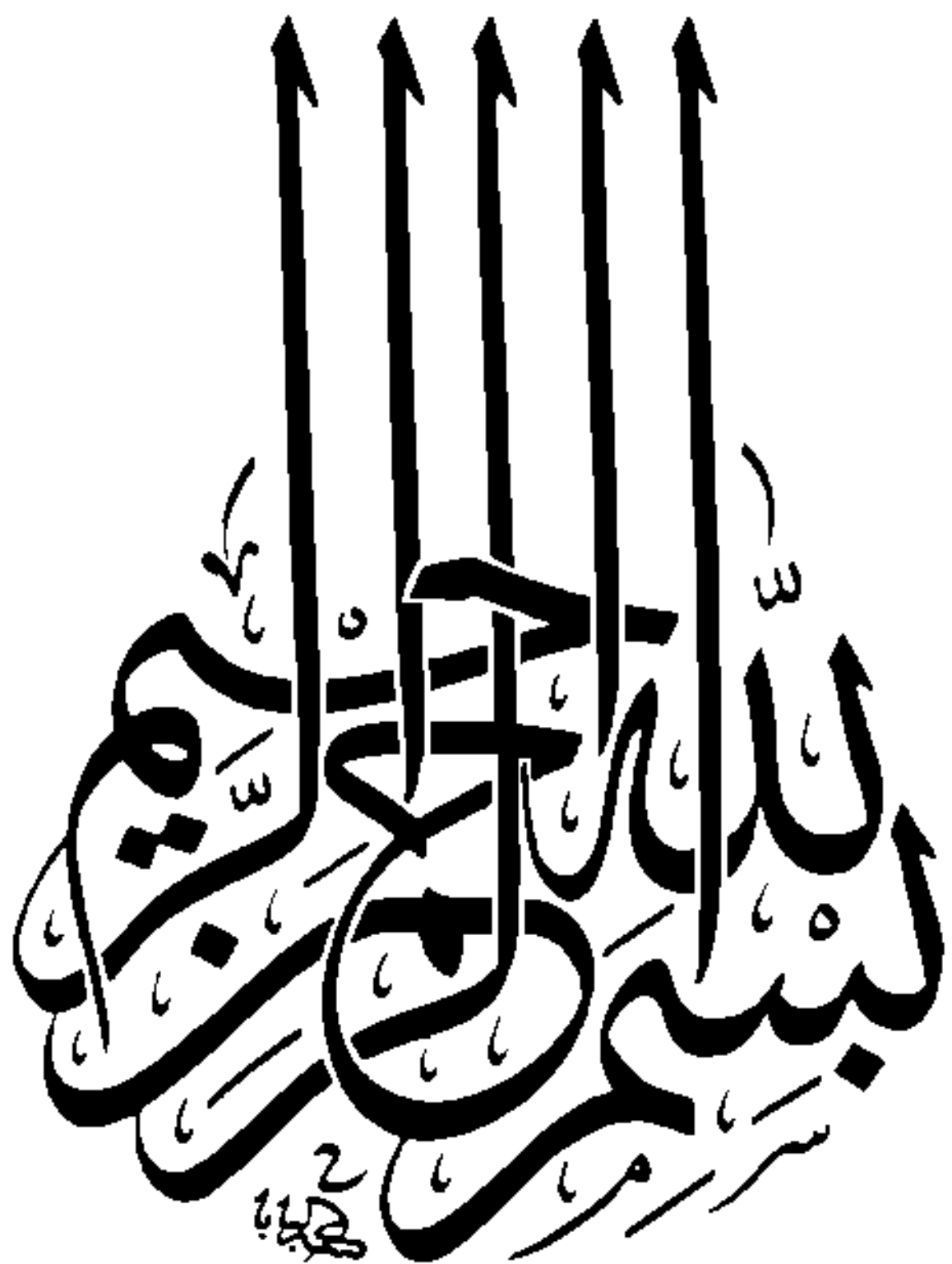
إعداد الطالبة:

رهام بوصيودة

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ ﴾

صدق اللّٰهُ العظیم

سورة البقرة الآية 32.

عن أبي هريرة قال: قال رسول اللّٰه صلى اللّٰه عليه و سلم: « من سلك طريقًا يلتمس فيه علمًا، سهل اللّٰه له طريقًا إلى الجنة، وإن الملائكة تضع أجنحتها رضا لطالب العلم ». .

- رواه أبو داود والترمذي -

الإهداء

- ❖ إلى صاحب الفضل الأول و الأخير إلى الهادي سواء السبيل... الله عز وجل.
- ❖ إلى من تسكب الحبه حلاة و تزرع الدنيا وردا وسنابل ... الملاك الساهر التي تحنو علي بأنفاس العبير ويقف علي باب فردوسي ... التي علمتني فلسفة الدنيا تبني علي التضحيات والفداء ... نبع الحنان والمحبة والعطاء ... أمي الحنونة.
- ❖ إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... أبي الغالي.
- ❖ إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكراهم فؤادي ... إلى إشرافه الصباح شركائي في العطاء والمثابرة إخواني الأعمى (راسم، رامي)، وإلى زوجة أخي التي تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل .
- ❖ إلى الأخوال والخالات الذين سكبوا مياه دعمهم علي بذرة الابن فانبتت وبدأت تثمر ... فكان لهم الفضل من بعد الله سبحانه وتعالى.
- ❖ إلى الأعمام والعمامة الذين وهبوني رسالة الحنان ... وعلموني كلمات معنى الوفاء ... التي طالما مدت لي يد العون والمساعدة.
- ❖ إلى شجرة العائلة مهما امتدت عروقها دون استثناء حتى لا يكون لهم منا عتاب إن نسينا ذكر أسمائهم.
- ❖ إلى كل أصدقائي و أحبائي وكل من أحببتهم بصدق وإخلاص (سمية، خديجة، ريمة، نسرين، دنيا).

رهام بوصيودة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونشكره على توفيقه لنا في انجاز عملنا ونشكره على فضله فهو المعان والمستعان في ذلك ونشكره على توفيقه لنا فهو الذي وفقنا في انجاز هذا العمل.

بعد شكر الله عز وجل، المتفضل بجليل النعم وعظيم الجزاء، يجدر بي في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل الذي يعجز اللسان والقلم عن رده إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة أقطي جوهرة، بتفانيها في عملها وتواضعها والتي لم تترد في لحظة عن تقديم النصائح والتوجيهات، والتي علمتنا أن التفوق الحقيقي ليست علامة يمنحها الأستاذ لطالب بل يتمثل في مقدرتنا على البحث وانتزاع العلم بالقوة فلكي مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر لكل أساتذتي طيلة مشواري الدراسي.

كما لا ننسى التقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة مسؤولي وإدارات وعمال المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وإلى جميع من أعانني بجهد أو وقته في إنجاز وإتمام مذكرتي

رهام بوصيودة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التكوين، فرق العمل، الدعم الإداري، إستراتيجية التعويض) في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة بأبعاده (نية التشارك في المعرفة، المعيار الشخصي، المواقف اتجاه التشارك في المعرفة، السلوك الرقابي المدرك) في مديرية التجارة لولاية بسكرة. وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من (108) عامل، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن بعد فرق العمل للتسويق الداخلي له أثر في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة لدى الموظفين، بينما لا تساهم باقي أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة لدى الموظفين. كما أكدت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي ليس له أثر على كل من النية والموقف اتجاه التشارك في المعرفة، بينما له أثر على كل من المعيار الشخصي والسلوك الرقابي المدرك. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي، تكوين، فرق العمل، الدعم الإداري، إستراتيجية التعويض، سلوك التشارك في المعرفة، نية التشارك في المعرفة، المعيار الشخصي، المواقف اتجاه التشارك في المعرفة، السلوك الرقابي المدرك، مديرية التجارة لولاية بسكرة.

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of internal marketing and their dimensions (training, teams work, administrative support, compensation strategy) on the knowledge sharing behavior in term of (intention, knowledge sharing behavior, attitudes, personal standards, previous control behavior). The study was applied at commercial director of the biskra.

We used a questionnaire as a tool to gather the primary data, and it was distributed on convenience sample of 108 workers. After analysed the data through the statistical analysis program (SPSS) the results assured that the teams work have an impact on knowledge sharing behavior among employees, while other dimensions of internal marketing have not direct effect on knowledge sharing behavior, Also the study found that the internal marketing has not effect on both intention and attitudes toward knowledge sharing whill it has a significant effect on both personal standards and previous control behavior The study provided a set of relevant explanations and recommendations.

Key words: Internal marketing, team work, administrative support, compensation strategy, knowledge sharing Behavior, intention to knowledge, attitudes personal standard, commercial director of biskra state.



قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	أهداف التسويق الداخلي	(1-1)
55	معامل الثبات لفقرات بعد التكوين	(1-2-أ)
55	معامل الثبات لفقرات بعد فرق العمل	(1-2-ب)
56	معامل الثبات لفقرات بعد الدعم الإداري	(1-2-ت)
56	معامل الثبات لفقرات بعد إستراتيجية التعويض	(1-2-ث)
56	معامل الثبات لفقرات متغير التسويق الداخلي	(1-2-ج)
56	معامل الثبات لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة	(1-2-ح)
57	معامل الثبات لفقرات نية التشارك في المعرفة	(1-2-خ)
57	معامل الثبات لفقرات المعيار الشخصي	(1-2-د)
57	معامل الثبات لفقرات الموقف اتجاه التشارك في المعرفة	(1-2-ذ)
57	معامل الثبات لفقرات السلوك الرقابي المدرك	(1-2-ر)
58	معامل الثبات لفقرات متغير سلوك التشارك في المعرفة	(1-2-ز)
59	الصدق البنائي لمؤشرات بعد التكوين	(2-2-أ)
60	الصدق البنائي لمؤشرات بعد فرق العمل	(2-2-ب)
61	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الدعم الإداري	(2-2-ت)
62	الصدق البنائي لمؤشرات بعد إستراتيجية التعويض	(2-2-ث)
63	الصدق البنائي لمؤشرات بعد سلوك التشارك في المعرفة	(2-2-ج)
64	الصدق البنائي لمؤشرات بعد نية التشارك في المعرفة	(2-2-ح)
65	الصدق البنائي لمؤشرات بعد المعيار الشخصي	(2-2-خ)
66	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الموقف اتجاه التشارك في المعرفة	(2-2-ذ)
67	الصدق البنائي لمؤشرات بعد السلوك الرقابي المدرك	(2-2-ذ)
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-3-أ)

68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-3-ب)
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(2-3-ج)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	(2-3-د)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي	(2-4-أ)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور سلوك التشارك في المعرفة	(2-4-ب)
83	معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.	(2-5)
84	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(2-6-أ)
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على التشارك في المعرفة	(2-6-ب)
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر التسويق الداخلي على سلوك التشارك في المعرفة في مديرية التجارة لولاية بسكرة	(2-6-ج)
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التسويق الداخلي على سلوك التشارك في المعرفة	(2-6-د)
86	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(2-7)
86	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	(2-8-أ)
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على المعيار الشخصي	(2-8-ب)
87	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة	(2-9)
88	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة	(2-10-أ)
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على السلوك الرقابي المدرك	(2-10-ب)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
32	نظرية التصرف العقلاني (TRA) و التشارك في المعرفة	(1-1)
33	نظرية السلوك المخطط (TPB) و التشارك في المعرفة	(2-1)
34	تنشيط إدارة المعرفة من خلال مجالات التسويق الداخلي	(3-1)
42	النموذج النظري للدراسة	(4-1)
54	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة	(1-2)

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	ملخص
-	Abstract
-	خطة البحث
(أ-ث)	مقدمة
(44-2)	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
3	الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي
3	أولاً: تعريف التسويق الداخلي
4	ثانياً: خصائص التسويق الداخلي
5	ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي
6	الفرع الثاني: وظائف وأبعاد التسويق الداخلي
6	أولاً: وظائف التسويق الداخلي
6	ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي
10	المطلب الثاني: عملية التسويق الداخلي
10	أولاً: إجراءات التسويق الداخلي
12	ثانياً: خطوات التسويق الداخلي
14	ثالثاً: الاتصالات التسويقية الداخلية
16	المطلب الثالث: تبني التسويق الداخلي

16	أولاً: سياسات المزيج التسويقي الداخلي
17	ثانياً: فوائد التسويق الداخلي
17	ثالثاً: عوامل نجاح تطبيق التسويق الداخلي
19	رابعاً: عوائق تطبيق التسويق الداخلي
20	المبحث الثاني: التشارك في المعرفة
20	المطلب الأول: المعرفة وإدارة المعرفة
20	الفرع الأول: مفهوم المعرفة
20	أولاً: تعريف المعرفة
21	ثانياً: خصائص المعرفة
22	ثالثاً: أهمية المعرفة
22	رابعاً: تصنيفات المعرفة
24	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
24	أولاً: تعريف إدارة المعرفة
24	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
25	ثالثاً: مبررات استخدام إدارة المعرفة
25	رابعاً: متطلبات إدارة المعرفة
26	خامساً: إستراتيجيات إدارة المعرفة
26	المطلب الثاني: ماهية التشارك في المعرفة
26	أولاً: تعريف التشارك في المعرفة
27	ثانياً: خصائص التشارك في المعرفة
28	ثالثاً: أهمية التشارك في المعرفة
28	رابعاً: خطوات التشارك في المعرفة
29	خامساً: متطلبات التشارك في المعرفة

30	سادسا: أشكال التشارك في المعرفة
30	سابعا: معيقات التشارك في المعرفة
31	المطلب الثالث: نظريات التشارك في المعرفة
34	المبحث الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة
34	المطلب الأول: التسويق الداخلي وإدارة المعرفة
35	المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة
37	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة
37	أولا: دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي
39	ثانيا: دراسات تتعلق بالتشارك في المعرفة
40	ثالثا: دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي والتشارك في المعرفة
41	رابعا: التعليق على الدراسات السابقة
41	خامسا: فرضيات الدراسة ونموذجها
44	خلاصة الفصل
(94-46)	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: منهجية الدراسة
47	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
47	أولا: تصميم الدراسة
47	ثانيا: مصادر جمع بيانات الدراسة
48	ثالثا: أساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
49	رابعا: أداة الدراسة
50	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

50	أولاً: مجتمع الدراسة
51	ثانياً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	ثالثاً: عينة الدراسة
55	المطلب الثالث: ثبات الدراسة وصدقها
55	أولاً: ثبات أداة الدراسة
58	ثانياً: صدق أداة الدراسة
68	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
68	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة
83	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
83	أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
84	ثانياً: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد
89	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة
89	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
90	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
90	أولاً: تفسير الفرضية الرئيسية
91	ثانياً: تفسير الفرضيات الفرعية
92	المطلب الثالث: اقتراحات وتوجهات لبحوث مستقبلية
92	أولاً: اقتراحات
93	ثانياً: توجهات لبحوث مستقبلية
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة

(105-97)	قائمة المراجع
(109-107)	قائمة الجداول والأشكال
-	قائمة الملاحق

مقدمة

تمهيد:

إن من الفرص الكبيرة التي تبلورت في القرن العشرين لمنظمات الأعمال هي التركيز على المورد المعرفي والمتمثل في الموجودات المعرفية غير الملموسة كمورد استراتيجي ينبغي الاهتمام بقدر لا يقل عن الاهتمام بالموجودات الملموسة، كون المعرفة موردا لا تخضع لتناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة بل هي مورد تراكمي تستخدم في توليد وتطوير أفكار جديدة، وهي الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة إذا ما تم استثمارها بشكل فعال، ومن هنا برز الاهتمام بإدارة المعرفة بحيث المنظمات تقوم بخلق واكتشاف و تخزين المعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية لها ومن ثم مشاركة هذه المعارف لتعزيز الاستفادة منها وصولا إلى توظيفها لتحقيق أهداف وغايات هذه المنظمات. لذلك فإنه من العناصر التي تحقق نجاح منظمات الأعمال هو نجاح عملية التشارك في المعرفة، الذي يكون من خلال استخدام أساليب وطرق فعالة تدعم هذه العملية، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الموظفين والحرص على غرس ثقافة التشارك المعرفي في المنظمة ومن الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساهم في ذلك نجد التسويق الداخلي كونه فلسفة إدارية هادفة إلى إرضاء الموظف واعتباره الزبون الداخلي من خلال تبني العديد من الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية.

كما أن التسويق الداخلي يتفق مع ثقافة التشارك في المعرفة في اعتبار الموظف بما يملكه من قدرات أهم أصول المنظمة، فالأول (إدارة المعرفة) انطلق من فكرة (أهمية الأصول الفكرية) بينما الثاني (التسويق الداخلي) سعى إلى تحقيق هذه الفكرة (التعامل مع الموظف على أنه أهم ما في المنظمة).

❖ إشكالية الدراسة

إن سلوك التشارك في المعرفة أمر ضروري لأنه يساعد المنظمات في تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم، ويمكن للشركة أن تشجع ثقافة المشاركة في المعرفة من خلال وضع المعرفة في إستراتيجية عملها وتغيير اتجاهات وسلوكيات الموظف لتشجيع الرغبة في مشاركتها. وقد تم تحديد التشارك المعرفي كقوة إيجابية في خلق منظمات مبدعة إلا أن العوامل الفردية والمنظمية التي تشجع أو لا تشجع التشارك المعرفي بين الزملاء لا زالت ضعيفة من حيث المفهوم.

وباعتبار أن التسويق الداخلي فلسفة إدارية تنظيمية تسعى إلى ترتيب أوضاع المؤسسة من الداخل قبل التوجه إلى الزبائن خارج المؤسسة، فهو مرتبط ارتباطا وثيقا بسلوك التشارك في المعرفة لكونه يسعى إلى اتخاذ إجراءات صحيحة في استقطاب العاملين وتدريبهم بشكل جيد، ويوفر لهم حوافز، والقيام بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، ويعمل على توفير جو مريح لهم أثناء قيامهم بمتطلبات العمل وذلك للتأثير عليهم وعلى قيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وخلق جو التشجيع والتحفيز المتبادل بينهم بالإضافة إلى حب العمل والتحلي بثقة و ضمان رضاهم الذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل وبالتالي إشباع حاجاتهم وولائهم، هذا ما يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسستهم وأنهم يمثلون جزءا مهما منها، و هذه النقطة في غاية الأهمية لان إذ استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال التعاون

والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية من خلال التأثير الإيجابي في سلوك العاملين وذلك لان الموظف الراضي يحقق رضا وسعادة العملاء أثناء تعامله معهم وتقديمه لهم الخدمة.

ورغم الدراسات التي تطرقت إلى كلا من المفهومين إلا أن اغلبها لم تركز على اختبار العلاقة بينهما، وبذلك تعتقد الطالبة أن دراسة أثر التسويق الداخلي في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة قد يكون إضافة مهمة لهذه الدراسات.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- هل تبني التسويق الداخلي يساهم في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة لدى الموظفين؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

في ضوء الإشكالية السابقة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- 1- ما هو مستوى تبني التسويق الداخلي في مديرية التجارة -بسكرة-؟
- 2- ما مستوى التشارك في المعرفة بين موظفي مديرية التجارة -بسكرة-؟
- 3- ما هي عوائق التشارك في المعرفة في مديرية التجارة -بسكرة-؟
- 4- ما هي المحفزات الداخلية لسلوك التشارك في المعرفة في مديرية التجارة -بسكرة-؟
- 5- هل تفسر أنشطة التسويق الداخلي سلوك التشارك في المعرفة لدى موظفي مديرية التجارة - بسكرة-؟

❖ أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تسليط الضوء على آلية من آليات تحقيق و تحسين الجودة و إبراز أهمية التسويق الداخلي في مديرية التجارة - بسكرة-
- ✓ إبراز واقع سلوك التشارك في المعرفة في مديرية التجارة -بسكرة-
- ✓ تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار في مديرية التجارة -بسكرة- والتي تهدف أساسا إلى زيادة الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي المختلفة التي من شأنها أن تعزز من سلوك التشارك في المعرفة لدى العاملين في المؤسسة.

❖ أهمية الدراسة :

- تتجسد أهمية البحث في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بمتغيري البحث " التسويق الداخلي " و " التشارك في المعرفة " وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية للتسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، ويشكل أكثر دقة فإن هذا البحث تستمد أهميته من خلال النقاط التالية:
- ✓ تقديم إطار عملي يربط أبعاد التسويق الداخلي بالتشارك في المعرفة ، إذ تناول علاقة التسويق الداخلي بكل أبعاده بالتشارك في المعرفة تمثل في حد ذاتها إضافة علمية جدية بالاهتمام.

- ✓ تقدم معلومات تساعد المسؤولين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة على تحسين ورفع من درجة التسويق الداخلي وذلك لتعزيز التشارك في المعرفة لديها.
- ✓ التعرف على الأنشطة التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال مفهوم التسويق الداخلي.

❖ المصطلحات الإجرائية للدراسة:

المتغير الأول: التسويق الداخلي: هو تطبيق للتسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية، ومرتبطة بنظريات، تقنيات، ومبادئ لتحفيز العاملين وتحريكهم في كل مستويات المؤسسة، من أجل التحسين المستمر لطريقة تقديمهم الخدمات للزبائن الخارجيين.

- **التكوين:** مجموعة من الإجراءات والعمليات لاكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى العاملين في المنظمة لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء.

- **فرق العمل:** جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف.

- **الدعم الإداري:** قدرة الإدارة في التأثير على الآخرين ليسعوا بحماس و التزام لتحقيق أداء ايجابي، بقيادة تسهم في زيادة التفاعل الاجتماعي في إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التنظيمية وأنماط السلوك التي يمارسها القادة لحث العاملين على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة في أجواء من الرضا والتماسك داخل الجماعة.

- **إستراتيجية التعويض:** وهي نظام يصمم لتحفيز السلوكيات، التصرفات و الانجازات التي تساعد المنظمات للتقدم نحو أهداف معينة.

المتغير الثاني: سلوك التشارك في المعرفة: هو مجموعة سلوكيات للأفراد، ترتبط بتبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء آخرين داخل المنظمة.

- **المعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك في المعرفة:** هو الإدراك الذاتي لأراء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين.

- **المواقف المرتبطة بالتشارك في المعرفة:** هي الأحاسيس المفضلة وغير المفضلة لتأدية السلوك.

- **السلوك الرقابي المدرك للتشارك في المعرفة:** هو إدراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك.

- **النية في التشارك:** هي إدراك داخلي لدى الشخص بالتبادل المتوقع لتلك المعرفة.

❖ دوافع اختيار الموضوع:

- ✓ محاولة استكشاف موضوع التسويق الداخلي.
- ✓ المساهمة في دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.
- ✓ رغبة في التعمق في الموضوع و تجسيده في الجانب التطبيقي للدراسة.
- ✓ أهمية التسويق الداخلي في تعزيز التشارك في المعرفة في المؤسسة.
- ✓ وجود قصور في هذا النوع من البحوث بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين بالتسويق الخارجي.

❖ منهج الدراسة:


في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الإستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات التسويق الداخلي وسلوك التشارك في المعرفة، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من اجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية وفي شكل إحصائي، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

❖ هيكل الدراسة:

من أجل دراسة الظاهرة المطروحة وحل المشكلة البحث، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور هي:

- ✓ أولا: مقدمة: وتتناول فيها طبيعة المشكلة البحثية، وكذا أهمية البحث والهدف منه، كما تطرقنا إلى تعريفات إجرائية للدراسة التي تناولت هذا الموضوع.
- ✓ ثانيا: الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة، ونتعرض فيه لأهم المفاهيم المتعلقة بمفهوم التسويق الداخلي بشكل عام، ثم نتناول تعريف وواقع سلوك التشارك في المعرفة بشكل مختصر وأخيرا نتطرق لأثر التسويق الداخلي في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة لدى الموظفين.
- ✓ ثالثا: الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة، فالفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مخصص لمنهجية الدراسة، المبحث الثاني جاء لتشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة، أما المبحث الثالث تم فيه تفسير نتائج الدراسة.
- ✓ رابعا: خاتمة.



الفصل الأول:
الإطار النظري لمتغيرات
الدراسة

تمهيد:

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعددهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم، ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن، كما أنه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح.

كما أن اعتبار الموظف ربون داخلي يشجعه على التشارك بمعارفه المرتبطة بعمله مع الآخرين. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى التسويق الداخلي من خلال المبحث الأول، والذي سنتناول فيه ماهية التسويق الداخلي من حيث مفهومه، خصائصه، أهدافه، أبعاده، وظائفه... الخ، أما في المبحث الثاني فسنستطرق وبشكل من الشرح والتفصيل إلى التشارك في المعرفة من خلال أهميته، خطواته، نظرياته، معيقاته... الخ، أما المبحث الثالث فلقد سلطنا الضوء على العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة والذي سنتناول فيه التسويق الداخلي وإدارة المعرفة، التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة، أبعاد التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة.

المبحث الأول: التسويق الداخلي

إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزيائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التسويق الداخلي وأهميته، عناصره وأهدافه، وأبعاده.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

➤ الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن مفهوم التسويق بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يرتكز على:

- عملية التبادل التي تنشأ بين أطراف معينة (السوق)، التوجه بالمستقبل، التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة، التوجه بالربح في الأجل الطويل.

إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي.

أولاً- تعريف التسويق الداخلي:

✚ يعرف التسويق الداخلي على أنه "هو التوظيف والتدريب، وتحفيز الكوادر القادرة والذين يرغبون في خدمة العملاء بشكل جيد."⁽¹⁾

✚ ويعرف أيضاً على أنه: "إستخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية."⁽²⁾

✚ كما عرفه جونسون وسيموير بأنه "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد العاملين."⁽³⁾

(1) حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي و التسويق الداخلي و أثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة، دراسة حالة عمان، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة (23-26 أبريل)، -عمان- الأردن، جامعة الزيتونة الأردنية، 2012، ص435.

(2) حميد الطائي، و آخرون، إدارة الجدارات و المواهب، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 197،198.

(3) حكيم بن جروة، اثر استخدام أبعاد تسويق الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، العدد 11، 2012، ص

كما يعرف التسويق الداخلي كما يلي " كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة." (1)

ويعرف التسويق الداخلي على أنه " بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية و الخطوط الخلفية باعتبارهم فريق عمل." (2)

ويعرف أيضا على أنه " الاهتمام بالعاملين باعتبارهم منتجات ووظائف ومفاهيم نشاطات إدارية داخلية مهمة لجذب الزبائن وإرضائهم." (3)

ويعرف التسويق الداخلي كذلك على أنه "النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة." (4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التسويق الداخلي مجموعة الأنشطة الفعالة التي تهدف إلى رفع كفاءة وأداء الموظفين لغرس رسالة المؤسسة في أذهانهم، قصد بناء علاقات جيدة وطويلة الأمد مع العملاء الخارجيين.

ثانيا- خصائص التسويق الداخلي:

[أ] التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

[ب] التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

1_ التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وإن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

(1) المرجع نفسه ص 178.

(2) مالك محمد المجالي، أمين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص 599.

(3) فؤاد حمودي العطار، ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية إدارة والاقتصاد، المجلد (13)، العدد (1)، 2015، ص 321.

(4) محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص116.

2_ التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة. (1).

ثالثاً- أهداف التسويق الداخلي:

إن العاملين في المؤسسات الخدمية يلعبون دوراً حاسماً في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة.

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفيزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
1- الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً وإهتماماً بالعملاء.
2- الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد. - دعم الطرق الإدارية. - دعم سياسة الأفراد. - دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.
3- الهدف التكتيكي	- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة. - يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند إتصالهم بالعملاء.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 387.

(1) إبراهيم احمد محمد أبو رحمة، متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2010، ص 40، 41.

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات و أحسنها إلى الزبائن بحيث تلبي رغباتهم و تتجاوز توقعاتهم.⁽¹⁾

➤ الفرع الثاني: وظائف وأبعاد التسويق الداخلي:

أولاً- وظائف التسويق الداخلي:

يمكن تلخيص مهام وأدوار التسويق الداخلي في ثلاثة عناصر، هي: ⁽²⁾

- الإعلام
 - تطوير وتنمية الكفاءات
 - التحفيز
- 1- المهمة الإعلامية:** يقوم التسويق الداخلي بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية، ويعتبر الإعلام الداخلي أحد المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي.
- 2- تطوير وتنمية الكفاءات:** تقع مسؤولية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا، وهذه الأخيرة هي المسؤولة عن تنفيذ وتطبيق برامج العمل على إشباعها، وبالتالي الرضا الوظيفي للعاملين. هذا الرضا يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة.
- 3- التحفيز:** يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي، حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد.

ثانياً- أبعاد التسويق الداخلي:

- **التناسق والتكامل الوظيفي:** ويقصد به التناسق في استخدام موارد المنظمة بما يعظم القيمة لدى الزبائن المستهدفين، فعندما تتمكن المنظمة من الإستخدام الفعال لمواردها في خلق قيمة فإنها تضمن الربحية في الأجل الطويل. وهذا ما يحسن من أدائها. ويلعب التسويق الداخلي دور في التكامل بين وظيفة التسويق وإدارة الموارد البشرية بحيث يشكل الأفراد موردا لوظيفة التسويق.⁽³⁾

⁽¹⁾ الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، عمان، الأردن 2001، ص 150.

⁽²⁾ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص 46.

⁽³⁾ Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P, "The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance", Operational Research, an International Journal, Vol.5, No.2, 2005, p 352.

- **إستراتيجية التعويضات:** يحدد السلوك الإنساني بعوامل ثلاثة، سبب منشى للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وهو يسلك سلوكا معيناً، وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. والحوافز هي وسائل إشباع متاحة، أو أدوات يتم بموجبها الإشباع، وإن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشكل ثقافته. أما مبدأ المكافأة فيتمثل في أحقية وضرورة أن يحصل العاملون على المكافأة والتعويض العادل، أو أية مزايا أخرى معادلة للجهد المبذول في العمل بما يحقق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

فالتسويق الداخلي إذاً يخلق مناخ داخلي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم، وذلك من منطلق أنهم زبائن داخليين.⁽²⁾

- **الدعم الإداري:** القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.⁽³⁾

و يفترض أن يكون الدعم الإداري محققاً لما يلي:

- 1- تحقيق توقعات العاملين.
 - 2- مساعدة العاملين على التخلص من نقاط ضعفهم.
 - 3- أن تكون أجواء العمل فيها تعاطف مع العاملين.
- والدعم الإداري الناجح يحقق ما يلي:
- 1- انجاز العمل بالتعاون مع الآخرين.
 - 2- تحمل المسؤولية والتوجيه للعمل الجاد و الناجح.
 - 3- حل المشكلات وأخذ القرارات بشكل منظم.⁽⁴⁾

- **فرق العمل:** هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي أُلزموا أنفسهم بتحقيقها.

كما أشار آخرون إلى أن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم.

(1) شاكر إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، المجلد 2، حزيران 2011، ص 188.

(2) العلاق بشير، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 37

(3) رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، تموز 2010، ص 9.

(4) سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2010، ص 22-23.

وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف. والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.⁽¹⁾

ومن فوائد فرق العمل نذكر:

- 1- التعاون: يزيد هذا المفهوم فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد للمهارات وقدرات العاملين.
 - 2- نقل المعلومات: ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فوصول المعلومات بيسر وسهولة يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل كفريق.
 - 3- الاستخدام الأمثل للموارد: حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيد عن الإسراف والهدر بها.
 - 4- اتخاذ القرارات الموضوعية والابتعاد عن العشوائية والتخبط بالعمل.⁽²⁾
- التدريب:

يتمثل التدريب بالعملية التي يتم فيها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة الضرورية وتطوير قدراتهم حتى يستطيعوا تنفيذ العمل الموكل إليهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل.⁽³⁾

فالتدريب ضمن التسويق الداخلي يهدف إلى تطوير العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يرضيهم، وكذلك يهدف إلى تنمية قيمهم وتوجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء، وتحقيق الجودة داخليا وخارجيا، لأن تحقيقها سيعود بالفائدة على المنظمة وعليهم.

بحصولهم كل ذلك تزداد ثقة العاملين بأنفسهم وينجلي الغموض عن ما يحيط بوظائفهم وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، ورضاهم أثناء تأدية العمل. وكذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل وزيادة الحوافز المالية، وهذا ما يزيد من الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم، وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي.⁽⁴⁾

(1) محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2013، ص 24-25.

(2) المرجع نفسه، ص 26.

(3) كندة علي ديب، حيان محمد بركات، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37)، العدد (3)، سورية، 2015، ص 287.

(4) سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي و أثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2009، ص 26-27.

- تمكين العاملين:

هو خلق الولاء للمنظمة، وتبني العاملين والتزامهم بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها. بإختصار فإن الهدف من تمكين الفرد في عمله هو توفير الظروف التي تجعله قادراً على تحقيق رضا العملاء الذين يكون مورداً لهم في سلسلة الجودة.

أما مضمون عملية التمكين فيجري على مستوى الوظيفة بتوفير السيطرة للفرد على عمله (بتحويله السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله لتلبية رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم بالإضافة إلى توفير المستلزمات التي يتطلبها أداء المهام). كما يجري على مستوى الفرد ذاته يجعله يتحمل المخاطر ويقبل المسؤولية الناجمة عن استقلاليته في اتخاذ القرارات. وقبول الفرد لا يتحقق لمجرد عملية التفويض له، بل لابد من إثارة مشاعره ودوافعه التي تجعله يشعر بالثقة في النفس والفخر بالعمل والنمو والتطور.⁽¹⁾

- التوجه نو الزبون:

يعد الزبون ذو مكانة مرموقة في بيئة الأعمال التي جعلت الجميع يسعى لإرضائه مما أدى هذا إلى التنافس بين المؤسسات لمعرفة أكثر من اجل تحقيق رغباته وحاجاته لذا سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة به " الزبون " هو المستخدم النهائي للخدمات و تتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات وغيرها، وبعوامل داخلية مثل الموارد وتأثيرات العائلة والأصدقاء.⁽²⁾

- أنواع الزبائن: يوجد نوعان هما:⁽³⁾

- الزبائن الداخليين: ويشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام والشعب الذين يتعاملون مع بعضهم البعض.
- الزبائن الخارجيين: هم الزبائن الذين يكون موقعهم خارج المنظمة أو يقوم بشراء المنتج ولديه الرغبة في شرائه.

- الاتصال الداخلي:

هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.⁽⁴⁾

(1) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 237.

(2) علاء فرحان طالب، أميرة جنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

(3) المرجع نفسه ص 73.

(4) أمين عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين " دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي"، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1)، جامعة أبو ظبي 2015، ص 15.

المطلب الثاني: عملية التسويق الداخلي

أولاً: إجراءات التسويق الداخلي:

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي. وتتمثل إجراءات التسويق الداخلي في ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

وفيما يلي يأتي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي: ⁽¹⁾

1/ ثقافة الخدمة:

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين. فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم اتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة، ويحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل، لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين الداخليين أنفسهم من جهة أخرى، والحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين. ويشيع حالياً هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها. وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها، ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، إذ غالباً ما تكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون قوية أيضاً ولكن ذات تأثير محدود في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين لديها.

الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما:

الأول- السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما المتوقع منهم.

الثاني- الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف، ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءاً مهماً منها.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.

(1) حسان ثابت جاسم، درمان سليمان صادق، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين" دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في

محافظة نينوى، مجلة الراقدين، المجلد (29)، العدد (85)، جامعة الموصل، 2009، ص ص 52-53.

وتأسيسا على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية تؤثر ايجابيا في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم على التسويق الداخلي. من جهة أخرى نجد أن المنظمة التي تملك ثقافة ضعيفة، أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة ستؤثر بشكل محدود في التسويق الداخلي للمنظمة.

2/ التدريب الداخلي:

يمكن تعريف التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء.

ويتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون، كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن. ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولا، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانيا.

إن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

المستوى الأول: هو أن تقوم المنظمات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة، وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل. من هنا فإن هذا التوجه ذو صلة قوية بتدريب العاملين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

المستوى الثاني: هو المستوى الذي يتم إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المنظمة، وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون.

3/ نشر المعلومات التسويقية بين العاملين:

إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر في الزبائن هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون، وذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وإيصال المعلومات الضرورية، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون.

إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات، وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة

بين النشاطات التسويقية، وأغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بوساطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين، وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين، وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه، فضلا عن أن هناك ضرورة لتحسين ثقافات الاتصالات والتركيز على الحديث منها بين كل أطراف المنظمة الذين لهم دور في الأعمال التسويقية التي تقوم بها المنظمة، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل، وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين. وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى العاملين وهي: النشرات الخاصة بأخبار المنظمة، التقارير السنوية، ونظم الإستجابة المتبادلة، الاجتماعات، المؤتمرات، البريد الإلكتروني، وأقراص ال CD، تلفزيون المنظمات، وشبكات الانترنت وما إلى ذلك.

ثانيا: خطوات التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي يلعب دورا حيويا في تطبيق الخطط التسويقية، و عليه سنستعرض العناصر الأساسية التي تشتمل عليها خطة برنامج التسويق الداخلي وهذه الخطة تتألف من المراحل التالية:

أولاً: تحديد السوق:

يمكن اعتبار كل مؤسسة سوقا يتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض.⁽¹⁾

ثانيا: بحوث التسويق:

يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية. ويجب أن تكون كل منهما متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، إن بحوث التسويق الداخلي يجب أن تكشف الأمور التي يحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشتمل على:

- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم.
- حاجات ورغبات الموظفين.
- التحليل المسبق لطبيعة إستراتيجية المؤسسة والاتجاهات بين الموظفين والزبائن.
- محاولة جعل الموظفين يفهمون كل ما يتعلق بأساليب الزبون الخارجي.⁽²⁾

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 389.

(2) المرجع نفسه، ص 389.

ثالثاً: تجزئة السوق:

لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه رسالتها في العمل. ويعرف السوق على أنه "مجموعة الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى بيع منتجاتها وخدماتها إليهم وتركيز جهودها عليهم"، ولا تركز الكتابات الحديثة فقط على ضرورة تجزئة السوق إلى قطاعات لاختيار البعض منها لتكون أسواق مستهدفة لها وإنما تذهب إلى أبعد من ذلك حيث ترى أيضاً إلى ضرورة إعادة تجزئة القطاعات السوقية بالشكل الذي يمكن من التعامل مع كل زبون باعتباره قطاع سوقي مستهدف وقائم بذاته. وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتجزئة مجتمع موظفي المؤسسة والموظفين بها إلى قطاعات وهي: ⁽¹⁾

– **التقسيم الجغرافي:** وهنا يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالأفراد الموظفين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى. ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للمنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

– **التقسيم الديمغرافي:** ويفترض هذا المدخل تقسيم سوق الزبائن إلى قطاعات على أسس ديمغرافية: كالسن، الجنس، الديانة، الدخل... الخ، وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للمستهلك الخارجي إلا أنها أقل أهمية بالنسبة للزبون الداخلي، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لاستخدامه مثلاً وجود خطة لتقاعد الموظفين عند فئات عمرية مختلفة وتجدر الإشارة بأن استخدام هذا التقسيم قد يؤدي أحياناً إلى خلق المشاكل بدلاً من الإسهام في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة.

– **التقسيم النفسي:** يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثلاً نمط الحياة، القيم والاتجاهات، والعديد من الخصائص النفسية الأخرى، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه. كما يركز أيضاً على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته.

– **التقسيم السلوكي:** ويقوم هذا التقسيم على افتراض يؤدي إلى أن السلوك الذي حدث في الماضي هو مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم الموظفين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي وبصفة خاصة عند تحديد المكافآت والحوافز التي تتناسب مع سلوك الأفراد الموظفين، أو عند تخصيص الأفراد للأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها وبصفة عامة فإن على الإدارة أن تدرك حقيقة هامة فحواها أن الموظفين ليسوا متشابهين ولن يستجيبوا بنفس الطريقة لنفس المؤثرات التي يتعرضون لها في العمل أو أثناء أدائها لوظائفهم.

⁽¹⁾ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر 2008، ص 172 – 174.

وبالتالي إذا أرادت الإدارة أن تقوم بتطبيق برامج التسويق الداخلي فعليها عندئذ تصميم برامج مرنة بالشكل الكافي لإيجاد مؤثرات ومنافع لمختلف الموظفين الذين تم تقسيمهم وفقاً لمدخل معين من المداخل التي تم عرضها في تقسيم السوق إلى قطاعات، أي ضرورة الاتصال بمجموعة متجانسة من الموظفين وتحديد رسالة اتصالية بالطريقة التي تتوافق مع اهتمامات وخصائص تلك المجموعة ومن هنا يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي كإدارة الموارد البشرية، ومن هنا يجب أن تكون هناك محاولات مستمرة لتغيير اللغة التنظيمية والتي تمكن من إرساء قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي، ونلاحظ نقطة البداية والإنطلاق تتمثل في تطبيق مفهوم قطاعية السوق على التنظيم الداخلي للموظفين.

رابعاً: التطبيق التسويقي:

هذه الخطوة تشتمل على اختيار الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق درجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي. كما أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض الموظفين هي من بين أهداف التسويق الداخلي. فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، كما إن برامج تدريب الموظفين وتطويرها هي من بين الطرق المتاحة.⁽¹⁾

خامساً: الاتصال التسويقي:

تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصال بالإتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.⁽²⁾

ونظراً لأهمية الخطوة الأخيرة تم تخصيص العنصر الموالي له قصد التفصيل فيه أكثر.

ثالثاً: الاتصالات التسويقية الداخلية:

تعد الاتصالات التسويقية القلب النابض للتسويق الداخلي، والتي يستطيع من خلالها هذا الأخير التأثير على الشريحة المستهدفة (العاملين).

أولاً: أغراض الاتصالات التسويقية الداخلية:

تنحصر أغراض الاتصالات التسويقية الداخلية في ثلاثة مجالات رئيسية هي:⁽³⁾

- تطوير مهارات العاملين.
- مكافأة وتحفيز العاملين.
- تثقيف العاملين و تعريفهم برسالة وأهداف وتطلعات المنظمة.

(1) هاني حامد ضمور، مرجع سابق، ص 390.

(2) المرجع نفسه، ص 390.

(3) بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الالكترونية- مدخل تحليلي، تطبيقي، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص ص 74-75.

هذه المجالات الثلاثة تحتوي ضمناً على عناصر اتصالية، فالعاملون والإدارة بحاجة إلى التواصل مع بعضهم البعض ومع العالم الخارجي (غير الأعضاء في التنظيم). فالاتصالات التسويقية كانت أم غير تسويقية، تعد في غاية الأهمية لتنظيم العمل وضمان توصيل منتجات وأفكار المنظمة إلى العاملين وإلى خارج التنظيم (أصحاب المصلحة مثل العملاء والمستثمرين ومؤسسات الدولة والمجتمع... الخ)، وكلما كانت الاتصالات متكاملة وفعالة كلما أمكن إيصال صوت المنظمة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي بشكل فعال.

ثانياً: أدوار الاتصالات التسويقية الداخلية:

يمكن تلخيص الأدوار التي تلعبها الاتصالات التسويقية الداخلية كالآتي: (1)

- توفير المعلومات التسويقية للعاملين، وتنسيق الأعمال التسويقية.
- الترويج المسبق للسلع والخدمات والأفكار إلى العاملين، وتحفيز العاملين.

ثالثاً: تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على العاملين و الزبائن:

أ- تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على العاملين:

العاملون هم الذين يوصلون الخدمات/ السلع إلى الجمهور المستهدف وبالتأكيد فإن التسويق الداخلي يستهدفهم. ولكي تكون اتصالات التسويق الداخلي مؤثرة و فعالة، فإنه على المنظمة أن تدرك استحالة تحقيق ذلك إلا من خلال التعرف على حاجات ورغبات واتجاهات وميول العاملين لديها. ومنه ينبغي على المنظمة توفير مستلزمات وظروف من شأنها تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وهذه الظروف غالباً ما يتم تجاهلها من قبل المنظمات الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض إنتاجية هؤلاء العاملين. ومن بين هاته المستلزمات والظروف التي يجب على المنظمة أن تكيفها مع حاجات ورغبات العاملين كما يلي: (2)

- تدريب وتأهيل العاملين بشكل متواصل وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمتجددة، وتوفير جميع المستلزمات المادية التي تساعد على أداء الأعمال بالدقة والسرعة المطلوبة، وإنتهاج اللامركزية والمرونة في العمل.
- أن تكون أهداف المنظمة واضحة و مفهومة من قبل العاملين.
- الترقية و التحفيز المادي و المعنوي للعاملين.

ب- تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على الزبائن:

من المؤكد أن فلسفة التسويق برمتها تقوم على أساس كون المستهلكين أو العملاء هم محور اهتمام المنظمة، فالمنظمات الناجحة تعمل على التواصل مع عملائها لتحقيق مجموعة من الغايات مثل: (3)

- التعرف بدقة على طبيعة المستهلكين من حيث خواصهم الديمغرافية مثل: الجنس، العمر... الخ.
- التعرف بدقة على تفضيلات وسلوك المستهلكين في محاولة لتلبية أدق حاجاتهم ورغباتهم.

(1) المرجع نفسه، ص ص 75-76.

(2) بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص ص 85-86.

(3) المرجع نفسه، ص ص 82-83.

- متابعة التغييرات والمستجدات التي تطرأ على البيئة التسويقية الكلية والجزئية والتي بدورها تؤثر بالسلب أو الإيجاب على سلوكهم الشرائي.
- التواصل مع المستهلكين من أجل الإصغاء إلى مقترحاتهم و متابعة حجم شكاواهم و خصوصيات طلباتهم وغيرها من المسائل الحيوية الأخرى التي يراها المستهلك مهمة وتستحق انتباه المسوق لها و اهتمامه بها.
- وعلى هذا الأساس، فإن التسويق الداخلي يعني في هذا السياق أن يكون العاملون على قدر عالي من المسؤولية، ويتمتعون بقدر عالي من الحنكة والمهارات التسويقية التي تمكنهم فعلا من تلبية حاجات ورغبات هذه الفئة من الزبائن.

المطلب الثالث: تبني التسويق الداخلي:

إن تبني مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن. ولهذا سنتناول في هذا المطلب المزيج التسويقي الداخلي، بعدها سنتعرف على فوائد التسويق الداخلي.

أولا: سياسات المزيج التسويقي الداخلي:

يستخدم التسويق الداخلي جانب من التسويق التقليدي في السوق الداخلي (المنظمة) يستهدف الزبون الداخلي (الموظف) ويعتبر الوظيفة هي المنتج الداخلي يسعى لتطويره بما يشبع حاجات الزبون الداخلي. ويمكن للمنظمة تطبيق المدخل التسويقي داخليا من خلال عناصر المزيج التسويقي، وقدم الباحثين عناصر المزيج التسويقي الداخلي كما يأتي:⁽¹⁾

- 1/ **المنتج:** ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبيع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون.
- 2/ **التسعير:** يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث أن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من 1- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم، 2- سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة التي تحسن من سياسات وظروف العمل.
- 3/ **التوزيع (المكان):** في التسويق الخارجي يشير التوزيع إلى كيفية اختيار نقاط البيع، بينما في مزيج التسويق الداخلي يشير التوزيع إلى ظروف عمل الموظفين وهذا يتطلب أخذ بعين الاعتبار المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات. هذا الجزء من المزيج متكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية حيث أن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون. كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم.
- 4/ **الترويج:** و يتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة، فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل. وإختلف

⁽¹⁾ أظني جوهرية، سعيدي وردة، دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة التنوع: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، 2014، ص 3-4.

الباحثين في مضمون عناصر مزيج التسويق الداخلي وذلك حسب من يمكن اعتباره مسوق ومن يمكن اعتباره مستهلك، وفي هذا الإطار قدم (Pitt & Foreman) مصفوفة تعرض أربع أوجه للتسويق الداخلي كما يلي:

أ- المسوق هو القسم و الزبون هو قسم آخر، ب- المسوق هو المنظمة و الزبون هو قسم فيها، ج- المسوق هو قسم و الزبون هو المنظمة، د- المسوق هو المنظمة و الزبون هو المنظمة.

ثانيا: فوائد التسويق الداخلي:

يمكن للمؤسسة أن تجني فوائد عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي، حيث أن التسويق الداخلي ما هو إلا مدخل استراتيجي لمواجهة مواقف وسلوكيات العاملين وتوجيهها نحو الهدف العام للمؤسسة كما أن السوق الخارجي يبرز كفاءته من خلال مدى تلاؤم الأعمال والأنشطة الداخلية ومدى فعاليتها، ومن خلال هذا فإن فوائد التسويق الداخلي تكمن في تخفيض معدلات دوران العمل وتحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية. ويقول بعض الباحثون في هذا المجال إن التسويق الداخلي يعني تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع روح اعتزازهم بالمؤسسة، وبالتالي ينشأ سلوك ايجابي لدى العاملين ينتج عنه ولاء وإلتزام تنظيمي للمؤسسة. كما افترض هؤلاء الباحثون أن الرضا الوظيفي والاعتزاز بالمؤسسة هما عاملين مهمين للاستفادة من السلوك الايجابي للموظفين.⁽¹⁾

وهناك ثلاث مجالات يلعب التسويق الداخلي دورا أساسيا فيها وهي:⁽²⁾

- إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسات أعمال جديدة وتغيرات أخرى.
- بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، وذلك لأن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.
- إستراتيجية التسويق الداخلي: والتي تهدف إلى تخفيض التداخل و الصراع الوظيفي الداخلي، وتطوير البرامج التعاونية وبناء الإلتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجية تعمل.

ثالثا: عوامل نجاح تطبيق التسويق الداخلي:

- من أجل ضمان إنجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يتطلب أخذهما بعين الاعتبار هما: أولا، إن العمل الذي تسوده روح الفريق الواحد له مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، فالتعاون بين أفراد المنظمة أمر ضروري و بخاصة في المنظمات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن. ثانيا، كل موظف

(1) بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2010، ص

(2) بوبكر عباسي، مرجع سابق، ص 37-38.

- يقوم بدور مزدوج في منظمات الخدمة، فهو مجهز الخدمة للزبون ومقدمها، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المنظمة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية.
- يمكن أن تكون فلسفة التسويق الداخلي أكثر فعالية وذلك إذا قدمت أكثر من أنها إستراتيجية قصيرة المدى بل يجب أن تندمج في معتقدات وقيم المنظمات خاصة الخدمة منها.
- كما أن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات ايجابية من قبل الموظفين تنعكس على ولائهم التنظيمي والتزامهم بتحقيق أهدافها.⁽¹⁾
- من الواضح أن تعزيز الهوية المؤسسية داخليا وحدها لا يكفي دون عمليات تتسم بالكفاءة وفعالية دعم الإدارات التابعة للمنظمة التي يتعامل معها العميل مباشرة. والتسويق الداخلي كفيل بدعم هذه العلامة.⁽²⁾
- هناك مجموعة من الأنشطة التي تعد مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه من أهمها:⁽³⁾
- 1- تصميم المنظمة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي، كما يجب القيام بتوصيف الوظائف وتقييمها من أجل اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة.
 - 2- إجراء تشخيص دوري لطاغم العمل للتعرف على قدراتهم وتقييم أدائهم وإمكانياتهم في تنفيذ الأعمال بهدف ضمان إنجاح سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية.
 - 3- توزيع الموظفين في المنظمة بحسب درجة الاتصال بالزبائن.
 - 4- تفويض فرق العمل، وإعطاؤه الحرية في إتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
 - 5- التقييم والمكافآت بحسب إسهامات الموظفين وتميزهم في الخدمات وفقا للمعايير المعتمدة.
 - 6- إيجاد قنوات اتصال داخلية فعالة تساهم في تنسيق الأنشطة الداخلية ضمن المنظمة وتسهيل عملية الترابط التنظيمي بحيث تجعل جميع العاملين يحصلون على المعلومات في الوقت المحدد.
 - 7- أن تكون مقاييس الأداء مدروسة وفق أسس علمية لتقييم مدى مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 8- تشجيع بناء علاقات التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين جودة الخدمات الداخلية في الأعمال التي يقومون بها، ومن ثم تحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

⁽¹⁾ صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في

إدارة الأعمال، جامعة دمشق غير منشورة، سوريا، 2006، ص 41-42.

⁽²⁾ Gillemo, s.& Rijkssen, M., « Saab Versus Internal Marketing- Internal Brand Alignment in an MNC Operating in the Automobile Industry », Unpublished Master thesis, school of economics and commercial law, Goteborg University, 2000, P39.

⁽³⁾ صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سابق، ص 56.

رابعاً: عوائق تطبيق التسويق الداخلي:

- العوائق التي تعترض تطبيق التسويق الداخلي، عادة الثقافة والسلوك أو الموارد المعتمدة. ويمكن تصنيف عوائق التطبيق إلى 3 مستويات هي: عوائق مفاهيمية، عوائق الأفراد، وعوائق تكتيكية:
- أ- **العوائق المفاهيمية:** مفهوم التسويق الداخلي غير معتمد من قبل الموظفين و الإدارة، ورغم تطور الدراسات حول مفهوم التسويق الداخلي إلا أن تطبيقه في المنظمة لا يزال محدوداً.⁽¹⁾
- ويرى Gounaris أن غياب إتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني تعد أهم أسباب فشل تبني المفهوم في المنظمات.⁽²⁾
- ب- **عوائق الأفراد:** عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى الموظفين، فالقدرات التقنية والمفاهيمية قد تكون عائق لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد وبين الأقسام، طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية للقادة، تجاهل وعدم الاستماع للمرؤوسين، تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المنظمة، عدم الحماية المعلوماتية للموظفين، ومقاومة التغيير.⁽³⁾
- ج- **مسائل تكتيكية:** مثل آليات التغيير، وتكاليف/ فوائد التحليل والوعي بالمهارات والبيئة المحلية.⁽⁴⁾

(1) Bannon, D.P., "Internal Marketing and Political Marketing", PSA, 2005, P13.

(2) Gounaris, S.P, "Internal-market orientation and its measurement", Journal of Business Research, 59, 2006 , p 433.

(3) Logaj, V., & Trnavcevic, A, "Internal Marketing and Schools": The Slovenian Case Study, Managing Global Transitions, Vol 4, No 1, 2006, p 82.

(4) Bannon, D.P., Opcit, P13.

المبحث الثاني: التشارك في المعرفة

تعتمد قيمة المعرفة على مستوى المشاركة في مضمونها، فالمعرفة التي تبقى سجينة صندوقها الأسود لا قيمة لها أبداً. والعدو الأول لكل معرفة هو الانغلاق عن (الأخر) الانغلاق ينتج عنه تعطيل كل حركات النمو التطور وبالتالي الابتكار والإبداع خلال البحث الدؤوب عن كل ما هو جديد.

المطلب الأول: المعرفة و إدارة المعرفة

➤ الفرع الأول: مفهوم المعرفة:

أولاً- تعريف المعرفة:

تعرف المعرفة على أنها " المعلومات الفاعلة المفيدة بالصيغة السليمة والوقت المناسب وفي المكان المناسب لصناعة القرار." (1)

وتعرف أيضا على أنها " فعل أو فعل محتمل الوقوع أو من المحتمل أن يولد القيمة مستندا إلى البيانات أو المعرفة السابقة أو/و المعلومات." (2)

كما عرفت المعرفة بأنها " هي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة." (3)

كما ذكر " أن المعرفة تشمل الألفة، والوعي والفهم التي يتم الحصول عليها جميعها من خلال التجربة والدراسات والبحث، وعلى النتائج المتحصل عليها من خلال إجراء المقارنات، وتحديد النتائج، والقيام بعمليات الربط." (4)

كذلك تعرف المعرفة على أنها " مزيج أو خليط سائل من الخبرات والقيم والمعلومات ذات الصلة والبصيرة الثاقبة (الإدراك) المندمجة في هيكلية توفر إطار لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها... وتنشأ المعرفة ويتم تطبيقها في عقول و أذهان أصحابها... وفي المنظمات غالبا ما تصبح متجذرة ومتأصلة ليس فقط في المستندات والمخزون ولكن أيضا في إجراءات المنظمة وعملياتها وممارساتها وقيمتها." (5)

(1) أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 50.

(2) عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة (في إطار نظم ذكاء الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18.

(3) محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 18.

(4) هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 87.

(5) حسين محمود حريم، شاكر جار الله الحشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد (8)، العدد

(1)، 2006، ص 150 - 151.

والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية: (1)
المستوى الأول: يتعلق بالمعارف الخام التي لم تتعرض إلى أي معالجة، ويقصد بها المعطيات
"les données".

المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الاهتمام ويقصد بها المعلومة
"l'information".

المستوى الثالث: ويتعلق بالمعلومات المهيكلة والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها المعارف
"connaissances".

المستوى الرابع: يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان ويقصد بها الكفاءات "les compétences".

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن المعرفة هي خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية،
وبصيرة ونافذة تجسد تجارب ومعلومات جديدة، فالمعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ما هي مصطلح جديد
لمعنى قديم هو العلم.

ثانيا - خصائص المعرفة:

يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي: (2)

أولاً: المعرفة هي التنبؤ والاستقراء والاستنتاج، والاستنباط، والاستدلال، والتركيب، والتحليل، والتفسير، والسببية-
يتضمنون التنبؤ. والحكم هو تنبؤ معتمد. ولها درجة صحة أو درجة دقة ولا توجد معارف مطلقة الصحة.
ثانيا: المعرفة نسبية وهي تابعة للمعارف (إن كان فرد أو جماعة) ومرتبطة به، لذلك لا توجد معارف مطلقة العمومية.
ثالثا: المعرفة تابعة لخصائص وقدرات الحواس البشرية (أشكال وطبيعة التأثير بالوجود، وقدرات وخصائص العقل
البشري).

رابعا: ترتبط المعرفة بزمان ومكان وقدرات وخصائص الإنسان العارف، الذي هو مرجع هذه المعارف. لذلك تختلف
المعارف باختلاف الأشخاص واختلاف الأزمان.

خامسا: المعارف يجب أن تكون عامة، وتوحيدها لا بد منه عند تعامل الناس بها.

سادسا: هي نتيجة التواصل الفكري بين البشر.

فالمعرفة هي بمثابة مفاتيح تسمح لنا بفتح الزمن باستنتاج ما حدث في الماضي، والتنبؤ لما يحدث في المستقبل.
ومعرفة مراكز التوازن أو الاستقرار.

(1) سماح صولح، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (9)،
2010، ص 41-42.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 43-44.

ثالثاً: أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية: (1)

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- 8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإستمراريتها.

رابعاً: تصنيفات المعرفة:

هناك عدة تصنيفات للمعرفة يمكن إدراجها فيما يلي: (2)

أ- تصنيف ميشال زاك (M. Zack): صنف هذا الأخير المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي:

- 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.
- المعرفة المتقدمة: وهي النوع والنطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.
- المعرفة الابتكارية: 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.

ب- تصنيف توم باكمان (T. Backman) وقد صنفها إلى أربعة أصناف وهي:

(1) محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 20.

(2) مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص 7.

● **المعرفة الصريحة:** هي معرفة جاهزة وسهلة الوصول، ذلك أنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم. (الوثائق، الحاسوب).

● **المعرفة الضمنية:** هي معرفة أقل قابلية للوصول من سابقتها، حيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية لأنها غير موثقة (العقل البشري، المنظمات).

وتجدر الإشارة إلى أن أول من أشار إلى هذين التصنيفين هم ميشال بولاني M. Polany في الستينيات من القرن الماضي الذي كان يرى بأن الفرد يعرف أكثر مما يمكن أن يقول، أي أنه يقوم بأشياء لا يمكنه شرح كيفية القيام بها، وجاء بعده ايكاجيرو نوناك I. Nonake في أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال التي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة وتبنى نفس التصنيف، حيث سمي المعرفة الصريحة بالمعرفة المسربة لإمكانية تسربها إلى الخارج (حقوق النشر، براءات الاختراع، منتجات المنظمة وخدماتها، أدلة و إجراءات العمل)، في حين سمي المعرفة الضمنية بالمتصلة لأنها مرتبطة ارتباطاً تاماً بأصحابها ولا يمكن بأي شكل من الأشكال فصلها عنهم، ولذلك فإنها الأصل في قدرة المنظمة على توليد المعرفة.

■ **المعرفة الكامنة:** هي تلك القابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي و ملاحظة السلوك.

■ **المعرفة المجهولة:** والتي تعبر عن المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

ج- **التصنيف القائم على الهدف:** حيث تصنف فيه المعرفة إلى:

■ **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know How):** وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، وهي الجزء الضمني للمعرفة.

■ **المعرفة الإدراكية (Know What):** وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة. وتتعلق بالحقائق والمعارف الظاهرية أو الصريحة لذلك فإنها أقرب إلى المعلومات في المعنى.

■ **المعرفة السببية (Know Why):** والتي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة. لأنها تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها.

■ **معرفة الأغراض أو أسباب الاهتمام (Care Why):** والتي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبطة بها.

■ **معرفة المسؤول (Know Who):** والتي تعني معرفة معلومات حول من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف؟ ومن يعرف لماذا؟، والمقصود هنا معرفة المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض، والتي من الممكن أن يظهر من خلال رأس المال الاجتماعي إذا ما تشابكت العلاقات بين كل مسؤول وآخر عن المعرفة.

ومن الملاحظ هنا أن معرفة ماذا ومعرفة لماذا يمكن أن تستمد من الكتب وعناصر تخزين معرفية أخرى، وبالتالي فإنها تعبر عن المعلومات، وهذا ما يجعلنا نستنتج أن المعلومات جزء من المعرفة الكلية.

➤ الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة:

أولاً: تعريف إدارة المعرفة :

تعرف إدارة المعرفة على أنها " عبارة عن العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول

عليها وما يتبع ذلك من إختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي." (1)

وتعرف أيضا " هي إطار عمل بموجبه تراجع المؤسسة عملياتها جميعها على أنها عمليات معرفة بما في ذلك تكوين المعرفة وبثها وتجديدها وتطبيقها باتجاه ديمومة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها." (2)

كما تعرف على أنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية." (3)

وتعرف إدارة المعرفة على أنها " إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الأشخاص في مشاركة المعلومات وتوظيفها في أعمالهم بحيث يحسنون الأداء التنظيمي." (4)

وباختصار يمكن القول بان إدارة المعرفة تتمثل في أنها عملية إدارية شاملة تمارس من خلالها النشاطات الإدارية على الموجودات المعرفية بما يجعل من استثمارها متوافقا مع اتجاهات المنظمة، وأهدافها، ومتطلبات عملياتها.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

زادت أهمية إدارة المعرفة نتيجة بروز مجموعة من العوامل أهمها: (5)

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
- زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات.
- انخفاض دورة حياة المنتجات.

(1) سالم بن سعيد الفحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية،

4-1 نوفمبر 2009، ص 4.

(2) عبد المجيد مهنا، إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصيي المكتبات و المعلومات، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (4+3)، 2012، ص 221.

(3) هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس اثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مذكرة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، شباط 2005، ص 52.

(4) أحمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012، ص 497.

(5) سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، 2010،

ص 68-69.

- ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

- عدم استمرار الموارد البشرية الكفؤة في العمل... الخ.

ثالثاً: مبررات استخدام إدارة المعرفة:

تتعدد مبررات استخدام إدارة المعرفة و تبرز في مقدمتها مايلي:⁽¹⁾

1- الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم، فظهور الأسواق العالمية من جهة، والتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج، والتغير في طبيعة العلاقات مع المجهزين والمستهلكين والمنافسين والمجتمع تمثل تغييرات على منظمات الأعمال أن تتكيف لها بأسلوب إداري يمنح المنظمة القدرة على تحقيق الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب، ويمكنها من تطوير قدرات جديدة تعتمد على تبادل المعرفة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

2- العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم، والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات الأعمال، حيث أن الاقتصاد العالمي وبحكم هذا التغير أصبح كينونة متصلة الحلقات من خلال التجارة بالسلع والخدمات والاستثمارات والموارد البشرية والأفكار.

3- ظهور الرقمية المعتمدة على الاتصالية و الترابط مما أدى إلى ظهور الأعمال الالكترونية حيث ساهم في ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة اتصالات سهلت عملية الدخول إلى مواقع المنظمات والحصول على المعلومات المسموح بها.

4- الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها أغلب منظمات الأعمال العربية وبالأخص التي تلقى الدعم الحكومي المالي والقانوني والإداري في تكوين تلك الإمكانيات لتشجيع الممارسات الإدارية الحديثة والهادفة ولو بشكل متفاوت بين الدول العربية.

رابعاً: متطلبات إدارة المعرفة:

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة فيما يلي:⁽²⁾

- تشارك الأفراد في المعرفة المتاحة. تكنولوجيا المعلومات. توفير رأس المال الفكري.

- وجود بيئة تشجع التفاعل والتبادل الاجتماعي بين أفراد المجتمع الأكاديمي ليسير نمو المعرفة ونشرها فيما بينهم، بالإضافة إلى المتطلبات التالية:

- متطلب تكنولوجياي: ويقصد بها قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، وامتلاك تكنولوجيا المعرفة.

(1) أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 11-12.

(2) ليلى محمد حسني أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 4، أيار 2012، ص 109.

- متطلب تنظيمي ولوجستي للمعرفة: ويقصد بذلك كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وتحديد الإجراءات والطرق اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

- متطلب اجتماعي: ويقصد به تقاسم المعرفة، وبناء جماعات صناع المعرفة.

خامسا: إستراتيجيات إدارة المعرفة:

يمكن لأي منظمة تطبيق إدارة المعرفة من خلال تصميم إستراتيجية خاصة بها، بعد تحديد الفجوة الموجودة في المنظمة وتحديد الأهداف والاحتياجات.

وقد اقترح عدد من الباحثين عدة إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى ضوء تلك الإستراتيجيات يمكن تحديد المدخل المناسب لتنفيذ إدارة المعرفة تبعا لحاجة المنظمة. وقد أشار ويج Wiig إلى ثلاثة إستراتيجيات لإدارة المعرفة هي:¹

1- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: وهي الإستراتيجية التي يمكن استخدامها تدريجيا حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة والعاملين فيها يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام. وهي مفيدة للمنظمات والمؤسسات ذات الموارد المحدودة والراغبة في تطبيق إدارة المعرفة، وتتميز بأنها قليلة المخاطر والعائد قليل.

2- إستراتيجية التروي و الحذر: وهي الإستراتيجية التي تتبنى إدارة المعرفة بترو وحذر، حيث تطبق على نطاق بسيط حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ثم تطبق على نطاق واسع. وهي متاحة للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا، واستخدامها يقلل من حجم المخاطر ويحقق للمؤسسة مكتسبات تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر والفاعلة: وهي إستراتيجية تهدف إلى تجديد المنظمة وتقومها، وتتميز بأنها إستراتيجية متوسطة المخاطر وذات مردود عال وتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة.

المطلب الثاني: ماهية التشارك في المعرفة:

إن نشر المعرفة بكفاءة وسهولة هو الضمان لتحقيق عائد مقابل الجهود والتكاليف المبذولة في سبيل تنفيذ العمليات السابقة، ولعل التقنيات الالكترونية الحديثة وأنظمة المعلومات باتت تلعب دورا متميزا في إيصال المعرفة والمعلومة إلى الأطراف الأخرى في المنظمة.

أولا: تعريف التشارك في المعرفة:

يعرف التشارك في المعرفة على أنه " عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، ومجتمعات المعرفة وبين المنظمة والمستفيدين، وبين المنظمات التي تعمل في السوق."⁽²⁾

(1) علي محمد جبران و احمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (10)، العدد (2)، 2015، ص 10-11.

(2) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 222.

كما يعرف أيضا "هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة والضمنية إلى الآخرين." (1)

ويعرف بأنه " تداول مختلف أنواع المعرفة وتبادلها بين الأفراد والتفاعل في حوارات مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها." (2)

ويعرف أيضا " هو عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وعملية نقل المعرفة والتشارك فيها، تتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتعلم من العمل، والتدريب، ونقاشات وجهها لوجه، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق." (3)

كما يعرف بأنه " الاشتراك الفعلي أو العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية." (4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن المشاركة بالمعرفة هي عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم إكتسابها.

ثانيا: خصائص التشارك في المعرفة:

هناك عدة خصائص لمشاركة المعرفة منها: (5)

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وتقدم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية وإستغلالها إستغلالا أمثل.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لأداء المعرفة.
- خلق ومشاركة وإستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمنظمة.
- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة بدلا من أن يتنافس البعض مع الآخر.
- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يسهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.

(1) أرمابيسرا- فرنانديز، راجيف سايبيروال ترجمة محمد شحاتة وهي، إدارة المعرفة: النظم والعمليات، معهد الإدارة العامة، ردمك، 2014، ص 98.

(2) سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال، اثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة و التشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (17)، العدد (1)، 2014، ص 22.

(3) سامي عبدا لله المدان، صباح، محمد موسى، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد (84)، 2010، ص 114.

(4) عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، محمد علي عبد الله، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد (1)، يوليو 2012، ص 4.

(5) أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، إدارة المعرفة، إتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، تدمك، 2013، ص

- توفير قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.

ثالثا: أهمية التشارك في المعرفة:

يعتبر تشارك المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، فمن الضروري أخذ مفهوم تشارك المعرفة بعين الاعتبار لأن هذا المفهوم يشكل الأساس الذي يضمن تميز المؤسسات ويدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة. ويمكن القول أن لتشارك المعرفة أهمية خاصة، فهناك دوما حاجة لنقل المعرفة، نشرها وتبادلها في مختلف أنحاء المؤسسة، كما أن أهمية المعارف لا ترجع إلى أهمية المعرفة في حد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تلحقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدف تشارك المعرفة، وترجع أهمية تشارك المعرفة إلى العديد من الأسباب والتي تتعلق بما يأتي: (1)

- الاقتصاد الجديد يتعامل مع المنتجات غير الملموسة، الأفكار، العمليات، المعلومات والمعارف، والتي تأخذ حصة نامية من التجارة العالمية مقارنة بالمنتجات الملموسة والتقليدية للاقتصاد الصناعي.

- تعزيز الميزة التنافسية المستدامة هو ابتكار مستمر، وبمصطلح آخر هو تطبيق المعرفة الجديدة أي ناتج تشارك المعرفة.

- ارتفاع معدلات دوران العمل داخل المؤسسات كون أن الأفراد في بحث مستمر عن فرص توظيف أكثر نفعاً، وبالتالي فالأفراد لا يبقون في الوظيفة مدى الحياة، ومغادرة أحدهم المنظمة، فإن معارفه تغادر معه.

- مشكلة المؤسسة في الغالب هي أنها لا تعرف ماذا تعرف، فعدد كبير من المؤسسات في العالم أو الأقل انتشاراً جغرافياً لا يعرفون معارفهم مما يحملهم تكاليف البحث مجدداً عن المعارف الجديدة، كما أن الخبرة المكتسبة والمطبقة في أحد أجزاء المؤسسة قد لا تكون متاحة في أجزاء أخرى.

- التغيير السريع في بيئة الأعمال وفي تكنولوجيا المعلومات... الخ، فتغير هذه العوامل يؤدي إلى تقادم معارف المؤسسة أو القاعدة المعرفية لها، ففي بعض المؤسسات أكثر من 50% من المعارف ولخمس سنوات ماضية على الأرجح هي مهملة.

- إشراك الأفراد بالخبرات والمعلومات ذات العلاقة يقلل من الوقت الضائع من محاولات الخطأ والتجربة، وبشكل ملحوظ سوف تزداد موارد المنظمة. (2)

رابعا: خطوات التشارك في المعرفة:

1/ نقل المعرفة: Knowledge Transfer

تعد عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى في عملية مشاركة المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ويكمن الفرق بين مشاركة المعرفة وبين نقل المعرفة في أن مشاركة المعرفة تركز على رأس المال الإنساني والتفاعل بين الأفراد، بينما تركز عملية نقل المعرفة على رأس المال التنظيمي (الهيكلي أو الداخلي) ونقل معرفة الفرد إلى معرفة مجموعات

(1) حسين الطيب بورعدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (4)، 2015، ص 846-847.

(2) هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (3)، العدد (6)، 2013، ص 9.

الأفراد أو إلى معرفة تنظيمية، والتي تصبح أساسا لبنى العمليات والمنتجات والخدمات. ومن المعلوم أن عملية التفاعل الاجتماعي تسهل عملية مشاركة المعرفة الضمنية بين العاملين في المنظمة.⁽¹⁾

2/ تبادل المعرفة: Knowledge Exchange

يعكس عملية التفاعل الاجتماعي التي تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة الضمنية، فإن تبادل المعرفة تسعى لإيصال أو نقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات، ومن الأمثلة على تبادل المعرفة الصريحة " كتيب عن تصميم منتج ما" يتم نقله من موظف إلى آخر، والذي يستطيع بدوره إستعمال المعرفة الصريحة المحتواة في الكتيب المقصود.⁽²⁾

3/ الاتصال: Communication

يعد الإتصال جوهر عملية المشاركة بالمعرفة ومعيار مهما لنجاحها، ويعني عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص إلى آخر، أو من فريق إلى آخر، أو من منظمة إلى أخرى، وبمعنى آخر فانه يعني عمليات إرسال وإستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف إعلام الآخرين بأمر ما، أو الطلب منهم القيام بعمل ما أو تعديل سلوك ما أو أي شيء آخر.⁽³⁾

خامسا: متطلبات التشارك في المعرفة:

- هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة وفيما يلي أهمها:⁽⁴⁾
- **الهيكل التنظيمي المناسب:** بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.
 - **فرق العمل:** تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة.
 - **القيادة الفعالة:** وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل.
 - **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية و الداخلية الكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة.

(1) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص ص 132 - 134.

(2) المرجع نفسه، ص ص 132 - 134.

(3) المرجع نفسه، ص ص 132 - 134.

(4) عبد المالك حقيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (6)، 2014، ص ص 129 - 130.

– تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.

– التدريب: لابد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

سادسا: أشكال التشارك في المعرفة:

يشير Marquardt إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود: (1)

• **الشكل المقصود:** ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، و النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

• **الشكل غير المقصود:** و يعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك.

هناك وسائل أخرى لمشاركة المعرفة، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل، والغرف الصيفية الرسمية.

سابعا: معيقات التشارك في المعرفة:

إن عملية تسهيل نقل المعرفة وتشاركتها بين الأفراد والعاملين لا يمكن أن يتم عرقلة بسبب جملة من الحواجز التي تحد تلك العملية التشاركية الحيوية للمعرفة سواء للمنظمة أو للأفراد، ويعد أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة في جملة من الأسباب التالية: (2)

– عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم، حيث أن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال.

– غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية التي من الممكن أن تعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتشاركتها.

– مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر المكانة وهي ما يحوزونه من معرفة.

(1) عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الخن، لبنان، (15-17 ديسمبر 2012)، ص 8.

(2) عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جامعة البلقاء التطبيقية، ص 5-6.

- الخوف من حصول الأفراد الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.⁽¹⁾
- نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بأن مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة على الوظيفة.
- اختلاف الثقافات ووجود خلفيات عرقية ولغوية للتمييز بين الأفراد في المؤسسات التي تحوي أقليات مهاجرة.
- قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف وتحديد الأفراد المعنيين بذلك.
- الفارق في السن وفي المستوى التعليمي بين الأفراد.
- نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة.⁽²⁾
- مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.⁽³⁾

المطلب الثالث: نظريات التشارك في المعرفة:

إن أغلب نظريات التشارك في المعرفة مستمدة من نظريات إدارة المعرفة، حيث يفتقد مفهوم التشارك في المعرفة إلى نظريات خاصة، وفيما يأتي توضيح لهذه النظريات:

1- التشارك في المعرفة بحسب الطريقة التaylorية و طريقة أجيل Agile:

إن النظرة التقليدية (التaylorية) ترى أن عملية التشارك في المعرفة تتطلب بشكل رئيسي _ توثيق المعرفة، كما تهم بدور الفرق والخطط التفصيلية، بحيث لا يجب التركيز فقط على " لماذا يتم العمل" بل أيضا " من سيقوم بالعمل " وفي أي وقت بالضبط سيقوم بذلك"، كما تركز على التأكد من أن المنتج يتوافق مع الخطة الموضوعية، تدعم جودة المساهمات، وتؤكد على تطبيق القواعد والتنظيمات، وهذا ما يعرف ب " الخطة القائدة"، وعلى العكس من هذه النظرة، فإن النظرة السريعة للتشارك في المعرفة تركز على تفاعل الأفراد أثناء عملية المشاركة، والتي بدورها تعتمد على خطة، كما أنها تعترف بدور الاتصال غير الرسمي في عملية التشارك في المعرفة بدل التوثيق، وذلك من خلال تركيزها على التشارك في المعرفة الضمنية بدل المعرفة الظاهرة.⁽⁴⁾

2- النظرية الاقتصادية:

يعتقد أصحاب النظرة الاقتصادية لعملية التشارك في المعرفة أنها تتأثر بعدة عوامل، أهمها التحفيز مثل: التعويض المادي، الترقية، توفير فرصة التعلم، ويعتقد أصحاب هذه النظرة أن الفرد يتعامل على أساس أنه طرف عقلائي، ويهتم بذاته بحيث أنه يوجه سلوكه بالطريقة التي تعظم المنفعة من التشارك في المعرفة وتخفف التكلفة (الوقت والجهد).⁽⁵⁾

(1) حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، 2015، ص 102-103.

(2) بلقوم فريد، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2012، ص 53.

(3) هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 145.

(4) أقطي جوهر، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم، 2014، ص ص 57-60.

(5) المرجع نفسه ص ص 57-60.

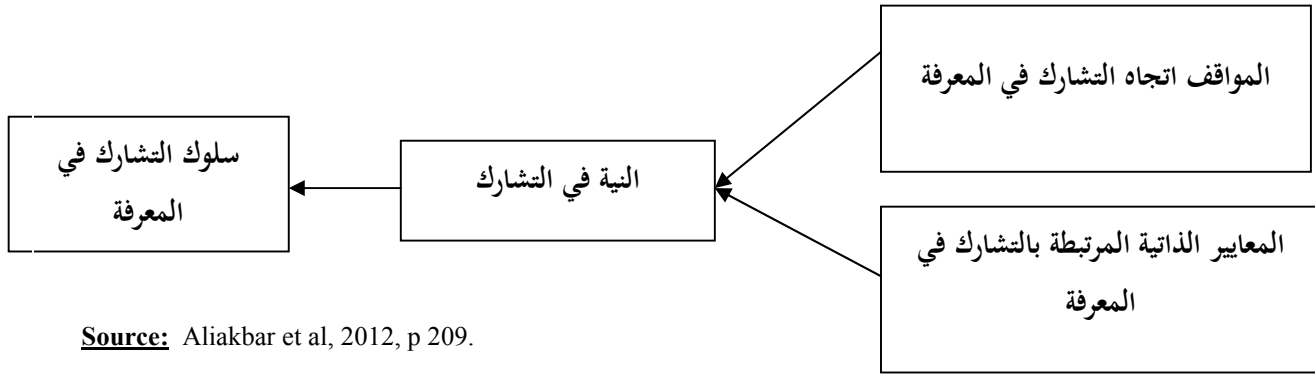
3- نظريات علم النفس الاجتماعي:

من بين نظريات علم النفس الاجتماعي: "نظرية التصرف المعقول"، "نظرية السلوك المخطط"، و"نظرية التبادل الاجتماعي".

أ- نظرية التصرف العقلاني (TRA) Theory of Reasoning Action:

نظرية التصرف العقلاني هي نموذج من علم النفس الاجتماعي، الذي ركز على العناصر التي تحدد أسباب النية التي تسبق السلوك، وقد أظهرت الدراسات أن نظرية التصرف العقلاني نموذج ناجح في التنبؤ بالعزم على سلوك التشارك في المعرفة (تقاسم المعرفة)، والنية السلوكية تتحدد بالمواقف والمعايير الذاتية للفرد. يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:⁽¹⁾

الشكل (1-1): نظرية التصرف العقلاني (TRA) و التشارك في المعرفة



Source: Aliakbar et al, 2012, p 209.

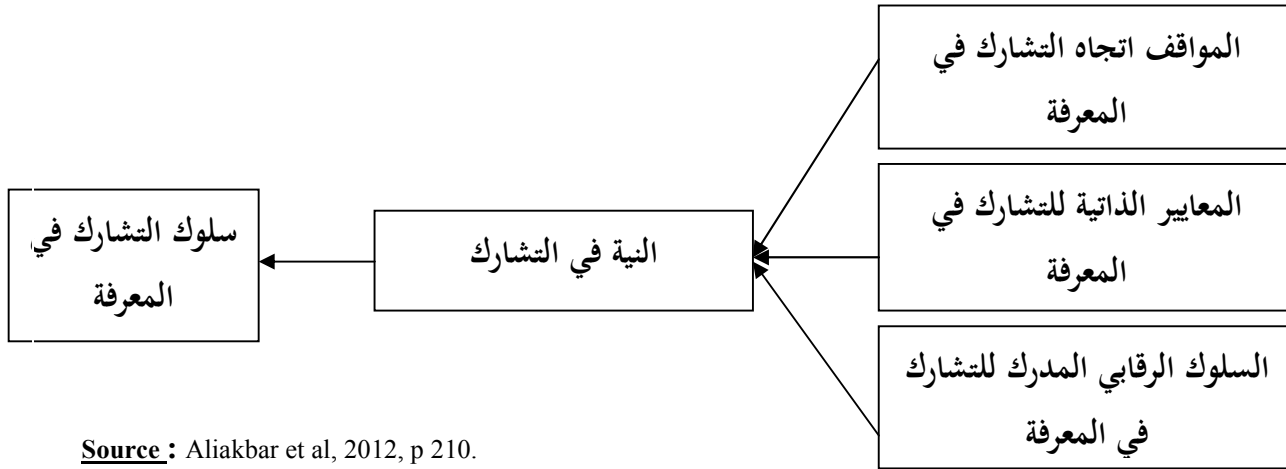
ب- نظرية السلوك المخطط (TPB) Theory Planning Behavior:

ثبت أن نظرية السلوك المخطط يمكن أن تكون أداة في التنبؤ بالسلوك الاجتماعي في العديد من المجالات الوظيفية، كما أن نظرية السلوك المخطط نسخة موسعة من نظرية التصرف العقلاني، والفرق بينهما هو إضافة عامل السلوك الرقابي، ووفقاً لنظرية TPB النوايا السلوكية ترتبط مع السلوك الرقابي المدرك وتستخدم للتنبؤ بنتائج السلوك، بالإضافة إلى المعايير الذاتية والمواقف ولكن في بعض الحالات يختلف التأثير من حالة إلى أخرى. وتعكس المواقف اتجاه السلوك المشاعر المفضلة وغير المفضلة لدى الفرد لأداء السلوك، بينما يعكس المعيار الذاتي إدراك الفرد لأراء الآخرين التي تتعلق بأداء سلوك معين. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:⁽²⁾

(1) Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", International Conference, Business and Marketing Management, vol. 29, 2012, p 209.

(2) Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", 2012, Opcit, p 210.

الشكل (1-2): نظرية السلوك المخطط (TPB) و التشارك في المعرفة:



Source : Aliakbar et al, 2012, p 210.

ج- نظرية التبادل الاجتماعي (SET) social exchange theory:

وهي من أهم نماذج التفاعل الشخصي في علم النفس الاجتماعي، حيث تشير إلى أن التفاعلات الشخصية تتطلب كلا من سلوك، تأثير، وإتصال، كما تهتم بالتكلفة و المنفعة غير الملموسة، التي يمكن أن يحصل عليها كل طرف مثل: الاحترام، الرعاية، الصداقة... الخ، فهي تستمد الفكرة الأخيرة من نظرية التبادل الاقتصادية، وتختلف نظرية التبادل الاجتماعي عن نظرية التبادل الاقتصادي في أن الأولى لا تتضمن عوائد عن الاستثمار في التكلفة، حيث لا توجد قواعد أو اتفاقيات في هذه النظرية، والضمان الوحيد فيها هو افتراض نوايا التعاون من كل طرف. ويمكن استخدام هذه النظرية لتفسير سلوك التشارك في المعرفة باعتبارها: أولاً. سلسلة من التبادلات، ثانياً. كل طرف يسعى لتعظيم عوائده وتقليل تكلفة التشارك في المعرفة (الجهد، و الوقت و ضياع المعرفة)، ثالثاً. أن نجاح عملية التشارك في المعرفة يعتمد على نوايا كل طرف وإستعداده لتبادل معارفه. وبإستخدام هذه النظرية، حاولت العديد من الدراسات تفسير العلاقة بين اتصال الأفراد وسلوك التشارك في المعرفة. وفي إحدى الدراسات حول التشارك في المعرفة في المجموعات الافتراضية وبإستخدام نظرية SET، توصلوا إلى أن هناك ثلاثة عوامل لها أثر غير مباشر على التشارك في المعرفة وهي: الاتصال المتبادل الفهم، والثقة. بينما هناك عوامل أخرى. لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة مثل: التأثير المتبادل، والالتزام المتبادل، والتصادم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مرجع سابق، ص 62.

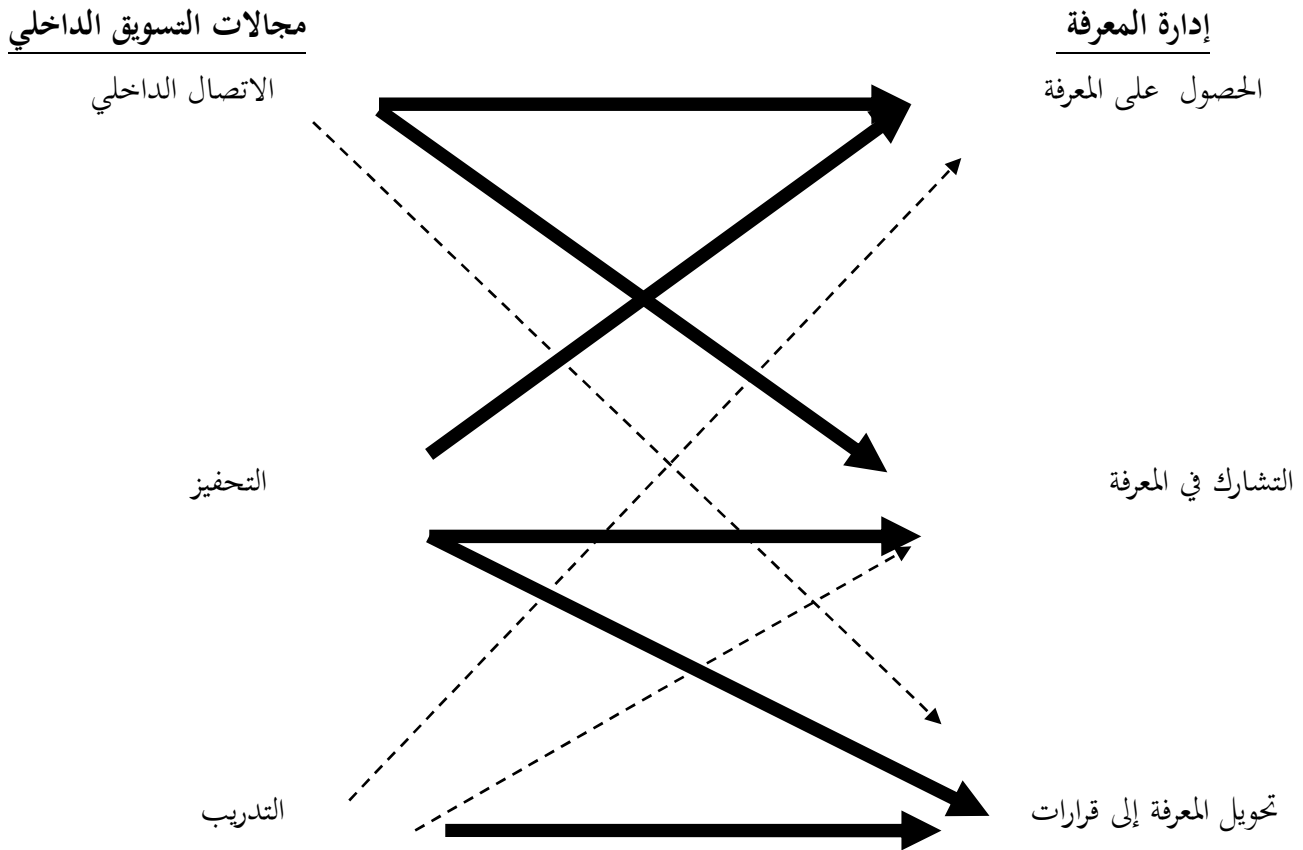
المبحث الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة:

تلعب المعارف التشارك بها دور فعال في جودة الخدمات المقدمة، ويعتبر التسويق الداخلي محفز لعملية التشارك في المعرفة ومسهل لسلوك التشارك في المعرفة، كما انه ومن خلال تبني التسويق الداخلي الذي يحفز الموظفين على سلوك التشارك في المعرفة فان المنظمة تحقق تحسين الأداء على المدى الطويل والتطوير المستمر لمهارات الموظفين. ولفهم العلاقة أكثر بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة نتناول المطالب الآتية:

المطلب الأول: التسويق الداخلي وإدارة المعرفة:

- يرى Spodarizy & Szelagouska-Rudzka أن استخدام مبادئ إدارة المعرفة من خلال التسويق الداخلي يحقق نتائج إيجابية على المؤسسة، كما يرتبط التسويق الداخلي بإدارة العلاقات الداخلية، حيث يهدف إلى جعل جميع الموظفين يفهمون كل القرارات المتخذة في المؤسسة، وبناء أساس للولاء والانتماء للمؤسسة. - كما يرى أن التسويق الداخلي يركز على الموظفين باعتبارهم أصل خاص جدا للمؤسسة، وتنشيط مشاركتهم أمر ضروري في عملية إدارة المعرفة. ويحدد مجالات التسويق الداخلي في الاتصالات الداخلية ثنائية الاتجاه، نظام التحفيز، والتدريب حيث يساهم كل مجال في التسويق الداخلي بطريقة معينة في عملية إدارة المعرفة. ويمكن توضيح هذه المساهمة في الشكل التالي:

الشكل (1-3) تنشيط إدارة المعرفة من خلال مجالات التسويق الداخلي



source : Spodarizy & Szelagouska-Rudzka, 2008, p 313.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن هناك صلات أو علاقات قوية بين المرحلة الأولى من إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة) والاتصال الداخلي ونظام التحفيز كأهم مبادئ التسويق الداخلي. على العكس من ذلك، التحفيز والتدريب يؤثر على المراحل التالية من عمليات إدارة المعرفة: التشارك في المعرفة وتحويل المعرفة إلى قرارات.⁽¹⁾

من جهة أخرى أشار Yang و Halal إلى أن التسويق الداخلي يعتبر مؤسس اقتصاد المعرفة، وتفسر الطالبة هذا الاقتراح في كون اقتصاد المعرفة يقوم على فكرة أساسية مفادها التحول إلى الأصول الفكرية وإعتبارها أثمن ما تملكه المنظمات وهي الفكرة ذاتها التي يهدف إليها التسويق الداخلي الذي يعتبر الموظف هو أهم شيء في المنظمة والسعي إلى تحقيق رضاه هو السبيل لدفعه إلى تحقيق أهداف المنظمة مثل جودة الخدمات والتوجه نحو الزبون الخارجي، فالأول (اقتصاد المعرفة) إنطلق من فكرة (أهمية الأصول الفكرية) بينما الثاني (التسويق الداخلي) سعى إلى تحقيق هذه الفكرة (التعامل مع الموظف على أنه أهم ما في المنظمة).

كما أشار Mat أن من مكونات التسويق الداخلي إدارة المعرفة، بحيث أن التسويق الداخلي عبارة عن تركيب بين التسويق العلائقي وإدارة المعرفة.⁽²⁾

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة:

نعرض فيما يلي أهم ما توصل إليه الباحثين فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة:

- أشار Yang إلى أن تمكين جميع الموظفين من الحصول على المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، يشجعهم على التشارك بما يعرفونه مع الآخرين، ومن ثم تعظيم إستبقاء المعارف، مما يؤدي إلى النهوض بجودة خدمة العملاء وبالتالي صقل الموظفين لمعارفهم المشتركة من خلال خلق، إكتساب، والتشارك في المعرفة.⁽³⁾
- كما أشار Liang & Cheng أن التسويق الداخلي هو الطريق الذي حفز وعي وإلتزام العمال بخدمة العملاء، فضلا عن اعتراف المنظمة بموظفيها، مما قد يشجعهم على التشارك في المعرفة المهنية والشخصية، ومواصلة تطويرها بحيث تصبح ذات قيمة وكفاءة.⁽⁴⁾
- فالتعامل مع الموظف كعميل داخلي للمنظمة، والنظر إلى العلاقة بين المؤسسة والموظف على اعتبار أنها عملية تبادل، حيث يحصل الموظف على المنافع المرتبطة بتلبية احتياجاته بينما تحصل المنظمة على معارفه لتتمكن من بناء نظام فعال لإدارة المعرفة، خاصة أن الموظفون يكونون أكثر ارتياح عند استخدام معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.⁽⁵⁾

(1) Spodarizy & Szelagouska-Rudzka, K., « The Influence of Internal Marketing and Employees », Entrepreneurship on knowledge management”, Olsztyn Economic Journal, Vol.3, No.2, 2008, p 312-313.

(2) أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مرجع سابق، ص 164.

(3) Yang, J.T., « The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept “, Departement of Hotel and Restaurant Management, 2002, p 8.

(4) Liang, C.M., & Sheng, H., “ The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on job Satisfaction in Taiwan’s IT Industry”, The Journal of International Management Studies, Vol.4, No.2, 2009, p 121.

(5) Spodarizy & Szelagouska-Rudzka, K., (2008), Opcit, p 311.

- من جهة أخرى يرى Spodarizy أن إدارة المعرفة هي العملية التي تتكون من ثلاثة مراحل هي: (1)
- **إكتساب المعرفة:** أي زيادة رأس المال الفكري في المنظمة وذلك من خلال الاستثمار في الموظفين عن طريق جملة من أنشطة التسويق الداخلي مثل التدريب والتمكين.
 - **التشارك في المعرفة:** أي خلق معارف جديدة، وبناء فرق المعرفة والمعرفة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال الاتصال الداخلي، والتكامل والتناسق بين الوظائف.
 - **تحويل المعرفة إلى قرارات:** (المرحلة الأكثر صعوبة) تحويل المعرفة للقيمة لدى أصحاب المصلحة في المؤسسة ويحدث ذلك عن طريق التوجه نحو الزبون وثقافة الخدمة كأهم أبعاد التسويق الداخلي .
- كما يؤكد Spodarizy أن التركيز على العملاء، وتحديد سلوكيات وإحتياجات الموظفين يؤدي إلى تحسين الاتصال بشكل أفضل في المنظمة، وفي الوقت نفسه خلق شعور من التآزر والتفاهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن المعلومات المتعلقة بالموظفين لا غنى عنها أيضا لوضع نظام تحفيز الموظفين وتخطيط وتنفيذ تدريبهم. كما أن التعويضات تمكن الموظفين من تلبية العديد من الإحتياجات، بدءا من الحاجة إلى: الأمان، الانتماء، وإحترام الذات، انتهاء بالحاجة إلى المعرفة. (2)
- وأكد Chen & Cheng أن تقديم مدراء الفنادق للدعم الإداري يسهل من عملية التشارك في المعرفة من خلال الاحترام والاستجابة لأراء الموظفين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. فالممارسات الإدارية الداعمة التي تترجم في فلسفة التسويق الداخلي ستساهم في التغلب على عوائق التشارك في المعرفة، كما أن الطرق التي تعتمد عليها مدراء الفنادق في تحفيز وتسهيل سلوك التشارك في المعرفة بين الموظفين مهمة جدا حيث أن تقديم امتيازات هو أمر جيد للموظفين بدلا من التعامل فقط بشكل ايجابي مع سلوك التشارك في المعرفة.
- وفي علاقة التشارك في المعرفة بالتوجه نحو الزبائن أشار Yeh et al إلى أن الموظفين يحتاجون إلى المعرفة الكافية حول الزبائن حتى يمكن لهم أن يرضون حاجاتهم وتقديم قيمة أعلى لهم، ولذلك على المنظمة تشجيع التشارك في المعرفة بين الموظفين، كما أن الموظفين بحاجة إلى المعرفة حول استراتيجيات تستجيب بها لأنشطة المنافسين، لذلك على المنظمة تشجيع التشارك في المعرفة من حيث الممارسات البيعية، ونقاط القوة وضعف المنافسين، هذه المعرفة يمكن أن تساعد الموظفين على تطوير منتجات وخدمات ملائمة تواجه بها المنافسين. (3)

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة:

إن البحث في العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة يحتاج إلى المزيد من الإضافات، إذ أن هناك القليل من الدراسات في هذا المجال وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، من خلال ثلاث محاور رئيسية، هي:

(1) Spodarizy & Szelagouska-Rudzka, K., (2008), Opcit, p 311-312.

(2) Spodarizy & Szelagouska-Rudzka, K., (2008), Opcit, p 312- 313.

(3) أظني جوهرية، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مرجع سابق، ص 168-169.

أولا - دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي:

أ- دراسة: حمد حسين أبو سنيينة. (2013) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب و التحفيز والعمل كفريق والاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام المرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكذلك وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للمرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، علاوة على وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق التزام المرضين من خلال الرضا الوظيفي، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

وأوصى الباحث من خلال نتائج الدراسة ببذل مزيد من الجهد اتجاه تلبية حاجات المرضين وكسب رضاهم من خلال التدريب والتحفيز ووسائل الاتصال الداخلي والتوصية على العمل بروح الفريق لضمان استمرارهم بالعمل والإخلاص له.

ب- دراسة: رائد ضيف الله الشوابكة. (2010). بعنوان: اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، الدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الالتزام التنظيمي (الاستمراري، المعياري، العاطفي) كمتغير تابع.

واعتمد الباحث على مصادر أولية و مصادر ثانوية في الدراسة وذلك من خلال الكتب والمجلات المختصة في هذا المجال، وقد تم تصميم استبانته تهدف إلى قياس أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى في العاصمة الأردنية عمان، إذ شملت العاملين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية، وقد بلغ عدد العاملين بالمناصب الإدارية المختلفة وفي مناطق ودوائر أمانة عمان الكبرى (2044) موظفا، وتألقت العينة من (400) موظف حيث تم توزيع (400) استبيان عليهم، واسترجع (391) استبانته ونسبة (97,5%) وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج توصلت إليها الدراسة وجود أثر التسويق الداخلي بإبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه ايجابي، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

وقد أوصى الباحث ببذل مزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل، وكذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر.

ج- دراسة: أمل إبراهيم احمد الحاج عبد، هاني الضمور. (2010). بعنوان: تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد6، العدد1.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية.
- تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي (التعيين، التطوير، الاتصالات الداخلية، الحوافز).
- التعرف على أثر عدد من العوامل الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، التعليم) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا في العمل وفي مقدمتها الحوافز.
- وجود تأثير للعوامل الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي مع عدم وجود أي تأثير لمتغير الجنس على هذه العلاقة.
- د- دراسة: سهام موسى دربا لي. (2009). بعنوان: واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، إربد، الأردن، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن ممثلاً في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، وتم تطوير الاستبانة كأداة للقياس، ووزعت على عينة ملائمة من الأطباء والكادر التمريضي في المستشفى، استرجعت منها 180 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي ونتائجه في المستشفى محل الدراسة جاءت بمستويات إيجابية، وتبين أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، ويشكل خاص تبيين أن التسويق الداخلي يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي من خلال أبعاده، و التي تشمل التدريب، التمكين والتحفيز والاتصال الداخلي وأيضاً التنسيق والتكامل الداخلي.

ه- دراسة: سلوى محمود محمود مطاحن. (2009). بعنوان: تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في، دراسة حالة في الأردن، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حيث ركزت الباحثة هذه الدراسة على معالجة موضوع التسويق الداخلي في المنظمات الصناعية حيث استخدمت جميع متغيرات التسويق الداخلي وأضافت فرص التطور الوظيفي. كما تعد هذه الدراسة بحدود علم الباحثة أول دراسة في الأردن على الأقل بحثت في التسويق الداخلي في قطاع صناعي.

ثانياً- دراسات تتعلق بالتشارك في المعرفة:

أ- دراسة: حسين الطيب بورغدة و ناريمان بشير دريس. (2015). بعنوان: أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4.

هدف البحث إلى دراسة اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج بالجزائر، باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات، حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في البحث والتي تم توزيعها على 117 مستجوباً من خلال عينة عشوائية طبقية ضمت كل من الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث، توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، حيث يوجد أثر ايجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل، نوعية عمل الموارد البشرية وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، وهذا عن طريق كل من العمليات الفرعية لتشارك المعرفة والمتمثلة في تبادل، نقل وتحويل المعرفة إلا أن تشارك المعرفة بين العاملين في الوحدة محل البحث يفتقر إلى التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا، ما جعل دوره محدوداً.

ب- دراسة: عبد المالك جحيق و سارة عبيدات. (2014). بعنوان: تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6.

سعى البحث إلى إبراز أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في المتوسطة للأشغال البحرية "ميديترام" حيث اقترح الباحثان نموذجاً يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، وبناء على ذلك تم التوصية بضرورة تدعيم المشاركة في المعرفة من خلال خلق بيئة تعاونية تسمح بتعاقد الكفاءات الفردية والانتقال الديناميكي إلى الكفاءات الجماعية.

ج- دراسة: م.م. هناء جاسم محمد العسكري. (2013). بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، 2013.

ركزت هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مع بيان علاقات الارتباط والأثر فيما بينهما. اعتمدت الدراسة للوصول إلى الهدف على إستبانة تضمنت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة (الثقة، الصراع الفكري، التوجه الإبداعي والميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي كمتغير معتمد، شملت عينة الدراسة (70) عضو هيئة تدريس في كلية الإدارة والاقتصاد وزعت عليهم الاستبانة وقد تم استرجاع (63) استمارة، وبعد تحليل النتائج، اتضح

وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود إلى العمر أو اللقب العلمي أو مدة العمل بالجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى الجنس، كما توصلت الدراسة بجملة توصيات منها ما يتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية التشارك المعرفي فضلا عن توفير بيئة داعمة للثقة والتوجه نحو الإبداع.

د- دراسة: ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي: قياس أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر خصائص الثقة المختلفة والمتمثلة في الثقة المعتمدة على الخبرة والثقة المعتمدة على الأمانة والثقة المعتمدة على القدرة وأخيرا الثقة المعتمدة على الثقافة في الشركة محل الدراسة. هذا بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد مشاركة المعرفة بين العاملين أيضا، وكذا معرفة إلى أي مدى تؤثر الخصائص الديمغرافية على الثقة بين العاملين. وأخيرا التعرف على مدى تأثير الثقة بين العاملين على أبعاد مشاركة المعرفة فيما بينهم. واعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية يمكن للباحث صياغة التوصيات الملائمة والتي تصب في اتجاه دعم الثقة بين العاملين حتى تؤتي ثمارها على أبعاد المشاركة المختلفة والمتمثلة في إدراك العاملين لأهمية المشاركة وإنجاز المشاركة الحقيقية وجعلها أكثر فعالية ومن ثم تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين بالشركة.

ثالثا- دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي والتشارك في المعرفة

أ- هدفت دراسة (Mei-Liang (2009 إلى اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة والرضا الوظيفي، تم الاعتماد على مقابلات معمقة مع المدراء التنفيذيين في القطاع التكنولوجي بالتايوان بغرض إعداد استمارة تقيس متغيرات الدراسة، تم توزيع الاستمارة في 150 شركة وعلى مجموعة 2000 موظف في أكتوبر 2008، قبلت منها 812 استمارة، وباستخدام برنامج LISREL في تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي بأبعاده (بحوث التسويق، تجزئة السوق، الاتصال، الرؤية، التطوير، والمكافأة) له علاقة ارتباط إيجابية بالرضا الوظيفي والذي بدوره له ارتباط قوي بالتشارك في المعرفة (التشارك الهرمي، التشارك بين الوظائف، والتشارك الشبكي) في القطاع التكنولوجي بالتايوان باعتباره أهم القطاعات التي تنعكس فيه مظاهر اقتصاد المعرفة.

ب- كما هدفت دراسة (Chen&Cheng (2012 إلى فهم العوامل التنظيمية والشخصية التي تحفز الموظفين على التشارك في المعرفة، بالتطبيق على مجموعة فنادق دولية في Taipei بالتايوان، حيث تم توزيع استمارات على 346 موظف في الخط الأمامي والذين يقدمون خدمات مباشرة إلى الضيوف والمسافرين. وأظهرت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي بأبعاده الاتصال الداخلي، التدريب، التكامل الوظيفي، الدعم الإداري، القيادة، والثقافة التنظيمية بأبعادها الإبداع، التعاون، الثقة، العدل، الشبكات الاجتماعية، الانفتاح والمشاركة تؤثر على مواقف التشارك في المعرفة والسلوك الرقابي المدرك، كما أن السلوك الرقابي المدرك يؤثر على العلاقة بين التسويق الداخلي، الثقافة التنظيمية ومواقف التشارك في المعرفة (القيمة الذاتية، رمز القوة، العائد المتوقع)، وقدمت الدراسة مجموعة اقتراحات أهمها ضرورة تطوير مواقف التشارك في المعرفة بين الموظفين في الفنادق بما يفيد في خدمة الزبون، من المهم على المدراء في الفنادق أن يشككوا

مواقف مساعدة، إعطاء دعم حقيقي في شكل موارد وامتيازات، وتطوير الثقافة التي تشجع الموظفين على محاولة الابتكار.

رابعاً- التعليق على الدراسات السابقة:

يعد استعراض مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 11 دراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالتشارك في المعرفة، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التسويق الداخلي والتشارك في المعرفة وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التسويق الداخلي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التشارك في المعرفة من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.

خامساً- نموذج الدراسة وفرضياتها:

1- نموذج الدراسة:

في مايلي نعرض نموذج الدراسة، ولكن قبل ذلك نتعرف أولاً على متغيراتها.

أ- متغيرات الدراسة:

وفقاً للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: ويتمثل في التسويق الداخلي والذي يتكون من عدة أبعاد هي:

- التكوين.
 - فرق العمل.
 - الدعم الإداري.
 - إستراتيجية التعويض.
- المتغير التابع:** ويتمثل في سلوك التشارك في المعرفة، وتم قياسه من خلال أبعاده الخمس هي:
- المعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك في المعرفة.
 - المواقف المرتبطة بالتشارك في المعرفة.
 - الرقابي المدرك للتشارك في المعرفة.
 - النية في التشارك.
 - سلوك التشارك في المعرفة.

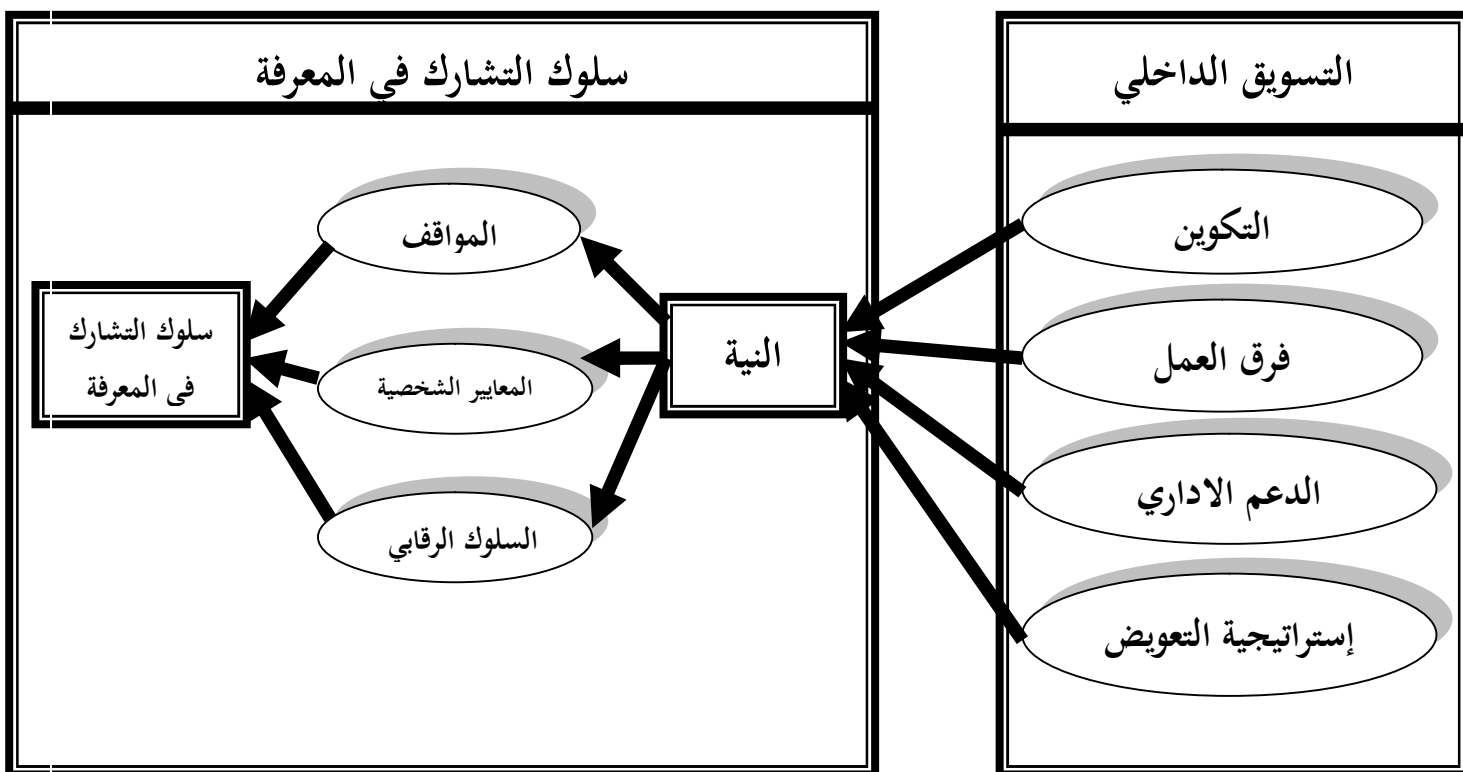
ب- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4) نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

2- فرضيات الدراسة.

واعتمادا على ما تم تناوله في هذا المبحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية :

H₁ " يوجد أثر ايجابي للتسويق الداخلي على التشارك في المعرفة بمديرية التجارة -بسكرة- "

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضيات الفرعية:

H_{1a} " يوجد أثر ايجابي للتكوين على سلوك التشارك في المعرفة بمديرية التجارة -بسكرة- ".

H_{1b} " يوجد أثر ايجابي لفرق العمل على سلوك التشارك في المعرفة بمديرية التجارة -بسكرة- ".

H_{1c} " يوجد أثر ايجابي للدعم الداري على سلوك التشارك في المعرفة بمديرية التجارة -بسكرة- ".

H_{1d} " يوجد أثر ايجابي لإستراتيجية التعويض على سلوك التشارك في المعرفة بمديرية التجارة -بسكرة- ".

H_{1e} " يوجد أثر ايجابي للتسويق الداخلي على النية في التشارك في المعرفة بمديرية التجارة -بسكرة- ".

H_{1f} " يوجد أثر ايجابي للتسويق الداخلي على المعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك في المعرفة بمديرية التجارة

-بسكرة- ".

H_{1j} " يوجد أثر ايجابي للتسويق الداخلي على المواقف اتجاه التشارك في المعرفة بمديرية التجارة -بسكرة- ".

H_{1H} " يوجد أثر ايجابي للتسويق الداخلي على السلوك الرقابي المدرك للتشارك في المعرفة بمديرية التجارة -بسكرة- ".

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق للتسويق الداخلي والتشارك في المعرفة، وذلك من خلال توضيح الإطار النظري للتسويق الداخلي في المبحث الأول عن طريق تقديم مجموعة من التعاريف التي أعطاها الباحثون والمفكرون له، وحرصنا على ذكر خصائصه وأهدافه، أبرز أبعاده، ومختلف وظائفه، وتناولنا إلى جانب ذلك مجموعة من إجراءاته وخطواته، وفي الأخير تناولنا كيفية تبني التسويق الداخلي من خلال التطرق إلى سياسات المزيج التسويقي، مع إشارة إلى جملة من الفوائد الناتجة عن هذا التطبيق.

أما في المبحث الثاني فقد خصصناه للتشارك في المعرفة، ففي البداية تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للتشارك في المعرفة عن طريق إعطاء تعريف شامل لها من خلال التطرق إلى آراء عدد من الكتاب والباحثين، حيث استخلصنا منها مجموعة من الخصائص، كما تبين لنا بكل وضوح الأهمية البالغة للتشارك في المعرفة، وكذا أهم خطواته ومتطلباته، ثم تطرقنا إلى أشكاله، وتحديد نظريات التشارك في المعرفة، وأهم معيقاته.

أما في المبحث الثالث قمنا بدراسة العلاقة بين متغير التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب، فرق العمل، الدعم الإداري، إستراتيجية التعويض) وسلوك التشارك في المعرفة لدى العاملين، مع التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولتهما وإعداد فرضيات ونموذج الدراسة.

وعلى ضوء ما تم دراسته في هذا الفصل سنحاول اختبار ما تطرقنا إليه في الإطار النظري من خلال تطبيق دراسة عملية على مديرية التجارة لولاية بسكرة.



الفصل الثاني :
الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد التعرض بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في أثر التسويق الداخلي في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة اعتمادا على نظرية السلوك المخطط، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال أخذ مديرية التجارة لولاية بسكرة نموذجا ودراسة حالة، وقد اعتمدنا في دراستنا التطبيقية من أجل جمع البيانات والمعلومات على أداة الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، ومن ثم استخدام نتائجها في اختبار فرضيات البحث والإجابة على الإشكاليات المطروحة، أي توضيح أثر التسويق الداخلي في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة في مؤسسة مديرية التجارة لولاية بسكرة، وسيتم توضيح ذلك في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض أسلوب الدراسة من خلال توضيح تصميم الدراسة ثم مصادر جمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، وتوضيح كيفية إعداد أداة الدراسة، ثم بعد ذلك نقوم بعرض كل من مجتمع الدراسة وعينتها وتقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير يتم عرض نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

أولاً: تصميم الدراسة:

عرف تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج).⁽¹⁾

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التسويق الداخلي وسلوك التشارك في المعرفة، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.⁽²⁾ وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

ثانياً: مصادر جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

(1) Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

(2) Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

1. المصادر الثانوية:

تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب، والرسائل الجامعية والمجلات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف منها تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

2. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصائيات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات والدراسات الميدانية.⁽¹⁾

وفي هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد إستخدم في التحليل برنامج SPSS وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها، وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.⁽²⁾

وفي دراستنا تم استخدام الأساليب التالية:

◀ المتوسط الحسابي:

يعد الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية، ويسمى الوسط الحسابي أحيانا بالمتوسط (Average) ويرمز له بالرمز (x).⁽³⁾

(1) Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 53.

(2) شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص 67.

(3) طعمة حسن ياسين، إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 96.

- ◀ **الانحراف المعياري:** ببساطة نقول إن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير، والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، كم أن الانحراف المعياري هو أفضل مقياس للتشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.⁽¹⁾
- ◀ **معامل كرونباخ α :** هو معامل من الموثوقية وهي تستخدم عادة كمقياس للاتساق الداخلي أو التعويل على نتيجة اختبار القياس النفسي لعينة من الممتحنين. وقد أثبتت الدراسات أننا عندما نقوم باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن معامل كرونباخ $\alpha < 50\%$ وهناك دراسات تقول أكبر من 70% ويمكن تطبيقها على مؤسسات أخرى في نفس التخصص.
- ◀ **معامل بيرسون:** إذا كان لدينا المتغيران Y, X وحصلنا على N من القيم المتناظرة (Y_i, X_i) ، وحسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.⁽²⁾
- ◀ **معامل الالتواء:** يعرف الالتواء على أنه درجة البعد عن التماثل وندرس الالتواء في حالة التوزيعات وحيدة القيمة.⁽³⁾
- ◀ **معامل التفلطح (Kurtosis):** يقيس التفلطح مقدار التدبب لقمة المنحنيات ارتفاعاً أو انخفاضاً بالنسبة لقمة التوزيع الطبيعي الذي يسمى متوسط التفلطح.⁽⁴⁾
- ◀ **الانحدار الخطي البسيط:** والانحدار هو أسلوب يمكن بواسطته تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر عن طريق معادلة الانحدار، وكلمة "بسيط" تعني أن المتغير التابع Y يعتمد على متغير مستقل واحد وهو X وكلمة "خطي" تعني أن بين المتغيرين (X, Y) علاقة خطية.⁽⁵⁾
- ◀ **التباين:** ويرمز له اختصاراً بـ ANOVA، وهو اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.⁽⁶⁾
- رابعاً: أداة الدراسة.**
- باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

(1) أحمد شيبات، الإحصاء الوصفي، جامعة منتوري- قسنطينة-، ص 52.

(2) شفيق العتوم، مرجع سابق، ص 180.

(3) محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 140.

(4) نادر شعبان إبراهيم السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام برنامج spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 431.

(5) شفيق العتوم، مرجع سابق، ص 189.

(6) أحمد شيبات، مرجع سابق، ص 55.

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعّالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته.⁽¹⁾

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص القسم الثاني للمتغير المستقل التسويق الداخلي احتوى على سبعة عشر مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي التكوين (خمسة مؤشرات قياس)، فرق العمل (أربعة مؤشرات)، الدعم الإداري (أربعة مؤشرات)، وإستراتيجية التعويض (أربعة مؤشرات). وتعلق القسم الثالث بأبعاد المتغير التابع سلوك التشارك في المعرفة والذي احتوى على عشرين مؤشر قياس منها أربعة مؤشرات لقياس سلوك التشارك في المعرفة، أربعة مؤشرات لقياس النية في التشارك في المعرفة، أربعة مؤشرات لقياس المعيار الشخصي، وأربعة مؤشرات لقياس الموقف اتجاه التشارك في المعرفة، وأربعة مؤشرات لقياس السلوك الرقابي المدرك، وأربعة مؤشرات لقياس سلوك التشارك في المعرفة. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 ل غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جداً، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جداً.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينها

أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد⁽²⁾.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين بمديرية التجارة لولاية بسكرة، والبالغ عددهم حوالي (220) عامل، وفيما يلي نقوم بتعريف المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم عرض عام لها نبرز فيه نشأتها وتطوراتها، ومهامها، مع تحليل هيكلها التنظيمي.

(1) Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eastern Limited, 1985, p 26.

(2) أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص12.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

◀ الفرع الأول: نشأة مديرية التجارة لولاية بسكرة

إن مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية هي نتاج تطور حاصل في الهيكلة الإدارية للجماعات المحلية و كذا التنظيمات المختلفة لإقليم التراب الوطني، فهي منبثقة مع إنشاء الولاية كإقليم ترابي و الناتج عن التقسيم الإداري لعام 1974 (التنظيم الإقليمي للولايات)، ولم تكن آنذاك تحمل هذه التسمية، فقد كانت تدعى بمديرية التجارة والأسعار والنقل إلى غاية سنة 1983 حيث وقع انفصال بين التجارة والنقل و استمر الوضع كذلك حتى سنة 1987 وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 87-30، حيث أعيد إدماج مديرية التجارة هذه المرة بمصلحة التسويق والأسعار بقسم التنظيم الاقتصادي وبذلك أصبحت التجارة تمثل مصلحة من المصلحتين المكونتين لهذا القسم إلى جانب مصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية. وقد تم هيكلة مصلحة التسويق والأسعار في مكاتب وفق القرار الوزاري المشترك، وقد استقلت بذاتها منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم 91-91 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 92-111 وبذلك أخذت التسمية الجديدة مديرية المنافسة والأسعار وأصبحت هيئة تابعة لوزارة التجارة مستقلة بذاتها تقوم بمتابعة ومراقبة النشاط التجاري والاقتصادي عبر تراب الولاية.

وفي أواخر سنة 2003 أصدر المرسوم التنفيذي رقم 03-409، الذي تضمن إعادة هيكلة وتنظيم المصالح الخارجية بوزارة التجارة، فأصبحت تحمل إسم مديرية التجارة لولاية بسكرة و تابعة للمديرية الجهوية للتجارة ناحية باتنة التي تشرف على المتابعة التقنية لعملها. وفي 23 يناير سنة 2011 ميلادية، أصدر المرسوم التنفيذي رقم 11-09، الذي تضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.⁽¹⁾

➤ الفرع الثاني: تعريف مديرية التجارة لولاية بسكرة

مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية هيئة تابعة لوزارة التجارة، و هي كذلك مديرية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية، وقد تم هيكلة المديرية الولائية للتجارة بموجب القرار الوزاري المشترك، المتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديرية الجهوية للتجارة في مكاتب وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-09، وحددت المصالح ومكاتبها على مستوى المديرية الولائية، حيث جاء في المادة 2 من نفس القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه أن مديرية التجارة لولاية بسكرة تحتوي على خمس (5) مصالح، كل مصلحة تضم ثلاث (3) مكاتب.⁽²⁾

➤ الفرع الثالث: مهام مديرية التجارة لولاية بسكرة

حسب المرسوم التنفيذي رقم 11-09 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 هجرية الموافق 20 يناير سنة 2011 ميلادية، تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

(1) www.dcwbskera.dz

(2) المرجع نفسه

وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:⁽¹⁾

- 1- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم والتعلق بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك و قمع الغش.
 - 2- المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
 - 3- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.
 - 4- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية.
 - 5- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذات صلة بصلاحياتها.
 - 6- وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات.
 - 7- اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادرات.
 - 8- تنسيق و تنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.
 - 9- المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.
 - 10- وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية و قمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
 - 11- ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.
 - 12- التكفل بمتابعة النزاعات المرتبطة بنشاطاتها.
- في إطار تنفيذ المهام المذكورة أعلاه يكلف المدير الولائي للتجارة بضمان التنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات التابعة لقطاع التجارة وتمثيلها على المستوى المحلي.

➤ الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة

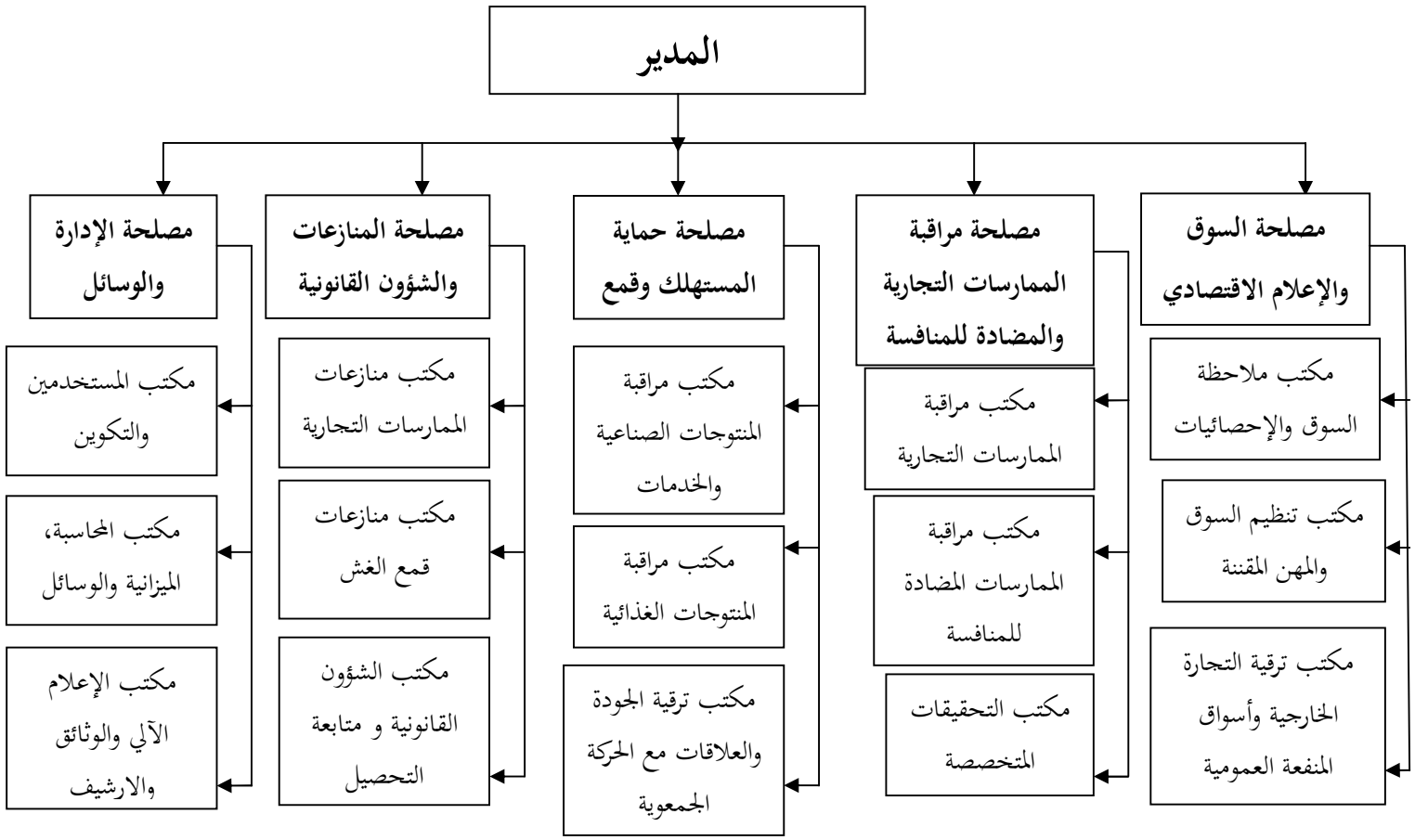
- لكل مؤسسة أو شركة أو وحدة أو قطاع خاص هيكل تنظيمي يبين فيه المخطط العام والخاص لتلك المؤسسة، وفيما يلي سيتم عرض بشيء من التفصيل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة.
- طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 هجرية الموافق 16 غشت سنة 2011 ميلادية، المتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة و المديرية الجهوية للتجارة في مكاتب.
- تنظيم مديرية التجارة لولاية بسكرة على النحو الآتي:⁽²⁾
- 1- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي، ويضم:

(1) المرجع نفسه

(2) المرجع نفسه

- مصلحة ملاحظة السوق والإحصائيات.
 - مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.
 - مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.
- 2- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة، وتضم:
- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
 - مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
 - مكتب التحقيقات المتخصصة.
- 3- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش، وتضم:
- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.
 - مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.
 - مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.
- 4- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية، وتضم:
- مكتب منازعات الممارسات التجارية.
 - مكتب منازعات قمع الغش.
 - مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.
- 5- مصلحة الإدارة والوسائل، وتضم:
- مكتب المستخدمين والتكوين.
 - مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل.
 - مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشفة.
- ويمكن توضيح كل هذه الإدارات والمصالح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مديرية التجارة لولاية بسكرة

ثالثا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج⁽¹⁾. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي الإدارة بمديرية التجارة لولاية بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين، تم اختيار عينة ملائمة من موظفي الإدارة بالمديرية، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع. حيث تم توزيع 150 استبيانا على موظفي الإدارة في مديرية التجارة لولاية بسكرة استرجعت منها 108 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 72.0%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.⁽²⁾

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60% أو 70% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1-1. التسويق الداخلي

الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات بعد التكوين

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,796

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التكوين يفوق (70%) حيث كانت نسبته (79,6%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ب) معامل الثبات لفقرات بعد فرق العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,735

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

(1) أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مرجع سابق، ص12.

(2) محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد فرق العمل أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (73,5%) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (2-1-ت) معامل الثبات لفقرات بعد الدعم الإداري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,889

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الدعم الإداري يفوق (70%) حيث كانت نسبته (88,9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ث) معامل الثبات لفقرات بعد إستراتيجية التعويض

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,894

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد إستراتيجية التعويض يفوق (70%) حيث كانت نسبته (89,4%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات متغير التسويق الداخلي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
17	0,936

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات التسويق الداخلي أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (93,6%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

2-1. سلوك التشارك في المعرفة:

الجدول رقم (2-1-ح) معامل الثبات لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,778

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (77,8%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-خ) معامل الثبات لفقرات نية التشارك في المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,852

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التشارك في المعرفة أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (85,2%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-د) معامل الثبات لفقرات المعيار الشخصي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,820

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (82%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ذ) معامل الثبات لفقرات الموقف اتجاه التشارك في المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,666

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الموقف اتجاه التشارك في المعرفة أكبر من (60%) حيث كانت نسبته

(66,6%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (2-1-ر) معامل الثبات لفقرات السلوك الرقابي المدرك

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,850

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد السلوك الرقابي المدرك أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (85%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (2-1-ن) معامل الثبات لفقرات متغير سلوك التشارك في المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
20	0,926

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير التشارك في المعرفة أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (92,6%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان. وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي. ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التكوين

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,664** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,786** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,565** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,827** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
,849** ,000 108	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 56,5% و 84,9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد التكوين.

الجدول رقم(2-2-ب): الصدق البنائي لمؤشرات بعد فرق العمل

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,727** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,801** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,810** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,654** ,000 108	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 65.4% و 81% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد فرق العمل.

الجدول رقم (2-2-ت): الصّدق البنائي لمؤشرات بعد الدعم الإداري

الإحصائيات		العدد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,858** ,000 108	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,903** ,000 108	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,865** ,000 108	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,840** ,000 108	الفقرة 4

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والعدد تراوحت بين 84.0% و 90.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصّدق البنائي لفقرات بعد الدعم الإداري.

الجدول رقم (2-2-ث): الصدق البنائي لمؤشرات بعد إستراتيجية التعويض

الإحصائيات	العدد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,894** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,900** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,904** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,786** ,000 108	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 78.6% و 90.4% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد إستراتيجية التعويض.

الجدول رقم(2-2-ج): الصدق البنائي لمؤشرات بعد سلوك التشارك في المعرفة

الإحصائيات		العدد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,797** ,000 108	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,834** ,000 108	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,761** ,000 108	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,714** ,000 108	الفقرة 4

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 79.7% و 83.4% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة.

الجدول رقم (2-2-ح): الصدق البنائي لمؤشرات بعد نية التشارك في المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,810** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,838** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,849** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,849** ,000 108	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81.0% و 84.9% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد نية التشارك في المعرفة.

الجدول رقم (2-2-خ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد المعيار الشخصي

الإحصائيات		العدد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,826** ,000 108	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,845** ,000 108	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,801** ,000 108	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,751** ,000 108	الفقرة 4

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والعدد تراوحت بين 75.1% و 84.5% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد المعيار الشخصي.

الجدول رقم (2-2-د): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الموقف اتجاه التشارك في المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,687** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,784** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,698** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,693** ,000 108	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 68.7% و 78.4% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد الموقف اتجاه التشارك في المعرفة.

الجدول رقم(2-2-ذ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد السلوك الرقابي المدرك

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,859** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,846** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,828** ,000 108	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,790** ,000 108	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

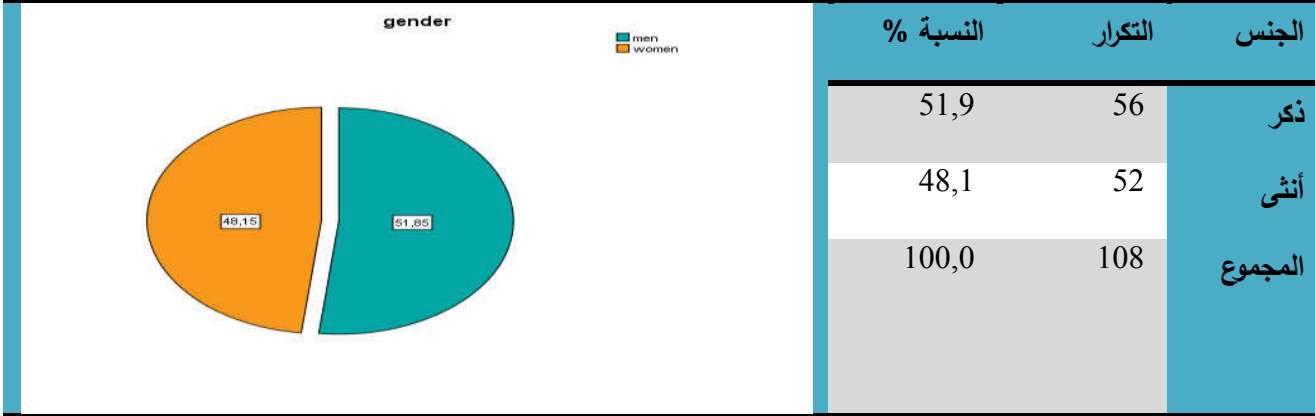
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 79.0% و 85.9% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد السلوك الرقابي المدرك.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس

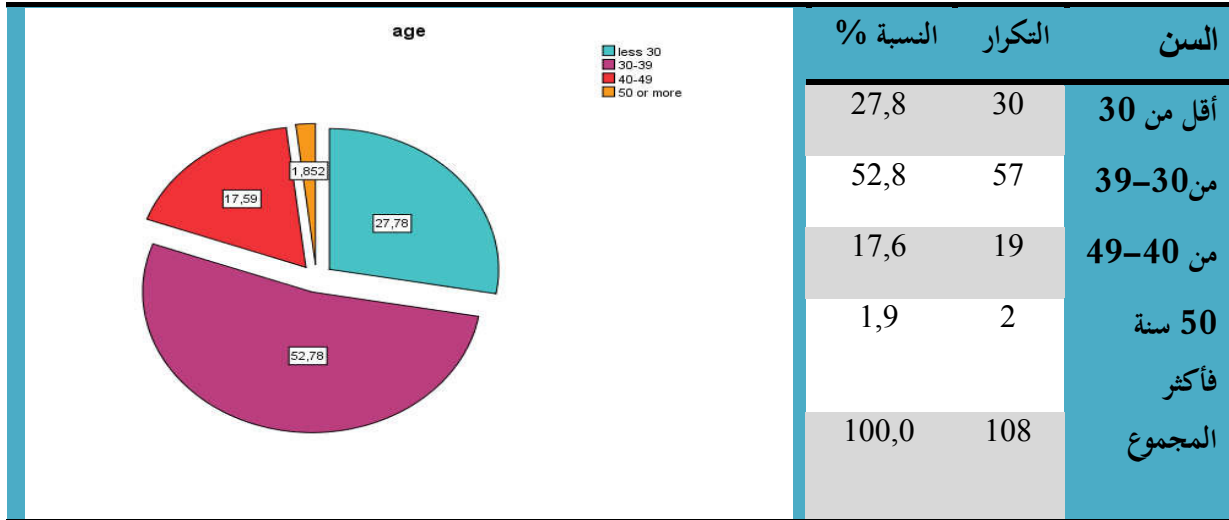


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي (51.9%) بينما نسبة الإناث (48.1%) وهي نسبة متقاربة.

توزيع العينة حسب العمر :

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب العمر

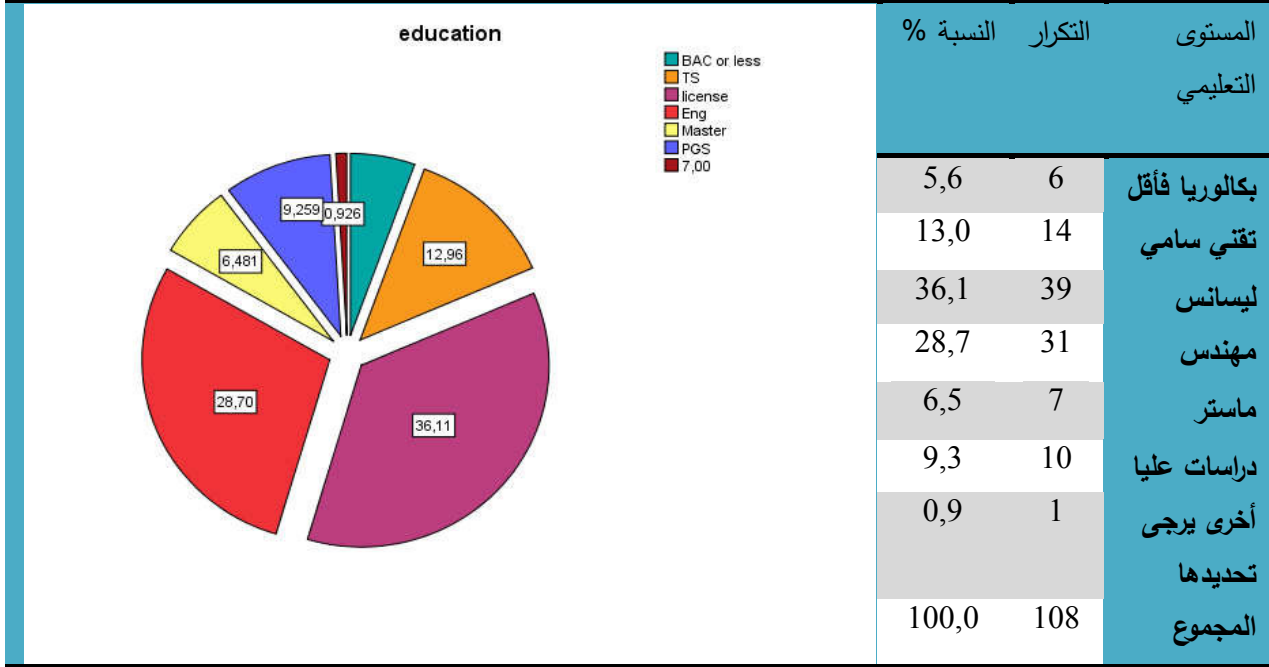


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية (30-39) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من (52.8%)، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد ذوي الخبرات والمهارات الحديثة، في حين أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية (أقل من 30) بلغت (27.8%) تليها الفئة العمرية (40 سنة إلى 49) بنسبة (17.6%)، أما الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) فهي تمثل (1,9%) فقط.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

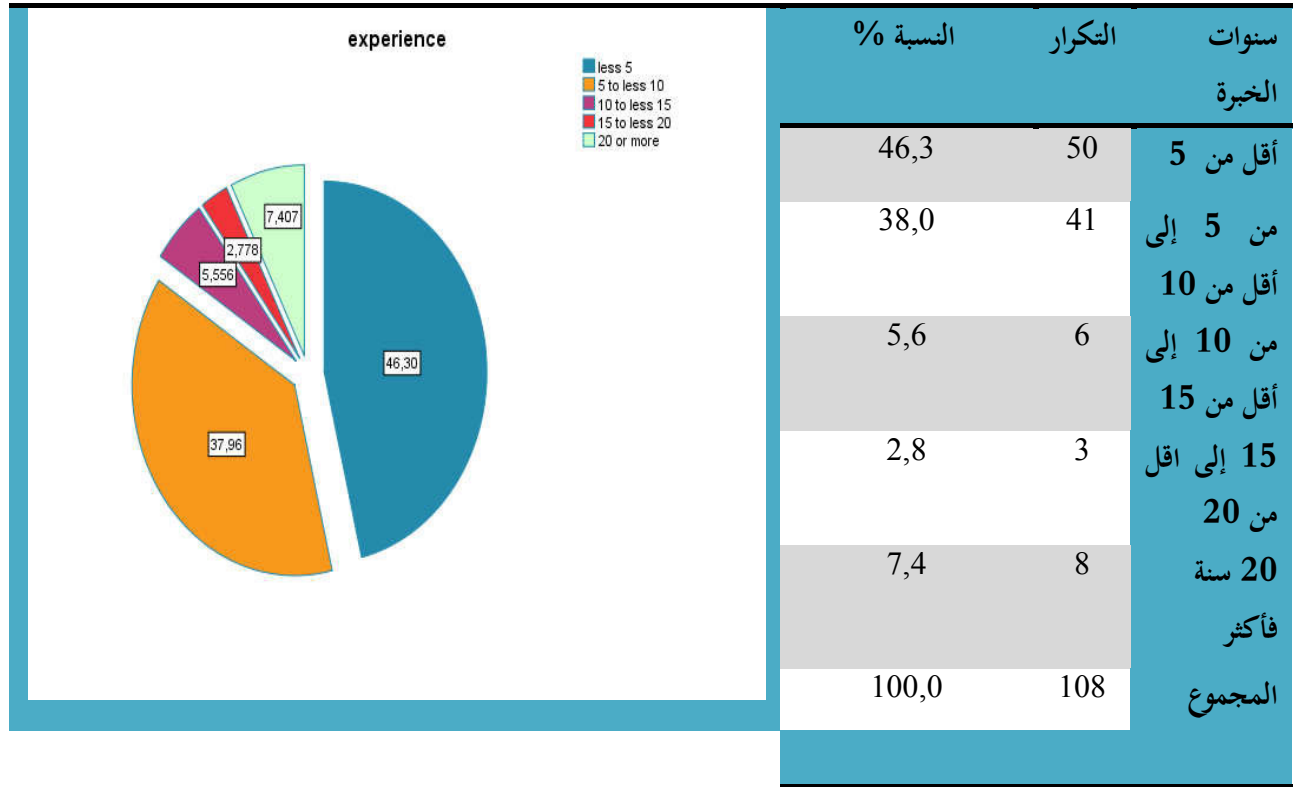


المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم حاصلين على الليسانس حيث بلغت نسبتهم أكثر من (36%)، مقابل (28,7) من حملة شهادة مهندس، في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي (13%)، أما الدراسات العليا لمن هم في مستويات تعليمية أعلى من الماستر مثل الماجستير أو المسجلين في الدكتوراه فكانت النسبة (9.3%)، كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماستر (6.5%)، وكانت نسبة بكالوريا فأقل (5.6%)، أما أخرى يرجى تحديدها فكانت أقل نسبة وهي (0.9%).

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

■ الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين سنوات خبرتهم في العمل (أقل من 5 سنوات) كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي (46.3%) تليها الذين تتراوح خبرتهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (38%)، في حين تقارب الفئة من (10 إلى أقل من 15 سنة) خبرة بنسبة (5.6%) و (20 سنة فأكثر) خبرة بنسبة (7.4%)، من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من (15 إلى أقل من 20 سنة) بلغت نسبتهم (2.8%)، وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية التجارة لولاية بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي وسلوك التشارك في المعرفة) في مديرية التجارة لولاية بسكرة، سيتم التطرق إلى كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة.

أولا: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

■ المتغير المستقل: التسويق الداخلي

الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التسويق الداخلي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد التكوين	3,5426	,82169							عال
يتم إعداد الموظفين في المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق الأداء الأفضل.	3,8333	,95213	التكرار النسبة %	2 1.9	14 13.0	5 4.6	66 61.6	21 19.4	عال
	3,8704	1,16083	التكرار النسبة %	7 6.5	11 10.2	5 4.6	51 47.2	34 31.5	عال
توفر المؤسسة برامج تكوينية لعمالها لزيادة جودة خدماتها.	3,1111	1,04419	التكرار النسبة %	8 7.4	22 20.4	35 32.4	36 33.3	7 6.5	متوسط
	3,3148	1,21246	التكرار النسبة %	12 11.1	19 17.6	12 11.1	53 49.1	12 11.1	متوسط
تعتبر المؤسسة التكوين فرصة لكسب رضا الموظفين.	3,5833	1,14488	التكرار النسبة %	11 10.2	9 8.3	9 8.3	64 59.3	15 13.9	عال
	3,6048	,86273							عال
تنوع برامج التكوين حسب أهداف المؤسسة.	3,7315	1,04664	التكرار النسبة %	6 5.6	8 7.4	17 15.7	55 50.9	22 20.4	عال
	3,7500	1,10331	التكرار النسبة %	9 8.3	7 6.5	7 6.5	64 59.3	21 19.4	عال
تقوم المؤسسة بتغيير برامج التكوين حسب المعلومات التي تقدمها بحوث التسويق عن الخدمات المنافسة ورغبات الزبائن.	3,3889	1,25923	التكرار النسبة %	11 10.2	20 18.5	12 11.1	42 42.6	19 17.5	متوسط
	3,5463	1,20268	التكرار النسبة %	10 9.3	13 12.0	14 13.0	50 46.3	21 19.4	عال
بعد الدعم الإداري	3,4190	1,13660							عال
تدعم المؤسسة فرص	3,3796	1,34455	التكرار	12	22	13	35	26	متوسط

	24.1	32.4	12.0	20.4	11.1	النسبة %	إبداع الموظفين في أعمالهم.
متوسط	24	28	14	29	13	التكرار	تعمل المؤسسة على توفير احتياجات الموظفين بدون تردد.
	22.2	25.9	13.0	26.9	12.0	النسبة %	
عال	22	46	14	17	9	التكرار	تساعد المؤسسة الموظفين بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم.
	20.4	42.6	13.0	15.7	8.3	النسبة %	
متوسط							1,37030 3,1944
عال	32	36	15	14	11	التكرار	يمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم.
	29.6	33.3	13.9	13.0	10.2	النسبة %	
متوسط							1,31161 3,5926
متوسط							1,14629 3,1991
متوسط	25	30	13	25	15	التكرار	يتم تقديم تعويضات كافية للموظفين تدفعهم لتقديم خدمات أفضل.
	23.1	27.8	12.0	23.1	13.9	النسبة %	
متوسط	15	41	17	24	11	التكرار	يتم قياس أداء الموظفين وتقديم التعويضات تبعاً لذلك.
	13.9	38.0	15.7	22.2	10.2	النسبة %	
متوسط							1,23505 3,2315
متوسط	29	28	15	23	13	التكرار	تقدم المؤسسة تعويضات إضافية للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة.
	26.9	25.9	13.9	21.3	12.0	النسبة %	
متوسط							1,38862 3,3426
متوسط	12	30	26	25	15	التكرار	تتم المؤسسة بالتعويضات كأداة لتحقيق أهدافها.
	11.1	27.8	24.1	23.1	13.9	النسبة %	
متوسط							1,23421 2,9907
عال							,85867 3,4472

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول التسويق الداخلي بأبعاده التكويني و فرق العمل والدعم الإداري وإستراتيجية التعويض، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **بعد التكوين:** بلغ متوسطه الحسابي 3.5426 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.821 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (يتم إعداد الموظفين في المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق الأداء الأفضل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.951 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 81% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مديرية التجارة تقوم بإعداد الموظفين ليتمكنوا من تحقيق الأداء الأفضل، بينما حوالي 14.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (توفر المؤسسة برامج تكوينية لعمالها لزيادة جودة خدماتها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.87 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.160 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 78.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة توفر برامج تكوينية لعمالها لزيادة جودة خدماتها، بينما 16.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (تعتبر المؤسسة التدريب فرصة لكسب رضا الموظفين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.11 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.044 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 39.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتبر التدريب فرصة لكسب رضا الموظفين، بينما حوالي 27.8% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (تقوم المؤسسة بتغيير برامج التكوين حسب المعلومات التي تقدمها بحوث التسويق عن الخدمات المنافسة ورغبات الزبائن):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.314 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 60.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتغيير برامج التكوين حسب المعلومات التي تقدمها بحوث التسويق عن الخدمات المنافسة و رغبات الزبائن، بينما حوالي 28.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05 (تتنوع برامج التكوين حسب أهداف المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.58 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 73.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن برامج التكوين تتنوع حسب أهداف المؤسسة، بينما حوالي 18.5% فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد فرق العمل:** بلغ متوسطه الحسابي 3.6048 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.86273 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.73 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.046 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 71.3% فقط من

الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تشجع العاملين على العمل بروح الفريق، بينما أكثر من 13% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.103 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 78.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التعاون يسود بين العاملين في فرق العمل، بينما 14.8% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.38 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 60.1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تهتم بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين، بينما حوالي 38.7% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (أعتقد بأنه في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.54 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.20 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 65.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون بأنهم في حال غيابهم يقوم احد الزملاء بأداء مهامهم بدون تردد، هذا يعني انه يقبل الآخرين بسهولة تعويض زملائهم الغائبين بينما حوالي 21.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد الدعم الإداري:** بلغ متوسطه الحسابي 3.4190 وهذا يعنى درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 1.13660 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين بينما إذا فافت القيمة الواحد فهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا ما يعكس القيمة الحالية وفيما يأتي تفصيل للناتج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (تدعم المؤسسة فرص إبداع الموظفين في أعمالهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.379 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.34 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 56.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تدعم فرص إبداع الموظفين في أعمالهم، بينما أكثر من 31.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (تعمل المؤسسة على توفير احتياجات الموظفين بدون تردد):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.19 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.37 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 48.1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على توفير احتياجات الموظفين بدون تردد، بينما 38.9% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (تساعد المؤسسة الموظفين بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري

1.218 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 63% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تساعد الموظفين بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بإعمالهم، بينما أكثر من 24% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (تمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.59 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.31 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 62.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم، بينما 23.2% فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد إستراتيجية التعويض:** بلغ متوسطه الحسابي 3.19 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 1.146 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين بينما إذا فاقت القيمة الواحد فهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات وهذا ما يعكس القيمة الحالية وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (يتم تقديم تعويضات كافية للموظفين تدفعهم لتقديم خدمات أفضل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.23 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.398 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 50.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تقديم تعويضات كافية للموظفين تدفعهم لتقديم خدمات أفضل، بينما أكثر من 37% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (يتم قياس أداء الموظفين وتقديم التعويضات تبعاً لذلك):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.23 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.23 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 51.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم قياس أداء الموظفين و تقديم التعويضات تبعاً لذلك، بينما 32.4% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (تقدم المؤسسة تعويضات إضافية للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.34 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.38 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 52.8% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقدم تعويضات إضافية للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة، بينما أكثر من 33.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (تهتم المؤسسة بالتعويضات كأداة لتحقيق أهدافها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.99 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.23 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 38.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تهتم بالتعويضات كأداة لتحقيق أهدافها، بينما 37% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المتغير التابع: سلوك التشارك في المعرفة**

الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات سلوك التشارك في المعرفة

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
سلوك التشارك في المعرفة	3,8403	,70168							عال
أقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة.	3,9815	,84258	التكرار	4	3	6	73	22	عال
			النسبة %	3.7	2.8	5.6	67.6	20.4	
أقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردين، والمنافسين مع زملائي داخل المؤسسة.	3,7685	1,09037	التكرار	8	7	10	60	23	عال
			النسبة %	7.4	6.5	9.3	55.6	21.3	
أشارك بخبراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة.	3,9352	,81198	التكرار	3	5	6	76	18	عال
			النسبة %	2.8	4.6	5.6	70.4	16.7	
أشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا إنجاز العمل (معرفة كيف) .	3,6759	,85192	التكرار	1	13	17	66	11	عال
			النسبة %	0.9	12.0	15.7	61.1	10.2	
نية التشارك في المعرفة	3,9051	,71427							عال
إذا أتاحت لي الفرصة، فسأقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي في العمل.	3,9722	,79082	التكرار	2	4	11	69	22	عال
			النسبة %	1.9	3.7	10.2	63.9	20.4	
إذا أتاحت لي الفرصة سأقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردين، والمنافسين مع زملائي داخل المؤسسة.	3,7593	1,00346	التكرار	4	11	13	59	21	عال
			النسبة %	3.7	10.2	12.0	54.6	19.4	
إذا أتاحت لي الفرصة سأشارك بخبراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة .	4,0093	,79125	التكرار	2	5	6	72	23	عال
			النسبة %	1.9	4.6	5.6	66.7	21.3	

عال	التكرار	2	6	14	67	19	,82844	3,8796	إذا أتيحت لي الفرصة سأشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا انجاز العمل (معرفة كيف).	
	النسبة %	1.9	5.6	13.0	62.0	17.6				
عال								,83329	3,4884	المعيار الشخصي
عال	التكرار	5	12	26	52	13	,99983	3,5185	يؤمن المدير التنفيذي في المؤسسة أنه يجب علي القيام بالتشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.	
	النسبة %	4.6	11.1	24.1	48.1	12.0				
عال	التكرار	9	9	18	61	11	1,06325	3,5185	يؤمن المشرف المباشر على العمل أنه يجب علي التشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.	
	النسبة %	8.3	16.7	17.6	48.1	12.0				
عال	التكرار	6	18	19	52	13	1,07940	3,4444	يؤمن زملائي الموظفين بضرورة تشاركي في المعرفة معهم.	
	النسبة %	5.6	16.7	17.6	48.1	12.0				
عال	التكرار	6	11	27	54	10	,99020	3,4722	بشكل عام، أحاول إتباع سياسة و نية المدير التنفيذي.	
	النسبة %	5.6	10.2	25.0	50.0	9.3				
عال								,67992	4,0301	الموقف اتجاه التشارك في المعرفة
عال	التكرار	2	1	10	60	35	,77534	4,1574	حسب رأبي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو شيء جيد.	
	النسبة %	1.9	0.9	9.3	55.6	32.6				
عال	التكرار	3	4	6	61	34	,87477	4,1019	بالنسبة لي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة عن حسن المعاملة.	
	النسبة %	2.8	3.7	5.6	56.5	31.5				
عال	التكرار	6	7	10	40	45	1,13119	4,0278	بالنسبة لي يعتبر التشارك في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة.	
	النسبة %	5.6	6.5	9.3	37.0	41.7				
عال	التكرار	5	9	10	59	25	1,02765	3,8333	حسب رأبي فإنه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.	
	النسبة %	4.6	8.3	9.3	54.6	23.1				

عال							3,5093	84757,	السلوك الرقابي المدرك
متوسط	9	49	24	19	7	التكرار			أملك الوقت الكافي للتشارك بمعاري مع زملائي في العمل.
	8.3	45.4	22.2	17.6	6.5	النسبة %	1,06471	3,3148	
متوسط	9	52	19	21	7	التكرار			تتوفر لدي الأدوات الضرورية للتشارك بمعاري مع زملائي في العمل.
	8.3	48.1	17.6	19.4	6.5	النسبة %	1,08368	3,3241	
عال	16	68	11	8	5	التكرار			لدي القدرة على التشارك في معاري مع زملائي في العمل.
	14.8	63.0	10.2	7.4	4.6	النسبة %	,95575	3,7593	
عال	13	64	14	13	4	التكرار			يمكنني التشارك بمعاري مع زملائي في العمل بكل سهولة.
	12.0	59.3	13.0	12.0	3.7	النسبة %	,97116	3,6389	
عال							3,8403	70168,	متغير سلوك التشارك في المعرفة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول سلوك التشارك في المعرفة بأبعاده، النية في التشارك في المعرفة والمعارف الشخصية والموقف اتجاه التشارك في المعرفة والسلوك الرقابي المدرك، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ بعد سلوك التشارك في المعرفة: بلغ متوسطه الحسابي 3.8403 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه

المعياري 0.70168 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات

المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ المؤشر 01 (أقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي

3.9815 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.842 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر

من 88% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الموظفين يقومون بتبادل المعارف حول العمل مع زملائهم

داخل المؤسسة، بينما أكثر من 6.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (أقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردن، والمنافسين مع زملائي داخل

المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.7685 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.09037

أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 76.9% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنهم يقومون بتبادل

المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردين، والمنافسين مع زملائهم داخل المؤسسة ، بينما حوالي 13.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (أشارك بخبراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.93 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.81 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 87.1% من الموظفين المستجوبين يرون أنهم يشاركون خبراتهم حول العمل مع زملائهم داخل المؤسسة، بينما 7.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (أشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا انجاز العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 71.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشاركون زملائهم داخل المؤسسة معارفهم حول خفايا انجاز العمل، بينما أكثر من 12.9% لا يوافقون على ذلك.

❖ **نية التشارك في المعرفة:** بلغ متوسطه الحسابي 3.90 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.71 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للناتج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ **المؤشر 01 (إذا أتاحت لي الفرصة، فسأقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.79 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 84.3% من الموظفين المستجوبين يرون أنه إذا أتاحت لهم الفرصة، فسيقومون بتبادل المعارف حول العمل مع زملائهم في العمل، بينما أكثر من 5.6% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (إذا أتاحت لي الفرصة سأقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردين، والمنافسين مع زملائي داخل المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.00 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 74% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه إذا أتاحت لهم الفرصة فسيقومون بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردين، والمنافسين مع زملائهم داخل المؤسسة القائد يعطي العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم، بينما أكثر من 13.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (إذا أتاحت لي الفرصة سأشارك بخبراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.79 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 88% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنه إذا أتاحت لهم الفرصة سيتشاركون بخبراتهم حول العمل مع زملائهم داخل المؤسسة القائد يتساهل مع العاملين المقصرين في أعمالهم، بينما أكثر من 6.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (إذا أتاحت لي الفرصة سأشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا انجاز العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.87 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.82 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 79.6% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنه إذا أتاحت لهم الفرصة سيشاركون زملائهم داخل المؤسسة معارف حول خفايا انجاز العمل ، بينما أكثر من 7.5% لا يوافقون على ذلك.

❖ **المعيار الشخصي:** بلغ متوسطه الحسابي 3.48 وهذا يعنى درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.83 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (يؤمن المدير التنفيذي في المؤسسة أنه يجب علي القيام بالتشارك في المعرفة مع زملائي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 60.1% من الموظفين المستجوبين يرون بأن المدير التنفيذي في المؤسسة يؤمن بأنه يجب عليهم القيام بالتشارك في المعرفة مع زملائهم في العمل، بينما حوالي 15.7% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02** (يؤمن المشرف المباشر على العمل أنه يجب علي التشارك في المعرفة مع زملائي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.06 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 60.1% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المشرف المباشر على العمل يؤمن انه يجب عليهم التشارك في المعرفة مع زملائهم في العمل، بينما 25% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03** (يؤمن زملائي الموظفين بضرورة تشاركي في المعرفة معهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.44 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 60.1% من الموظفين المستجوبين يرون ضرورة التشارك في المعرفة مع زملائهم الموظفين، بينما 22.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (بشكل عام، أحاول إتباع سياسة و نية المدير التنفيذي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.47 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 59.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انه بشكل عام يحاولون إتباع سياسة ونية المدير التنفيذي، بينما 15.8% لا يوافقون على ذلك.

❖ **الموقف اتجاه التشارك في المعرفة:** بلغ متوسطه الحسابي 4.03 وهذا يعنى درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.67 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ **المؤشر 01** (حسب رأيي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو شيء جيد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.15 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.77 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

أكثر من 88.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التشارك في المعرفة مع زملائهم هو شيء جيد، بينما 2.8% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02** (بالنسبة لي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة عن حسن المعاملة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.10 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.87 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 88% من الموظفين المستجوبين يؤكدون بأن التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة عن حسن المعاملة، بينما 6.5% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03** (بالنسبة لي يعتبر التشارك في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 34% من الموظفين المستجوبين يوافقون بأن التشارك في المعرفة مع زملائهم أمر ليس له قيمة، بينما حوالي 34% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (حسب رأيي فإنه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 77.7% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه من الحكمة أن يقوموا بالتشارك في المعرفة مع زملائهم في العمل، بينما 12.1% لا يوافقون على ذلك، والنسبة الباقية أي 43.2% محايدون.

❖ **السلوك الرقابي المدرك**: بلغ متوسطه الحسابي 3.50 وهذا يعنى درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.84 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للناتج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ **المؤشر 01** (أملك الوقت الكافي للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.31 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.06 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 53.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يملكون الوقت الكافي للتشارك بمعارفهم مع زملائهم في العمل، بينما 24.1% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02** (تتوفر لدي الأدوات الضرورية للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.32 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.08 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 56.4% من الموظفين المستجوبين يؤكدون بأنه تتوفر لديهم الأدوات الضرورية للتشارك بمعارفهم مع زملائهم في العمل، بينما 25.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03** (لدي القدرة على التشارك في معارفي مع زملائي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 77.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون بأن لديهم القدرة على التشارك في معارفهم مع زملائهم في العمل، بينما حوالي 12% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (يمكنني التشارك بمعارفي مع زملائي في العمل بكل سهولة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.63 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.97 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 71.3% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون بأنهم يمكنهم التشارك بمعارفهم مع زملائهم في العمل بكل سهولة، بينما 15.7% لا يوافقون على ذلك، والنسبة الباقية أي 43.2% محايدون.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولاً التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفطح (Kurtosis, Skewness)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن "Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-10 , 10] و Kurtosis) محصور بين [-3, 3].⁽¹⁾ ونلاحظ من خلال الجدول (2-5) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين -0.411 و 1.417 وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفطح محصورة بين -0.099 و 4.547 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-5): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
-0,926	,233	,681	,461	التكوين
-1,074	,233	1,733	,461	فرق العمل
-0,522	,233	-0,672	,461	الدعم الإداري
-0,411	,233	-0,948	,461	إستراتيجية التعويض
-0,710	,233	,099	,461	التسويق الداخلي
-1,417	,233	3,505	,461	سلوك التشارك في المعرفة
-1,078	,233	3,014	,461	نية التشارك في المعرفة
-0,909	,233	1,163	,461	المعيار الشخصي
-0,729	,233	4,547	,461	المواقف اتجاه التشارك في المعرفة
-0,765	,233	,470	,461	السلوك الرقابي المدرك

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

(1) محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص.140.

ثانيا: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي على التشارك في المعرفة.

الجدول (2-6-أ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	8,946	1	8,946	21,682	,000	,170	,412
الخطأ المتبقي	43,736	106	,413				
المجموع	52,682	107					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-6-أ)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.170، هذا يعني أن 17% من التباين في المتغير التابع (سلوك التشارك في المعرفة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-6-ب): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على التشارك في المعرفة

النموذج	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية		مستوى دلالة T
			Beta	قيمة T المحسوبة	
1 ثابت Constant	2,679	,257		10,432	,000
التسويق الداخلي	,337	,072	,412	4,656	,000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-6-ب)، فإن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على سلوك التشارك في المعرفة حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط B تساوي 0.337. وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر إيجابي للتكوين ثم لفرق العمل ثم للدعم الإداري ثم لإستراتيجية التعويض على التشارك في المعرفة.

الجدول (2-6-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	12,830	4	3,208	8,290	,000	,244	,493
الخطأ المتبقي	39,852	103	,387				
المجموع	52,682	107					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-6-ج)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.244، هذا يعني أن 24.4% من التباين في المتغير التابع (سلوك التشارك في المعرفة) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (التكوين وفرق العمل والدعم الإداري وإستراتيجية التعويض) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-6-د): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التسويق الداخلي على سلوك التشارك في

المعرفة

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1 ثابت Constant	2,439	,309			7,885	,000
التكوين	-,023	,112	-,027		-,202	,840
فرق العمل	,338	,094	,415		3,604	,000
الدعم الإداري	,097	,105	,158		,927	,356
إستراتيجية التعويض	-,022	,101	-,036		-,215	,830

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-6-د)، فإن التكوين والدعم الإداري وإستراتيجية التعويض ليس لها أثر ايجابي على سلوك التشارك في المعرفة حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.840، 0.356، و 0.830 وهي أكبر من القيمة 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى والثالثة والرابعة مرفوضة. في حين أنه يوجد أثر ايجابي لفرق العمل على سلوك التشارك في المعرفة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط B تساوي 0.338 أي أن 33.8% من سلوك التشارك في المعرفة مفسر بفرق العمل . وبهذا فإن الفرضية الثانية مقبولة.

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية الخامسة للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي على النية في التشارك في المعرفة.

الجدول (2-7): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	487	1	487	955	331	009	094
الخطأ المتبقي	54,102	106	510				
المجموع	54,590	107					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: نلاحظ أن مستوى دلالة F يساوي 0.331 وهي أكبر من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ليس له أهمية إحصائية.

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي على المعيار الشخصي.

الجدول (2-8-أ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	3,057	1	3,057	4,548	035	041	203
الخطأ المتبقي	71,241	106	672				
المجموع	74,298	107					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-8-أ)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.041، هذا يعني أن فقط 4.1% من التباين في المتغير التابع (المعيار الشخصي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي) وهو تفسير ضعيف لكنه دال إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالة F 0.035 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-8-ب): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على المعيار الشخصي

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	
1	2,810	,328		8,572	,000
	,197	,092	,203	2,133	,035

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-8-ب)، فإن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على المعيار الشخصي حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.035 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط B تساوي 0.197. وبهذا فإن الفرضية الفرعية السادسة مقبولة.

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السابعة للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي على المواقف اتجاه التشارك في المعرفة.

الجدول (2-9): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)
1	,601	1	,601	1,303	,256	,012	,110
	48,864	106	,461				
	49,465	107					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: نلاحظ لن مستوى دلالة F يساوي 0.256 وهي أكبر من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ليس له أهمية إحصائية.

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي على السلوك الرقابي المدرك.

الجدول (2-10-أ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثامنة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	5,642	1	5,642	8,396	,005	,073	,271
الخطأ المتبقي	71,224	106	,672				
المجموع	76,866	107					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-10-أ)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.073، هذا يعني أن 7.3% من التباين في المتغير التابع (السلوك الرقابي المدرك) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي) مستوى دلالة F يساوي 0.005 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-10-ب): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على السلوك الرقابي المدرك

النموذج	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية	
			Beta	قيمة T المحسوبة
1 ثابت Constant	2,587	,328		
التسويق الداخلي	,267	,092	,271	2,898
				7,894
				دلالة T
				,000
				,005

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-10-ب)، فإن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على السلوك الرقابي المدرك حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.005 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي 0.267 . وبهذا فإن الفرضية الفرعية الثامنة مقبولة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

أشارت الدراسة الحالية مجموعة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بتأثر التسويق الداخلي بأبعاده في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة بمديرية التجارة لولاية بسكرة، وتوصلنا من خلالها إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي سوف نحاول تفسير أبرز هذه النتائج، ومن ثم نقوم بوضع الاقتراحات اللازمة، واقتراح البحوث المستقبلية المكتملة لهذا الموضوع.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة تبني مديرية التجارة لولاية بسكرة لأنشطة التسويق الداخلي من تكوين وفرق العمل والدعم الإداري وإستراتيجية التعويض، وهذا بناء على اتجاهات الباحثين المرتفعة لمستوى التسويق الداخلي وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة (3.44) بانحراف معياري (0.858). وهو ما يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوفير برامج تكوينية لعمالها لزيادة جودة خدماتها وكذلك تحصل المؤسسة على أداء أفضل عن طريق تكوين الموظفين وتخصيص موارد كافية لذلك كما تهتم بتوفير برامج تكوين متنوعة حسب أهدافها لتزويد العاملين بمعلومات عن طرق فنية لأداء أعمالهم ومهامهم اليومية، إلا أنها لا تستغل بشكل كبير المعلومات التي تقدمها لها بحوث التسويق عن رغبات زبائنها، والخدمات التي يقدمونها منافسيها في تصميم برامجها التكوينية.

كما أكدت نتائج الدراسة الحالية أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة ومهارة العمل الجماعي إذ أنها ترسخ فكرة روحية العمل الجماعي والابتعاد عن التركيز على الأعمال الفردية للعاملين وذلك من خلال تشجيع الإدارة للعاملين على العمل بروح الفريق وهذا ما أدى إلى انه في حالة غياب أحد الزملاء يمكن تعويضه من الآخرين بدون تردد رغم ذلك نجد أن الإدارة لا تهتم كثيرا بتبادل الأفكار حول العمل وهذا قد يعود إلى أن المؤسسة محل الدراسة كغيرها من المؤسسات العمومية التي تتميز بالمركزية في التخطيط واتخاذ القرارات.

من جهة أخرى بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة دائما تحرص على جانب العلاقات الإنسانية في العمل وتوطيد العلاقات بين العمال من خلال التحسيس والتوجيه المقدم من طرف الإدارة وأمثلة على ذلك منح الموظفين فرصا عادلة لسماع شكواهم بالإضافة إلى التحفيز من طرف المدير للعاملين لتكملة الدراسات العليا والالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في عملهم كما يعتبر الدعم الإداري المنحني الذي يحقق التوافق بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول بحيث يستطيع تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية معهم وهذا ما سيعود بالإيجاب على علاقة الدعم الإداري بالإبداع المقدم من طرف الفرد رغم ذلك لا تسعى المؤسسة كثيرا إلى توفير احتياجات الموظفين بالشكل الكافي الذي يجعلهم يؤدون عملهم بدون تردد.

كما أكدت نتائج تحليل بعد إستراتيجية التعويضات في المؤسسة محل الدراسة، أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة حيث تهتم المديرية بتقديم تعويضات إضافية للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة وكذا العمل على توليد الرغبة في العمل عندهم من خلال تقديم تعويضات مناسبة لتقدم خدمات أفضل كما ويتم قياس أدائهم وتقديم

التعويضات تبعا لذلك ولكن لا تستغل المؤسسة هذا البعد بشكل كافي في تحقيق أهدافها ويعد هذا أمرا خطيرا في مسار تبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

بينت نتائج تحليل لمتغير التسويق الداخلي في مديرية التجارة لولاية بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة عالية، وهذا لان المؤسسة تتبع استراتيجيات التسويق الداخلي و المتمثلة في التكوين وفرق العمل والدعم الإداري وإستراتيجية التعويض بكل وظائفها ومراكزها ومبادئها، لكن تبني أنشطة التسويق الداخلي لا تعني تبني التسويق الداخلي لأن هذا الأخير هو مفهوم وفلسفة يجب الإيمان بها وفهمها من قبل الإدارة العليا.

من جهة أخرى بينت نتائج الدراسة أن مديرية التجارة لولاية بسكرة واهتمت بسلوك التشارك في المعرفة بأبعاده المختلفة من نية التشارك في المعرفة والمعيار الشخصي و موقف اتجاه التشارك في المعرفة وأخيرا السلوك الرقابي المدرك وهذا وفقا للدراسة الإحصائية حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد سلوك التشارك في المعرفة (3,84) بانحراف معياري (0.701) هذا ما يوضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بهذا الجانب وتوافق عليه وتعمل على توفير الأدوات اللازمة للقيام به

تبينت نتائج التحليل أن الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة يملكون مواقف ايجابية اتجاه سلوك التشارك في المعرفة لأنهم يرون أن ذلك مهم ومن الحكمة القيام به لكن إذا قاموا به يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم. كما بينت نتائج التحليل أن القادة تدعم وتشجع سلوك التشارك في المعرفة حيث أكثر من 60 % من الأفراد العاملين يرون أن المدير التنفيذي في المؤسسة يؤمن و يشجع على القيام بسلوك التشارك في المعرفة مع زملائهم في العمل وأيضا نسبة أكثر من 60 % من العمال المستجوبين يرون أن المشرف في المؤسسة يؤمن بالتشارك المعرفي أيضا بينما 25 % لا يؤمنون بذلك.

كما أكدت الدراسة أن الموظفين في المؤسسة يعتبرون أن القيام بسلوك التشارك في المعرفة من الأمور الدالة على حسن المعاملة.

وبينت أيضا نتائج التحليل أن الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يملكون الوقت الكافي من أجل التشارك في المعرفة بكل سهولة فهذا يعكس فهم أهمية التشارك المعرفي.

بينت أيضا نتائج التحليل أن سلوكيات التشارك في المعرفة لا تختلف بين الذكور والإناث وأن جهود القادة في دعم التشارك المعرفي قائمة وتساهم بشكل كبير في رفع مستوى التشارك.

المطلب الثاني: تفسير اختبار فرضيات الدراسة.

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع فرضية مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سوف نقوم بتفسير هذه الفرضيات:

1. تفسير الفرضية الرئيسية:

بينت نتائج الفرضية الرئيسية أن هناك تأثير للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) بأبعاده المختلفة على التشارك في المعرفة في المؤسسة محل الدراسة (مديرية التجارة لولاية بسكرة) وذلك لاهتمامها وتطبيقها لأنشطة واستراتيجيات التسويق الداخلي ووضعها حيز التنفيذ لما لها من منافع كثيرة ساهمت في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة.

2. تفسير الفرضيات الفرعية:

- من خلال مراجعة النتائج المتحصل عليها في الفرضية الفرعية الأولى يتضح أن مديرية التجارة لولاية بسكرة تهتم ببعدها التكويني من خلال توفير جملة من البرامج التكوينية للعامل البشري من أجل رفع مستوى الأداء للرقى بالعمل الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه المعارف التي اكتسبها من التكوين لم تتركهم يتشاركون بها مع الآخرين.
- بينت نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن المؤسسة تهتم ببناء فرق العمل الأمر الذي يساعد على تقاسم المسؤولية بين محمل أفراد الفريق ويولد روح الجماعة داخل المؤسسة هذا ما شجع أعضاء الفريق على تبادل المعارف حول العمل ومشاركة بعضهم حول خفايا إنجاز العمل.
- بينت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن المؤسسة توفر الدعم الإداري الكافي من حيث الاهتمام باحتياجات الموظفين وتوفير فرص الإبداع لديهم ورغم ذلك فإن سلوك التشارك في العمل بين الموظفين كان عال وهذا يعني أن دعم الإدارة لم يساهم في تشجيع الأفراد على التشارك في معارفهم، وأن هذا الأخير قد تحكمه عوامل أخرى خارجة عن نموذج الدراسة.
- توضح نتائج الفرضية الفرعية الرابعة غياب واضح لبعده التعويضات الإضافية حيث قضى تماما على روح الإبداع والتميز وذلك راجع كله لغياب نظام الحوافز إلا أن الأفراد لم ينتظروا المكافآت حتى يتشاركون في معارفهم.
- كما أكدت نتائج الدراسة أنه رغم وجود نية إيجابية واستعداد لدى الموظفين لتبادل معارفهم سواء مع زملائهم أو مع الزبائن، كما أنهم لا يضيعون أي فرصة لتحويل معارفهم والاستفادة من معارف الآخرين، إلا أن هذا الاستعداد لم يكفي نتيجة أنشطة التسويق الداخلي، وتعتقد الطالبة أن النية والاستعداد قد تحكمه الثقافة أكثر من مجموعة ممارسات أو آليات إدارية.
- وتؤكد النتائج أيضا أن توفير الدعم الإداري والاستجابة لحاجات الموظفين، إضافة إلى تقديم التكوين اللازم لهم تجعل الأفراد يؤمنون أكثر بسلوكيات المشرف المباشر عليهم فيما يتعلق بتشجيعه للتشارك في المعرفة.
- كما أكدت نتائج الدراسة أن إيمان الموظفين بأن تبادل المعرفة مع زملائهم يعد من السلوكيات ذات الفائدة على المؤسسة من جهة، كما أنها من السلوكيات التي تبني ثقة وارتياح في التعامل بين الموظفين في أماكن العمل، إلا أن هذا الإيمان ليس نابع من الممارسات الإدارية مثل تقديم التعويضات والدعم والتكوين... الخ.
- وتؤكد النتائج أيضا أن تكوين الموظف يجعله أكثر تمكنا في عمله، مما يوفر له الوقت لتبادل معارفه من جهة، كما يعطي له معارف جديد يمكن أن يستفيد منها زملاءه، كما أن العمل ضمن الفريق يخفف من ضغوط العمل، وينمي مهارات الفرد في التعامل مع الجماعة وهو ما يسهل عليه التفاعل والتشارك بمعارفهم بفعالية أكثر مع زملائه في العمل.

المطلب الثالث: اقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

الاقتراحات:

- 1- اعتمادا على ما استنتجناه في هذه الدراسة وعلى ضوء ما تم التوصل إليه تمكنا من الخروج بالاقتراحات التالية:
 - 1- ضرورة الاهتمام بتبني أنشطة التسويق الداخلي لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن فضلا عن أن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسا للتسويق الخارجي الناجح.
 - 2- العمل على تكوين عمال ذوي كفاءات ومهارات من خلال توفير برامج تكوينية وحثهم على الالتحاق بدورات التأهيل التقني وذلك لضمان منتجات ذوي جودة عالية وزيادتها.
 - 3- نجاح التسويق الداخلي يعتمد على الأفراد العاملين لذلك يجب ترسيخ فكرة روحية العمل الجماعي ومدى كفاءتهم ومهارتهم.
 - 4- الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل بين الأفراد العاملين وذلك من خلال التحسيس والتوجيه وتحفيزهم فهذا يساهم في تشجيعهم على الأداء الجيد.
 - 5- الاهتمام بتوليد الرغبة في العمل لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال تقديم مختلف التعويضات المناسبة والعمل على زيادة الحوافز والمكافأة لاستخراج أفضل المهارات لدى العمال.
 - 6- ترسيخ فكرة العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق من أجل إنجاح التسويق الداخلي.
 - 7- ضرورة الاهتمام بسلوك التشارك في المعرفة من أجل ترسيخ ثقافة الخدمة القوية بين العاملين والتي تؤثر إيجابيا بين العاملين من جهة و إنجاح التسويق الداخلي وجودة المنتجات من جهة أخرى.
 - 8- على المؤسسة الالتزام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين لكسب رضاهم.
 - 9- معظم الموظفين في المؤسسات الجزائرية لا يدركون أهمية الاستبانة في دراسة الباحث، فيجب على الباحث قبل توزيعه الاستبانة شرح للموظفين موضوع الدراسة والغرض منها بشكل مفصل، وذلك لإزالة الغموض لدى المبحوثين إدراكهم بشكل جيد أهمية إجاباتهم نتائج الدراسة.

توجيهات لبحوث مستقبلية:

رغم أننا سعينا للإلمام بأهم جوانب الموضوع، وما هذه الدراسة إلا جزء يسير لا يخلو من النقائص، وهو ما يفتح أمامنا آفاقا جديدة يمكن أن تكون مستقبلا إشكاليات لبحوث أخرى:

- ✓ معرفة واقع التسويق الداخلي في الجامعات الجزائرية.
- ✓ علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي.
- ✓ التسويق الداخلي كمدخل لكسب ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية.
- ✓ التسويق الداخلي كموجه لسلوك العامل.

خلاصة الفصل:

تم من خلال الفصل عرض أهم التقنيات المنهجية المستخدمة في الدراسة، ومن ثم تم عرض أهم نتائج الدراسة والمتعلقة بكل من تقييم متغيرات الدراسة حيث للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وتم قبول الفقرات التي يفوق معامل ثباتها (50%)، وأظهرت النتائج بان جميع فقرات معامل ثباتها يفوق (50%)، ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر و البعد الذي ينتمي إليه وقد تم قبول المؤشرات التي يفوق معامل ارتباطها (50%) أو (70%)، ثم تم التطرق إلى وصف العينة حسب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)، وبعدها تم تقييم متغيرات الدراسة حيث تطرقنا إلى كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة، كما تم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة أين تم اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات والتأكد من أن جميع متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثم تم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة ونتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، ثم تطرقنا إلى تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات، وفي الأخير قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج وتقديم الاقتراحات اللازمة، واقتراح البحوث المستقبلية المكتملة لهذا الموضوع.

الخاتمة

يمكن القول أن التسويق الداخلي نشاط حركي وأخلاقي وزاخر بالمنافسة الشديدة، وهو جزء هام من الحياة اليومية لكل مؤسسة أيا كان مجالها، ولا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في إدارة التسويق في المؤسسات، ولكن يشارك الجميع في هذه الأنشطة ويتلقونها ويمارسونها ويتعاملون معها.

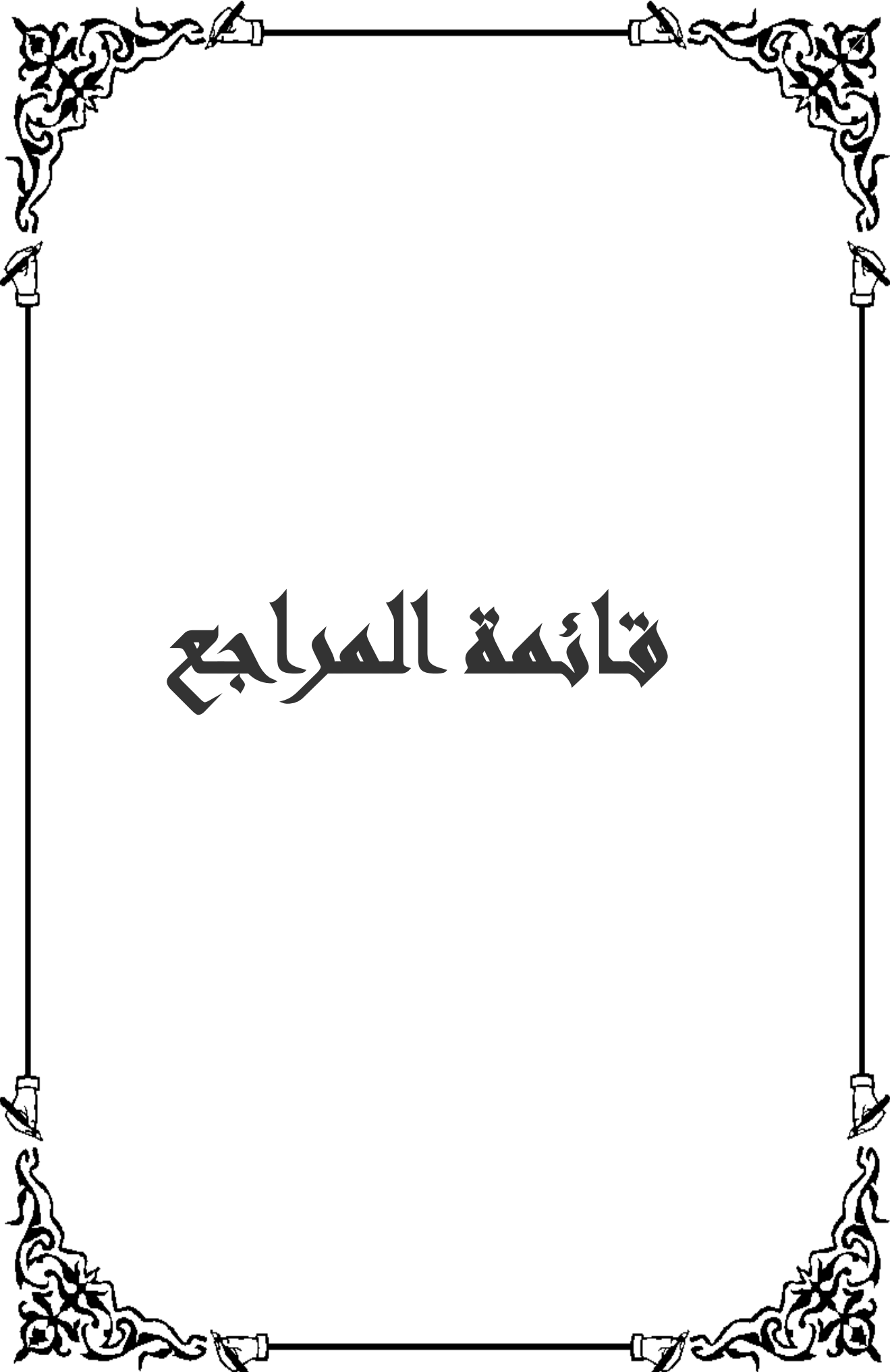
ويمكن القول أننا نعيش عصر التسويق، فهو يصنع الاقتصاد، والاقتصاد يصنع التنافسية، والسياسة تحدد ملامح صورة هذا العصر ومستقبله.

كما ويعد سلوك التشارك في المعرفة على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة، لذلك ركزنا على مساهمة أنشطة التسويق الداخلي المتمثلة في : (التكوين، فرق العمل، الدعم الإداري، إستراتيجية التعويض) في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة.

في هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة عامة حول أثر التسويق الداخلي على سلوك التشارك في المعرفة من خلال النتائج النظرية التي بينت وجود أثر للتسويق الداخلي على سلوك التشارك في المعرفة وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع وكانت دراسة حالة على مديرية التجارة لولاية بسكرة التي تم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة وبعد ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا المنهج الوصفي، وكما تم تطبيق دراسة حالة في مديرية التجارة لولاية بسكرة، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على عينة الدراسة (الأفراد العاملين) وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم للتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر التسويق الداخلي بأبعادها (التكوين، فرق العمل، الدعم الإداري، إستراتيجية التعويض) في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة، وتوصلنا من خلال نتائج الدراسة إلى أن مستوى تبني التسويق الداخلي في مديرية التجارة لولاية بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث جاء كل التكوين وفرق العمل والدعم الإداري بدرجة عالية بينما بعد إستراتيجية التعويض فجاء بدرجة متوسطة. كما تبين أن مستوى سلوك التشارك في المعرفة أيضا جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث جاء كل بعد من أبعاد سلوك التشارك في المعرفة (نية التشارك في المعرفة، المعيار الشخصي، الموقف اتجاه التشارك في المعرفة، السلوك الرقابي المدرك) بدرجة عالية. كما أكدت نتائج الدراسة بأن كل من هذه الأبعاد التكوين والدعم الإداري وإستراتيجية التعويض ليس لهم أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة في المديرية، وفي المقابل وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها فرق العمل، كما توصلنا أيضا إلى أن التسويق الداخلي ليس له أثر على كل من بعد نية التشارك في المعرفة والموقف اتجاه التشارك في المعرفة، وفي المقابل فإن له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعدين المعيار الشخصي والسلوك الرقابي المدرك.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

- 1- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2- أحمد شيبات، الإحصاء الوصفي، جامعة منتوري- قسنطينة-.
- 3- أرمابيسرا- فرنانديز، راجيف سايبيروال ترجمة محمد شحاتة وهي، إدارة المعرفة: النظم والعمليات، معهد الإدارة العامة، ردمك، 2014.
- 4- أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، إدارة المعرفة، اتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول، دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع، تدمك، 2013.
- 5- أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 6- أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 7- بشير العلاق ، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 8- بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الالكترونية- مدخل تحليلي، تطبيقي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 9- حميد الطائي، وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 10- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 11- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
- 13- طعمة حسن ياسين، إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

- 14- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة (في إطار نظم ذكاء الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15- علاء فرحان طالب، أميرة جنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 16- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 17- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008.
- 18- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر 2008.
- 19- محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.
- 21- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 22- نادر شعبان إبراهيم السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام برنامج spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 23- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 24- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.
- 25- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

ب- الرسائل الجامعية

- 26- ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديروا مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين- 2011.
- 27- إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة، متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2010.

- 28- أقطي جوهرة، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم، 2014.
- 29- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2010.
- 30- بلقوم فريد، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2012.
- 31- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
- 32- حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2015.
- 33- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، تموز 2010.
- 34- سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2010.
- 35- سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي و أثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2009.
- 36- صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق غير منشورة، سوريا، 2006.
- 37- محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2013.

38- هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس اثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مذكرة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، شباط 2005.

ج- المجلات والدوريات

- 39- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012.
- 40- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين " دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي"، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1)، جامعة أبو ظبي 2015.
- 41- حسان ثابت جاسم، درمان سليمان صادق، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين " دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة الرافدين، المجلد (29)، العدد (85)، جامعة الموصل، 2009.
- 42- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للالكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (4)، 2015.
- 43- حسين محمود حريم، شاکر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد (8)، العدد (1)، 2006.
- 44- حكيم بن جرود، أثر استخدام أبعاد تسويق الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 11، 2012.
- 45- سامي عبدا لله المدان، صباح، محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (84)، 2010.
- 46- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، 2010.
- 47- سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (9)، 2010.

- 48- سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال، أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة و التشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، اللقاء للبحوث و الدراسات، المجلد (17)، العدد (1)، 2014.
- 49- شاكرا إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد الثالث و العشرون، المجلد 2، حزيران 2011.
- 50- عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، محمد علي عبد الله، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الإنسانية و الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، العدد (1)، يوليو 2012.
- 51- عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (6)، 2014.
- 52- عبد المجيد مهنا، إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصيي المكتبات و المعلومات، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (3+4)، 2012.
- 53- علي محمد جبران و أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (10)، العدد (2)، 2015.
- 54- فؤاد حمودي العطار، ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي و جودة الخدمة و تأثيرهما في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية إدارة الاقتصاد، المجلد (13)، العدد (1)، 2015.
- 55- كندة علي ديب حيان محمد بركات، التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد (37)، العدد (3)، سورية، 2015.
- 56- ليلى محمد حسني أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 4، أيار 2012.
- 57- مالك محمد المجالي، أمين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016.

- 58- هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (3)، العدد (6)، 2013.

د- قائمة الملتقيات

- 59- أقطي جوهره، سعيدي وردة، دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة التنوع: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمه، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، 2014.
- 60- حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي و التسويق الداخلي و أثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة، دراسة حالة عمان، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة (23-26 أبريل)، -عمان- الأردن، جامعة الزيتونة الأردنية، 2012.
- 61- حميد عبد النبي الطائي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، عمان، الأردن، رقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (6-8 نوفمبر)، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 62- سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 63- عبد السلام بنحادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، (15-17 ديسمبر 2012).
- 64- عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جامعة البلقاء التطبيقية.
- 65- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان، 2012.

ه- المواقع الالكترونية:

- 66- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية بسكرة www.dcwiskra.dz اطلع عليه يوم 7-2-2017، على الساعة 21:45.

- 67- Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., **“Determinants of Knowledge Sharing Behavior”**, International Conference, Business and Marketing Management, vol. 29, 2012.
- 68- Bannon, D.P., **“ Internal Marketing and Political Marketing”**, PSA, 2005.
- 69- Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P, **“The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance”**, Operational Research, an International Journal, Vol.5, No.2, 2005, p 352.
- 70- Brayman, A., (1984), **« The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? »**, The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.
- 71- Gillemo, s.& Rijksen, M., **« Saab Versus Internal Marketing- Internal Brand Alignment in an MNC Operating in the Automobile Industry”**, Unpublished Master thesis, school of economics and commercial law, Goteborg University, 2000.
- 72- Gounaris, S.P ,**“ Internal-market orientation and its measurement”**, Journal of Business Research, 59, 2006.
- 73- Kothari, C.R., **« Research Methodology-Methods and Techniques »**, New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985.
- 74- Liang, C.M., & Sheng, H., **“ The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on job Satisfaction in Taiwan’s IT Industry”**, The Journal of International Management Studies, Vol.4, No.2, 2009.
- 75- Logaj, V., & Trnavcevic, A, **“Internal Marketing and Schools”**: The Slovenian Case Study, Managing Global Transitions, Vol 4, No 1, 2006.
- 76- Minisi, M.A., **“The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority”**, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.

- 77- Sekaran, U., **“Research Methods for Business a Skill Building Approach”**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
- 78- Spodarizy & Szelagouska-Rudzka, K., **« The Influence of Internal Marketing and Employees »**, Entrepreneurship on knowledge management”, Olsztyn Economic Journal, Vol.3, No.2, 2008.
- 79- Yang, J.T., **« The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept “**, Departement of Hotel and Restaurant Management, 2002.



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
علوم التسيير



استبانة البحث

عزيزتي الموظفة، عزيزي الموظف
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، بعنوان " أثر التسويق الداخلي في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة اعتمادا على نظرية السلوك المخطط" ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. كما نخططكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة:
أفطي جوهرة

إعداد الطالبة:
بوصيوذة رهام

القسم الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

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

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوى فأقل تقني ليسانس

مهندس ماجستير دراسات عليا متخصصة (PGS) أخرى يرجى تحديدها

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التسويق الداخلي: نرجو تحديد درجة الموافقة، وذلك بوضع العلامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- التكوين						
1	يتم إعداد الموظفين في المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق الأداء الأفضل.					
2	توفر المؤسسة برامج تكوينية لعمالها لزيادة جودة خدماتها.					
3	تعتبر المؤسسة التكوين فرصة لكسب رضا الموظفين.					
4	تقوم المؤسسة بتغيير برامج التكوين حسب المعلومات التي تقدمها بحوث التسويق عن الخدمات المنافسة و رغبات الزبائن.					
5	تتنوع برامج التكوين حسب أهداف المؤسسة.					
ب- فرق العمل						
6	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق.					
7	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل.					
8	تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين.					
9	أعتقد بأنه في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد					
ج- الدعم الإداري						
10	تدعم المؤسسة فرص إبداع الموظفين في أعمالهم.					
11	تعمل المؤسسة على توفير احتياجات الموظفين بدون تردد.					
12	تساعد المؤسسة الموظفين بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم.					
13	يمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم.					
د- إستراتيجية التعويض						
14	يتم تقديم تعويضات كافية للموظفين تدفعهم لتقديم خدمات أفضل.					

					15	يتم قياس أداء الموظفين و تقديم التعويضات تبعاً لذلك.
					16	تقدم المؤسسة تعويضات إضافية للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة.
					17	تهتم المؤسسة بالتعويضات كأداة لتحقيق أهدافها.

المحور الثاني: سلوك التشارك في المعرفة: نرجو تحديد درجة الموافقة، وذلك بوضع العلامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أبعاد سلوك التشارك في المعرفة وعبارات القياس	الرقم
أ- سلوك التشارك في المعرفة						
					أقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة.	18
					أقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردين، و المنافسين مع زملائي داخل المؤسسة.	19
					أشارك بخبراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة.	20
					أشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا انجاز العمل (معرفة كيف) .	21
ب- نية التشارك في المعرفة						
					إذا أتاحت لي الفرصة، فسأقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي في العمل.	22
					إذا أتاحت لي الفرصة سأقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردين، و المنافسين مع زملائي داخل المؤسسة.	23
					إذا أتاحت لي الفرصة سأشارك بخبراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة .	24
					إذا أتاحت لي الفرصة سأشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا انجاز العمل (معرفة كيف).	25
ج- المعيار الشخصي						
					يؤمن المدير التنفيذي في المؤسسة أنه يجب علي القيام بالتشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.	26

					27	يؤمن المشرف المباشر على العمل أنه يجب علي التشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.
					28	يؤمن زملائي الموظفين بضرورة تشاركي في المعرفة معهم.
					29	بشكل عام، أحاول إتباع سياسة و نية المدير التنفيذي.
د- الموقف اتجاه التشارك في المعرفة						
					30	حسب رأيي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو شيء جيد.
					31	بالنسبة لي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة عن حسن المعاملة.
					32	بالنسبة لي يعتبر التشارك في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة.
					33	حسب رأيي فإنه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.
هـ- السلوك الرقابي المدرك						
					34	املك الوقت الكافي للتشارك بمعاري مع زملائي في العمل.
					35	تتوفر لدي الأدوات الضرورية للتشارك بمعاري مع زملائي في العمل.
					36	لدي القدرة على التشارك في معاري مع زملائي في العمل.
					37	يمكنني التشارك بمعاري مع زملائي في العمل بكل سهولة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الدرجة	لقب واسم المحكم	الرقم
قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أستاذ محاضر - أ-	جوهرة أقطي	1
قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أستاذ محاضر - ب-	خان أحلام	2
قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أستاذ مساعد - أ-	بوروية فهيمة	3