



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي

تحت إشراف الدكتورة:

د. عواطف عيشوش

الطالبة:

منال دونة

مريم بوزنادة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-	د. بن علي عبد الرزاق
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-	د. عيشوش عواطف
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-	د. الشاهد عبد الحكيم

السنة الجامعية: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي

تحت إشراف الدكتورة:

د. عواطف عيشوش

الطالبة:

منال دونة

مريم بوزنادة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بن علي عبد الرزاق	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د. عيشوش عواطف	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا
د. الشاهد عبد الحكيم	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهـل

بسم الله اللهم صلي صلاةً كاملة وسلم سلاماً تاماً على النبي الأمي الذي تنحل به العقد وتنفرج به
الكرب وتقضى به الحوائج وتنال به الرغائب

تعود شجرة جهدي للذي فطرني ومن علي بنعمه الجمة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا
كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

كما أهديه

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي اللذان كانا عوناً وسنداً لي وسر نجاحي "والديا العزيزين"

إلى من هم عزوتي وسندي في الحياة "إخوتي وأخواتي"

إلى من سأفتقدهما من جعلهما الله إخوتي بالله ومن أحببتهم في الله "أغلى

صديقتين"

إلى كل من لم يخل عني بكلمة خير أو فعل، إلى كل من تذكروني في دعائه، لكم مني كل

الشكر والتقدير

الأهالي

بسم الله والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات لك الحمد يا الله كما ينبغي لعظيم وجهك وجلال سلطانك، اللهم صلي صلاةً كاملة وسلم سلاماً تاماً على النبي الأمي الذي تنحل به العقد وتنفرج به الكرب وتقضى به الحوائج وتنال به الرغائب،
أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الذي وفقني فيه الله تعالى

إلى من زرعوا لي ورداً في طريقي وأحسنوا إلي، اللذان كانا لهما أعمق الجهود في تحقيق النجاح في
هذه الرحلة العلمية "والديا الغاليين"

إلى من كانوا لي أجنحة تتشلي كلما أوشكت على السقوط وأثروني على أنفسهم "إخوتي"
إلى من يسعى دوماً لإسعادي، الذي ينسيني مشقة وعناء الطريق، من رأى من نقاط ضعفي
قوة، إلى من ينتظر دوماً نجاحي "رفيق دربي"

إلى الرقيقتان اللتان تقاسمنا معاً حلومر هذا العمل "صديقتي العزيزتين"

إلى جدتي حفظهما الله وكل الأقارب والأصدقاء، إلى كل من لم يخل عني بكلمة خير أو فعل، إلى كل من
تذكرني في دعائه، لكم ميني كل الشكر والتقدير.

لأحتم هذا الإهداء لكل من جاءت عينه على هذه الكلمات أن يدعو إلى "جدي الغالي" بالمغفرة وأن
يتغمده الله برحمته الواسعة، فهو من زرع في حب الوصول إلى أعلى المراتب.

شكرتكم

قال عبد الله بن شداد:

"ليكن أولى الأمور بك تقوى الله في السر والعلانية، والشكر لله، وصدق الحديث والنية، فإن الشكر مزيد،
والتقوى خير نراد"

الحمد لله حمدا كثيرا والشكر للمولى عز وجل بديع السماوات والأرض أن شق سمعنا وبصرنا بحوله وقوته وفضله
وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور.

كما نتفضل بشكرنا الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة عواطف عيشوش لإشرافها على هذا العمل وعلى
دعمها المتواصل، ونصحها، وتوجيهاتها وإرشاداتها السديدة، والذي يرجع إليها الفضل بعد الله ليخرج هذا العمل في أبهى صوره، لها
منا عظيم الشكر والتقدير.

دون أن يفوتنا أن نشكر الأستاذ شاكر جابر الله الخشالي على الجهود والمعلومات القيمة وعلى مده يد المساعدة،
والشكر المصون إلى جميع الأساتذة الحكيم وكذا المسؤولين وكل العمال في المؤسسة محل الدراسة.
هذا ولا ننسى أن نشكر الزميلة والأخت ميساء على المساعدة ومقاسمتنا العناء والشقاء.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد، لكم جميعا شكرنا.

بارك الله فيكم جميعا وجزاكم عنا كل خير

الملخص

تعد المشاركة المعرفية من المفاهيم الجوهرية في المنظمة، لأجل ذلك تبدأ في تسييرها للمعرفة من التسويق الداخلي وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمه والتحكم فيه حتى تتمكن من تفعيله والاستثمار فيه، لذا جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى المساهمة التي يحدثه التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز والاتصال الداخلي) في المشاركة المعرفية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 40 عامل، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 35 استبيان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية.

حيث أظهرت الدراسة بأنه باستثناء الاتصال الداخلي وجد بأن كل من التدريب والتحفيز يساهمان في المشاركة المعرفية، وأثبتت الفرضية الرئيسية للدراسة صحتها والتي ترى بأن التسويق الداخلي يساهم في المشاركة المعرفية. ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، المشاركة المعرفية، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي.

Abstract

Knowledge sharing is a core concept in the organization. It starts to run knowledge from internal marketing and tries to find the appropriate ways to understand and control it to activate and invest in it. This study shows how much internal marketing contributes with its dimensions (training, motivation and intercom) to the knowledge participation in the National Fund for Social Insurance for workers in El-OUAD State, using the case study method by distributing questionnaires as a tool for collecting information. A random sample of 40 workers received questionnaires. The number of questionnaires returned and valid for statistical analysis was 35. Several statistical methods were used to analyze data.

The study showed that, except intercom, both coaching and motivation contributed to cognitive engagement, and the central hypothesis of the study proved correct. Internal marketing contributes to cognitive engagement. The study concluded that there was a positive relationship between internal marketing and cognitive engagement.

Keyword: Internal Marketing, Knowledge Sharing, Training, Motivation, Intercom, Productivity.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
I	قائمة الملاحق
I	قائمة الاختصارات
أ-م	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للتسويق الداخلي والمشاركة المعرفية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والمشاركة المعرفية
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمشاركة المعرفية
20	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالمشاركة المعرفية
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
31	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
36	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
39	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
43	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
43	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
60	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
78	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
7	أهداف التسويق الداخلي	1-1
8	أبعاد التسويق الداخلي	2-1
13	أنواع التسويق الداخلي	3-1
31	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	4-1
39	توزيع عدد الاستبيانات	1-2
40	درجات مقياس سلم ليكارت الحماسي	2-2
41	المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الحماسي مع مستوياته	3-2
41	معامل الثبات للاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع	4-2
43	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس	5-2
44	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير العمر	6-2
45	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى العلمي	7-2
45	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة	8-2
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب	9-2
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز	10-2
50	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال الداخلي	11-2
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور المشاركة المعرفية	12-2
54	نتائج Tests of Normality لبيانات إجابات أفراد العينة	13-2
55	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الأولى	14-2
57	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الثانية	15-2
58	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الثالثة	16-2
59	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية العامة	17-2

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموزج الدراسة	1-1
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1-2
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	2-2
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	3-2
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	4-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
78	قائمة المحكمين	1
80	الاستبيان	2
85	مخرجات برنامج SPSS.V23	3

قائمة الاختصارات

الدلالة	الاختصارات والرموز
International Business Machines	IBM
Hewlett Packard	HP
Statistique package for social science	SPSS

مقدمة

في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة والتوجه نحو العولمة وتسارع وتيرة الإبداعات التكنولوجية، أصبحت المنظمات تواجه ضغوطا متزايدة نحو إحداث التغيير وقد واکب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء، نتج عنها تغير في الفكر الإداري العالمي، هذا ما دفع بمسيري المنظمات وأصحاب القرار بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة، نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأسها الحقيقي، ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز مفهوم التسويق الداخلي كأحد الخيارات الأساسية التي تتبناها المنظمات في سبيل اللحاق بركب التنمية. حيث أثبتت الدراسات أنه أسرع وأكثر فعالية من المدخل البديلة في دعم التطوير لما له من تأثير في مختلف الممارسات الإدارية بما في ذلك الإبداع، نظرا لانطلاقه من فكرة أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة وذلك باعتبار كل العاملين عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت عليها الاستجابة للعميل الداخلي لارتباطه بشكل مباشر بتحقيق الميزة التنافسية، ولذا فقد اعتمدت العديد من المنظمات على عملية التسويق الداخلي كآلية للنمو والتوسع ومن ثم إحداث التغير وتحقيق التميز، ابتداء من التعلم السريع والمستمر لبناء قاعدة معرفية قادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات، خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي الذي أصبح يحتم عليها تمييز العنصر البشري باعتباره حامل للمعرفة، وعنصر فاعلا وقادرا على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة ومصدر للإبداع والتجديد.

ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف المتميزة التي تقود إلى التقدم والتميز حيث أصبحت حاجتها لامتلاك معرفة متميزة حاجة ملحة، نتيجة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمنظمة، حيث تكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص العلة، فالمعرفة مغروسة في عقول العاملين، لذا يجب تعظيم الاستفادة منهم لضمان استخدام كل معارفهم الظاهرة منها والضمنية، فيتحتم على المنظمات السعي الدائم لإيجاد السبل الأفضل التي تمكنها من المشاركة المعرفية الضرورية والاستفادة منها. من خلال توفير الدعائم اللازمة التي تساهم في تفعيل المشاركة المعرفية حتى لا تبقى حكر لدى مجموعة معينة فتكون الاستفادة منها مؤقتة، ومن أجل تحقيق ذلك وتعظيمها، عليها العمل على تشجيع السلوكيات الإيجابية للتشارك بين العاملين والتي تساعد في نشر المعرفة وتقاسمها واكتشافها وتبادلها وحفظها وكذا حسن استخدام المخزنة منها، لأجل ذلك تبدأ المنظمة في تسييرها للمعرفة من التسويق الداخلي وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمها حتى تتمكن من تفعيلها والاستثمار فيها كي توفر قاعدة تقوم عليها الميزة التنافسية التي تمهد لها الطريق نحو النجاح والاستمرار والتميز.

أولا: إشكالية الدراسة

على المنظمة الخدمية التي تريد الارتقاء بجودة خدماتها في يومنا الحالي، أن تعتبر عاملها عملاء داخليين في سوق داخلي، تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم حتى تحقق رضاهم وتشجعهم على تبادل المعارف فيما بينهم.

من خلال ما تم ذكره، حاولنا في هذه الدراسة معرفة كيفية مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية، حتى نتمكن من تفسير مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) في المشاركة المعرفية. وفي هذا الإطار فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال التالي:

- كيف يساهم التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يساهم التدريب في المشاركة المعرفية؟
2. هل يساهم التحفيز في المشاركة المعرفية؟
3. هل يساهم الاتصال الداخلي في المشاركة المعرفية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وفي إطار السعي للإجابة عن الإشكالية المطروحة، وعن الأسئلة الفرعية يمكن أن ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية.

لتفريع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الأولى: يساهم التدريب في المشاركة المعرفية؛
2. الفرضية الثانية: يساهم التحفيز في المشاركة المعرفية؛
3. الفرضية الثالثة: يساهم الاتصال الداخلي في المشاركة المعرفية.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تعود أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة إلى أسباب عديدة أهمها:

- ✓ الرغبة في حوض تجربة جديدة من خلال دراسة موضوع يتسم بالحدثة؛
- ✓ الميل لمعالجة مواضيع ضمن التخصص وإثراء المكتبة بمواضيع حديثة نظرا لنقص مثل هذه الدراسات على مستوى كليتنا؛
- ✓ محاولة لفت انتباه المؤسسات الجزائرية إلى تبني مفهوم التسويق الداخلي وإعطاء قيمة أكبر للمعرفة لتتمكن من التميز على منافسيها؛
- ✓ السعي إلى تغيير صورة العاملين في المؤسسات الجزائرية لما يلقاه هذا المورد من إهمال داخل بيئة عمله والاهتمام به كاهتمامها بالموارد المادي؛
- ✓ تركيز الكثير من الدراسات على عمليات إدارة المعرفة وإهمال عملية المشاركة المعرفية.

رابعاً: أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة كهدف رئيسي في التعرف على مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية، من خلال الإلمام بمجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- ✓ بناء إطار نظري لكل من مفهوم التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية، والتطرق فيه إلى أبرز نقاط كلا من العنصرين؛
- ✓ تحديد أهم العوامل التي تساهم في المشاركة المعرفية والتعرف على نتائج تأثيرها في عملية المشاركة المعرفية؛
- ✓ محاولة الربط بين التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية وتحديد العلاقة بين المتغيرين؛
- ✓ تحديد العوائق التي تعرقل تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وتقديم توصيات واقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل المشاركة المعرفية.

خامساً: أهمية الدراسة

تجلى أهمية هذه الدراسة في محاولة تقديم مساهمة بسيطة لقطاع التأمينات بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص وذلك للدور الذي يلعبه هذا القطاع ومكانته الهامة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في توفير الحماية الكاملة للقطاعات الأخرى بشتى أنواعها لتحسين أدائه، من خلال دفعها للاهتمام بمواردها البشرية ومحاولة اشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم بقدر اهتمامها بعملائها باعتبارهم المورد الاستراتيجي للمؤسسة الذي يساهم في تحقيق التفوق والنجاح للمؤسسة، وذلك بواسطة تبني التسويق الداخلي.

ولأن المعرفة هي مصدر التفوق وتحقيق الميزة التنافسية، يجب استثمارها بطريقة مثلى واستغلالها بشكل أوسع فامتلاكها وحده لا يعني بالضرورة أن جميع أقسام المنظمة تستفيد من تلك المعرفة، لذلك لا بد من العمل على المشاركة في تلك المعرفة بين أقسام المنظمة.

كما تكمن أهمية الدراسة كونها إحدى المحاولات التي درست موضوع التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية، ودراسة العلاقة بينهما، وهذا لعدم كفاية البحوث فيما يخص العلاقة بينهما، وبالرغم من تطرق العديد من الدراسات إلى أهمية إدارة المعرفة بعملياتها إلا أنه لم تحظى المشاركة المعرفية القدر الكافي من التوضيح.

سادساً: حدود الدراسة

وشملت حدود الدراسة الأبعاد التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بجوانب موضوع التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

✓ **الحدود الزمانية:** لقد تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2 جوان إلى 12 أوت 2020 وهو الوقت الذي لزم لتشخيص العديد من الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: منهجية الدراسة

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري والمفاهيمي للدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، باستخدام الاستبيان، المقابلة، وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة.

ثامناً: صعوبات الدراسة

واجهتنا بعض الصعوبات في القيام بهذه الدراسة هي:

- ✓ معظم عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي كانوا في عطلة استثنائية بسبب جائحة Covid-19، هذا ما جعل من العينة صغيرة.
- ✓ محدودية عدد الزيارات للمؤسسة محل الدراسة، وذلك راجع إلى الظروف التي مرت بها البلاد بسبب جائحة Covid-19.

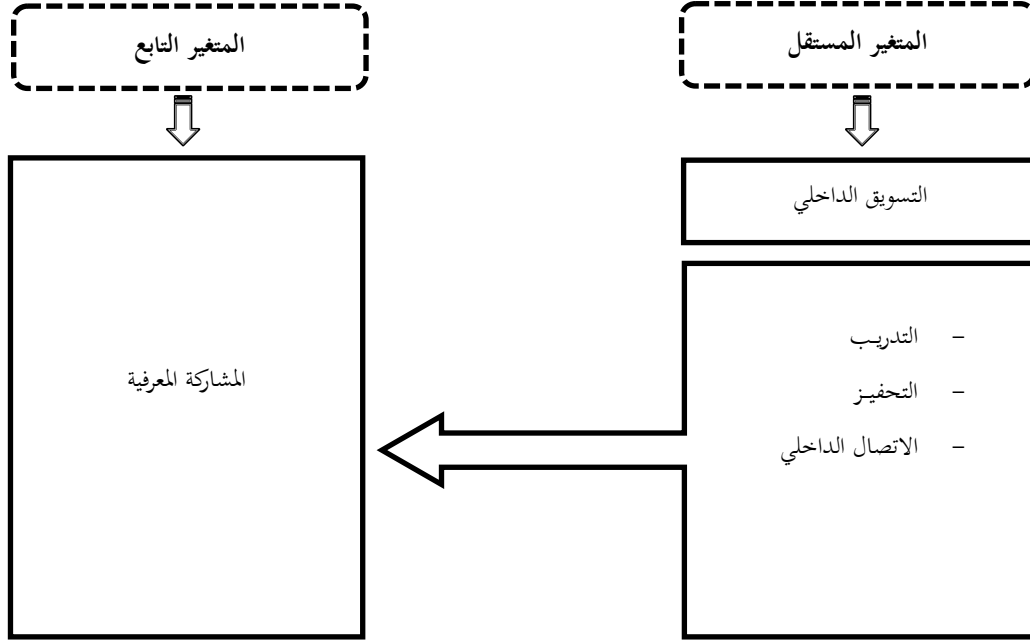
تاسعاً: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري والفصل الثاني الإطار التطبيقي على الشكل التالي:

- **الفصل الأول:** خصص هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، في المبحث الأول تم التطرق إلى كل من المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والمشاركة المعرفية والعلاقة بينهما، أما المبحث الثاني تم فيه التطرق إلى لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وكذا مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.
- **الفصل الثاني:** يخص الدراسة الميدانية والتطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول إلى عرض ميدان وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني تم التعرض فيه إلى النتائج ثم تحليلها وتفسيرها، للخروج في الأخير إلى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وحل للإشكالية وصولاً للخاتمة.

يلخص الشكل الموالي هيكلًا لنموذج الدراسة:

شكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على الدراسة السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات

السابقة

تمهيد

مع التطورات التقنية السريعة، واشتداد حدة المنافسة وثقافت المنظمات على إرضاء زبائنها كوسيلة للبقاء والاستمرار، يؤكد العديد من الباحثين بأن المنظمات تحتاج للتعامل مع كل من العملاء الداخليين والخارجيين لتأكيد نجاحها. وهذا لأن المنظمة لا يمكنها إرضاء العملاء مع عاملين غير راضين، فالعاملين يلعبون دورا حيويا في المنظمات وبالأخص المنظمات الخدمائية، الأمر الذي استدعى إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر إلى بناء عملية تبادل بين المنظمة والعميلين فيها وما يمكن أن يتم بينهم، فأصبح محور المنظمات الخدمية العامل قبل العميل، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي، ما دفع المنظمات إلى تغيير الاستراتيجيات التسييرية المعتمدة والاستناد على نوع جديد من الاستراتيجيات المبنية على "المعرفة ومشاركة المعرفة" فأصبح ينظر إلى المنظمات على أنها كيانات اجتماعية معرفية إبداعية لا تقبل نماذج وفلسفات إدارية لا ترتقي إلى مستوى التحديات التي تواجه هذه المنظمات، فمستقبل المنظمات مرهون بقدرتها على الاستثمار الأمثل في المعارف وتحديثها ووضع السياسات والبرامج التي تضمن مشاركتها وتطبيقها على نطاق واسع داخل المنظمة.

سنتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية للمتغيرين، وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والمشاركة المعرفية؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للتسويق الداخلي والمشاركة المعرفية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والمشاركة المعرفية

لقد ساد في وقتنا الحالي فكرة أن المعرفة ثروة على المنظمة اكتسابها حتى تحافظ على ديمومتها، هنا المنظمات وجدت نفسها تبحث على عوامل تساعد في تشارك المعرفة، ليظهر مفهوم التسويق الداخلي، والتي تقوم فكرته على تسويق كل فرد لمهاراته وأفكاره لتشكل لنا مجموعة من المعارف، وفي هذا المبحث سيتم التطرق لكل من التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

إن وظيفة التسويق لم تعد تهتم بتقديم منتجات للبيع وحسب، إنما ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة تعمل على رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم وإشباع رغباتهم من خلال الأنشطة التي يؤديونها، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تلي حاجات العملاء من تقديم منتجات وخدمات تنال رضاهم.

أولاً: تعريف وخصائص التسويق الداخلي

1. تعريف التسويق الداخلي

في العقدين الأخيرين شهد مفهوم التسويق الداخلي تقدماً ملحوظاً، خاصة مع ضرورة فهم العاملين وعلاقتهم بالمنظمة ومع العملاء. لذلك هناك حاجة إلى فهم هذا النوع من التسويق الذي يبحث في هذه الأمور والذي يستمد أدواته من التسويق الخارجي، وممارساته من إدارة الموارد البشرية، لذا حظي باهتمام العديد من الباحثين ونظر إليه من اتجاهات مختلفة، وبالرغم من ذلك لا يوجد تعريف متفق عليه، ويرجع سبب ذلك إلى حداثة، حيث تعددت تعاريفه ونذكر منها ما يلي:

عرف بيرري (Berry) التسويق الداخلي "على أنه النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخليين، والنظر للوظائف على أنها منتجات داخلية تشبع حاجات الزبائن الداخلية مع الاهتمام بأهداف المنظمة".¹

هذا التعريف اعتبر العاملين عملاء داخليين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم ويتم تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجاتهم.

في حين عرفه كوتلر وكيلير (Kotler & Kiler) بأنه "المهمة التي تنطوي على تدريب وتحفيز العاملين لجعلهم قادرين على خدمات الزبائن بنجاح، كما تم تعريفه بأنه العملية التي يتم بها تحفيز وتمكين العاملين في مختلف الوظائف والمستويات من أجل خلق خبرة إيجابية لدى الزبائن الخارجيين والتي بدورها تقود لتحقيق أهداف المنظمة".²

¹Michael Dunmor, **Inside-out Marketing How to create an Internal Marketing Strategy**, Kogan Page Limited, London (Uk), 2002, p21.

²عاصم حربي، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،

كما يرى ويليام (William) أن فكرة التسويق الداخلي "تقوم على أنه في مجال إنتاج السلع والخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة) فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. وعملاء خارجيين، وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى الزبائن الخارجيين".¹

ويقول كاھيل (Cahill) التسويق الداخلي هو "المعرفة الأكاديمية والعلمية والتجارية في مجال تحسين رضا الزبائن والعاملين (الزبائن الداخليين للمؤسسة) ويتضمن أنشطة مثل الامتصاص والتطوير والتحفيز واستمرارية جودة العاملين عبر وظائفهم كمنتج وتلبية احتياجاتهم. بمعنى آخر، التسويق الداخلي هو فلسفة العلاقة والربط بين الزبائن والعاملين".²

وينظر جوشي (Joshi) أن تعريف التسويق الداخلي "لا يقتصر فقط على النشاطات الإدارية نحو التأثير في الكفاءة وتزويد العاملين بما يحتاجونه وتدريبهم وتحفيزهم، وخلق لهم ظروف مرنة ومناسبة، بل لا بد من إيصال ذلك بنظريات ومبادئ تسويقية ليكون العاملين بالمنظمة زبائن داخليين يعملون على فهم وتوطيد العلاقة مع الزبائن".³

كما يرى حداد وعلي أن التسويق الداخلي هو "فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج، وإذا ما نظرنا إلى العاملين في المنظمة كزبائن داخليين فيتحتم على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات الاختيار والتعيين للعاملين، وإجراء التدريب اللازم لهم، وتوفير الحوافز الموجهة باحتياجات العاملين، إضافة إلى دعوتهم للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وتوفير جو مريح لهم أثناء العمل لأن العامل السعيد يحقق سعادة لدى الزبائن أثناء تعامله معهم".⁴

وتأسيساً على التعريفات السابقة يمكن استخلاص التعريف الآتي "التسويق الداخلي هو جهد مخطط من قبل المنظمة لتوجيه عمالها من الداخل قبل التوجه إلى العملاء في الخارج، وبموجبه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين يتم تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها، كذلك تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتشجيعهم بهدف رفع كفاءتهم وتحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم".

¹ كفاح صالح الاسدي، أزهار نعمة أبو غنيم، استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية)، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، العدد 7، 2010، ص 15.

² Sara Mottaghi Khameneh & al, the role of internal marketing in facilitating knowledge management practices: a case of the eghtesadnovin bank, international journal of economics, united kingdom, Vol.3, 2015, p664.

³ نبيل حليلو، عبد الرزاق عريف، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد 33، 2018، ص 89.

⁴ فريد كورتال، فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة معارف، الجزائر، العدد 22، 2017، ص 395-396.

2. خصائص التسويق الداخلي

يحمل التسويق الداخلي ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي في ما يلي:¹

- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة العميل والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي؛
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل المنظمة؛
- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد؛
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة ويستخدم في تيسير روح الإبداع؛
- يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية 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 والصداقة يريدون إشباعها تتحقق من خلال التسويق الداخلي.²
- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل وتنسيق الوظائف المختلفة داخل المنظمة وذلك من خلال:³
 - ◀ التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
 - ◀ التأكد من أن كل العاملين في المنظمة قد تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ثانياً: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

1. أهمية التسويق الداخلي

إن الميزة التنافسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها، وللتسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات العاملين مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فهو يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لديهم اتجاه المنظمة، وفي ما يلي سيتم توضيح أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة والعاملين:

¹ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 1، 2015، ص 15.

² تسيير العجاردة، التسويق المصرفي، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 312.

³ أبو بكر خوالد، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية (مقاربة نظرية)، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، العدد 3، 2018، ص 98.

✓ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي هو أول خطوة تلجأ لها المنظمة من أجل الوصول إلى العملاء من خلال تحفيز وتطوير العاملين فيها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، من هنا يمكن أن نبرز أهميته في النقاط التالية:¹

- **إدارة التغيير:** تشهد العديد من المنظمات تحولات خلال دورة حياتها، الأمر الذي يجعل المنظمة دائمة التواصل مع جميع أطرافها ذو العلاقة بالتغيير بما فيهم العاملين داخل المنظمة وذلك لتعزيز التغيير، حيث أن التسويق الداخلي يجعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية حيث أنه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة.
- **بناء الصورة العامة للمنظمة:** حسب ريتشارد نورمان (Richard Norman) تعد صورة المنظمة أحد أهم العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر في نظام إدارة منظمة الخدمة والتي تتمثل في (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة)، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (العاملين، سوق التوظيف، العملاء، المتدخلين الآخرين في النشاط)، حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة.
- **بناء استراتيجية المنظمة:** لتنفيذ أي استراتيجية لابد من التعاون والتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

✓ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

إن سياسات وبرامج التسويق الداخلي لها منافع كبيرة تعود على العاملين داخل المنظمة، ونذكر منها ما يلي:²

- **تحقيق الرضا لدى العاملين:** إن من المبادئ الأساسية للإدارة مبدأ العملاء يتوقعون الأفضل دائماً من المنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات الداخلية بينهم.
- **تطوير وتحسين أداء العاملين:** على المنظمة قبل أن تحرك الرغبة لدى العامل عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وجب عليها معرفة تلك الدوافع، حيث يساعد التسويق الداخلي في اكتشاف تلك الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.
- **الشعور بالالتزام التنظيمي:** إن عدم وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها، والتوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم.

¹ محمد عبد المعطي جاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 17-18.

² نفس المرجع، ص 19.

2. أهداف التسويق الداخلي

يلعب العاملون في المنظمات دوراً حاسماً في التأثير على درجة رضا العملاء، ما يحتم على هذه المنظمات العمل المتواصل على تهيئة عمالها وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات العملاء ورغباتهم. وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:¹

- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة؛
 - تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر؛
 - تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية؛
 - رفد المنظمات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور؛
 - يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
 - خلق بيئة داخلية تتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين؛
 - المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.
- وبشكل عام فإن الهدف من التسويق الداخلي هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفيزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المنظمة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للعملاء، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المنظمة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للعاملين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	مستويات الأهداف
جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء.	الهدف العام
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.	الهدف الاستراتيجي
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	الهدف التكتيكي

¹ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 15-16.

عند اتصالحهم بالعملاء؛	
- يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.	

المصدر: أبو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص100.

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى العملاء بحيث تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

ثالثا: أبعاد التسويق الداخلي

لقد تعددت أبعاد التسويق الداخلي، حيث لم يوجد اتفاق في الأدبيات السابقة حول هذه الأبعاد، فقد تناول الكتاب والباحثون هذه الأبعاد من زوايا مختلفة. وفي ما يلي استعراض لأهم النماذج التي طرحها الباحثين في مجال التسويق الداخلي في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): أبعاد التسويق الداخلي

أبعاد التسويق الداخلي	الباحث
الرؤيا، تطوير العاملين، التعويضات.	Caruana & Callerya 1998
التحفيز، رضا العاملين، التوجه نحو الزبون ورضا الزبون، التكامل والتنسيق بين الوظائف، منهج التسويق الشبيه.	Rafiq & Ahmed 2000
أمان العمل، التدريب المستمر، الجوائز القيمة، المشاركة بالمعلومات، تمكين العاملين، العدالة وعدم التمييز.	Bansal & al 2001
استراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، التوظيف، الاختيار والادماج، التكامل الوظيفي، نظم التحفيز، التمكين.	Saad & al 2002
القيادة العليا، استراتيجية التعويضات، الاتصالات الداخلية، تدريب العاملين.	Ahmed P. K & al 2003
الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، البيئة المادية، اختيار الموظفين، التنسيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، التمكين.	Ahmed & al 2003
التوظيف، التحفيز، الاتصال، الاحتفاظ بالموظف.	Rydberg & Lyttinen, 2005
القيادة، قيم الأفراد وعلاقتهم، تطوير مهارات العاملين، محتويات الوظيفة، الابتكار والابداع، التوجه نحو العملاء.	Martensen & Cronholdt 2006
التوظيف، تدريب، التحفيز، الاتصال، الاحتفاظ بالموظف.	Kelemen 2007
الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب.	Spodarczyq & Rudzka 2008
التكامل والتناسق الوظيفي، التدريب، التحفيز، الفهم والتميز، الرضا الوظيفي.	Farzad & al 2008
الاتصالات الداخلية، تدريب الموظفين، دعم الإدارة العليا، الالتزام، التنسيق بين الوظائف، التمكين، تحفيز ومكافأة العاملين، فهم المنظمة للعاملين.	Anosike 2008

اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية.	عبد النبي 2009
الاتصال الداخلي، التدريب، النمو والتقدم المستقبلي، التحفيز.	Iqbal & al 2012
التوظيف، التطوير، الاتصال الداخلي، التحفيز.	الحاج والضمور 2012
الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، النمو للمستقبل.	Ahmad & al 2012
التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي.	أبو سنية 2013
التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، الاحتفاظ بالعاملين.	Wambugu 2015
الاتصال الداخلي، التمكين، الثقافة التنظيمية، التحفيز، التدريب.	Sally 2016
وضوح أدوار العمل، المكافآت والحوافز، التطوير والتدريب، التوظيف، الاتصال الداخلي.	محمد عواد الزيادات 2016

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مجموعة من المصادر.

وقد تم اعتماد نموذج للدراسة متكون من أبعاد التسويق الداخلي بناء على سبوداركيك و رودزكا (Spodarczyq & Rudzka)، يتكون من ثلاث أبعاد للتسويق الداخلي وهي: التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي.

1. التدريب: حتى يتشارك العاملون في إدارة المنظمة، هم بحاجة إلى مهارات وقدرات للقيام بذلك، فالوظائف الجديدة مثل معالجة ونشر المعلومات وغيرها تتطلب عمليات تدريب من أجل تعلم القيام بتلك الوظائف، ويعد التدريب من بين الأساليب المهمة في المنظمات التي تقوم بتطوير مهارات العاملين في المنظمة من أجل مواكبة كل التغييرات والاستعداد لها.

فهو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف. ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات العمال وتلبية احتياجاتهم في المنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.¹

كما يساعد المتدرب على اكتساب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب التدريب الفردية أو الجماعية والتي تساعد الفرد على إنجاز مهامهم بكفاءة عالية.²، ليتسنى القول في الأخير أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التعلم المستمر واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة، لذا تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها. من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية وخاصة مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيا هنا وجب عليها تبني برامج تأهيلية وتدريبية لإكساب مواردها البشرية مهارات وخبرات جديدة.

¹باسمة علي حسين أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص16.

²صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، مركز ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص21.

تستفيد المنظمة من التدريب بأنه يهدف إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين، بالتالي تحسين أدائهم في العمل مما يحسن ويطور زيادة إنتاجية المنظمة والعامل، إذن التدريب ليس فقط لتطوير قدرات العاملين لكن مساعدة المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية.¹

حيث يحقق التدريب للمنظمة الفوائد التالية:²

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المستخدمة؛
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة؛
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة.

كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى العاملين في المنظمة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، وكذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بمعنى أن التدريب يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي، وأهميته تمتد لكي تشمل المنظمة والعامل، أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.³ وهذا ما وضحه أيضا برحومة وزغبة أن التدريب يعمل على:⁴

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين؛
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والعاملين لديها؛
- يساعد في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة؛
- تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

¹إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص198.

²عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية- مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص5.

³يونس قرواط وآخرون، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها (التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، العدد2، 2019، ص94.

⁴عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، مرجع سبق ذكره، ص5.

لا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها أو أهميتها، بل يجب أن يقتزن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع وصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك العاملين يجعلهم يستخدمون ويطبقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف عما كانوا يسلكونه قبل التدريب.

2. التحفيز: تعتبر التحفيز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسية لزيادة كفاءة العاملين والاحتفاظ بهم، إذ أن العديد من العاملين يتكون العمل في المنظمات بسبب نقص نوعية تلك الحوافز، فإن المنظمات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها وجب عليها أن تهتم بمسألة التحفيز سواء أكانت حوافز فردية أو جماعية، مادية أو معنوية.

يعتبر التحفيز قوة محركة خارجية تستخدم لحث العمال على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه والتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة، فالتحفيز هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريط أن يتميز ذلك بالاستمرارية¹، أي هو تلك العوامل التي تدفع العاملين في الإدارة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة²، فالقوى العاملة الراضية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق منتجات جديدة بأسعار منخفضة³، لذا فإذا أرادت المنظمة أن تحرك العاملين عليها باستخدام التحفيز على أدائهم المتميز وكل ما يقدمونه من أفكار تثير رصيد المنظمة.

تساهم عملية التحفيز في تحقيق نتائج إيجابية سواء على مستوى العاملين أو على مستوى المنظمة، الأمر الذي أوجب على المنظمة توفير تشكيلة من المغريات المادية والمعنوية لتثير رغبتهم، وتخلق لديهم دافعية إلى الزيادة في الإنتاجية وجودة المنتج أو الخدمة⁴، كما يشجع العاملين في الحرص على الاستغلال الأمثل للموارد وعدم تضييع الوقت والجهد وتثمينه وبالتالي تقليل التكاليف، كما على المنظمة أن تسن نظام عادل للتحفيز حيث تؤدي التحفيز العادلة إلى خلق شعور الانصاف والثقة في الإدارة، فإذا شعر العامل بالعدالة في تقديم الحوافز سيؤدي تلقائيا لولاء العامل لمنظمتة فتضمن الحفاظ عليه كما تجذب إليها كفاءات جديدة، كما أن الاستناد على نظام عادل للتحفيز ينمي روح التعاون والتكافل بين العاملين ما يضمن تحقيق الأهداف المتكاملة والموكلة لهم، كل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء.⁵

¹محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال (التخطيط- التنظيم- التوجيه- القيادة- الرقابة)، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص99.

²كامل بهر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997، ص102.

³Sally Yassin Ali, **Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees job satisfaction and organizational commitment: case study of arab academy for Science, technology and Maritime Transport**, The Business and Management Review, Vol. 7,N°2, 2016, p128.

⁴عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص279.

⁵وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص80.

3. **الاتصال الداخلي:** المنظمة هي تنظيم اجتماعي بحاجة دائمة إلى تبادل المعلومات في أقسامها بين العاملين بعضهم البعض وبين الرؤساء والمرؤوسين حيث يكون العاملون على علم بكل جديد أو تغيير يحدث في المنظمة، وله تأثير عليهم ويكون من خلال الاتصال الداخلي.

تعني الاتصالات الداخلية تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري¹، وترى الجمعية الفرنسية بأنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات والعمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.² فيمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو الاتصال القائم بين العمال بعضهم البعض، أو بين العمال والإدارات، أو بين مختلف المستويات والأقسام الموجودة يكون داخل حدود المنظمة ويستخدم القنوات التنظيمية لتبادل المعلومات بين أجزائها.

تعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس الأكثر أهمية في التسويق الداخلي حيث نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين، حيث يشير بالانتين (Ballantyne) أن هناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد من معلومات إلى العاملين وهي: النشرات الخاصة بأخبار المنظمة، التقارير السنوية، الاجتماعات، المؤتمرات، البريد الإلكتروني، تلفزيون المنظمات، مواقع التواصل الاجتماعي على الإنترنت وما إلى ذلك.³

يسعى الاتصال الداخلي لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها على تحسين أداء المنظمة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف ورفع من معنويات العامل وتحسيسه بأهمية ودوره في المنظمة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المنظمات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها.⁴

يشمل الاتصال الداخلي نوعين من الاتصالات، الاتصال الرسمي وهو الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المنظمة له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينه لجميع عمال المنظمة، وقد يكون الاتصال الرسمي صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمنظمة. أما النوع الثاني فهو الاتصال غير الرسمي هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالباً خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم يتخطى خطوط السلطة الرسمية.⁵

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصالات والعلاقات العامة، ط1، دار حرسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص177.

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص30.

³ محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سبق ذكره، ص24.

⁴ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد22، 2004، ص119-120.

⁵ مصطفي حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص119.

كخلاصة يمكن القول بأن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر على ثلاثة عناصر أساسية:¹

- **المعرفة:** يسمح الاتصال الداخلي بمعرفة متطلبات العميل والخدمات وكذلك مفاهيم التسويق وفهم الاستراتيجيات؛
- **مواقف الأفراد:** من خلال الاتصال الداخلي يمكن تطوير مواقف العاملين لتصبح ذات توجه نحو خدمة العملاء، وكذلك تقوية ثقافة المنظمة؛
- **سلوكيات الأفراد:** فهو متعلق بالعنصرين السابقين ويظهر أثره عندما يصبح العاملون يتصرفون على نحو مستقل في التعامل مع العملاء وفي إدارة التفاعل الداخلي.

رابعاً: أنواع التسويق الداخلي

التسويق الداخلي لا يمكن أن يكون في المنظمة ككل فقط، بل قد يكون في الأقسام، المجموعات، أو الوظائف، وعليه يرى بت وفرمن (Pitt & Foreman) أن هناك أربعة أنواع للتسويق الداخلي.²

جدول رقم (3-1): أنواع التسويق الداخلي

المنظمة (O)	القسم (D)	من الذي يركز عليه التسويق الداخلي
النوع (4) المنظمة هي المستوق والمنظمة هي الزبون	النوع (2) المنظمة هي المسوق والقسم هو الزبون	من يؤدي التسويق الداخلي؟ المنظمة (O)
النوع (3) القسم هو المستوق والمنظمة هي الزبون	النوع (1) القسم هو المستوق هو القسم هو الزبون	القسم (D)

Source : Pitt & Foreman, op.cit , p 28.

يوضح الجدول ما يلي:³

- **النوع (1):** ينظر التسويق الداخلي لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو الزبون. مثل أن يقوم قسم نظم المعلومات بتسويق خدمة إلى قسم إدارة الموارد البشرية.
- **النوع (2):** تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل أن تعطي المنظمة اهتماماً كبيراً إلى قسم إدارة الموارد البشرية عن طريق زيادة الامتيازات المقدمة له.
- **النوع (3):** يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة، وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

¹سهم موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي إربد)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص34.

²Pitt Leyland, Foreman Susan, **Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective**, Journal of Business Research, Vol. 44,1999, p27.

³Idem. p28.

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

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمشاركة المعرفية

تعد المشاركة المعرفية من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظت باهتمام متزايد من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهري الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المنظمات، والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث قائم على فكرة استثمار المعرفة في استخدامات مفيدة.

أولاً: تعريف المشاركة المعرفية

تعتبر مشاركة المعرفة من العمليات الضرورية في عمليات إدارة المعرفة لما لديها من دور في إسناد ودعم الابتكار وفي تحسين أداء المنظمة، لما تتحه من فرص أمام العاملين ومختلف المعارف ومن ثم استخدامها. فهي جزء أساسي من دورة حياة المعرفة، فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو خلقها إذا لم تتم المشاركة فيها، فمن دون المشاركة الحية والديناميكية للمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سجيناً صندوقها الأسود الذي توضع فيه.¹ حيث يرى كل من طيطي ومصباح بأن المشاركة المعرفية هي العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى العاملين الآخرين.² وهي أيضاً عملية التفاعل المستمر والمتشارك لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين العاملين، فرق العمل، وتعتمد قيمة المعرفة على مستوى المشاركة في مضمونها. حيث تغير المثل السابق حسب دافيد (David) من "المعرفة هي القوة" إلى "المشاركة المعرفية هي القوة".³ كما يشير بول (paul) إلى المشاركة المعرفية بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطواعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها.⁴ أما هوف (Hooff) ووصف المشاركة المعرفية بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة.⁵ وحسب كابريرا وسالفادو (Cabrera & Salgado) المشاركة المعرفية هي ممارسات تبادل ونشر الأفكار والخبرات والمعرفة مع الآخرين لضمان استمرار المعرفة والاحتفاظ بها.⁶ أما ليم وآخرون (Lim & al) يعتقدون المشاركة المعرفية هي ذلك التفاعل الاجتماعي والثقافة التي تنطوي

¹سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، ط1، العدد124، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2007، ص47.

²اسماعيل طيطي، حضر مصباح، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص104.

³وهيبة داسي، جوهرة أقطي، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة (دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد40، 2015، ص164.

⁴Paul Hendriks, **Why share knowledge? The influence ICT the motivation for knowledge sharing, knowledge and process management**, Research article, Vol.6, N°.2, 1999, p92.

⁵Hsiu Fen Lin, **Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study**, International journal of manpower, Emerald Group Publishing Limited, Vol.28, N°.3/4, 2007, p318.

⁶Norfadzilah Abdul Razak &al, **Theories of knowledge sharing behavior in business strategy**, Fifth International Conference on Marketing and retailing (5THINCoMaR) 2015, p547.

على تبادل، تحويل، ونقل العامل للمعارف، الخبرات والمهارات من خلال كل قسم أو المنظمة ككل.¹ ويرى جحيق وعبيدات أن المشاركة المعرفية هي أحد أهم أنشطة الإدارة الديناميكية للمعرفة، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية، وتدعيم المخزون المعرفي للمنظمة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والصريحة.²

من خلال هذه التعريفات نستنتج أن المشاركة المعرفية هي عملية تبادل ونقل للمعرفة والخبرات والمهارات في جميع أجزاء المنظمة من خلال التفاعل بين العمال ومن خلال قدرة المنظمة على توظيف الطرق والوسائل المتنوعة واستخدامها لنشر وتبادل المعرفة، بهدف زيادة قيمة المعرفة والقدرة على خلق معارف جديدة وتكييفها.

ثانياً: أهمية وأهداف المشاركة المعرفية

1. أهمية المشاركة المعرفية:

- تعتبر المشاركة المعرفية أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، فهناك دوما حاجة لنقل المعرفة، تبادلها ونشرها في مختلف أنحاء المنظمات، فالمعرفة تزداد بالاستخدام وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العمال وتنمو وتتعاظم لديهم، وهو الأساس لبقاء معظم المنظمات فيسعون إلى تشجيع المشاركة. ويمكن الإشارة لأهمية المشاركة المعرفية في ما يلي:³
- تساعد المشاركة المعرفية العاملين في تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات؛
- تساهم المشاركة المعرفية في رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات؛
- تحقق المشاركة المعرفية الميزة التنافسية للمنظمة وتحافظ عليها؛
- تستخدم المنظمة نتائج المشاركة في المعرفة كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة العاملين حيث يساهم في تحسين أداء الفريق؛
- أصبح للمشاركة المعرفية أهمية على المستوى الإدارة الاستراتيجية، حيث أن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدراً لخلق القيمة؛
- تخفض المشاركة المعرفية من تكاليف التدريب؛
- تساهم المشاركة المعرفية في تحسين مهارات الفرد التنظيمية.

¹عزيز دحماني، نفيسة نصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية (مقاربة باستخدام نماذج المعادلات البنائية)، مجلة الباحث، الجزائر، 2019، ص357.

²عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد6، 2014، ص129.

³نور الهدى بن الدين، هوراي بن ديدة، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات (دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف)، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد4، العدد7، 2018، ص93.

2. أهداف المشاركة المعرفية:

من بين أهداف المشاركة المعرفية:¹

- ✓ تطوير موضوعي للمفاهيم، إنشاء فضاء للتفكير، تصميم مجالات للقاءات، إنتاج المعارف المساعدة على التغيير؛
- ✓ المشاركة المعرفية تهدف إلى تطوير المسار المهني للعامل من خلال: كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين، الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء؛
- ✓ المشاركة المعرفية تهدف إلى كل من تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين العميل وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع المعرفة الموجودة لدى الأفراد الموزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدها بخروج العاملين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.

كما أن المشاركة المعرفية تؤدي إلى:²

- ✓ خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية؛
- ✓ دوران المعرفة بين جميع العاملين يضمن استمراريتها وبقائها في المنظمة، وبالتالي عدم فقدانها عند تسرب بعض الكفاءات؛
- ✓ انتقال المعرفة من عامل إلى آخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة، كما أن تقدم المنظمات وتطور قدراتها مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة واكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعليم جميع الموارد البشرية.

ثالثاً: أشكال وآليات المشاركة المعرفية

1. أشكال المشاركة المعرفية:

يشير ماركواردت (Marquardt) إلى أن المعرفة يتم المشاركة فيها داخل المنظمات من خلال شكلين:³

- ✓ **الشكل المقصود:** يعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين العاملين، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.
- ✓ **الشكل غير المقصود:** ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، اجتماعات أو لقاءات ما بعد العمل، وما يشبه ذلك.

¹ جوهرة أظلي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص48.

² عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص43.

³ نور الهدى بن الدين، هوارى بن ديدة، مرجع سبق ذكره، ص93.

2. آليات المشاركة المعرفية

تمثل آلية المشاركة المعرفية الطريقة أو الإجراء التي تساعد على المشاركة في المعرفة داخل المنظمة، ويمكن أن تحدث المشاركة بشكل رسمي أو غير رسمي، وبطريقة شخصية أو غير شخصية، ويتعلق الأسلوب غير الرسمي للمشاركة المعرفية باللقاءات غير المبرمجة في المنظمة، المؤتمرات غير الرسمية، والمحادثات أثناء أوقات الراحة...، بينما تتعلق الآليات الرسمية بالتدريب الدوري، الإجراءات والقواعد والعمليات الرسمية...، في حين تتضمن الآليات الشخصية التحويل الشخصي للمعرفة "وجها لوجه"، أما الآليات غير الشخصية فتتمثل في مستودعات المعرفة وقواعد البيانات وغيرها من الآليات التي لا تحمل صبغة شخصية، وعموماً يمكن عرض أهم الآليات المعتمدة للمشاركة المعرفية على مستوى المنظمات فيما يلي:¹

- **الاجتماعات المتعلقة بمشاركة المعرفة:** يمكن للمنظمة أن تنظم أشكالاً مختلفة من الاجتماعات بهدف تسهيل المشاركة المعرفية وتبادلها بين الأفراد والمصالح، إذ يمكن استخدام الاجتماعات بهدف تشجيع التعلم وتسهيل التقاسم بين النظراء، وفي بعض الأحيان بهدف خلق اتفاق بين الأعضاء بخصوص المسائل المتعلقة بنشاط المنظمة من خلال فتحها المجال لمشاركة مختلف الفاعلين فيها، ومن أبرز أشكالها نجد: اجتماعات ومشاورات التسهيل، ورشات التكوين والمليقات، التحليل بعد الفعل، معارض المعرفة.
- **التعلم بين الزملاء والنظراء:** يعد التعلم بين الزملاء والنظراء من أهم الممارسات الفاعلة في ميدان المشاركة المعرفية، وهناك عدة أساليب لمشاركة المعرفة بين النظراء تم اعتمادها لتفعيل التعلم ومن أهمها: المساعدة من قبل النظراء، الإرشاد والزيارات والتبادلات في المكان، السرد، جماعات الممارسة.
- **استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور هام في تفعيل عمليات المشاركة المعرفية على نطاق واسع داخل المنظمة بفضل قدرتها على تخطي حاجزي المكان والزمان ومن ثم تقليص الجهد والوقت اللازمين لتقاسم المعرفة، ومن أشكالها: التقليدية كالهاتف، الفاكس...، والحديثة كقواعد المعرفة، مواقع الإنترنت، البريد الإلكتروني، الشبكات الاجتماعية، جماعات النقاش على الخط، المحاضرات المرئية، المحادثات....

رابعاً: عمليات المشاركة المعرفية

تمر المشاركة المعرفية بين العاملين، الجماعات والأقسام داخل المنظمة بمجموعة من العمليات منها عملية تبادل المعرفة، ونقلها، وتحويلها من ضمنية إلى ظاهرة والعكس، وهي مكونات أساسية لعملية المشاركة المعرفية.

¹فتح زونيز، مشاركة المعرفة مدخل لتعزيز الحوكمة وتحسين الأداء: نحو بيئة تمكينية لاستدامة المؤسسات، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، الجزائر، المجلد 3، العدد 9، 2019، ص 96-97.

1. **تبادل المعرفة:** إن عملية تبادل المعرفة هي الوسيلة الأساسية التي يساهم بها العاملين في توليد الأفكار وتنفيذها، حيث إن تبادل المعرفة بين العاملين وعبر الحدود التنظيمية يمكن من استغلال موارد المعرفة الحالية وكذلك استكشاف إمكانات إبداعية فهو مهم في تعزيز الابتكار والأداء التنظيمي، حيث يتم استخدامها للتواصل أو نقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات وإن تبادل المعرفة بين العاملين، وداخل الفرق، والوحدات التنظيمية، والمنظمات لا يختلف عن العملية التي يتم من خلالها توصيل المعلومات، وقد يكون هذا التبادل مركزاً أو غير مركزاً.¹

يقول كل من داسي وآخرون (Dasi & al) أن الهدف الرئيس لتبادل المعرفة هو ربط العاملين (في أي مجال أو تخصص) ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من مناقشة عملهم، والتعلم من بعضهم البعض، وتحقيق تحسينات في النتائج، حيث أن تقاسم المعرفة هو عنصر أساس في الابتكار وأنه أمر ضروري لتحقيق التعلم المستمر من التجربة وتطبيق هذا التعلم لتحسين العمل.²

تمثل إحدى الوظائف الرئيسية لتبادل المعارف في تعزيز الاستفادة من أدوات تبادل المعرفة الأكثر فعالية واستخدامها من خلال توفير التوجيه والمعايير، والشراكات لدعم الشبكات الفعالة، وتوفير التدريب والمشورة. تشمل فوائد تبادل المعرفة توفير الوقت والمال، وتحسين الفعالية بما في ذلك القدرة على تطوير أساليب جديدة وأفضل للتغلب على التحديات. وحسب روسولي وروسيني (Rusuli & Rosmaini) يرى بأن الهدف من تبادل المعرفة إما استكشاف معرفة جديدة أو استغلال المعرفة الموجودة، وغالباً ما تنطوي الممارسة على جزء من العمليتين وهو استكشاف المعرفة الجديدة التي لديها تركيز أكثر على الاستكشاف من استغلال المعرفة.³

كما يرى بانجيل وموحد (Pangil & Mohd) أن عملية التبادل مختصة في مشاركة المعرفة الصريحة هذا النوع الذي يمكن تفسيره وتقنيته بسهولة، وتتوفر في الكتب والأدلة وغيرها من أنواع المطبوعات، أي أنها قابلة للتدوين. من ناحية أخرى، إن عملية التفاعل الاجتماعي مختصة في مشاركة المعرفة الضمنية، هذا النوع الذي يصعب تفسيره وتدوينه لأنه متأصل على مستوى اللاوعي.⁴

2. **نقل المعرفة:** تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة، فنقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة.⁵

¹ شاكر جار الله الخشالي، مجد محمد الخوامدة، التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، العدد 3، 2019، ص 127.

² Angels Dasi & al, **The effect of organizational separation on individuals knowledge sharing in MNCs**, Journal of World Business, 2017, p433- 434.

³ Muhamad Saufi Rusuli, Rosmaini Tasmin, **Knowledge sharing practice in organization**, International Conference on Ethics and Professionalism, 2010, p798- 799.

⁴ شاكر جار الله الخشالي، مجد محمد الخوامدة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁵ عبد السلام بخادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، 15-17 ديسمبر 2012، ص 7.

وتتم عملية نقل المعرفة من خلال العمليات الفرعية التالية:¹

- **النقل المتسلسل التراكمي:** ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى مكان آخر، من أجل نفس المهام التي أجزها مسبقاً، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس الفريق فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق لآخر، ولكن المعرفة يتم نقلها من عضو إلى آخر داخل نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصيتها.
- **النقل القريب:** يتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي هو مرسل المعرفة إلى فريق آخر مستقبلاً للمعرفة يتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني. والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.
- **النقل البعيد:** يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر مرسل للمعرفة ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة المرسل من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

3. تحويل المعرفة: يشير ريبرو وناغانو (Ribeiro & Nagano) بأن عملية تحويل المعرفة هي عملية تحويل المعرفة الضمنية الكامنة داخل عقول العاملين إلى معرفة صريحة يسهل على الآخرين فهمها، وبالعكس من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية حتى تكون المنظمة أكثر استعداداً لمساعدة المبتدئين والمتوسطين من العاملين في بناء الكفاءة.²

فمن المهم التوصل إلى طرق تشجيع نقل المعرفة الضمنية لأنه عندما يترك الأشخاص ذوي الخبرة الوظيفة، غالباً ما تخسر المنظمة معرفة ضمنية لأن هذه المعرفة لم تنقل إلى الآخرين، مما يحدث فجوة معرفية داخل المنظمة. فالمنظمات تحتاج إلى طرق لجمع ودمج المعرفة الضمنية مع العاملين وذلك يتم من خلال تحويلها إلى معارف صريحة للحفاظ عليها، حيث أن انتقال المعرفة الضمنية أمر ضروري لنجاح المنظمة في المستقبل، وغالباً ما تكون المعرفة الضمنية جزءاً لا يتجزأ من عملياتها وإجراءاتها اليومية ونتيجة للتحسينات المستمرة (Gooderham & al).³

يطلق على عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة بعملية التحسيد أي أنه يتم تحويل المهارات والخبرات والكفاءات وبراءات الاختراع التي يمتلكها الشخص إلى أشكال سهلة يمكن للآخرين فهمها واستيعابها والاستفادة منها، ويتم ذلك بعدة وسائل مثل النماذج، مجموعات الدردشة وغيرها، تسمى عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية بعملية الشخصنة، أي أن

¹داوود سليمان الخمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سوريا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص58.

²Ribeiro Suwana Xavier, Nagano Marcelo Seido, **Main dimensions that impact knowledge management and university-business-government collaboration in the Brazilian scenario**, Revista de Gestão, Emerald Publishing Limited, Vol.25, N°3, 2018, p259-260.

³شاكر جار الله الحشالي، مجد محمد الحوامدة، مرجع سبق ذكره، ص128.

الشخص المتلقي لهذه المعارف يعمل على تحويلها إلى صيغة شخصية (ذاتية) وتصبح لديه هذه المعرفة معرفة ضمنية، ويتم ذلك بعدة وسائل مثل التعلم من خلال التدريب، التعلم من خلال الملاحظة واللقاءات المباشرة.¹

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالمشاركة المعرفية

تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، هذا ما فرض عليها ضرورة السعي لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من الاستثمار الأمثل لها والاستفادة منها. وذلك من خلال البحث عن الطرق والأساليب المناسبة، لأجل ذلك تبدأ المنظمة في تسييرها للقدرات البشرية من التسويق الداخلي وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمها حتى تتمكن من تفعيلها للمشاركة بمعارفها كي توفر قاعدة تقوم عليها الميزة التنافسية.

أولاً: مساهمة التدريب في المشاركة المعرفية

تكمن المعرفة لدى العاملين في المعارف الضمنية والصرحة وهي تتميز بصعوبة تقاسمها وتشاركها مع الآخرين والتدريب بمفهومه الحديث يركز على تحقيق استثمار رأس المال المعرفي، فمن خلال أسلوب التدريب المناسب يمكن استثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم الإيجابي ومساهماتهم في تقديم آرائهم وأفكارهم.

فمن خلال الحوار والنقاش يتم طرح مشكلة معينة ويطلب من المجموعة المتدربة مناقشتها جماعياً وإبداء وجهات نظرهم حولها وطرح الأفكار وتقديم الحلول بناءً على خبراتهم المختلفة الذي يظهر للمتدربين أهمية المشاركة المعرفية خاصة عند شعور المتدرب أن معارفه غير كافية للإلمام بالموضوع وأفكاره الغير متكاملة، فالجماعة هنا كل واحد منهم ينظر إلى الموضوع من زاويته الخاصة حسب شخصيته وطبيعة عمله وبالتالي هنا يكسر حاجز الخوف للعامل من طرح أفكاره وتبادل معارفه مع الآخرين مما يساعده على بلورة فكرته، فهو يساهم في ترسيخ موضوع ما في عقول المشاركين وإيضاح الأجزاء الصعبة أو المهمة وتبادل الخبرات والمعلومات بينهم ويفسح المجال أمام المتدربين بطرح آرائهم بصراحة ووضوح ويكشف عن بعض الأفكار الإبداعية فيحقق مشاركة العاملين في معارفهم والبحث في قضاياهم وقضايا المنظمة ومشكلاتها وأهدافها.²

فالعمل الجماعي يعمل من خلال الحوار والاستماع إلى أفكار الآخرين على خلق روح التعاون والتضامن ونشر ثقافة تقاسم المعرفة خاصة أن المعرفة لا تنمو إلا بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والتفاعل المعرفي بين العاملين.³ كما

¹ إشكر جار الله الخشالي، مجد محمد الحوامدة، مرجع سبق ذكره، ص 128-129.

² عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة تعز)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2005، ص 19.

³ عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة (دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011، ص 105.

وضحها دراكر (Drucker) "المعرفة فقط تحيا بالتطبيقات" وهذا ما يولد لدى العاملين ثقة في أنفسهم وقدراتهم وأفكارهم ثقة في قدرات وأفكار الآخرين.¹

ومن جهة أخرى فإن التدريب أثناء العمل يتم فيه تبادل المعارف من خلال تولي الرئيس المباشر مهمة التدريب والتوجيه ونقل المعارف أو قد يقوم أحد العاملين القدامى بالمؤسسة الحاملين لخبرة ما من تقدم وتلقين معارفهم عن طريق إيصال المعلومات بصورة ممتازة وواضحة والذي يكون بالوصف والايضاحات والشرح وطرح الأسئلة والتطبيق أمام المتلقي أو المتدرب والذي سوف يقوم بتطبيق تلك المعارف وتعلمها عن طريق التكرار والتي بدورها ترسي مكتسباته الجديدة، فالتكرار يرسخ المعارف، ويكون هنا تدريب وتلقين العامل في مكان عمله وفي ظروفه الواقعية هكذا تتاح للمتدرب فرصة اكتساب معارف عن طريق مدرب والتقاط الخبرة منه.²

يساعد التدريب في تنمية وخلق معارف جديدة نتيجة التحليل والتفكير الجماعي وتنمية قدرات ومهارات العاملين والتفكير المنطقي لديهم. ومن أجل ضمان الأداء الأفضل والحصول على مستوى أعلى من الالتزام والانفتاح على الأفكار المبتكرة ومشاركتها على المنظمة أن توفر برامج تدريبية واسعة ومتنوعة لتطوير المعارف والمهارات وزيادة الخبرات في جميع المستويات من خلال تهيئة الظروف لتشجيع العاملين على تقدم وتبادل الأفكار وبالتالي تحسين عملية المشاركة المعرفية وإثراء الرصيد المعرفي للمنظمة.³

حيث أكد الحجازي أن نشر ومشاركة المعرفة في المنظمة لها عدة عوامل تساهم في تسهيل عملية المشاركة من بينها التدريب.⁴

ثانياً: مساهمة التحفيز في المشاركة المعرفية

إن هدف أي منظمة لا يتحقق إلا من خلال تبادل وتشارك المعرفة واستخدامها بالشكل المناسب، كل هذا يتطلب تحفيز العاملين وتشجيعهم من أجل أن يقوموا بمشاركة المعلومات والمعرفة لديهم.

من أهم القضايا التي تعيق عمل إدارة المنظمة بالشكل المطلوب هي عملية وضع الحافز المناسب للعاملين وما يحتاجونه من أجل أن يقوموا بمشاركة الخبرات والمعرفة بينهم، لأن نقل وتبادل المعارف يمكن أن يقلل من القيمة ويضعف سلطة وقوة المالك الأصلي مما قد يولد لديه شعور عدم الرغبة في مشاركة معرفته، وغالباً ما تكون مشاركة المعرفة غير ممكنة في هذه الحالة حيث

¹ سعد علي الحاج بكري، مشروع مجتمع المعرفة ليس اقتصادياً فقط، مجلة الفيصل، السعودية، العدد 408-409، 2010، ص78.

² علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص37.

³ Chee-Yang Fong & al, **HRM practices and knowledge sharing: an empirical study**, International Journal of Manpower, Vol.32, N°.25/6, 2011, p707.

⁴ سناء طباخي، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد البناي رأس الوادي-برج بوغريج)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص38-39.

يكون هناك مقاومة فعلية لعملية المشاركة المعرفية، هنا الحوافز بدورها تشعر الفرد بأن تلك المعرفة لها قيمة ومقابل وتختلف هذه الحوافز حسب طبيعة كل فرد.¹ فمنهم من يرى أن التحفيز المادي هو أفضل وسيلة لثمين مجهودات صاحب المعرفة كالتمكين والذي يعتبر أرقى أساليب التحفيز كتحويل السلطة لصاحب المعرفة لقيادة مجموعة من العاملين ومساعدتهم على كسب معارف جديدة وتقديم مبلغ مالي مقابل تبادله للمعرفة، أو إعطاء المدير فرصة للعاملين للعمل جماعيا لإنجاز مهامهم باستقلالية، ومنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتشجيع اقتراحاتهم، هنا تكون مساهمة العمل كفريق أكثر فعالية في تبادل والمشاركة بالمعرفة ومكافئة الجماعات الأكثر إنجازا بتقديم مبالغ مالية أو علاوات أو مشاركة في الأرباح...

وهناك من يثير اهتمامه الحوافز المعنوية بالدرجة الأولى مثل الاعتراف والإقرار الذي يأخذ صيغة الثناء والتشجيع وغيرها، كل هذا يؤدي إلى تعزيز السلوك الفعال للمشاركة بالمعرفة، كنسب الأفكار الابداعية لأصحابها والاعتراف لهم أمام فريق العمل مما يحفزهم على مشاركة أفكارهم مع الآخرين، وهذا ما يؤثر في بقية العمال ويدفعهم لمشاركة وتبادل خبراتهم وأفكارهم هم أيضا. كما يشمل التحفيز المعنوي تقدير أفكار العاملين وعدم انتقاد وجهات نظرهم والسعي إلى إبداء ردات فعل إيجابية حول ما قدموه.²

حيث تؤكد اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا على أنه لا يحدث تشارك للمعرفة وإعادة استخدامها في مؤسسة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تشارك المعرفة في المنظمة بكاملها وهو ما قام به قسم تطوير لوتس في شركة IBM الذي يعطي للتشارك للمعرفة أهمية تبلغ 25 % من مجموع نقاط تقييم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة العملاء، وأكثر من ذلك، فإن مختبرات بوكمان تكرم المائة الأولى المصنفة لمشاركي المعرفة عندها، وتشرفهم بعقد مؤتمر سنوي لهم في أحد المنتجعات.³

إن تلبية احتياجات العاملين الأساسية ماديا كانت أو معنويا ودعمهم والاهتمام بهم ومحاوله خلق بيئة عمل مناسبة وشعورهم بأنهم عضو مهم في المنظمة يساهم في تنمية أفكارهم وتفجير طاقاتهم الابداعية مما يخلق دافعية في التعاون مع المنظمة وتطويرها من خلال تسهيل عملية تقاسم خبراتهم ومعارفهم. وهذا ما لجأت إليه شركة HP من خلال الاهتمام بعاملها وتوفير بيئة مناسبة للعمل والشعور بأن الشركة بمثابة العائلة، وكذا السماح لعاملها بالانتقال بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية داخل أرجائها، فالمعرفة تنمو وتزداد في كل مرة تتم فيها عملية النقل للآخرين، وسمحت هذه السياسة في قبول أكثر من 100 مشروع لإدارة المعرفة في 1999.⁴

¹ داوود سليمان الحمد، مرجع سبق ذكره، ص77.

² عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص99.

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص12.

⁴ Thomas Hayes Davenport, Sven Constantin Volpel, **The rise of knowledge towards attention management**, Journal of Knowledge Management, Vol.5, N°.3, 2001, p218.

ثالثاً: مساهمة الاتصال الداخلي في المشاركة المعرفية

إن جوهر تعظيم التراكم المعرفي لدى العاملين يركز على عمليات تفعيل المعرفة وتسهيل عملية المشاركة المعرفية والتي تكون إما داخل عقل العامل وتكون من الصعب أخذها، وإما أن تكون بالمعرفة الصريحة، والاتصال الداخلي يلعب دور مهم في تقوية العلاقات بين العمال من خلال الاحتكاك والممارسة وتبادل المعارف المناسبة واستخراج المعارف الضرورية وتقاسمها.

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم الأساليب والطرق المستخدمة في المنظمة من أجل تبادل المعارف والخبرات بين العاملين، فهو يتيح نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المنظمة فيلبي احتياجات العملاء الداخليين فهم يحتاجون إلى تلك المعلومات للقيام بكافة الأنشطة واكتساب وتنمية قدرات وخبرات جديدة.¹ فالاتصال المباشر بين العاملين وجها لوجه مثل المناقشات والحوارات وفرق العمل تسمح بتشارك المعرفة عن طريق التفاعلات بينهم. كذلك قد تلجأ المنظمة لإرسال فريق أو فرد إلى منظمة أخرى عند الوقوع في مشكلة لم تجد لها حل لإقتصاص خبرة ومعارف الآخرين منها وتخزين المعارف الجديدة، كما أن الفريق أو الفرد يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا ... وهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة شكلاً ومضموناً من أجل أن تكون قابلة للاستخدام.

كذلك قد يتعين على المنظمة تشجيع الاتصالات غير الرسمية بإقامة الجماعات الغير رسمية وذلك بتوفير الأماكن الاجتماعية للعاملين حتى يتقابلوا ويتحاوروا ويتشاوروا وإتاحة الوقت لتبادل الحديث (كوقت تناول الوجبات وأوقات الاستراحة)، ووضع لوحات تنشر فيها أهم إنجازات العاملين وما قدموه للمنظمة داخل تلك الأماكن، كل هذا يخلق جو مريح للعمل وتطوير قدرات ومهارات العاملين.² وهذا ما أكدته كل من بروبست وآخرون (Probest & al) بأن المواقف الطبيعية لمشاركة المعرفة هي تلك التي يوجد فيها العاملين فعلياً في مكان العمل عندما يكون الاجتماع بشكل غير رسمي، فيجب بذل الجهود لترتيب المواقف الاجتماعية التي يمكن فيها تقاسم وتشارك المعرفة.³

يجب أن تعمل المنظمة على جعل الاتصال الداخلي الخاص بها أكثر ثراءً وجاذبية حتى يرغب العاملين في بدء المناقشات ومشاركة معارفهم. وهذا ما أكدته كل من الطاهر ومنصور حين أشاروا إلى ضرورة إيجاد بنية تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح، مما يمكن من تدفق المعرفة من مخازن المعرفة المنتشرة في المنظمة ويدعم البيئة التعاونية من خلال لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها ليلتقي فيها العاملين داخل المنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام الإنترنت ومجموعات المحادثة، ولقاءات ما بعد العمل، والغرف الصفية الرسمية.⁴

¹سعاد عبود، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري (دراسة مجموعة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص158.

²عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص106.

³Hudcová Šárka, Tools of internal communication from Knowledge transfer perspective, Journal of Competitiveness, Vol,6, 2014, p52.

⁴أسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة مؤسسات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل، 2009، ص8.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أساسا مهما تبني عليه الدراسات اللاحقة، ومصدرا لإثراء البحث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول موضوع أبحاثهم. وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تم نشره بأي شكل من الأشكال، بشرط أن تكون ذات مساهمة علمية.

وبناء على ذلك، يهدف هذا المبحث إلى إيضاح وتحليل الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة، أو أحد جوانبها، بعدها مقارنة هذه الدراسات مع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

أولا: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة بوبكر عباسي، بعنوان: دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

الفندقية بولاية ورقلة)، 2009، جاءت هذه الدراسة لتبرز العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في صناعة الفنادق، والدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، من الناحية النظرية. أما تطبيقيا فقد تم إسقاط هذه الدراسة على عينة من الفنادق بولاية ورقلة، وشملت هذه الدراسة كل من العاملين والعملاء في الفنادق محل الدراسة. حيث اعتمد الباحث على المنهج على الوصفي التحليلي في إنجاز دراسته، واستخدام المقابلة والاستبيان كأداتين أساسيتين لجمع البيانات والمعلومات، ليتوصل الباحث في الأخير إلى مجموعة من النتائج التالية:

- ✓ هناك غياب تام لعناصر التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية العمومية عينة الدراسة، مما انعكس على جودة الخدمات المقدمة والتي كانت في بعض الأحيان غير مقبولة؛
- ✓ وجود بعض المؤشرات الإيجابية التي تدل على أن الإدارات العليا لهذه الفنادق محل الدراسة تتبنى بعض الشيء مفهوم التسويق الداخلي وتطبق بعض من عناصره، وهذا من خلال استقصاء الإدارات العليا والعاملين والعملاء.

ليختتم دراسته، بأنه بات من الضروري على المؤسسات الفندقية محل الدراسة أو الجزائرية عموما أن تحسن من مستوى جودة خدماتها، من خلال تبني وتطبيق مفهوم وعناصر التسويق الداخلي، وهذا في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي والدخول المرتقب للجزائر في المنظمة العالمية للتجارة.

2. دراسة رائد ضيف الله الشوابكة، بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين (دراسة

ميدانية في أمانة عمان الكبرى)، 2010، تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، الدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين، من خلال أنواع الالتزام التنظيمي (الاستمراري، المعياري، العاطفي) في أمانة عمان الكبرى وشملت هذه الدراسة العاملين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية. حيث

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ليتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التالية:

✓ وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، كذلك وجود الالتزام التنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه؛

✓ تزويد العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية بجميع المعلومات، وتشجيع تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين في أمانة عمان الكبرى، كما أن العاملين فيها يقدمون المعلومات التي يعرفونها لزملائهم في الأقسام الأخرى.

ليوصي الباحث في الأخير، على بذل مزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين، وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل، مع ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر.

3. دراسة جوهرة أقطي، بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة ميدانية لمجموعة فنادق جزائرية)،

2014، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من (التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي). حيث تم قياس التسويق الداخلي من خلال أنشطة (التحفيز، التدريب، استراتيجيات المكافآت، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون). استهدفت الدراسة عينة من العاملين في مجموعة فنادق جزائرية حجمها 341 عامل، تم تصميم الدراسة اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات، لتظهر الدراسة النتائج التالية:

✓ أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية.

✓ لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي؛

✓ كل سلوك من سلوكيات التشارك في المعرفة واستراتيجياتها تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعاده (الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، التصور الاستراتيجي، بالرقابة المتوازنة).

لتختتم الباحثة دراستها، على عدم إهمال المؤسسات الجزائرية لعنصر التشارك بالمعرفة أو اعتباره سلوك ثانوي يرتبط عادة بمتطلبات إنجاز العمل، بل هو جزء ضروري لإيجاد حلول جماعية لكل مشاكل العمل في المنظمة.

4. دراسة سارة عمرون، محمد الصغير جيطلي، بعنوان: أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء موظفي

بنك BADR لوكالة قالة)، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية التسويق الداخلي في إدارة المعرفة المتوفرة لدى المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، من خلال دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التمكين) على

إدارة المعرفة لبنك BADR. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات، حيث توصلا إلى النتائج التالية:

✓ يهتم بنك BADR بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي لتغيير سلوكيات ومعتقدات العاملين لديه، وهذا لتبني وإنجاح إدارة المعرفة؛

✓ يهتم البنك بالعاملين من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم، ونشر البيانات والمعلومات الضرورية بشكل واضح مما يمكنهم من إشراكهم في اتخاذ القرارات.

كما أوصى الباحثان في الأخير، باهتمام البنك بالعاملين لديه كاهتمامه بعملائه، والعمل على رفع مستوى إلزامهم وتشجيعهم على العمل الجماعي، من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

5. دراسة عباس محمد حسين سعيد، بعنوان: تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية المأمون الجامعة)، 2015،

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون عبر تشجيع الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة، حيث اعتمد الباحث على نظرية السلوك المخطط كمتغير مستقل (العلاقات التعاونية التبادلية، الكفاءة الذاتية المدركة، المكافآت، المناخ التنظيمي)، فضلا عن أربعة أبعاد تمثل المتغيرات المتعمدة لأداء كلية المأمون الجامعة (المنظور المالي، الزبائني، العملياني، منظور العلم)، مع متغيرات وسيطية خاصة بمشاركة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة). تكونت العينة من (50) عضو هيئة تدريسية في كلية المأمون الجامعة، واعتمد الباحث عن المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعتمد على تحليلها وكشف العلاقات بين الأبعاد باستخدام أداة الاستبيان، ليتوصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

✓ أن استخدام نظرية السلوك المخطط ينعكس في التأثير معنويا في أداء كلية المأمون الجامعة؛

✓ العلاقة التأثيرية بين نظرية السلوك المخطط وأداء كلية المأمون الجامعة تزداد بتوسيط مشاركة المعرفة.

ليختتم الباحث في الأخير بتقديم توصيات، على الكلية أن تشجع العمل الفرقي وتقدم الأفكار والمقترحات، وأن تضع نظام أجور عادل ولا تكتفي فقط بالحوافز المادية، كل هذا يهدف إلى تقوية الروابط والعلاقات التي تعزز ثقتهم ببعض وتشجعهم على المشاركة المعرفية واستثمار كل ذلك في تحسين الأداء.

6. دراسة عبد الكاظم فارس، بعنوان: تحليل أثر استراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات (دراسة ميدانية على

عينة من المصارف العراقية)، 2015، تنظر استراتيجية التسويق الداخلي للعاملين باعتبارهم عملاء دائمين للمنظمة المصرفية، وأن الوظائف في حقيقتها منتجات داخلية، وأن تطوير الموارد البشرية للعامل هو المدخل الصحيح لإنجاز الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبين أثر العلاقة بين استراتيجية التسويق الداخلي وتحقيق فاعلية المنظمات المصرفية في العراق، حيث اتبع الباحث التقسيم التالي للمتغيرات، استراتيجية التسويق الداخلي متغيرا مستقلا (اختيار وتعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين، الصلاحيات الممنوحة للعاملين، الحوافز والمكافآت، نشر المعلومات التسويقية) وفاعلية المنظمات كمتغير

تابع (الروح المعنوية للعاملين، قوة العمل المؤهلة، التخطيط، الكفاءة الإنتاجية، الثبات والاستقرار)، وأجريت هذه الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في المصارف ضمن حدود مدينة بغداد على (50) عامل، تم تصميم الدراسة اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، تمثلت أهم النتائج في ما يلي:

- ✓ وجود أثر لاستراتيجية التسويق الداخلي على تحقيق فاعلية المنظمات، حيث يمكن القول بأنه كلما كانت استراتيجية التسويق الداخلي على مستوى عالٍ من الدقة والعلمية والموضوعية كلما أدى ذلك تحقيق فاعلية المنظمات المصرفية؛
- ✓ أن نجاح استراتيجية التسويق الداخلي في مجال اختيار وتعيين العاملين، وحسن تدريبهم، وتطويرهم، وتزويدهم بالمعلومات المصرفية ذات الصلة، ومنحهم الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات، ومكافئتهم وتحفيزهم، سيساهم في توفير الكفاءات البشرية ذات المهارات والمعارف والاتجاهات المتميزة، لتقدم أفضل الخدمات للعملاء والمتعاملين، إلى جانب تحقيق الأهداف المصرفية في الربحية ورضا العاملين.

7. دراسة جوهرة أقطي، فريد بن عبيد، بعنوان: أثر تبني التسويق في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة (دراسة ميدانية في

مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة)، 2017، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تبني التسويق الداخلي في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة، بإتباع نموذج تم تقسيم فيه المتغير المستقل التسويق الداخلي إلى (التوجه نحو المستهلك، تكافل الوظائف، تطوير الموظفين، الاتصال الداخلي) واستراتيجية إدارة المعرفة كمتغير تابع مقسم إلى (استراتيجية التوجه نحو العملاء، استراتيجية الديناميكية، استراتيجية التوجه نحو النظام) بالتطبيق على عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة. اتبعت الباحثة الأسلوب الوصفي والتحليلي في دراستها، واعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، لتتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- ✓ أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى فلسفة التسويق الداخلي بأبعاده (التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير العاملين، والاتصال الداخلي)؛
- ✓ أن مؤسسة قديلة لها توجه استراتيجي واضح في إدارة معارفها، وأن التسويق الداخلي ببعديه تطوير الموظفين والاتصال الداخلي، له أثر إيجابي مباشر في تبني المؤسسة لاستراتيجية التوجه نحو الأفراد لإدارة المعرفة، وتبنيها للاستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة.

لتوصي الباحثة في الأخير، أن على المؤسسة الجزائرية أن تتبنى فلسفة التسويق الداخلي، كونه يمكن المؤسسة من تبني أغلب المفاهيم الإدارية هي الإدارة، العاملين، والمستهلكين.

8. دراسة إيمان قحموش، بعنوان: مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة (دراسة ميدانية مجموعة من

المؤسسات) 2018، هذه الدراسة تسلط الضوء على مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، بالاعتماد على نموذج خاص، يتم من خلاله دراسة مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها المتمثلة في (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، وتطبيق المعرفة). وأجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات باستخدام المقابلة والاستبيان مع كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري. حيث اعتمدت الباحثة على المنهج

على الوصفي التحليلي في إنجاز بحثها، وعلى الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، لتتوصل الباحثة في الأخير إلى مجموعة من النتائج التالية:

- ✓ الهدف الرئيسي من التسويق الداخلي، هو معرفة حاجات العاملين والعمل على إشباعها، من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي التي تدعم تطبيق استراتيجيات المؤسسة؛
- ✓ باستثناء التمكين والاتصال الداخلي، وجد بأن كل من التدريب، التحفيز، التوجه نحو العملاء تساهم في تعزيز إدارة المعرفة.

لتختم الباحثة دراستها، بتوجيه توصية إلى مؤسسات الجزائر باهتمامها بالتدريب، التحفيز، والتوجه نحو العملاء نظرا لمساهمتها في تعزيز إدارة المعرفة، وقيامها بتحسين كل ما له علاقة بكل من التمكين، والاتصال الداخلي. فاهتمامها بأبعاد التسويق الداخلي يمكنها من تعزيز مكانتها في السوق الخارجي أيضا.

9. شاكِر جَار الله الخشالي، مجد محمد الحوامدة، بعنوان: التشارك بالمعرفة و أثرها في جودة حياة العمل (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية)، 2019، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل في شركات صناعة الأغذية الأردنية، مثل التشارك بالمعرفة المتغير المستقل، وقد اعتمد الباحثان ثلاثة أبعاد له هي (تبادل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، وتحويل المعرفة)، أما المتغير التابع وهو جودة العمل فتألف من خمسة أبعاد وهي (تصميم الوظائف، تطوير القدرات، التقدم الوظيفي، التعويضات والتكامل الاجتماعي). أجريت الدراسة على عينة مكونة من (207) عاملين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات اللازمة فقد استخدم الباحثان الاستبيان، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود تأثير دال إحصائيا للتشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل في شركات صناعة الأغذية الأردنية؛
- ✓ وجود أثر للتشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل، فاهتمام العاملين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بتبادل المعرفة ومناقشة أفكارهم مع زملائهم ونقل خبراتهم لزملائهم يؤدي إلى شعورهم بحياة عملية أفضل.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. Prokopis Theodoridis, Internal Marketing, Market Orientation and Organisational Performance: The Mythological Triangle in Retail Context, 2011

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق تجريبيا من العلاقات التي كانت حتى الآن في مجال البيع بالتجزئة، حيث تستند في الغالب هذه المفاهيم ضمن "المثلث الأسطوري" أي تأثير التسويق الداخلي وتوجه السوق على الأداء التنظيمي. تم وضع نموذج دراسي تحليلي لهذه البنى الثلاثة (التسويق الداخلي، التوجه التسويقي، الأداء التنظيمي)، حيث جاءت هذه الدراسة تركز على كل من الصعيدين الداخلي والخارجي داخل التجارة بالتجزئة في اليونان كما هو الحال في سلاسل المتاجر الكبرى (supermarket)

ذات التغطية الوطنية. اعتمد الباحث على أسلوب الوصفي التحليلي مستخدماً كلا من الاستبيان والمقابلة المعمقة لضمان عدم ظهور مشاكل محتملة بسبب صياغة أو ترجمة عناصر الاستبيان، ليتوصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

- ✓ أن التسويق الداخلي له بالفعل أثر إيجابي على كل من اتجاه السوق والأداء التنظيمي؛
 - ✓ أن فعالية التسويق الخارجي تعتمد إلى حد كبير على حقيقة أن العاملين راضين أولاً وأنهم حصلوا على حوافز، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعاملين، لأن تحقيق رغبتهم ونيل رضاهم هي عوامل تؤثر على جودة عملهم؛
 - ✓ تحتاج مؤسسات البيع بالتجزئة إلى تعزيز وتوليد المعلومات حول العاملين، بطرق رسمية وغير رسمية.
- ليوصي الباحث في الأخير، أن هناك مزيد من الحاجة للتحقق من صحة التسويق الداخلي في ما يتعلق بالجوانب السلوكية في الشركة، وأن تطبيقه في مختلف إعدادات البيع بالتجزئة والخدمة أمر لا مفر منه، كما أنه على المديرين إدراك أنفسهم فيما يتعلق بالعاملين والعملاء والمنافسين.

2. Jen-te Yang, Effect of Internal Marketing on Knowledge Sharing and Organizational Effectiveness: A Case of The Hotel Industry, 2012

كان الغرض من هذه الدراسة التجريبية هو دراسة وتبرير المفهوم القائل بأنه يجب إدخال إدارة المعرفة في مجال التسويق الداخلي، والتحقق في كيفية تأثير وسائل الاتصال على المشاركة المعرفية والفعالية التنظيمية، في الفنادق المدارة عالمياً أو المصنفة امتيازاً في تايوان. حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع المعلومات موزعة على عمال الفنادق، حيث تحصل على النتائج التالية:

- ✓ أن وسائط الاتصال لحمالات المراسلة الفورية - المحادثة - أثرت بشكل كبير على المشاركة المعرفية؛
- ✓ أن وسائط الاتصال لحمالات المراسلة الفورية - المحادثة - تساهم في تعزيز كفاءات العاملين ويعزز جودة خدمة العملاء عند لقاء تقديم الخدمة .

ليختتم الباحث في الأخير، بأن وسائط الاتصال لحمالات المراسلة الفورية - المحادثة - تمكن العاملين في الخط الأمامي من تقديم عروض الشركة المناسبة للعملاء الخارجيين في لقاءهم الأول، مما يوفر ميزة مستدامة للفاعلية التنظيمية وكذا في القدرة التنافسية للسوق.

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

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم أثر التسويق الداخلي في تسهيل إجراءات إدارة المعرفة، بحيث أشارت هذه الدراسة إلى أن البنك محل الدراسة من البنوك الرائدة في إيران التي تنفذ برامج إدارة المعرفة بنجاح كما تقدم خدمات عالية الجودة، وهذا بفضل توظيف مدراء ذوي خبرات عالية، والاهتمام المتزايد بالموارد البشري وتشجيعه على تطبيق معارفه وخبراته لما له تأثير

مباشر على تحسين أداء ونوعية الخدمات المقدمة. اعتمد الباحثون أسلوب التحليل الوصفي التحليلي، وكذا الاعتماد في تقييم المتغيرات البحثية للاستبيان واستطلاع رأي الخبراء (مديري) بنك Eghtesad Novin بإيران، وتحليل البيانات باستخدام برنامج LISREL، من خلال الاختبار بنماذج المعادلات البنائية، أظهرت النتائج ما يلي:

- ✓ التسويق الداخلي وغيرها من الأوساط المعتمدة (التمكين، التدريب، والأمن الوظيفي، والعد الإداري والتحفيز)، لها تأثير إيجابي وهام على تسهيل إجراءات إدارة المعرفة؛
- ✓ إن التأثير الإيجابي والمهم للتسويق الداخلي على تسهيل إجراءات إدارة المعرفة، هو أن المشاركة المعرفية هي عملية بشرية ويتطلب إجرائها عاملاً بشرياً، هؤلاء العاملين ذوي المعرفة والمهارات والمؤهلات العالية ، لديهم قدرة أكبر على إنشاء المعرفة ولديهم خبرات أكثر قيمة يمكن مشاركتها مع الآخرين وهذا يزيد من خلق المعرفة في المنظمة.
- ليختتم الباحثون في الأخير، بضرورة اتخاذ التدابير للتحسين من إدارة المعرفة في الشركة، ولتحقيق هذه الغاية وجب على الشركة إنشاء المعرفة من خلال الاهتمام أكثر بالأفكار الجديدة لدى العاملين وتمتين الجهود المبذولة والنظر لمشاكل العاملين، ثم بعد الإنشاء تأتي مشاركة المعرفة حيث يجب أن تكون إدارة المعرفة قادرة على مشاركة المعرفة الصحيحة والقيمة والدقيقة ومساعدة الأعضاء في الوقت المناسب للاستفادة من تلك المعرفة لحل مشاكل العمل وتحسين أدائهم.

4. Kamla Ali Al-Busaidi, Lorne Olfman, Knowledge Sharing Through Inter-Organizational Knowledge Sharing Systems: A Case of Education And The Health Sectors, 2016

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير عامل المعرفة، والأقران، أنظمة مشاركة المعرفة، وعوامل التنظيم والقطاع على نية العاملين في المعرفة لمشاركة المعرفة من خلال أنظمة مشاركة المعرفة بين المنظمات، إن العاملين في مجال المعرفة هم أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين يمكنهم من بقاء (IOKSS)، حيث تعد أنظمة مشاركة المعرفة بين المنظمات (IOKSS) حاسمة بالنسبة للتنمية العلمية والاجتماعية والاقتصادية خاصة في القطاعات كثيفة المعرفة ، عمليات ونظم تبادل المعرفة المشتركة لن تتحدى العوامل الفردية والتنظيمية فحسب ولكن سوف تواجهها أيضا العوامل الاجتماعية والتقنية والسياسية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من العاملين في مجال المعرفة في قطاعي التعليم والصحة، وجدت هذه الدراسة النتائج التالية:

- ✓ الدراسة أن العوامل البشرية (المتعلقة بعمال المعرفة و أقرانهم) لها تأثير كبير على نية تبادل المعرفة من خلال (IOKSS)؛
- ✓ أظهرت عوامل النظام والتنظيم والقطاع تأثيرات غير مباشرة على نية العاملين في المشاركة للمعرفة.

5. Le Cong Thuan, The role of Supervisor Knowledge Sharing Behavior In Stimulating Subordinate Creativity: A Case of Information Technology Organization in, Southern Vietnam, 2019

إن مشاركة المعرفة أمر بالغ الأهمية للأداء الإبداعي للعاملين، هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير سلوك مشاركة المشرف على إبداع المرؤوس في منظمات تكنولوجيا المعلومات بجنوب الفيتنام. اعتمد الباحث على أسلوب الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال المسوحات الورقية في منظمات تكنولوجيا المعلومات، وبلغ عدد العينة 339 عامل واختبار الفرضيات عن طريق إجراء تحليل الانحدار الهرمي، أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

✓ أن سلوك مشاركة المعرفة لدى المشرف أثر بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي للمرؤوسين؛

✓ علاوة على ذلك تم تعزيز الارتباط الإيجابي بين سلوك مشاركة المعرفة لدى المشرف وإبداع المرؤوس من خلال القدرة استيعابية المرؤوس وتوسطها جزئياً.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

تعقياً على الدراسات السابقة التي استعرضناها، يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلقت باختلاف الأهداف التي سعت كلا منها لتحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها والبيئة التي تمت فيها، منها ما تناول التسويق الداخلي، ومنها ما تناول المشاركة المعرفية، وأظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً بمتغيري الدراسة، وما يمكن أن يحققه من منافع وفوائد في مختلف المنظمات على اختلاف هوياتها ورسالاتها، فشملت الدراسات السابقة منظمات خدماتية وتعليمية وصناعية.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

✓ من حيث المتغيرات: كل دراسة من هذه الدراسات تناولت أحد متغيري الدراسة إما المتغير المستقل التسويق الداخلي أو المتغير التابع المشاركة المعرفية، أو الجمع بين هذين المتغيرين الاثنين معاً.

✓ من حيث المنهج: تشابهت هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اتباعها المنهج التحليلي الوصفي.

✓ من حيث الأداة: تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها اعتمدت نفس الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات وهي الاستبيان.

✓ من حيث العينة: تتشابه هذه الدراسات السابقة مع الدراسة في أن أغلبها اعتمدت عينات مدروسة من جميع المستويات الإدارية، سواء أكانت من مؤسسة واحدة أو من مؤسسات عدة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

الجدول رقم (1-4): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	جاءت هذه الدراسات في بيئات مختلفة، غربية كالفيتنام وتايوان، وعربية كالأردن، العراق ووطنيا ورقلة، بسكرة، قلعة.	هذه الدراسة وطنية محلية حيث تمت على مستوى ولاية الوادي.
الهدف	ركزت الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرين مع متغير مختلف.	تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعمال الأجراء بولاية الوادي.

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثا: أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة في مضمونها، وفي الهدف العام المرجو من كل متغير على حده، ولكن حسب علم الباحثان من استطلاع فإن هذه الدراسة تعتبر الأولى على المستوى المحلي في الجمع بين متغيري الدراسة (التسويق الداخلي بأبعاده: التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي، مع المشاركة المعرفية) في دراسة واحدة، وهذا أهم ما يميزها عن غيرها من الدراسات الأخرى.

بالإضافة إلى جذب اهتمام مؤسسات البيئة الجزائرية للتركيز على مفهومي التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية، باعتبارها ممثلان حقيقيان لقدرة المنظمة على التكيف وضمان الاستمرارية.

وتأتي هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات السابقة دراسة جزائرية لعلها تكون ذات فائدة للمكتبة الجزائرية، وللباحث والأبحاث العربية، من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

من خلال هذه الدراسة نسعى للتحديد الدقيق لأبعاد التسويق الداخلي، وتوضيح كيفية الوصول إليها، وإبراز مزايا تبني المنظمات لها في إيجاد بيئة تشاركية وصولا إلى المشاركة المعرفية الطوعية، ومن ثم تحسين الأداء التنافسي. فتبني المنظمات لهذه الأبعاد يؤدي إلى تحويلها لمنظمات إبداعية.

رابعا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تدلل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:

- ✓ إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة؛
- ✓ استفادنا من هذه الدراسات بصفة عامة في الجانب المنهجي وذلك بإتباع طريقة منهجية صحيحة في صياغة الإشكالية وكيفية ربط المتغيرات، واختيار الأدوات لجمع البيانات في الدراسة؛
- ✓ بناء فرضيات الدراسة بالاعتماد على النتائج الذي توصلت إليها الدراسات السابقة؛
- ✓ التعرف على مفاهيم ومضامين كل من التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية، مما يساهم في بناء وتحديد الإطار النظري لموضوع الدراسة، وقد شكلت قاعدة جيدة لانتقاء المراجع العلمية والمصادر للدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

إن المشاركة المعرفية تتعلق بإدامة التدفق المستمر للمعارف، ما يسمح ببناء ذاكرة تنظيمية متاحة للمعارف داخل المنظمة والتي تتسنى من خلال تبادل وتحويل المعارف بين العاملين لضمان السير اليومي للعمل، ويتعلق هذا بتحقيق وتعزيز بعض المتطلبات والمتمثلة في التسويق الداخلي. من خلال هذا الفصل تم الاطلاع على الجانب النظري وأبرز ما جاء من عناوين لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية، وكذا التطرق لبعض الدراسات السابقة والتي كانت ذات فائدة كبيرة على دراستنا الحالية.

ومما سبق يمكننا القول أن المنظمة التي تتبنى التسويق الداخلي لديها قدرة كبيرة على استخراج المعارف الضمنية والصريحة لدى العاملين وتسهيل عملية المشاركة المعرفية من خلال تفعيل أبعاد التسويق الداخلي المتعددة، لذا على مدير المنظمة أن يدرك حالة العلاقة المتبادلة بين العاملين، وبناءً على تلك العلاقات يتم تحفيز العاملين ومكافأهم، وتدريبهم وتسهيل الاتصالات بينهم ما يشجعهم على المشاركة المعرفية، التي تنعكس على العلاقات الإنسانية في المنظمة لسلك الطريق إلى بيئة عمل صالحة يشجع فيها الابداع والابتكار. والذي بدوره يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بصورة إيجابية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدها تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والأبعاد المرتبطة بالدراسة وطبيعة العلاقة التي تربط المتغيرات، سيتم في هذا الفصل إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني وذلك بالاعتماد على منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية من خلال أخذ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي نموذجاً، وهذا إلى الموقع الهام الذي يحتله قطاع التأمين في التنمية الاقتصادية وإسهامه في دعم مجمل الأنشطة الاقتصادية والمحافظة على استقرارها، بالإضافة إلى طريقة تسييرها وتعاملها مع عاملها، وهو ما ساهم في اختيارها.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، استعرضنا في هذا الفصل إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وبناءً على هذا تم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث كيفية بناء وتصميم أداة الدراسة، وذلك من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وبإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها، لننتقل بعدها إلى عرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

أولاً: تحديد المنهج المتبع

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك نظراً لملائمته طبيعة الدراسة من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، فهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً فهو لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة إنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها، معتمدين في ذلك أسلوب دراسة حالة بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار V23، كما قام الطلبة استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة الموجودة في هذا البرنامج، وذلك لإعطاء صورة واضحة من أجل فحص البيانات الإحصائية، وفي ما يلي الأساليب المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: هو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر بتطبيق الانحدار الخطي البسيط.
- معامل بيرسون: يتم استخدامه في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1.

- اختبار **F (F-test)** لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.
- اختبار **T (T-test)** لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.¹

أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي سنة 1987، وهي مؤسسة عمومية ذات طبيعة خاصة اقتصادية، يقع مقرها في ولاية الوادي بالشط، ويصل عدد المؤمنين في الوكالة أكثر من 280000 مؤمن له اجتماعيا.²

وتغطي الوكالة الحالات التالية وهي: التأمين على المرض، الأمومة، العجز، الوفاة وحوادث العمل، من هذا المنطلق فإن القانون 11/83 المؤرخ في 02-07-1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المعدل والمتمم بالمرسوم التشريعي 09-94 المؤرخ في 04-11-1994 والأمر 17-96 المؤرخ في 06-07-1996، تعرض لأهم المجالات والأخطار المشمولة بتغطية الضمان الاجتماعي بحيث تعرض هذا النص القانوني للتأمين على المرض، والتأمين على الأمومة، والتأمين على العجز، والتأمين على الوفاة، والقانون 13/83 المؤرخ في 02-07-1983 بتغطية الأخطار الناجمة عن حوادث العمل.³

تتكون الوكالة وتحت سلطة المدير من عدة مديريات فرعية نذكرها:⁴

- المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية وانجازات الأرشيف والأمالك: وتنقسم إلى قسمين: قسم الوسائل المادية، وقسم الموارد البشرية الذي يضم مصلحة الإنجازات ومصلحة الأمالك وخليية الأرشيف.

¹ متاح في www.cnas.dz ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 10 جويلية 2020، على الساعة 16:50.

² عبد الرؤوف منصر، المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية وانجازات الأرشيف والأمالك، فرع الوادي، تاريخ 16 جوان 2020، الساعة 11:30ص، (مقابلة شخصية).

³ عبد الرحمان خليفي، الوجيه في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص104-105.

⁴ وثائق داخلية للمؤسسة.

- المديرية الفرعية للعمليات المالية: وتنقسم إلى قسم المحاسبة العامة الذي يضم مصلحة المخالصات وقسم المالية الذي يضم مصلحة المقاربة.
 - المديرية الفرعية للمراقبة الطبية: وتتكفل بتنظيم وتوحيد المراقبة الطبية وتنسيق النشاطات.
 - المديرية الفرعية للأداءات: وتهتم بتنظيم ومتابعة أداءات التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية والمنح العائلية، وكذا تسيير الأداءات المستحقة بعنوان العطل المدفوعة الأجر ومختلف العمليات الأخرى.
 - المديرية الفرعية للأنظمة الاعلامية: تهتم بتسيير مراكز الحساب وكذا مجموع الوسائل المعلوماتية وضمان التطبيقات المعلوماتية.
 - المديرية الفرعية للتحصيل و المنازعات: تضم المنازعات، اشتراكات، ترقيم، مراقبة أرباب العمل.
2. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراستها الباحث، أي جميع المفردات التي نرغب بالحصول على استنتاجات حولها.¹ يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بال صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي. والبالغ عددهم 102 عامل وذلك حسب المعلومات المأخوذة من المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية وأنجازات الأرشيف والأملاك وتمثلت عينة الدراسة في كل عمال المؤسسة وقصدنا من تقسيم مجتمع الدراسة على النحو السابق لضمان اختيار العينة المختصة وذات المعرفة بموضوع الدراسة والحصول على النتائج أكثر دقة.

3. عينة الدراسة:

إن اختيار عينة الدراسة من العناصر الأساسية والمهمة، فالعينة المختارة يجب أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه حتى تمثله تمثيلا صحيحا، وقد اعتمدنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة، نظرا لكون مفردات مجتمع البحث معروفة ومتجانسة وحتى تكون الدراسة أكثر موضوعيا وأكثر تعبيراً عن مدى مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية في المؤسسة محل الدراسة.

بحيث تم توزيع 40 استبيان وتم استرداد 36 استبيان وبعد الفرز تم إلغاء استبيان واحد لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليه وعدم استكمال شروط ملئه. ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 35 استبيان أي ما يعادل نسبة 87.5%. ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة كما يلي:

¹صلاح الدين حسين الميبي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص28.

جدول رقم (2-1): يوضح توزيع عدد الاستبيانات

النسبة	العدد	توزيع الاستبيانات
%100	40	عدد الاستبيانات الموزعة
%90	36	عدد الاستبيانات المسترجعة
%87.5	35	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة
%2.5	1	عدد الاستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيانات.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بغية اسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، فبدون جمع البيانات الملائمة وعدم دقة قياس المتغيرات، لا نستطيع أن نختبر الفروض ولا الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

أولاً: مصادر البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الطلبة من الوصول إلى البيانات اللازمة، وقد تم جمع بيانات الدراسة بناء على ما يلي:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة:

- 1. المصادر الثانوية:** وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية سواء العربية أو الأجنبية المتخصصة التي كتبت في موضوع التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية والتي على ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، وبعدها تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج الدراسة كما تم تحديد المدى الذي يقيسه الاستبيان الذي سيتم توزيعه.
- 2. المصادر الأولية:** تم استخدامها من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حول آرائهم ومدى إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة، من خلال:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات، وذلك من خلال الزيارات الميدانية للوحدة محل الدراسة حيث تم تدوين العديد من الملاحظات المهمة والتي تم الاستعانة بها في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من الاستبيان والمقابلة.
- **الاستبيان:** وهو الوسيلة الذي تم الاعتماد عليه بالدرجة الأولى في جمع معلومات الدراسة العملية، وللتأكد من فرضيات الدراسة فقد قمنا بتصميم استبيان موجه للعاملين في الوحدة محل الدراسة وتوزيعه عليهم، ثم تفرغ وتحليل المعلومات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 23، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- **المقابلة:** تم الاستعانة بالمقابلة للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان من جهة أخرى، بالإضافة إلى التعرف على تصرفات المبحوثين في مواقف معينة لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانيا: تقنية البحث المستعملة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداده من جزئين على النحو التالي:

◀ **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية

◀ **الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الاستبيان كما يلي:

1. المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة التسويق الداخلي ويضم 24 سؤالاً مقسمين إلى ثلاث أبعاد (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي).
2. المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المشاركة المعرفية ويضم 15 سؤالاً.

من أجل الإجابة على الأسئلة والاطلاع على آراء وتوجهات المستجوبين اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لكل عبارات الاستبيان في معرفة إجابات العاملين، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية:

غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عصام الدين أمين أبو عفلة، المعلومات والبحوث التسويقية، طيبة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص200.

حيث تم تحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:¹

- حساب المدى = $4 - 1 = 5 - 1 = 4$
- طول الخلية = $0.8 = 5/4$
- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

¹عصام الدين أمين أبو عفلة، مرجع سبق ذكره، ص201.

جدول رقم (2-3): المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي مع مستوياته

الاتجاه	المستوى على سلم ليكارت	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.40
جيد	موافق	من 3.41 إلى 4.20
جيد جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: عصام الدين أمين أبو عفلة، مرجع سبق ذكره، ص201.

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يؤخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخدام طريقتين للتأكد من صدق الاستبيان كما يلي:

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد تصميم الاستبيان ووضعه في صورته الأولية، تم الاعتماد على صدق المحكمين وعددهم (5) لاستطلاع رأيهم في مدى ارتباط محاور وبنود الاستبيان بما يتوافق مع إشكالية البحث وكذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، تم اختيارهم من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالوادي، للتأكد من مدى صدق فقراته، وضوحه، وسلامة لغته ومضمونه، وقد تم الأخذ بآرائهم وإعادة صياغة بعض العبارات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو تدقيق بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته، وبذلك تم إعداد الاستبيان في شكل نهائي ليتم توزيعه على العينة الاستطلاعية.

2. ثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء اختبار الثبات على جميع بنود الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته، فكلما كان معامل ألفا كرونباخ (0.6) فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي لمقياس المستخدم، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

جدول رقم (2-4): معامل الثبات للاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.750	24	التسويق الداخلي
0.864	15	المشاركة المعرفية
0.883	35	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج SPSS v23 .

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ للتسويق الداخلي هي 0.750 وبلغت قيمة الثبات بالنسبة للمحور الثاني المشاركة المعرفية 0.864، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.883 أي نسبة 88.3% من العينة من يعيدون نفس الاجابة في حالة استجوابهم من جديد، وكما نلاحظ أن كل قيم ألفا كرونباخ أكبر من القيمة الدنيا 0.6، وهذا ما يعكس مدى التجانس والاتساق الداخلي لبنود الاستبيان ومدى مصداقية المستجوبين، وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية، والذان يمثلان عنصرين مهمين في المؤسسة، من حيث التسيير والتنفيذ وفعالتهما، التي تسمح باستمرار المؤسسة، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية مع فرضيات البحث للدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابتهم على الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

أولاً: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة

من خلال نتائج الاستقصاء وبناء على معلومات الاستبيان وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص الشخصية نوضحها كما يلي:

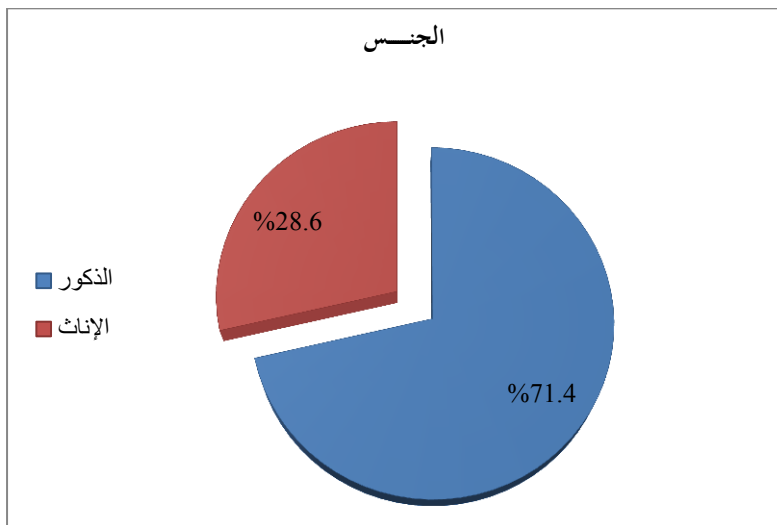
1. التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
71.4%	25	الذكور	الجنس	1
28.6%	10	الإناث		
100%	35	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج SPSS v23.

شكل رقم (2-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج Excel.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن أكبر فئة من العينة هي من جنس الذكور، حيث بلغ عددهم 25 فرداً أي بنسبة 71.4% وهي نسبة جيدة، بينما بلغ عدد الإناث 10 عاملات ما نسبته 28.6%، وهذا ما يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة التي تعتمد على الذكور بدرجة عالية، وذلك بحكم طبيعة المجتمع.

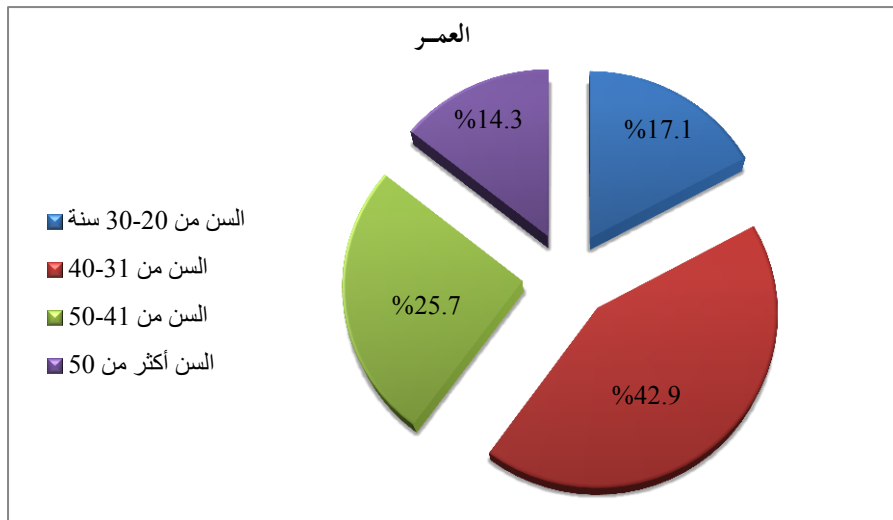
2. التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
17.1%	6	من 20-30 سنة	السن	2
42.9%	15	من 31-40 سنة		
25.7%	9	من 41-50 سنة		
14.3%	5	أكثر من 50 سنة		
100%	35	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج SPSS v23.

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج Excel.

يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير العمر أنه قد كانت الفئة العمرية من (20-30) سنة بنسبة 17.1% ، وأن 42.9% منهم تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة وذلك لأن المؤسسة تسعى إلى توظيف الفئة الشبابية، تليها الفئة العمرية من (41-50) سنة بنسبة 25.7% وهي فئة العاملين الذين يكونون قد اكتسبوا الخبرة اللازمة التي تؤهلهم لتأدية مختلف الوظائف وتعتبر على أن المؤسسة متمسكة بهذه الفئة، أما العاملين الذين تصل أعمارهم إلى أكثر من 50 سنة بلغت نسبتهم 14.3% وتبدو هذه الأخيرة منخفضة لأن العامل الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب من سن التقاعد

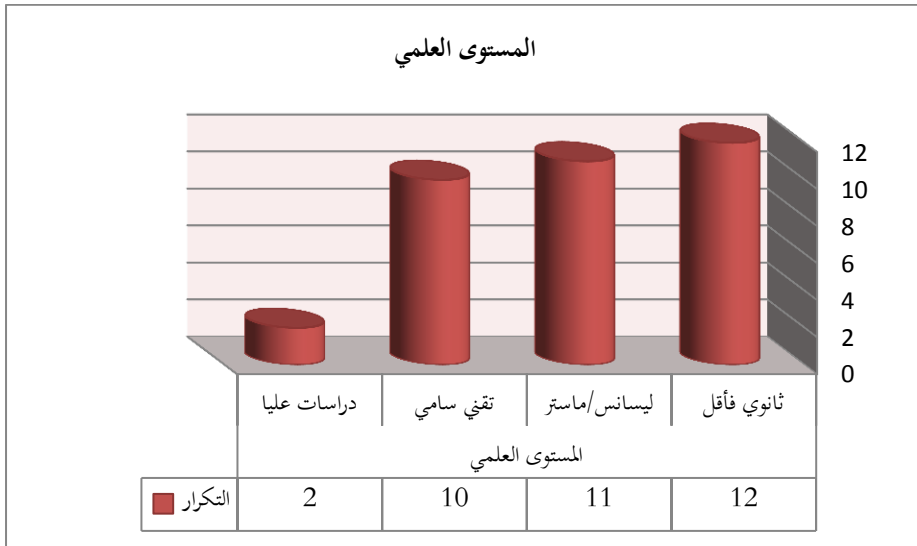
3. التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المستوى العلمي

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى العلمي

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
34.3%	12	ثانوي فأقل	المستوى العلمي	3
31.4%	11	ليسانس/ماستر		
28.6%	10	تقني سامي		
5.7%	2	دراسات عليا		
100%	35	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج SPSS v23.

شكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج Excel.

بالنسبة لمتغير المستوى العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن أكبر فئة تعود إلى الثانوي فأقل بنسبة 34.3% وهذا راجع لطبيعة نشاطها، في حين بلغت فئة ليسانس/ماستر نسبة 31.4% وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذات المؤهلات العلمية، ويليهما المستوى العلمي تقني سامي بنسبة 28.6% بحكم استخدام المؤسسة للمعلوماتية والشبكات والحواسيب في أعمالها، أما بالنسبة لمستوى الدراسات العليا قدرت نسبتها 5.7%.

4. التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

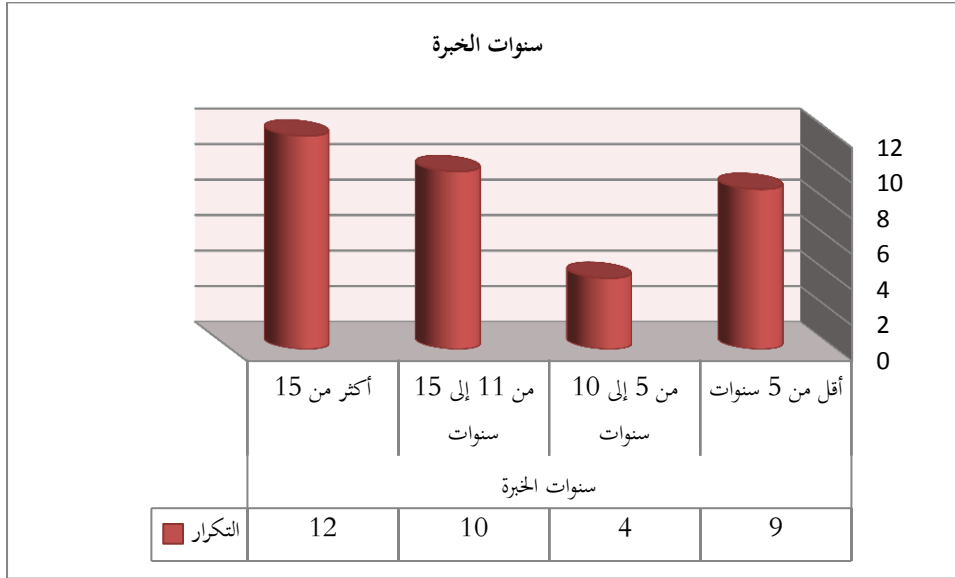
جدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
25.7%	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	4
11.4%	4	من 5 إلى 10 سنوات		
28.6%	10	من 11 إلى 15 سنوات		

%34.3	12	أكثر من 15	
%100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج SPSS v23.

شكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان وبرنامج Excel.

يشير الجدول أعلاه الخاص بمتغير سنوات الخبرة في العمل أن العاملين الذين لديهم خبرة من (5 إلى 10) سنوات تقدر نسبتهم بـ 11.4% وتمثل أقل نسبة، وتليها فئة العاملين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 25.7%، وبعدها فئة من (11 إلى 15) سنة بنسبة 28.6%، وأخيراً فئة العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة، بنسبة 34.3%. وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية.

ثانياً: تحليل نتائج محاور الاستبيان

سنقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المتعلقة بالمحورين التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية وترتيب عبارات كل محور وتحديد قيمة المتوسط الحسابي بناء على قيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي.

1. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور التسويق الداخلي

في ما يأتي سنقوم بتفسير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على حدى، وكذا تحليل عبارات كل بعد بشكل منفرد

كما يلي:

- تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة بالتدريب

جدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
متوسط	6	1.193	3.40	5	17	2	9	2	تضع إدارتكم برامج تدريب للعاملين الجدد فقط.	
				%14.3	%48.6	%5.7	%25.7	%5.7		
جيد	1	0.933	3.80	6	21	4	3	1	تقوم مؤسستكم بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري.	
				%17.1	%60	%11.4	%8.6	%2.9		
متوسط	7	1.110	2.94	3	10	5	16	1	تعتبر البرامج التدريبية في مؤسستكم كافية .	
				%8.6	%28.6	%14.3	%45.7	%2.9		
جيد	2	1.031	3.77	7	19	5	2	2	زاد التدريب من كفاءتك في إنجاز عملك.	
				%20	%45.3	%14.3	%5.7	%5.7		
متوسط	5	1.168	3.40	5	16	4	8	2	تنظم مؤسستكم لقاءات دورية من أجل تبادل الخبرات بين العاملين.	
				%14.3	%45.7	%11.4	%22.9	%5.7		
جيد	4	0.980	3.46	3	19	4	9		تخصص مؤسستكم الموارد الكافية من أجل تدريبكم.	
				%8.6	%54.3	%11.4	%25.7			
جيد	3	0.750	3.71	4	19	10	2		تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء.	
				%11.4	%54.3	%28.6	%5.7			
متوسط	8	1.352	2.63	6	2	7	13	7	تشعر بأن عمليات التدريب غير مفيدة ومضیعة للمال والوقت.	
				%17.1	%5.7	%20	%37.1	%20		
متوسط		0.531	3.38	البعد الأول: التدريب						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة المؤسسة موافقين بدرجة متوسطة على أن تقوم المؤسسة بالتدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.38 لمدى موافقتهم على هذه العملية، وهو متوسط يقع ضمن الفئة محايد من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثالث" في أداة الدراسة المقابل للمستوى محايد، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التدريب، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.531.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بوجود التدريب في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناءً على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة الثانية (تقوم مؤسستكم بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.80 وبانحراف معياري 0.933 وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية بصفة دورية، أي أن المؤسسة تضع برامج مخططة للتدريب، وذلك لمواكبة التطورات ومحاولة تقديم أحسن الخدمات، وتليها كل من العبارات (زاد التدريب من كفاءتك في إنجاز عملك)، (تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء)، (تخصص مؤسستكم الموارد الكافية من أجل تدريبكم)، جاءت على التوالي في المرتبة الثانية، الثالثة، والرابعة، بمستوى قبول موافق، وبوسط حسابي قدره على التوالي 3.77، 3.71 و 3.46 وبانحراف معياري 1.031، 0.750، 0.980. يعني هذا بأن المؤسسة تهتم بتصميم البرامج التدريبية بحيث تكون متماشية مع احتياجات عملها.

وتم العبارات التالية (تنظم مؤسستكم لقاءات دورية من أجل تبادل الخبرات بين العاملين)، (تضع إدارتكم برامج تدريب للعاملين الجدد فقط)، (تعتبر البرامج التدريبية في مؤسستكم كافية)، (تشعر بأن عمليات التدريب غير مفيدة ومضیعة للمال والوقت) جاءت على التوالي في المرتبة الخامسة، السادسة، السابعة، الثامنة بمستوى قبول محايد، وبوسط حسابي قدره على التوالي 3.40، 3.40، 2.94، 2.63 وبانحراف معياري 1.168، 1.193، 1.110، 1.352 ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى عدم الاهتمام منهم، وعدم التركيز في عبارات الاستبيان.

- تحليل عبارات البعد الثاني المتعلقة بالتحفيز

جدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد	1	1.071	3.97	11	18	2	2	2	تناسب الأجور والمكافآت مع حجم عملكم المبدول.
				%31.4	%51.4	%5.7	%5.7	%5.7	
متوسط	7	1.302	2.80	3	10	6	9	7	تتحصل على مكافآت نتيجة الجهود المبذولة في مؤسستكم.
				%8.6	%28.6	%17.1	%25.7	%20	
		1.138	3	2	12	9	8	4	تتلقي المدح والثناء من مديرك كلما أحسنت عملك.
				%7.5	%34.3	%25.7	%22.9	%11.4	

متوسط	6								
ضعيف	8	1.067	2.46	2	3	10	14	6	تتحصل على حوافز عند تقديمك أفكار جديدة.
				%5.7	%8.6	%28.6	%40	%17.1	
متوسط	2	1.067	3.26	2	16	9	5	3	يسود في مؤسستكم أجواء عمل مريحة.
				%5.7	%45.7	%25.7	%14.3	%8.6	
متوسط	4	1.175	3.17	5	10	8	10	2	رضاؤك على الحوافز الممنوحة يدفعك لتعلم الذاتي المستمر.
				%14.3	%28.6	%22.9	%28.6	%5.7	
متوسط	3	1.256	3.20	6	10	7	9	3	تمكنك مؤسستك من إنجاز مهام أكثر من صلاحياتك للزيادة من ثقتك.
				%17.1	%28.6	%20	%25.7	%8.6	
متوسط	5	1.537	3.14	8	11	2	6	8	تعرض للخصم بسبب التأخر عن العمل.
				%22.9	%31.4	%5.7	%17.1	%22.9	
متوسط		0.733	3.12	البعد الثاني: التحفيز					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أفراد العينة موافقين بدرجة محايد على أن تقوم المؤسسة بالتحفيز، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.12، وهو المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثالث" في أداة الدراسة المقابل للمستوى محايد. كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التحفيز حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.73.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بالتحفيز في مؤسستهم، حيث ترتب العبارات تنازليا فجاءت العبارة الأولى (تناسب الأجور والمكافآت مع حجم عملكم المبذول) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.97 يقع ضمن موافق وانحراف معياري 1.071 وهذا راجع لشعور العاملين بالرضا على الراتب الممنوح من قبل المؤسسة، وهذا ما يدفع العاملين لبذل المزيد من الجهد، وتليها كل من العبارات (يسود في مؤسستكم أجواء عمل مريحة)، (تمكنك مؤسستك من إنجاز مهام أكثر من صلاحياتك للزيادة من ثقتك)، (رضاؤك على الحوافز الممنوحة يدفعك لتعلم الذاتي المستمر)، (تعرض للخصم بسبب التأخر عن العمل)، (تتلقى المدح من والثناء من مديرك كلما أحسنت عملك)، (تتحصل على مكافآت نتيجة المجهودات المبذولة في مؤسستك) بمستوى قبول محايد بمتوسطات حسابية على التوالي قدرها 3.26، 3.20، 3.17، 3.14، 3، 2.80 وانحرافات معيارية 1.067، 1.25، 1.175، 1.537، 1.138، 1.302. وهي قيم متوسطة حيث أن أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارات، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى عدم وضوح نظام الحوافز ومعايير منحها خاصة وأنها مفروضة من قبل القانون، أو نتيجة اللامبالاة بالاستبيان وعدم الاهتمام بعباراته.

وتليها في المرتبة الأخيرة العبارة (تتحصل على حوافز عند تقديمك أفكار جديدة) بمتوسط حسابي 2.46 يقع ضمن الفئة الثانية بمستوى قبول غير موافق وبانحراف معياري قدره 1.067، وهذا راجع للقوانين التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى عدم الاهتمام منهم، وعدم التركيز في عبارات الاستبيان.

- تحليل عبارات البعد الثالث المتعلقة بالاتصال الداخلي

جدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال الداخلي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد	1	0.963	4.11	13	17	2	2	1	تعتمد مؤسستكم على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال.
				%37.1	%48.6	%5.7	%5.7	%2.9	
جيد	2	1.011	4.09	14	14	4	2	1	تُحتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة ومتطورة.
				%40	%40	%11.4	%5.7	%2.9	
جيد	6	1.110	3.66	8	14	8	3	2	تتميز الاتصالات بين الأقسام في مؤسستكم بالسرعة والسهولة والمرونة.
				%22.9	%40	%22.9	%8.6	%5.7	
جيد	5	1.039	3.74	6	21	3	3	2	تتم الاتصالات بين جميع العاملين وتشمل كل مستويات المؤسسة.
				%17.1	%60	%8.6	%8.6	%5.7	
متوسط	7	1.720	3.26	4	13	10	4	4	أحيانا يتم الاتصال بصفة غير رسمية.
				%11.4	%37.1	%28.6	%11.4	%11.4	
متوسط	8	1.211	3.06	3	12	9	6	5	يهتم المسؤولون بأحوال عملكم والمشاكل التي تواجهكم.
				%8.6	%34.3	%25.7	%17.1	%14.3	
جيد	4	1.158	3.80	10	16	3	4	2	يقوم العاملون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم.
				%28.6	%45.7	%8.6	%11.4	%5.7	
جيد	3	0.970	4.00	11	18	1	5		يستطيع عادة العاملون الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من أجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية .
				%31.4	%51.4	%2.9	%14.3		
جيد		0.64	3.71	البعد الثالث: الاتصال الداخلي					
متوسط		0.43	3.40	المحور الأول: المتوسط العام للتسويق الداخلي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة يتجهون إلى الموافقة بدرجة جيدة على عبارات بعد الاتصال الداخلي حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.71 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق والذي يعبر بأن طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة له قبول إيجابي، أما في ما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة فقد قدرت قيمته 0.64 وهذا ما يعكس عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بالاتصال الداخلي في مؤسستهم، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارات (تعتمد مؤسستكم على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال)، (تتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة ومتطورة)، (يستطيع عادة العاملين الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من أجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية)، (يقوم العاملون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستواهم)، (تتم الاتصالات بين جميع العاملين وتشمل كل مستويات المؤسسة)، (تتميز الاتصالات بين الأقسام في مؤسستكم بالسرعة والسهولة والمرونة) بمستوى قبول جيد والمقابل لدرجة موافق بمتوسطات حسابية على التوالي 4.11، 4.09، 4، 3.80، 3.74، 3.66، وبانحراف معياري 0.963، 1.011، 0.970، 1.158، 1.039، 1.110، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها شبكة اتصال داخلية خاصة (Intranet)، كما تحرص على اقتناء وسائل اتصال فعالة من أجل ضمان تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين والتنسيق بين كافة الأقسام والوحدات.

تليها العبارتين (أحياناً يتم الاتصال بصفة غير رسمية)، (يهتم المسؤولون بأحوال عملكم والمشاكل التي تواجهكم)، بمتوسطات حسابية 3.26، 3.06، بمستوى قبول محايد وانحراف معياري 1.720، 1.211. ويمكن أن يعود سبب ذلك اعتماد المؤسسة على المركزية في الاتصال.

2. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور المشاركة المعرفية

جدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور المشاركة المعرفية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	

				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد	9	1.063	3.60	6	17	5	6	1	لدى العاملين استعداد ورغبة لتقاسم وتبادل ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين.
				%17.1	%48.6	%14.3	%17.1	%2.9	
جيد	4	0.796	3.89	6	22	4	3		تنتقل المعرفة بالمؤسسة من خلال الاتصالات بين العاملين بسلاسة.
				%17.1	%62.9	%11.4	%8.6		
جيد جدا	1	0.611	4.46	8	18	2			تقوم بمساعدة زملائك عند وقوعهم في مشكلة.
				%51.4	%42.9	%5.7			
متوسط	11	1.389	3.20	6	13	4	6	6	توفر المؤسسة مناخ مناسب يشجع على المشاركة الطوعية للمعارف.
				%17.1	%37.1	%11.4	%17.1	%17.1	
جيد	5	1.037	3.75	14	14	3	2	2	تجد سهولة في تشارك المعلومات والمعارف مع العاملين.
				%40	%40	%8.6	%5.7	%5.7	
جيد	2	1.124	4.03	11	13	4	5	2	الشعور بالتقدير والاحترام يسهم في تبادل المعرفة بشكل ايجابي بين العاملين.
				%31.4	%37.1	%11.4	%14.3	%5.7	
جيد	7	1.221	3.74	3	16	8	5	3	يمكن أن تشارك العاملين معلوماتك من خلال لقاءات غير الرسمية.
				%8.6	%45.7	%22.9	%14.3	%8.6	
متوسط	10	1.105	3.31	4	20	5	4	2	تعمل المؤسسة على تشجيع تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين من أجل تعزيز معارفهم.
				%11.4	%75.1	%14.3	%11.4	%5.7	
جيد	6	0.950	3.74	8	14	9	4		يمكن أن تشارك في دورات تدريبية لمشاركة الآخرين معارفك.
				%22.9	%40	%25.7	%11.4		
متوسط	14	1.190	2.77	2	9	9	9	6	تعمل المؤسسة على إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الابداعية.
				%5.7	%25.7	%25.7	%25.7	%17.1	
متوسط	15	1.268	2.77	2	11	5	10	7	تسعى المؤسسة لجذب قدرات متميزة ومبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في تبادل وتقاسم المعرفة.
				%5.7	%31.4	%14.3	%28.6	%20	
متوسط	12	0.993	3.11	2	11	13	7	2	تتحم المؤسسة بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل ومشاركة وتوزيع المعرفة.
				%5.7	%31.4	%37.1	%20	%5.7	
جيد	3	0.393	3.89	9	18	4	3	1	تكتسب معارف جديدة من خلال تبادل الأفكار والخبرات مع العاملين.
				%25.7	%51.4	%11.4	%8.6	%2.9	
جيد	8	1.035	3.60	6	16	7	5	1	يتملك العاملين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها.
				%17.1	%45.7	%20	%14.3	%2.9	
		1.295	2.94	5	7	8	11	4	احتفظ بمجموعة من الأفكار لمواجهة المنافسة مع

متوسط	13		%14.3	%20	%22.9	%31.4	%11.4	زملائي في العمل.
جيد	0.47	3.65	المحور الثاني: المشاركة المعرفية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن أفراد العينة موافقين بدرجة جيدة على المشاركة المعرفية في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.65 وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار الرابع في أداة الدراسة المقابل للمستوى موافق وانحراف معياري 0.47.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بالمشاركة المعرفية داخل المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناءً على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة (تقوم بمساعدة زملائك عند وقوعهم في مشكلة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.46 بمستوى قبول جيد جيداً وانحراف معياري قدره 0.611، وهذا يعني وجود روح تعاون كبيرة وثقة بين العاملين. تليها العبارات (الشعور بالتقدير والاحترام يسهم في تبادل المعرفة بشكل ايجابي بين العاملين)، (تكتسب معارف جديدة من خلال تبادل الأفكار والخبرات مع العاملين)، (تنتقل المعرفة بالمؤسسة من خلال الاتصالات بين العاملين بسلاسة)، (تجد سهولة في تشارك المعلومات والمعارف مع العاملين)، (يمكن أن تشارك في دورات تدريبية لمشاركة الآخرين معارفك)، (يمكن أن تشارك الآخرين معارفك)، (يمكن أن تشارك العاملين معلوماتك من خلال لقاءات غير الرسمية)، (يملك العاملون المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها)، (لدى العاملين استعداد ورغبة لتقاسم وتبادل ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين)، في المراتب الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة، السادسة، السابعة، الثامنة، التاسعة، بمتوسطات حسابية على التوالي 4.03، 3.89، 3.89، 3.75، 3.74، 3.74، 3.60، 3.60، بمستوى قبول جيد، وانحرافات معيارية قدرها 1.124، 0.393، 0.796، 1.037، 0.950، 1.221، 1.035، 1.063. وهذا يدل على مدى إدراك أفراد العينة إلى أهمية تبادل وتشاطر المعلومات والمعارف في ما بينهم.

بينما احتلت العبارات المتبقية المراتب الأخيرة بمستوى قبول محايد على التوالي (تعمل المؤسسة على تشجيع تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين من أجل تعزيز معارفهم)، (توفر المؤسسة مناخ مناسب يشجع على المشاركة الطوعية للمعارف)، (تتحم المؤسسة بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل ومشاركة وتوزيع المعرفة)، (توفر المؤسسة مناخ مناسب يشجع على المشاركة الطوعية للمعارف)، (احتفظ بمجموعة من الأفكار لمواجهة المنافسة مع زملائي في العمل)، (تعمل المؤسسة على إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الابداعية)، (تسعى المؤسسة لجذب قدرات متميزة ومبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في تبادل وتقاسم المعرفة)، بمتوسطات حسابية قدرها 3.20، 3.11، 2.94، 2.77، 2.77 وانحرافات معيارية قدرها 1.105، 1.389، 0.993، 1.295، 1.190، 1.268. يعود السبب إلى عدم اهتمام المؤسسة بخلق أفكار ابداعية، أو يعود لعدم اهتمام أفراد العينة بعبارات الاستبيان.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قام الطلبة في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة وإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي الفرضية الفرعية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل معرفة اعتدالية التوزيع لتحديد أي من الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية التي تناسب الدراسة، نقوم بداية بإجراء التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، من أجل ذلك تم اللجوء إلى اختبار جودة المطابقة (Shapiro-Wilk) تمهيداً لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات هذه الدراسة، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً. ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار.

جدول رقم (2-13): نتائج Tests of Normality لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			اختبار نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة
	Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	0.382	35	0.986	0.200*	35	0.088	المحور الأول: التسويق الداخلي
طبيعي	0.397	35	0.968	0.200*	35	0.106	المحور الثاني: المشاركة المعرفية

*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

يختبر الجدول أعلاه الفرضيتين التاليتين:

H_0 = الفرضية الصفرية: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H_1 = الفرضية البديلة: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro-Wilk) ويظهر أن مستوى المعنوية Sig للمحور الأول التسويق الداخلي sig=0.382 وهي أكبر من (0.05)، وبالنسبة لبيانات المحور الثاني المشاركة المعرفية فقد بلغت قيمة sig=0.397 وهي أكبر من (0.05).

نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من ($\alpha = 0.05$) ما يدعم لقبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة.

1. الفرضية الفرعية الأولى:

توجد مساهمة للتدريب في المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضية الإحصائية :

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتدريب على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتدريب على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

جدول رقم (2-14): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الأولى

المعنوية الجزئية/للمعاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (Sig)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (Sig)	قيمة F المحسوبة
0.000	5.057	2.493	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.148	0.384	0.023	5.717
0.023	2.391	0.344	B ₁ متغير: المستقل				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.384$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة التدريب يؤدي إلى زيادة المشاركة المعرفية.
- اختبار **F (F-test)**: ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 5.717$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة sig=0.023 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد من طرفنا في الدراسة.

- كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (التدريب) بلغت (2.391) بمستوى دلالة (0.023)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة عند مستوى معنوية (0.05) للتدريب على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.
- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر ب $R^2 = 0.148$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$)، أي أن التدريب يساهم بنسبة 14.8% التغيرات التي تحدث في المشاركة المعرفية وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.
- وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B_1 = 0.344$) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق التدريب بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات المشاركة المعرفية بقيمة 0.344 وحدة.
- وفي ما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس قيم المستويات التي سوف تتحسن بها المشاركة المعرفية مستقبلا في حالة ما إذا قامت المؤسسات بزيادة مستويات تطبيق التدريب أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع المشاركة المعرفية لدى عينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

$$y = \beta_0 + \beta_1 (x) + \epsilon_i$$

$$+ \epsilon_i \text{ (التدريب) } = 2.493 + 0.344 \text{ المشاركة المعرفية}$$

- انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

يساهم التدريب في المشاركة المعرفية

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد مساهمة للتحفيز على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضية الإحصائية :

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتحفيز على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتحفيز على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

جدول رقم (2-15): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الثانية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA			معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/لمعاملات الانحدار		
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	R	R ²	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى المعنوية (Sig)
6.667	0.014	0.410	0.168	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	2.716	7.301	0.000
				B ₁ متغير: المستقل	0.301	2.582	0.014

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.410$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة التحفيز يؤدي إلى زيادة المشاركة المعرفية.
- اختبار **F (F-test)**: ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{Cal} = 6.667$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig = 0.014$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد من طرفنا في الدراسة.
- كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثاني (التحفيز) بلغت (2.582) بمستوى دلالة (0.014)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتحفيز على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.
- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.168$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$)، أي أن التحفيز يساهم بنسبة 16.8% التغيرات التي تحدث في المشاركة المعرفية وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.
- وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B_1 = 0.301$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق التحفيز بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات المشاركة المعرفية بقيم 0.301 وحدة.
- وفي ما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين، حيث ومن أجل قياس قيم المستويات التي سوف تتحسن بها المشاركة المعرفية مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسات بزيادة مستويات تطبيق التحفيز أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

$$y = \beta_0 + \beta_1 (x) + \epsilon_i$$

$$المشاركة\ المعرفية = 2.716 + 0.301 (\text{التحفيز}) + \epsilon_i$$

- انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

يساهم التحفيز في المشاركة المعرفية

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد مساهمة للاتصال الداخلي على المشاركة المعرفية لدى عينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضية الإحصائية :

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للاتصال الداخلي على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للاتصال الداخلي على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

جدول رقم (2-16): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الثالثة

المعنوية الجزئية/للمعاملات الانحدار			معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
مستوى المعنوية (Sig)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (Sig)	قيمة F المحسوبة
0.000	7.292	2.993	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.076	0.276	0.109	2.716
0.109	1.648	0.179	B ₁ متغير: المستقل				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.276$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة المشاركة المعرفية.
- اختبار **F (F-test)**: ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 2.716$) وهي غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة $sig = 0.109$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد من طرفنا في الدراسة وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1): لا

يوجد مساهمة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للاتصال الداخلي على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

- انطلاقا مما سبق يتم رفض فرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

يساهم الاتصال الداخلي في المشاركة المعرفية

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

"يوجد مساهمة للتسويق الداخلي على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي"

يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية

بديلة كما يلي:

- نص الفرضية الإحصائية :

• الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتسويق الداخلي على المشاركة

المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

• الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتسويق الداخلي على المشاركة المعرفية

لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

جدول رقم (2-17): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية العامة

المعنوية الجزئية/لمعاملات الانحدار			معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
مستوى المعنوية (Sig)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (Sig)	قيمة F المحسوبة
0.000	3.072	1.725	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.267	0.517	0.001	12.014
0.001	3.466	0.567	B ₁ متغير: المستقل				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v23.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.517$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة التسويق الداخلي يؤدي إلى زيادة المشاركة المعرفية.

- اختبار **F (F-test)**: ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=12.014$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $sig=0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المعتمد من طرفنا في الدراسة.
- كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) بلغت (3.466) بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وعليه:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد مساهمة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتسويق الداخلي على المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة ب $R^2=0.267$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير **ضعيف** أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$)، أي أن التسويق الداخلي يساهم بنسبة 26.7% التغيرات التي تحدث في المشاركة المعرفية وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.
- وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B_1=0.567$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق التسويق الداخلي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات المشاركة المعرفية بقيم 0.567 وحدة.
- وفي ما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس قيم المستويات التي سوف تتحسن بها المشاركة المعرفية مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسات بزيادة مستويات تطبيق التسويق الداخلي أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع المشاركة المعرفية لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

$$y = \beta_0 + \beta_1 (x) + \epsilon_i$$

$$\epsilon_i + (\text{التسويق الداخلي}) = 1.725 + 0.567 = \text{المشاركة المعرفية}$$

- انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

يساهم التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ركزت هذه الدراسة على مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية، وذلك من خلال اختبار مساهمة كل من التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، على المشاركة المعرفية، وسيتم من خلال تفسير نتائج الدراسة التي طبقت لدى عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

أولاً: تفسير نتائج مساهمة التدريب في المشاركة المعرفية

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمساهمة التدريب في المشاركة المعرفية، أي "يساهم التدريب في المشاركة المعرفية"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي (0.384)، وأن التدريب فسر (14.8%) من التغيرات الحاصلة في المشاركة المعرفية.

مما يعني أن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن التدريب في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي يساهم في المشاركة المعرفية.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق المشاركة المعرفية إلا أن التدريب الذي تتبعه المؤسسة بهدف تحسين الأداء يكون مبرحاً وفقاً للميزانية المخصصة لذلك من طرف المديرية العامة وكذا تحديد العمال المعنيين بالتدريب يكون من مهام هذه المديرية، بالإضافة إلى أن التدريب في المؤسسة خاص بالإطارات فقط وفي بعض الأحيان قد يشمل أيضاً العمال الجدد، ومن الملاحظ أن طرق التدريب لدى المؤسسة لا زالت تقليدية مما يجعله مجرد عملية دورية يتلقاه كل من له نقص في إمكانيته لأداء العمل¹ وهذا ما يؤكد عدم اطلاعهم على الطرق الحديثة للتدريب، هنا وجب عليها الخروج من فكرة التوجه التقليدي إلى التوجه المعاصر للتدريب، ومن أجل ضمان الأداء الأفضل والحصول على مستوى أعلى من الالتزام والانفتاح على الأفكار المبتكرة ومشاركتها يتعين على المؤسسة أن توفر برامج تدريبية واسعة ومتنوعة لتطوير المعارف والمهارات وزيادة الخبرات في جميع المستويات من خلال تهيئة الظروف لتشجيع الأفراد على تقديم وتبادل الأفكار وبالتالي تحسين عملية المشاركة المعرفية وإثراء الرصيد المعرفي للمؤسسة.² وهو ما أكدته الطعاني بأن الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين يجعلهم ذلك أكثر فعالية في أداء مهامهم.³

وقد وضع نوناكا وتوياما (Nonaka & Toyama) بأن عملية تحويل المعارف يحدث عند استيعاب العاملين لهذه المعارف، ويتم ذلك بتطبيق واستعمال هذه المعارف من خلال برامج تدريبية.⁴

أشار كل من فانغ وآخرون (Fang & al) بأن المؤسسات التي ليس لها خطط تدريبية وتكوينية فإن عمالها لن يمتلكون فرص جيدة للنجاح في عملية المشاركة المعرفية.⁵

فالتدريب العاملين يهدف إلى تحسين كفاءات العاملين في أداء العمل باستمرار، وهو ما يعني البحث باستمرار عن المعرفة الجديدة من اكتساب ومشاركة المعرفة وتوظيفها. وهو ما أكدته كل من باباسولمو وفرونيتيس (Papasolmou & Vrontis) أن

¹مرتضى وليد زيدي، رئيس قسم التأمينات الاجتماعية، فرع الوادي، تاريخ 12 أوت 2020، الساعة 10:16ص، (مقابلة شخصية).

²Chee-Yang Fong & al, Op. Cit, p707.

³حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص51.

⁴Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko, **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**, Knowledge Management Research & Practice, Palgrave Journal, 2003, p5.

⁵Shyh-Rong Fang & al, **The impact of internal marketing, mechanism on knowledge sharing motivation and knowledge sharing behavior**, Department of Business Administration, National Chung Hsing, University Taiwan, 2006, p1222.

نجاح المؤسسة يعتمد على الفلسفة التالية، للاهتمام بالعملاء عليك أولاً أن تهتم بمن يهتم بالعملاء، فالعاملون الراضون يقدمون خدمات ذات قيمة أعلى.¹

ثانياً: تفسير نتائج مساهمة التحفيز في المشاركة المعرفية

بناءً على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمساهمة التحفيز في المشاركة المعرفية، أي "يساهم التحفيز في المشاركة المعرفية"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي (0.410)، وأن التحفيز فسر (16.8%) من التغيرات الحاصلة في المشاركة المعرفية.

مما يعني أن نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي يساهم في المشاركة المعرفية.

تحاول المؤسسة مشاركة معارف عمالها من خلال التحفيز الذي يخضع لقوانين محددة وفقاً للجريدة الرسمية، وهذا ما يجعله غير عادل بالنسبة للعمال نظراً لعدم وضوح أسس منح الحوافز، لذا يحتاج نظام التحفيز في المؤسسة إلى تعديل خاصة في طرق التحفيز وإعطاء أهمية للحوافز المعنوية. كما تؤكد اللجنة الاقتصادية على ضرورة توفير الحفز الذي يدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة وتطوير الدافع لتقاسم المعرفة بتشجيع العاملين من خلال الاعتراف، التعويض المالي...²، حيث أكد هو وآخرون (Hau & al) أن العوامل التحفيزية للعاملين مثل المكافآت تساهم في بناء استعدادات للمشاركة في المعارف الضمنية والظاهرة.³

فينبغي على المؤسسة تحفيز وتشجيع كل عامل على ذلك بكل الطرق والأساليب كأن تمنحه مكافآت على الأداء المتميز، حتى تجعله يزيد من حسن استغلاله لهذه المعارف واستمرارية تطبيقها ومشاركتها ليرفع مستوى أدائه، فهو بذلك يكتسب خبرات جديدة ويزيد من معارفه الضمنية فالفرد المحفز يؤثر إيجابياً على الأداء المعرفي لما فيه من تشجيع لقدراته الإبداعية على خلق وتوليد معارف جديدة. حيث أظهر واجر (Wagar) بأن المؤسسات العالمية يمكن أن تكون ناجحة إذا كان العاملون يمتلكون مهارات عالية مع تحفيزات مثالية.⁴ ومن هنا وجب على المؤسسة أن تعمل كل ما بوسعها للمحافظة على العمال ذوي المواهب والمهارات لتحقيق النجاح، فقد توصل الباحثان بينغ شانغ وشين شانغ (Ping Chang & Chen Chang) إلى دراسة أجرتها واتسون (Watson) عن تحقيق عالمي في جميع أنحاء العالم، وجدت أن 58% من العمال يتنازلون عن الوظيفة بسبب رواتب غير مرضية، 48% يتنازلون عن العمل بسبب نقص فرص الترقية، 24% من العمال يتنازلون عن العمل بسبب بيئة العمل.⁵

¹إيمان قحموش، مرجع سبق ذكره، ص198.

²اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص19.

³أقضي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص327.

⁴إيمان قحموش، مرجع سبق ذكره، ص199.

⁵نفس المرجع، ص200.

ثالثاً: تفسير نتائج مساهمة الاتصال الداخلي في المشاركة المعرفية

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمساهمة الاتصال الداخلي في المشاركة المعرفية، أي لا يساهم الاتصال الداخلي في المشاركة المعرفية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

لذلك فإن نتائج هذه الفرضية تشير بأن مجمل العوامل الساعية لخلق علاقات مستمرة بين العاملين في المؤسسة مفتقرة نوعاً ما للتشجيع من طرف الإدارة العليا كون المؤسسة تعتمد على مركزية الاتصال في المعاملات. الأمر الذي جعل من الاتصال الداخلي رغم وجوده لا يحقق فعالية كبيرة في انتقال المعلومات بين أفراد العمل، وبالتالي يؤثر هذا الأمر على حجم المعارف المتبادلة، فكلما كانت العلاقات واضحة زادت درجة المشاركة في المعرفة، حيث أكد بي وآخرون (Pi & al) أن الأفراد عندما يؤمنون بأن المشاركة في المعرفة تساعد على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين تزداد المشاركة في معارفهم.¹ فيجب على المؤسسة توفير استراتيجيات فعالة لنقل ومشاركة المعرفة والمعلومات عن طريق استخدام أساليب مختلفة مثل جلسات النقاش والعمل الجماعي، وهذا ما ذهب إليه كل من فانغ وآخرون (Fang & al) حين اعتبر بأنه يجب على المؤسسة أن تمتلك استراتيجية اتصال داخلية جيدة إذا كانت ترغب في نشر الخبرات والمعارف لضمان تحقيق المشاركة المعرفية في كل المنظمة.² لذا على المؤسسة أن تولي اهتمامها بالتواصل مع وبين العاملين لتحسين مهامهم من خلال تشجيع الاتصالات الغير مباشرة ولقاءات الغير رسمية، كما أوضح كل من بيك ونغوك (Bick & Ngoc) أن أداء الأفراد والعلاقات التفاعلية بين الأفراد والاتصالات الفعالة تزيد مشاركة المعرفة وتؤثر بشكل إيجابي على إجراءات العمل.³ كما أكد كل من شيني وتينغ (Chini & Ting) أن البيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية.⁴

وكذا ينبغي على المؤسسة تفعيل الاتصالات غير الرسمية حيث أكد الحجازي أن الأجواء غير الرسمية أمر مهم لتحقيق تحول معارف العاملين من شكلها الضمني لشكلها الظاهر، فالاتصالات غير الرسمية تشجع على النقاش والحوار الحر وتجعل العاملين يتحدثون بعفوية أكثر ويطرحون أفكارهم بدون أي خوف من أي إجراء يتخذ ضدهم.⁵

وكذلك نرى أن المؤسسة في تسييرها بالرغم من ترك الحرية لبعض العاملين في اتخاذ القرارات التكتيكية التي تحقق سرعة في العمل الإداري والمرونة الإدارية، إلا أن إدارة المؤسسة لا تحبذ مشاركة كافة العاملين في القرارات ذات التوجه الاستراتيجي بسبب أن وضع السياسات والاستراتيجيات يعتبر حساساً للغاية ويرتبط بشكل كبير بمصالح العملاء، كما أن هذه السياسات

¹Shih-Ming Pi & al, A study of facebook members 'knowledge sharing, Computers in Human Behavior, Vol.29, N°.5, 2013, p1978.

²Shyh-Rong Fang & al, loc. cit.

³سمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، مرجع سبق ذكره، ص5.

⁴نفس المرجع، ص11.

⁵سنة طباحي، مرجع سبق ذكره، ص200-201.

والاستراتيجيات تكون أحيانا خاضعة لضوابط وتوجيهات سلطة النقد، وهو ما يجعل مثل هذه القرارات بيد فئة محددة من العاملين.¹

وانطلاقا مما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بأنه في هذه الدراسة تم إثبات الفرضية الأولى والثانية وتم رفض الثالثة، وبذلك يمكننا القول بأن هناك قبول لإشكالية الدراسة، لأنه تم تثبيت نموذج الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.517) وأن التسويق الداخلي فسر ما نسبته (26.7%) من المشاركة المعرفية، وبالتالي العلاقة تؤول إلى الفرضية الإيجابية.

أي أن هناك مساهمة للتسويق الداخلي في المشاركة المعرفية وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه سبودارزنيك ورودركا (Spodarczyq & Rudzka) حيث يعتبر بأن التسويق الداخلي يركز على العاملين كأهم أصول المنظمة، ويعتبر تنشيط مشاركتهم أمر ضروري خاصة وأن هناك علاقة قوية بين التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز والاتصال الداخلي) والمشاركة المعرفية.² وفي نفس السياق يرى كل من لي وشين (Lee & Chen) بأن التسويق الداخلي يشجع العاملين على توليد ومشاركة المعرفة.³ ويرى كريمي وآخرون (Karimi & al) أنه من خلال التسويق يتحقق التعاون بين العاملين ويزيد التنافس النافع بينهم وهو ما يجعلهم يبحثون عن المعرفة، وكلما كان فيه تعاون بين الوحدات فذلك يعني حوار وتبادلات أكثر وبالتالي خلق للمعرفة التنظيمية.⁴ كما يضيف كل من شين وشانغ (Chen & Cheng) بأن تشجيع التعاون بين الزبائن والموردين الداخليين في السوق الداخلي يحسن من التكامل الوظيفي وتبادل المعلومات ودمج المعرفة الشخصية في مختلف الموارد من أجل خلق قيمة للزبائن الخارجيين.⁵

¹مرتضى وليد زبيدي، رئيس قسم التأمينات الاجتماعية، فرع الوادي، تاريخ 12 أوت 2020، الساعة 10:30ص، (مقابلة شخصية).

²Edyta Spodarczyk, Katarzyna Szelqowska-Rudzka, **The influence of internal marketing and employees' entrepreneurship on knowledge management**, Olsztyn Economic Journal, Vol.3, N°.2, 2008, p313.

³Chuan Lee, Wen-Jung Chen, **The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry**, International Journal of Management, Vol. 22 N°. 4, 2005, p666.

⁴Parastou Mohamad Karimi & al, **The effects of internal marketing on knowledge management and learning**, International Conference on Technology and Business Management, 2011, p712.

⁵Wen-Jung Chen, Han-Yan Cheng, **Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel**, International Journal of Hospitality Management, Vol.31, N°.2, 2012, p468.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل للإجابة على إشكالية الدراسة من الجانب التطبيقي، حيث تناولنا فيه عرض ميدان الدراسة، ومنهجية العمل وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساسا إلى إبراز مساهمة أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) في المشاركة المعرفية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، من خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة.

على ضوء ذلك تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة، حيث أفرزت النتائج على قبول الفرضية الأولى والثانية المتمثلتين في مساهمة كل من التدريب والتحفيز في المشاركة المعرفية، في حين تم رفض الفرضية الثالثة المتمثلة في مساهمة الاتصال الداخلي في المشاركة المعرفية، وبناء على ذلك تم قبول إشكالية الدراسة.

الخاتمة

بات الاهتمام بالموارد البشرية والتركيز على تحسين أدائهم أحد أهم أولويات الإدارة، وهذا للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في خلق القيمة المضافة، وقدرتها على الابتكار وتحقيق الأداء المتميز من خلال المعارف التي تكمن في عقول العاملين والمهارات والخبرات المتراكمة لديهم، فتسعى المنظمات جاهدة إلى الاستغلال الأمثل لهذه الموارد البشرية واستثمارها بطريقة رشيدة تضمن استخدام كل المعارف الظاهرة والضمنية، وهذا بتنظيم هذه المعارف وبثها وتجديدها وتطبيقها بفاعلية من خلال ما يسمى بالمشاركة المعرفية. فعلى المنظمة تشجيع ثقافة المشاركة والتفاعل المستمر داخل محيطها، من خلال توفير الوسائل اللازمة التي تساهم في تبادل المعرفة، استرجاعها، خلقها، وتحويلها.

ومن ناحية أخرى، هناك عوامل مختلفة وفعالة تتحكم في تطبيق المشاركة المعرفية وتحول المعارف الفردية إلى معارف جماعية يستلزم على المنظمة أن تولي اهتماما عميقا لها. فالتسويق الداخلي يعتبر واحد من أهم هذه العوامل، والذي يخلق سلسلة من الأنشطة تدفع المعرفة من المستويات الضمنية الفردية إلى مستويات صريحة جماعية بتطبيق ممارساته، فالتدريب يعد وسيلة استثمار تقوم على التعليم المخطط والمبني على مبدأ المشاركة، أي مشاركة المتدرب في عملية التدريب هذا يؤدي إلى سرعة ورسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول، وهدفه الأساسي خلق المعارف والمهارات الجديدة وإحداث تغييرات في أفعال وانفعال وسلوكيات العمال لإعطائهم فرصة تادية العمل بالكفاءة المطلوبة. إضافة إلى ذلك تعزيز الاتصالات الداخلية ببناء شبكة اتصالات بين جميع المستويات التنظيمية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتميز بعمل هيكل تنظيمي مرن ليتمكن العمال من إطلاق ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. كذلك من الضروري أن توفر المنظمة للعمال الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم من العمال بما لديهم من معارف وخبرات.

من هذا المنطلق، تم توضيح علاقة مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية بصياغتها في شكل فرضيات قمنا بإسقاطها على الواقع من خلال اختيارنا اختيارنا لتقنية دراسة الحالة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

أولا: نتائج الدراسة

على ضوء ماسبق، واستنادا إلى ما جاء في فصول الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

1. نتائج الدراسة النظرية:

- يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة، إذا قامت به المؤسسة دل على اهتمامها بكل ما له علاقة بمواردها البشرية، والتجسيد الفعلي للتسويق الداخلي هو مسؤولية الجميع ولا يتعلق فقط بمورد بشري معين أو قسم داخل المنظمة؛
- يعمل التحفيز على تعزيز المشاركة المعرفية والعلاقات البينية بين الأفراد ويؤسس ما يسمى روح الفريق داخل المنظمة؛
- تعد عملية وضع الحافز المناسب في المنظمة من أصعب الأمور التي تواجه المؤسسات نظرا لاختلاف تركيبات وحاجيات العاملين؛

- يعمل الاتصال الداخلي على تسهيل انتقال وتبادل المعلومات والمعارف، للقيام بكافة الأنشطة واكتساب وتنمية قدرات وخبرات جديدة داخل المنظمة؛
- يعد الاتصال غير الرسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل منظمة نظرا لارتباطه بطبيعة الفرد، فهو يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية، هذا فهو يخلق جو مريح بين العمال يمكن فيه تقاسم ومشاركة المعارف؛
- يعتبر التدريب أحد المصادر الاستراتيجية للنجاح في عملية المشاركة المعرفية، فهو يشجع التفكير المنطقي ويعمل على تنمية واكتساب معارف جديدة والانفتاح على الأفكار المبتكرة ما يؤدي إلى زيادة الرصيد المعرفي للمنظمة؛
- تعتبر المشاركة المعرفية من العمليات المهمة في إدارة المعرفة التي تضمن تبادل ونقل وتحويل وتوزيع المعرفة بين العاملين في المنظمة.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

- يساهم التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي؛
- نسبة مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية تعد ضعيفة ويعزى ذلك إلى عدم تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بالشكل الكافي داخل المنظمة؛
- من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وجد بأن التدريب يساهم في المشاركة المعرفية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي بنسبة معتبرة، ما جعل هذه النسبة ضعيفة هو أن المؤسسة تعتمد على تدريب الإطارات فقط بالتالي التدريب لا يشمل كل المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى عدم وجود استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالبرامج التدريبية، فهو مفروض من قبل المديرية العامة؛
- من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وجد بأن التحفيز يساهم في المشاركة المعرفية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي بنسبة ضعيفة، وذلك لأن المؤسسة تعتمد في التحفيز على أسلوب الترقية فقط؛
- من خلال النتائج المتعلقة بتحليل الاستبيان تبين أن الاتصال الداخلي لا يساهم في المشاركة المعرفية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، وهذا راجع إلى المركزية في الاتصالات وعدم تشجيع الاتصالات غير الرسمية.

ثانيا: التوصيات

- بناء على ما تقدم ذكره في النتائج السابقة، توصلنا إلى وضع مجموعة من الاقتراحات والتي نرى أنها من الممكن أن تساهم في تبني المشاركة المعرفية داخل المؤسسة محل الدراسة بناء على تطبيق التسويق الداخلي لديها، حيث تتمثل هذه الاقتراحات في:
- زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتدريب والتحفيز نظرا لمساهمتها في المشاركة المعرفية، وقيامها بتحسين كل ما له علاقة بالاتصال الداخلي؛

- ينبغي أن تشمل البرامج التدريبية مختلف المستويات الإدارية وتكون بصفة دورية مستمرة، معتمدين في ذلك طرق ووسائل حديثة؛
- إن التدريب وحده ليس كافياً لنقل المهارات والمعارف بين العاملين، فعلى المؤسسة محل الدراسة أن تدرك أن المشاركة المعرفية هي عنصر مهم داخل هذه العملية؛
- وضع نظام مكافآت وحوافز تشجيعية واضح ومعلن يتم منحها للمتميزين في المشاركة المعرفية، وترتبط المكافآت والترقيات بالسلوكيات التي من شأنها أن تسهم في تسهيل مشاركة المعرفة؛
- عدم الاعتماد على أسلوب التحفيز بالترقية فقط بل وحب عليها التنوع في أساليب التحفيز كالأساليب المعنوية والاعتراف بجهد العاملين، منح أوسمة للعامل المتميز والأساليب الاجتماعية كإنشاء مطعم، ساحة خضراء...
- وجب على المؤسسة إعادة النظر في فكرة تبني التدريب الداخلي كون المديرية العامة هي المسؤولة عن البرامج التدريبية، لذا ليس لديها علم بكافة النقائص والتغيرات داخل المؤسسة، فعليها طلب بعض الاستقلالية في اتخاذ القرار لأنها هي الأدرى بكل جوانبها؛
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العمال بهدف تقوية العلاقات والروابط التي تعزز ثقتهم ببعض وتساعد على المشاركة المعرفية؛
- تعزيز الاتصالات غير الرسمية وإدراك مدى أهميتها، وذلك بتخصيص فضاءات للعاملين داخل المؤسسة كالمقهى، مكان تناول الوجبات...

ثالثاً: آفاق الدراسة

- من خلال دراسة موضوع مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية، وإيماناً من الطلبة بإمكانية توسيع وتطوير هذه الدراسة تم اقتراح بعض المواضيع لإنجازها في المستقبل:
- يمكن تطبيق النموذج المقترح في هذه الدراسة مع مؤسسات أخرى مختلفة النشاط، ليتم مقارنة النتائج بينها، لأن المؤسسات لا تملك نفس القدرة من حيث مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية؛
 - اختبرت هذه الدراسة التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي) مجتمعة، لذلك يمكن البحث أكثر في ما هي أبعاد التسويق الداخلي المساعدة أكثر في المشاركة المعرفية؛
 - إن الدراسات حول العلاقة بين التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية قليلة، لذلك فإن هذا المجال مفتوح للبحث فيه أكثر.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. اسماعيل طيطي، خضر مصباح، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. تسيير العجاردة، التسويق المصرفي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
3. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
4. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصالات والعلاقات العامة، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
5. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، ط1، العدد124، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2007.
6. صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، مركز ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. عبد الرحمان خليف، الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
9. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
10. عصام الدين أمين أبو عفة، المعلومات والبحوث التسويقية، طيبة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
11. فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
12. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997.
13. محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال (التخطيط - التنظيم - التوجيه - القيادة - الرقابة)، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
14. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992.
15. وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

16. إيمان قحמוש، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
17. باسمة علي حسين أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
18. جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
19. داوود سليمان الحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سوريا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013.
20. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
21. سناء طباخي، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد البناني رأس الوادي-برج بوعريبيج)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.
22. سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي إربد)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

23. عاصم حربي، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014.
24. عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة تعز)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2005.
25. عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري (دراسة مجموعة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
26. علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
27. عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة (دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي)، رسالة ماجستير في علوم التسويق، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011.
28. محمد عبد المعطي جاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

معجلات:

29. أبو بكر حوالد، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية (مقاربة نظرية)، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، العدد3، 2018.
30. أمين عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد1، 2015.
31. سعد علي الحاج بكري، مشروع مجتمع المعرفة ليس اقتصاديا فقط، مجلة الفيصل، السعودية، العدد 408-409، 2010.
32. شاكر جار الله الحشالي، مجد محمد الحوامدة، التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، العدد3، 2019.
33. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد22، 2004.
34. عبد المالك حجقيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد6، 2014.
35. عزيز دهماني، نفيسة نصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية (مقاربة باستخدام نماذج المعادلات البنائية)، مجلة الباحث، الجزائر، 2019.
36. فتحى زونيز، مشاركة المعرفة مدخل لتعزيز الحاكمية و تحسين الأداء: نحو بيئة تمكينية لاستدامة المؤسسات، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، الجزائر، المجلد3، العدد9، 2019.
37. فريد كورتل، فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، معارف مجلة علمية دولية محكمة، الجزائر، العدد 22، 2017.
38. كفاح صالح الاسدي، أزهار نعمة أبو غنيم، استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية)، جامعة الكوفة، العراق، المجلد1، العدد7، 2010.
39. نبيل حليلو، عبد الرزاق عريف، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد33، 2018.
40. نور الهدى بن الدين، هوارى بن ديدة، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات (دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف)، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد4، العدد7، 2018.

41. وهيبه داسي، جوهره أقطي، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة (دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد40، 2015.
42. يونس قرواط، محمد صلاح، حنان زلاقي، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها (التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، العدد2، 2019.

التقارير:

43. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.

الوثائق:

44. وثائق داخلية للمؤسسة.

المؤتمرات والملتقيات والتدورات:

45. أسهمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة مؤسسات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل، 2009.
46. عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية- مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.
47. عبد السلام بنجات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، 15-17 ديسمبر، 2012.

المقابلات:

48. عبد الرؤوف منصر، المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية وإنجازات الأرشيف والأملاك، فرع الوادي، تاريخ 16 جوان 2020، (مقابلة شخصية).
49. مرتضى وليد زيدي، رئيس قسم التأمينات الاجتماعية، فرع الوادي، تاريخ 12 أوت 2020، (مقابلة شخصية).

المواقع الإلكترونية:

50. متاح في www.cnas.dz ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 10 جويلية 2020.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Books:

51. Michael Dunmor, **Inside-out Marketing How to create an Internal Marketing Strategy**, Kogan Page Limited, London (Uk),2002.

These:

52. Shyh-Rong Fang, Shih-chien Fang, Ming-Chuen Chuang, **The impact of internal marketing, mechanism on knowledge sharing motivation and knowledge sharing behavior**, Department of Business Administration, National Chung Hsing, University Taiwan, 2006.

Articles:

53. Chee-Yang Fong, Keng-Boon Ooi, Boon In Tan, Voon-Hsien Lee, Khoo Jin Ye, **HRM practices and knowledge sharing: an empirical study**, International Journal of Manpower, Vol.32, N°.25/6, 2011.
54. Chuan Lee, Wen-Jung Chen, **The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry**, International Journal of Management, Vol. 22 N°. 4, 2005.
55. Dasi Angels, Torben Pedersen, Paul Gooderham, Frank Elter, Jarle Hildrum, **The effect of organizational separation on individuals knowledge sharing in MNCs**, Journal of World Business, 2017.
56. Edyta Spodarczyk, Katarzyna Szelqgowska-Rudzka, **The influence of iInternal marketing and employees' entrepreneurshi on knowledge management**, Olsztyn Economic Journal, Vol.3, N°.2, 2008.
57. Hsiu Fen Lin, **Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study** , International journal of manpower, Emerald Group Publishing Limited, Vol.28, N°.3/4, 2007.
58. Hudcová Šárka, **Tools of internal communication from knowledge transfer perspective**, Journal of Competitiveness, Vol.6, 2014.
59. Muhamad Saufi Rusuli, Tasmin Rosmaini, **knowledge practice in organization**, International Conference on Ethics and Professionalism, 2010.
60. Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko, **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**, Knowledge Management Research & Practice, Palgrave Journal, 2003.
61. Norfadzilah Abdul Razak, Faizuniah Pangil, Md Lazim Mohd Zin, Noor Azlina, Ahmad Syukri Yunus, Nini Hartini Asnawi, **Theories of knowledge Sharing Behavior in Business Strategy**, Fifth International Conference on Marketing and retailing (5THINCoMaR), 2015.
62. Parastou Mohamad Karimi, Soltanpanah Jilwan, Khosravi Ali, Shafei Rohmi, **The effects of internal marketing on knowledge management and learning**, International Conference on Technology and Business Management, 2011.
63. Paul Hendriks, **Why share knowledge? The influence ICT the motivation for knowledge sharing, knowledge and process management**, Research article, Vol.6, N°.2, 1999.
64. Pitt Leyland, Foreman Susan, **Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective**, Journal of Business Research, Vol. 44, 1999.
65. Ribeiro Suwana Xavier, Nagano Marcelo Seido, **Main dimensions that impact knowledge management and university-business-government collaboration in the brazilian scenario**, Revista de Gestão, Emerald Publishing Limited, Vol.25, N°.3, 2018.
66. Sally Yassin Ali, **Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees job satisfaction and organizational commitment: Case study of arab academy for science, technology and Maritime Transport**, The Business and Management Review, Vol.07, N°. 2, 2016.
67. Sara Mottaghi Khameneh, sanam Mottaghi Khameneh, Mohammad Vahedi Kolagari, Mehdi Basiri, **the role of internal marketing in facilitating knowledge management practices: a case of the eghtesad novin bank**, international journal of economics, united kingdom, Vol.3, 2015.
68. Shih-Ming Pi, Chen-Huei Chou, Hsiu-Li Liao, **a study of facebook members ' knowledge sharing**, Computers in Human Behavior, Vol.29, N°.5, 2013.
69. Thomas Hayes Davenport, Sven Constantin Volpel, **The rise of knowledge towards attention management**, Journal of knowledge management, Vol.5, N°.3, 2001.

70. Wen-Jung Chen, Han-Yan Cheng, **Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel**, International Journal of Hospitality Management, Vol.31, N°.2, 2012.

الملاحق

**الملحق رقم (1)
قائمة المحكمين**

الجامعة	الصفة	اسم ولقب المحكم
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-	أستاذة محاضرة أ	عواطف عيشوش
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-	أستاذة محاضرة أ	مرزوقي مرزوقي
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-	أستاذ مساعد أ	سامي بن خيرة
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-	أستاذة محاضرة أ	بوبكر عباسي
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-	أستاذة محاضرة أ	عقبة عبد اللاوي

الملحق رقم (2)

الاستبيان

استبيان حول مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية

سيدي (ة) الكريم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة عنونها: "مساهمة التسويق الداخلي في المشاركة المعرفية" دراسة حالة (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي) الذي صممت في إطار إعداد مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بكل موضوعية وحيادية، علما أن هذه المعلومات ستولى بالسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تقبلوا فائق الشكر والتقدير.

الطالبة:

- منال دونة

- مريم بوزنادة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختيارك

❖ الجنس: ذكر أنثى

❖ العمر:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

❖ المستوى العلمي:

ثانوي فأقل ليسانس/ماجستير تقني سامي دراسات عليا

❖ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنة

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: التسويق الداخلي

(يرجى اختيار الإجابة التي توافق رأيكم حول العبارات بوضع علامة X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التدريب						
1	تضع إدارتكم برامج تدريب للعاملين الجدد فقط.					
2	تقوم مؤسساتكم بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري.					
3	تعتبر البرامج التدريبية في مؤسساتكم كافية .					
4	زاد التدريب من كفاءتك في إنجاز عملك.					
5	تنظم مؤسساتكم لقاءات دورية من أجل تبادل الخبرات بين العاملين.					
6	تخصص مؤسساتكم الموارد الكافية من أجل تدريبكم.					
7	تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء.					
8	تشعر بأن عمليات التدريب غير مفيدة ومضيعة للمال والوقت.					
ثانياً: التحفيز						
9	تناسب الأجور والمكافآت مع حجم عملكم المبذول.					
10	تتحصل على مكافآت نتيجة المجهودات المبذولة في مؤسساتك.					
11	تلقى المدح والثناء من مديرك كلما أحسنت عملك.					

					12	تتحصل على حوافز عند تقديمك أفكار جديدة.
					13	يسود في مؤسستكم أجواء عمل مرحة.
					14	رضاؤك على الحوافز الممنوحة يدفعك لتعلم الذاتي المستمر.
					15	تمكنك مؤسستك من إنجاز مهام أكثر من صلاحياتك للزيادة من ثقتك.
					16	تعرض للخصم بسبب التأخر عن العمل.
ثالثا: الاتصال الداخلي						
					17	تعتمد مؤسستكم على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال.
					18	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة ومتطورة.
					19	تميز الاتصالات بين الأقسام في مؤسستكم بالسرعة والسهولة والمرونة.
					20	تم الاتصالات بين جميع العاملين وتشمل كل مستويات المؤسسة.
					21	أحيانا يتم الاتصال بصفة غير رسمية.
					22	يهتم المسؤولون بأحوال عملكم والمشاكل التي تواجهكم.
					23	يقوم العاملون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم.
					24	يستطيع عادة العاملين الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من أجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية .

المحور الثاني : المشاركة المعرفية

(يرجى اختيار الإجابة التي توافق رأيكم حول العبارات بوضع علامة X) في المكان المناسب لاختيارك

الرقم	المشاركة المعرفية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	لدى العاملين استعداد و رغبة لتقاسم وتبادل ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين.					
26	تنتقل المعرفة بالمؤسسة من خلال الاتصالات بين العاملين بسلاسة.					
27	تقوم بمساعدة زملائك عند وقوعهم في مشكلة.					
28	توفر المؤسسة مناخ مناسب يشجع على المشاركة الطوعية للمعارف.					
29	تجد سهولة في تشارك المعلومات و المعارف مع العاملين.					
30	الشعور بالتقدير والاحترام يسهم في تبادل المعرفة بشكل إيجابي بين العاملين.					
31	يمكن أن تشارك العاملين معلوماتك من خلال لقاءات غير الرسمية.					
32	تعمل المؤسسة على تشجيع تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين من أجل تعزيز معارفهم.					
33	يمكن أن تشارك في دورات تدريبية لمشاركة الآخرين معارفك.					
34	تعمل المؤسسة على إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الابداعية.					
35	تسعى المؤسسة لجذب قدرات متميزة ومبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات					

					للمساعدة في تبادل وتقاسم المعرفة.	
					تتسم المؤسسة بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل ومشاركة وتوزيع المعرفة.	36
					تكتسب معارف جديدة من خلال تبادل الأفكار والخبرات مع العاملين.	37
					يملك العاملون المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها.	38
					احتفظ بمجموعة من الأفكار لمواجهة المنافسة مع زملائه في العمل.	39

الملحق رقم (3)
مخرجات برنامج
SPSS.v23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	39

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	15

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
مستقل	,088	35	,200*	,968	35	,382
التابع	,106	35	,200*	,968	35	,397

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	25	71.4	71.4	71.4
أنثى	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20-30	6	17.1	17.1	17.1
من 31-40	15	42.9	42.9	60.0
من 41-50	9	25.7	25.7	85.7
50 من أكثر	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

العلمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فأقل ثانوي	12	34.3	34.3	34.3
ماسنر/ليسانس	11	31.4	31.4	65.7
سامي تقني	10	28.6	28.6	94.3
عليا دراسات	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	9	25.7	25.7	25.7
5-10 من	4	11.4	11.4	37.1
11-15 من	10	28.6	28.6	65.7
15 من أكثر	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
تضع ادارتكم برامج تدريب للعاملين الجدد؟	35	3.40	1.193	1.424
تقوم مؤسستكم بإعداد و تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري؟	35	3.80	.933	.871
تعتبر البرامج التدريبية في مؤسستكم كافية؟	35	2.94	1.110	1.232
زاد التدريب من كفاءتك في انجاز عملك؟	35	3.77	1.031	1.064
تنظم مؤسستكم لقاءات دورية من أجل تبادل الخبرات بين العاملين؟	35	3.40	1.168	1.365
تخصص مؤسستكم الموارد الكافية من أجل تدريبكم؟	35	3.46	.980	.961
تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء؟	35	3.71	.750	.563
تشعر بأن عمليات التدريب غير مفيدة و مضیعة للمال و الوقت؟	35	2.63	1.352	1.829
Valid N (listwise)	35			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
تناسب الأجرور و المكافآت مه حجم عملكم المبدول؟	35	3.97	1.071	1.146
تتحصل على مكافآت نتيجة المجهودات المبدولة في مؤسستك؟	35	2.80	1.302	1.694
تتلقى المدح و الثناء من مدير كل ما أحسنت عملك؟	35	3.00	1.138	1.294
تتحصل على حوافز عند تقديمك أفكار جديدة؟	35	2.46	1.067	1.138
يسود في مؤسستكم اجواء عمل مريحة؟	35	3.26	1.067	1.138
رضاؤك على الحوافز الممنوحة يدفعك لتعلم الذاتي المستمر؟	35	3.17	1.175	1.382
تمكنت مؤسستك من إنجاز مهام أكثر من صلاحياتك يزيد من ثقتك؟	35	3.20	1.256	1.576
تعرض للخصم بسبب التأخر في العمل؟	35	3.14	1.537	2.361
Valid N (listwise)	35			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
تعتمد مؤسستكم على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال؟	35	4.11	.963	.928
تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة و متطورة؟	35	4.09	1.011	1.022
تتميز الاتصالات بين الأقسام في مؤسستكم بالسرعة و السهولة و المرونة؟	35	3.66	1.110	1.232
تتم الاتصالات بين جميع العاملين و تشمل كل مستويات المؤسسة؟	35	3.74	1.039	1.079
أحيانا يتم الاتصال بصفة غير رسمية؟	35	3.26	1.172	1.373
يهتم المسؤولون بأحوال عملكم و المشاكل التي تواجهكم؟	35	3.06	1.211	1.467
يقوم العاملون بتبادل المعارف و الخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم؟	35	3.80	1.158	1.341
يستطيع عادة العاملون الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من أجل الحصول على المعلومات و المعارف الضرورية؟	35	4.00	.970	.941
Valid N (listwise)	35			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
لدى العاملين استعداد و رغبة لتقاسم و تبادل ما لديهم من معارف و خبرات مع الآخرين؟	35	3.60	1.063	1.129

تنتقل المعرفة بالمؤسسة من خلال الاتصالات بين العاملين بسلاسة؟	35	3.89	.796	.634
تقوم بمساعدة زملائك عند وقوعهم في مشكلة؟	35	4.46	.611	.373
توفر المؤسسة مناخ مناسب يشجع على المشاركة الطوعية للمعارف؟	35	3.20	1.389	1.929
تجد سهولة في تشارك المعلومات و المعارف مع العاملين؟	35	3.57	1.037	1.076
الشعور بالتقدير و الاحترام يسهم في تبادل المعرفة بشكل ايجابي بين العاملين؟	35	4.03	1.124	1.264
يمكن ان تشارك العاملين معلوماتك من خلال لقاءات غير الرسمية؟	35	3.74	1.221	1.491
تعمل المؤسسة على تشجيع و تبادل المعلومات و الخبرات بين العاملين من أجل تعزيز معارفهم؟	35	3.31	1.105	1.222
يمكن ان تشارك في دورات تدريبية لمشاركة الاخرين معارفك؟	35	3.74	.950	.903
تعمل المؤسسة على إقامة جلسات حوار و مناقشة بين العاملين حول الأفكار الإبداعية؟	35	2.77	1.190	1.417
تسعى المؤسسة لجذب قدرات متميزة و مبدعة من الخارج كالجامعات و مراكز الاستشارات للمساعدة في تبادل و تقاسم المعرفة؟	35	2.74	1.268	1.608
تهتم المؤسسة بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل و مشاركة و توزيع المعرفة؟	35	3.11	.993	.987
تكتسب معارف جديدة من خلال تبادل الأفكار و الخبرات مع العاملين؟	35	3.89	.993	.987
يمتلك العاملين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها و مشاركة الآخرين بها؟	35	3.60	1.035	1.071
احتفظ بمجموعة من الأفكار لمواجهة المنافسة مع زملائي في العمل؟	35	2.94	1.259	1.585
Valid N (listwise)	35			

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تضع ادارتكم برامج تدريب للعاملين الجدد؟	35	1	5	3.40	1.193
تقوم مؤسستكم بإعداد و تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري؟	35	1	5	3.80	.933

تعتبر البرامج التدريبية في مؤسستكم كافية؟	35	1	5	2.94	1.110
زاد التدريب من كفاءتك في انجاز عملك؟	35	1	5	3.77	1.031
تنظم مؤسستكم لقاءات دورية من أجل تبادل الخبرات بين العاملين؟	35	1	5	3.40	1.168
تخصص مؤسستكم الموارد الكافية من أجل تدريبكم؟	35	2	5	3.46	.980
تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء؟	35	2	5	3.71	.750
تشعر بأن عمليات التدريب غير مفيدة و مضيعة للمال و الوقت؟	35	1	5	2.63	1.352
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تناسب الأجر و المكافآت مه حجم عملكم المبدول؟	35	1	5	3.97	1.071
تتحصل على مكافآت نتيجة المجهودات المبذولة في مؤسستكم؟	35	1	5	2.80	1.302
تتلقى المدح و الثناء من مدير كل ما أحسنت عملك؟	35	1	5	3.00	1.138
تتحصل على حوافز عند تقديمك أفكار جديدة؟	35	1	5	2.46	1.067
يسود في مؤسستكم اجواء عمل مريحة؟	35	1	5	3.26	1.067
رضائك على الحوافز الممنوحة يدفعك لتعلم الذاتي المستمر؟	35	1	5	3.17	1.175
تمكنت مؤسستكم من إنجاز مهام أكثر من صلاحياتك يزيد من ثقتك؟	35	1	5	3.20	1.256
تتعرض للخصم بسبب التأخر في العمل؟	35	1	5	3.14	1.537
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد مؤسستكم على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال؟	35	1	5	4.11	.963
تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة و متطورة؟	35	1	5	4.09	1.011
تتميز الاتصالات بين الأقسام في مؤسستكم بالسرعة و السهولة و المرونة؟	35	1	5	3.66	1.110
تتم الاتصالات بين جميع العاملين و تشمل كل مستويات المؤسسة؟	35	1	5	3.74	1.039
أحيانا يتم الاتصال بصفة غير رسمية؟	35	1	5	3.26	1.172

يهتم المسؤولون بأحوال عملكم و المشاكل التي تواجهكم؟	35	1	5	3.06	1.211
يقوم العاملین بتبادل المعارف و الخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم؟	35	1	5	3.80	1.158
يستطيع عادة العاملین الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من أجل الحصول على المعلومات و المعارف الضرورية؟	35	2	5	4.00	.970
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدى العاملین استعداد و رغبة لتقاسم و تبادل ما لديهم من معارف و خبرات مع الآخرين؟	35	1	5	3.60	1.063
تنتقل المعرفة بالمؤسسة من خلال الاتصالات بين العاملین بسلاسة؟	35	2	5	3.89	.796
تقوم بمساعدة زملائك عند وقوعهم في مشكلة؟	35	3	5	4.46	.611
توفر المؤسسة مناخ مناسب يشجع على المشاركة الطوعية للمعارف؟	35	1	5	3.20	1.389
تجد سهولة في تشارك المعلومات و المعارف مع العاملین؟	35	1	5	3.57	1.037
الشعور بالتقدير و الاحترام يسهم في تبادل المعرفة بشكل ايجابي بين العاملین؟	35	1	5	4.03	1.124
يمكن ان تشارك العاملین معلوماتك من خلال لقاءات غير الرسمية؟	35	1	5	3.74	1.221
تعمل المؤسسة على تشجيع و تبادل المعلومات و الخبرات بين العاملین من أجل تعزيز معارفهم؟	35	1	5	3.31	1.105
يمكن ان تشارك في دورات تدريبية لمشاركة الاخرين معارفك؟	35	2	5	3.74	.950
تعمل المؤسسة على إقامة جلسات حوار و مناقشة بين العاملین حول الأفكار الإبداعية؟	35	1	5	2.77	1.190
تسعى المؤسسة لجذب قدرات متميزة و مبدعة من الخارج كالجامعات و مراكز الاستشارات للمساعدة في تبادل و تقاسم المعرفة؟	35	1	5	2.74	1.268
تهتم المؤسسة بالتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي بهدف نقل و مشاركة و توزيع المعرفة؟	35	1	5	3.11	.993

تكتسب معارف جديدة من خلال تبادل الأفكار والخبرات مع العاملين؟	35	1	5	3.89	.993
يمتلك العاملون المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها و مشاركتها الآخرين بها؟	35	1	5	3.60	1.035
احتفظ بمجموعة من الأفكار لمواجهة المنافسة مع زملائي في العمل؟	35	1	5	2.94	1.259
Valid N (listwise)	35				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.384 ^a	.148	.122	.44567

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.136	1	1.136	5.717	.023 ^b
	Residual	6.555	33	.199		
	Total	7.690	34			

a. Dependent Variable: المعرفة_المشاركة

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.493	.493		5.057	.000
	التدريب	.344	.144	.384	2.391	.023

a. Dependent Variable: المعرفة_المشاركة

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	2.493	-.028	.495	.001	1.499	3.433
	التدريب	.344	.008	.147	.038	.048	.664

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410 ^a	.168	.143	.44030

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.293	1	1.293	6.667	.014 ^b
	Residual	6.398	33	.194		
	Total	7.690	34			

a. Dependent Variable: المعرفة_المشاركة

b. Predictors: (Constant), التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.716	.372		7.301	.000
	التحفيز	.301	.117	.410	2.582	.014

a. Dependent Variable: المعرفة_المشاركة

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	2.716	-.017-	.427	.001	1.795	3.443
	التحفيز	.301	.006	.126	.023	.101	.551

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 ^a	.076	.048	.46402

a. Predictors: (Constant), الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.585	1	.585	2.716	.109 ^b
	Residual	7.105	33	.215		
	Total	7.690	34			

a. Dependent Variable: المعرفة_المشاركة

b. Predictors: (Constant), الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.993	.410		7.292	.000
	الاتصال	.179	.108	.276	1.648	.109

a. Dependent Variable: المعرفة_المشاركة

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	2.993	-.276-	.906	.002	1.211	4.017
	الاتصال	.179	.071	.232	.520	-.152-	.753

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.517 ^a	.267	.245	.41333

a. Predictors: (Constant), الداخلي_التسويق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.052	1	2.052	12.014	.001 ^b
	Residual	5.638	33	.171		
	Total	7.690	34			

a. Dependent Variable: المعرفة_المشاركة

b. Predictors: (Constant), الداخلي_التسويق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.725	.562		3.072	.004
	الداخلي_التسويق	.567	.163	.517	3.466	.001

a. Dependent Variable: المعرفة_المشاركة

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	1.725	.021	.720	.022	.241	3.310
	الداخلي_التسويق	.567	-.006	.200	.004	.177	.921

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

