



People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research



جامعة الشهيد حمه لخضر
University of Echahid Hamma Lakhdar
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي
دراسة حالة- مؤسسة الوحدة الولائية لبريد الجزائر
- بولاية الوادي-

تحت إشراف
أ.د. بن خليفة أحمد

من إعداد الطلبة:
تومي محمود
قده حسين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بن علي عبد الرزاق	أستاذ تعليم عالي	بجامعة الشهيد حمه لخضر-بالوادي	رئيساً
د. عباسي بوبكر	أستاذ تعليم عالي	بجامعة الشهيد حمه لخضر-بالوادي	مناقشاً
د. بن خليفة أحمد	أستاذ تعليم عالي	بجامعة الشهيد حمه لخضر-بالوادي	مشرفاً

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة الشهيد حمه لخضر

University of Echahid Hamma Lakhdar

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي
دراسة حالة- مؤسسة الوحدة الولائية لبريد الجزائر
- بولاية الوادي-

تحت إشراف

أ.د. بن خليفة أحمد

من إعداد الطلبة:

تومي محمود

قده حسين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بن علي عبد الرزاق	أستاذ تعليم عالي	بجامعة الشهيد حمه لخضر-بالوادي	رئيساً
د. عباسي بوبكر	أستاذ تعليم عالي	بجامعة الشهيد حمه لخضر-بالوادي	مناقشاً
د. بن خليفة أحمد	أستاذ تعليم عالي	بجامعة الشهيد حمه لخضر-بالوادي	مشرفاً

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

"أبي" الحبيب الذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالجد والاجتهاد، والذي كنت لي القدوة والمثل الأعلى في الصبر و المثابرة، إليك يا من كنت لي الصديق و الموجه، ولم تتوان يوماً عن تقديم النصيحة والدعم لي في كل مراحل حياتي. إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز "تومي عبد القادر" حفظه الله تعالى ورعاه.

إلى ملاكي في الحياة: إلى "والدتي" الحبيبة التي كانت لي الأم الحنون والمعلمة الأولى، والتي غرست في نفسي القيم والمبادئ، والتي كانت لي السند في كل الأوقات، من كانت لي الملاذ الآمن، والتي سعت في تقديم الحب والحنان لي إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي "هقي مبروكه" حفظها الله ورعاها.

إلى "زوجتي الغالية"، شريكة حياتي ورفيقة دربي التي كانت داعمة وصابرة، إلى من وقفت بجانبني في كل لحظة، في الأوقات الصعبة قبل الأوقات السعيدة، إلى من كانت لي سنداً وعاوناً في كل خطوة خطوتها في رحلتي العلمية، إلى من تحملت معي ضغوط الدراسة والعمل، وإلى من كانت لي دائماً مصدر قوة وثبات، لقد كنت لي دائماً النور الذي يضيء طريقي، والصوت الذي يشجعي على المضي قدماً، شكراً رفيقة دربي (حوينق.م).

إلى "أبنائي" الذين وثقوا بي على الدوام أهدي هذا البحث، راجياً أن أكون لهم مصدر فخر وقوة دائماً. إلى من أستمروا بالتقدم لأجلهم، أولادي الأحبة "رتيل، عبد القادر رواسي، أسيد"، أهدي لهم هذا البحث، فكم أتمنى أن أكون لكم خير قدوة وموجه.

يا من تعلمت منكم الجد والطيب و الإخوة إلى الشموع التي تنير حياتي وسندي في هذه الدنيا "أخواتي وإخوتي" الذين هم شمعة ووردة حياتي وعزي وفخري "خالد، هشام، محمد، عبد الرؤوف، عبد الكريم" وإلى إخواتي يا من تعلمت منكم الجد والطيب والإخوة أهدي لكم هذا العمل.

إلى كل أهل والأقارب إلى جميع الأصدقاء والزملاء

إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير إلى الدكتور والمشرف "بن خليفة أحمد"

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع وخصوصاً الدكتور "طير عبد الحق".

محمود

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

روح والدي المتوفيين اللذان علماني أن النجاح لا يأتي إلا بالجد والاجتهاد، والذي كنت لي القدوة والمثل الأعلى في الصبر والمثابرة، إليك يا من كنت لي الصديق والموجه، ولم تتوان يوماً عن تقديم النصيحة والدعم لي في كل مراحل حياتي. إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير .

إلى "زوجتي الغالية"، شريكة حياتي ورفيقة دربي التي كانت داعمة وصابرة، إلى من وقفت بجانبني في كل لحظة، في الأوقات الصعبة قبل الأوقات السعيدة، إلى من كانت لي سنداً وعاوناً في كل خطوة خطوتها في رحلتي العلمية، إلى من تحملت معي ضغوط الدراسة والعمل، وإلى من كانت لي دائماً مصدر قوة وثبات، لقد كنت لي دائماً النور الذي يضيء طريقي، والصوت الذي يشجعني على المضي قدماً، شكراً رفيقة دربي.

إلى أبنائي الذين وثقوا بي على الدوام أهدي هذا البحث، راجياً أن أكون لهم مصدر فخر وقوة دائماً. إلى من أستمّر بالتقدم.

حسين

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"التحدث بنعمة الله شكر، وتركها كفر، من لا يشكر القليل لا يشكر الكثير، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله."

نحمد الله الواحد الأحد المعطي المنان على نعمه التي لا تحصى ولا تعد، و الذي علمنا البيان، وأضاء لنا الطريق ويسر سبيلنا و به أستعين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

أتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير إلى من شرفني بأشرفه على مذكرة بحثي الدكتور الفاضل "بن خليفة أحمد".

إلى كل طاقم وإدارة "جامعة حمه لخضر" بالوادي، وأخص بالذكر طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

إلى أعضاء "لجنة المناقشة الكرام" على ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم المفيدة التي ساهمت في تحسين هذا العمل المتواضع.

و كذلك الشكر الموفور للدكتورة "طير عبد الحق".

إلى إدارات وعمال مؤسسة "بريد الجزائر" بولاية الوادي على كل مجهود عظيم مقدم في إنجاز هذه الدراسة.

إلى من مدنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد .

وأخيرا لهم مني أسى عبارات التقدير والاحترام.

محمود و حسين

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة على التسويق الداخلي ، في وقت تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أهداف مستدامة، وما تمثله أبعاد إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، تطبيق) في تحسين التسويق الداخلي داخل مؤسسة بريد الجزائر وما تلعبه من دور كبير داخل المؤسسة في تحسين أدائها وتعاملاتها سواءً كانت داخلية أو خارجية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت بجملة من النتائج تم الوصول إليها، عن طريق تطبيق دراسة ميدانية لمؤسسة خدماتية جزائرية، خصصت لهذا مؤسسة بريد الجزائر بولاية الوادي، وذلك بالاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بمقدار 50 من موظفي المؤسسة، فاسترجعت منها 48 استبانة واستبعدت 04 منها غير صالحة للتحليل، ومنها تمت عملية التحليل على 46 استبانة مقبولة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS أهمها:

-أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، تطبيق) على التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تسويق الداخلي، بريد الجزائر.

This study aims to highlight the impact of the core processes of knowledge management on internal marketing, at a time when economic institutions are striving to achieve sustainable goals. It also aims to highlight the dimensions of knowledge management (generation, storage, dissemination, and application) in improving internal marketing within Algeria Post, and the significant role they play within the institution in improving its performance and dealings, both internally and externally. The descriptive approach was adopted, and a set of results were reached through a field study of an Algerian service institution, designated for this purpose the Algerian Post Office in the state of El Oued. This was based on a questionnaire distributed to a random sample of 50 of the institution's employees. 48 questionnaires were retrieved, 4 of which were deemed unsuitable for analysis, and 46 acceptable questionnaires were analyzed using the SPSS statistical program, the most important of which are:

There is a statistically significant relationship between the dimensions of knowledge management (generation, storage, dissemination, and application) and internal marketing within the institution under study at a significance level of ≤ 0.05 .

Keywords: knowledge management, knowledge generation, knowledge storage, knowledge application, internal marketing, Algeria Post.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-خ	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة والتسويق الداخلي
	تمهيد
	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لعمليات إدارة المعرفة والتسويق الداخلي
	المطلب الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة
	المطلب الثاني: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
	المطلب الثالث: ماهية التسويق الداخلي
	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة
	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الإنجليزية
	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
	توطئة
	المبحث الأول: لمحة تعريفية لمؤسسة الوحدة الولائية لبريد الجزائر لولاية الوادي
	المطلب الأول: تعريف مؤسسة بريد الجزائر
	المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)
	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
	خلاصة الفصل
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدرسة	1-2
	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ)	2-2
	درجات مقياس ليكارت	3-2
	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول	7
	اختبار الفرضية الرئيسية	17-2
	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	18 -2
	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	21 -2

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	"نموذج Wig	
2	نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون	
3	"نموذج موئل إدارة المعرفة"	
4	العنوان	
5	لولب توليد و تحويل المعرفة حسب "نونكا"	
6	نموذج (Berry1981): للتسويق الداخلي	
7	نموذج (Gronroos1985)، للتسويق الداخلي	
8	نموذج (Forman & Money 1995).	
9	"تأثير إدارة المعرفة على المنظمة"	
10	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر بالوادي	

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الجنس	
2	العمر	
3	المؤهل العلمي	
4	الخبرة المهنية	

المقدمة

مقدمة عامة:

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات ، و من ضمنها مجالات الأعمال و الاقتصاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج و رأس المال القائم على المعرفة و الخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار.

و تميز العصر الحالي بحركة دائبة وتحولات جذرية مست قطاعات عديدة من دول العالم وذلك بسبب الثورات التكنولوجية المعلوماتية الحادثة والتي أدت إلى تراكم كبير من المعلومات، وأصبح تقدم المجتمعات حول العالم يقاس بالكم المعرفي الذي في جعبة منظوماتها الفكرية ومدى تطويرها لهذه المنظومات، ومع اتساع دائرة المعارف اتسعت معها دائرة الغموض، مما أجبر المنظمات التي ترغب في مواكبة التطور وملاحقة التغيرات، أجبرتها على تنظيم وإدارة والحفاظ على هذه المعلومات بهدف استرجاعها والاستفادة منها في العديد من المجالات والنشاطات. ولعل من أهم الأنشطة استفادة بالمعرفة والمعلومات هي عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات الإدارية في المنظمات، حيث يمثل القرار الإداري اختياراً لمجال أو نشاط معين، تقوم به القيادات الإدارية في المنظمة ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزة هذه المنظمة بغية الحصول على أكبر عائد ممكن خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني نجاحاً أو إخفاقاً في المنظمات لتحقيق أهدافها.

ولعل الأهم ان تحقق التعلم الاكثر قيمة في اعمالها ومن خلال تحويل ما تعلمته الى منتجات او خدمات او علاقات او عمليات محسنة او جديدة تصل الى السوق بشكل افضل وأسرع مما يأتي به المنافسون ، وهذا بالتأكيد ما يفسر اتجاه المنظمات الى مكافأة التعلم بنفس القدر الذي تكافئ به الاداء العالي فإنهم يبنون للمنظمة اصولها الفكرية والمعرفية ، التي تتجسد في حجم مخزون معارفها او ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي تتضمن كل ماتعلمته المنظمة وتستخدمه حالياً او مستقبلاً في القيام بوظائفها .

وعليه فان خلق المعرفة واقتنائها وتطبيقها من خلال التعلم المستمر يعتبر الحل الوحيد للبقاء والاستمرار والقدرة على مواجهة المنافسة ، ومهمة حيوية تركز عليها المنظمة المتعلمة.

منهجية الدراسة:

1- إشكالية الدراسة:

في ظل تزايد الإهتمام بإدارة المعرفة كعنصر حيوي في نجاح المؤسسات، فإن التكامل بين إدارة لمعرفة والتسويق الداخلي يمكن أن يحقق فوائد مستدامة للمؤسسة من خلال تدفق المعلومات وزيادة كفاءة العمليات الداخلية، يبرز التساؤل حول مدى تأثير العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة على تحسين التسويق الداخلي، وبالتالي تحقيق رضا الموظفين وتعزيز أدائهم. ومع التحولات الرقمية وتزايد الطلب على الخدمات البريدية الحديثة أصبح من الضروري لمؤسسة بريد الجزائر تبني إستراتيجيات متقدمة لتحسين التسويق الداخلي من خلال إدارة المعرفة وعليه تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في :

كيف تساهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي داخل مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي ؟

2- التساؤلات الفرعية:

- لتوضيح سبل هذا البحث، وتبعا للإشكالية العامة تم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:
- 2-1- كيف يساهم توليد المعرفة في تعزيز التسويق الداخلي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي ؟
- 2-2- كيف يساهم تخزين المعرفة في تعزيز التسويق الداخلي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي ؟
- 3-3- كيف يساهم نشر المعرفة في تعزيز التسويق الداخلي داخل في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي ؟
- 4-4- كيف يساهم تطبيق المعرفة على تعزيز التسويق الداخلي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي ؟
- 5-5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة).

3- كإجابات مؤقتة للأسئلة الفرعية السابقة ، نطرح الفرضيات التالية :

3-1-الفرضية الأولى:

H1: (توجد) مساهمة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تعزيز التسويق الداخلي في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الوادي عند مستوى معنوي (5%).

3-2-الفرضية الثانية:

H1: (توجد) مساهمة ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تعزيز التسويق الداخلي في مؤسسة بريد الجزائر لولاية الوادي عند مستوى معنوي (5%).

3-3-الفرضية الثالثة:

H1: (توجد) مساهمة ذات دلالة إحصائية لنشر المعرفة على تعزيز التسويق الداخلي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوي (5%).

3-4-الفرضية الرابعة:

H1: (توجد) مساهمة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تعزيز التسويق الداخلي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوي (5%).

3-5-الفرضية الخامسة:

H1: (توجد) فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة)؟

4-مبررات اختيار هذا الموضوع:

تم إختيار هذا الموضوع من خلال عدة جوانب و هي كالآتي:

4-1-أهمية إدارة المعرفة: حيث أصبحت إدارة المعرفة عنصرا أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي ،لاسيما في المؤسسات الخدمية مثل بريد الجزائر ، حيث تعتمد الخدمات على جودة المعلومات المتاحة وتبادل المعرفة بين الموظفين؛

4-2-دور التسويق الداخلي: حيث يمثل هذا الأخير أداة فعالة وقوية لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم ،مما ينعكس ذلك على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء؛

4-3-العلاقة بين إدارة المعرفة والتسويق الداخلي: بحيث يساهم الإستخدام الأمثل والفعال للمعرفة في كتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة ولهذه العلاقة دور كبير في تقوية و تعزيز كل من التواصل الداخلي،التدريب،التطوير، بين الموظفين داخل المؤسسة؛

4-4-واقع بريد الجزائر: إن المؤسسات تواجه تحديات في تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة حيث أن هذه التحديات متمثلة في توزيع المعلومات، وتحفيز الموظفين مما دراستنا في هذا الموضوع ضرورة وذلك من خلال المساهمة في نحسن الأداء العام .

5-أهداف الدراسة وأهميتها:

5-1-أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة في هذا الموضوع العديد من الأهداف نذكر منها مايلي:
- تحليل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي من خلال (توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة)؛
- قياس تأثير إدارة المعرفة على التسويق الداخلي ومدى مساهمتها في كل من رضا العاملين وتحسين بيئة العمل؛
- تحديد العلاقة بين تبادل المعرفة و تأثيرها على التسويق الداخلي داخل المؤسسة؛
- إقتراح حلول وإستراتيجيات لتعزيز وتقوية التسويق الداخلي من خلال إدارة المعرفة.

5-2-أهمية الدراسة:

وتظهر هنا أهمية الدراسة من خلال عنصرين أساسيين هما الأهمية العلمية، والأهمية الإقتصادية وتتمثل هذه الأهمية فيمايلي:

أ-الأهمية العلمية:

- حيث تساهم في إثراء الأبحاث حول العلاقة بين إدارة المعرفة والتسويق الداخلي، وتساعد المؤسسات الخدمية في تطبيق نماذج فعالة لإدارة المعرفة.
- كما تساعد أيضا مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي على تطوير إستراتيجيات جديدة من أجل تحسين التواصل الداخلي، وبيئة العمل، وتحفيز الموظفين ، مما يؤدي إلى تحسن الجودة والخدمات المقدمة؛
- توفر نتائج الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين المهتمين بإدارة المعرفة أو التسويق الداخلي ، خاصة في المؤسسات البريدية والخدمية.

ب-الأهمية الإقتصادية:

- تساعد وتعمل هذه الدراسة على تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة و يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية مما ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء المالي للمؤسسة؛
- رفع رضا العملاء أي أنه عندما يكون الموظفون أكثر إطلاعاً وتمكيناً بالمعرفة، ينعكس ذلك إيجابياً على تعاملهم مع الزبائن ، مما يحسن صورة المؤسسة؛
- زيادة الإنتاجية من خلال إدارة المعرفة بشكل فعال، أي أنه يمكن تقليل الوقت و الموارد المهدورة بسبب نقص المعلومات أو سوء التواصل الداخلي.

6-حدود الدراسة:

أ-الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على تحديد مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)، في تعزيز التسويق الداخلي داخل مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي، تسعى الدراسة إلى توضيح كيف يساهم توليد المعرفة في خلق بيئة عمل تفاعلية تعزز تبادل الخبرات بين الموظفين، وكيف يمكن لتخزين المعرفة بشكل منظم أن يسهل الوصول إلى المعلومات الحيوية التي تدعم إستراتيجيات التسويق الداخلي، كما تناولت الدراسة دور توزيع المعرفة في تحسين التواصل الداخلي، مما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين ويزيد رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى أهمية تطبيق المعرفة في تطوير مهارات الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية الداخلية؛

ب-الحدود المكانية:

تمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي حيث يتم التركيز على التركيز على تحليل كيفية تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) داخل هذه المؤسسة، ودورها في تعزيز التسويق الداخلي، حيث يهدف البحث إلى دراسة هذه العمليات ضمن بيئة عمل المديرية، من خلال إستكشاف الممارسات في تبادل المعرفة، وإستخدامها لتحسين الأداء الداخلي والخدمات البريدية المقدمة؛

ج-الحدود الزمانية:

تمتد الحدود الزمانية لهذه الدراسة من 19 مارس 2025 إلى غاية 31 مارس 2025، حيث تم خلال هذه الفترة جمع البيانات الميدانية، وتحليل أثر العمليات الجوهرية لغدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تعزيز التسويق الداخلي داخل مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي. حيث شملت هذه الفترة إجراء المقابلات، توزيع الإستبيان، وجمع المعلومات اللازمة لدعم أهداف الدراسة و إستخلاص النتائج؛

د-الحدود البشرية:

تشمل الحدود البشرية لهذه الدراسة الموظفين والعاملين داخل مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في عمليات إدارة المعرفة والتسويق الداخلي، ويركز البحث على مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة، مثل الإداريين، الموظفين التقنيين، وغيرهم بهدف فهم كيفية تبادل المعرفة وتوظيفها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التسويقي الداخلي للمؤسسة.

7-المنهج والأدوات المستخدمة:

7-1- المنهج المستخدم: سوف نعتمد في هذا البحث عن المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع إدارة المعرفة والتسويق الداخلي، داخل مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي؛ و سوف نستخدم أيضا التحليل الإحصائي لإختبار العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

7-2- أدوات جمع البيانات: وتتمثل أدوات جمع البيانات في مايلي:

أ- الاستبيان: حيث سنقوم بتوزيع استمارات على عينة من الموظفين لجمع البيانات حول مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) وتأثيرها على التسويق الداخلي؛
ب- المقابلات: سيتم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة لفهم الإستراتيجيات المعتمدة في إدارة المعرفة.

8- صعوبات البحث:

خلال إعداد هذه الدراسة حول دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي، واجهنا مجموعة من التحديات أبرزها:
8-1- صعوبة جمع البيانات: حيث أن بعض الموظفين كانوا متحفظين في تقديم المعلومات الدقيقة حول إدارة المعرفة داخل المؤسسة وذلك أثناء توزيع الاستمارات من أجل الإجابة عن الأسئلة؛
نقص الاستجابة من بعض أفراد العينة المستهدفة مما تطلب وقتا إضافيا للحصول على عدد كافي من الاستبيانات المكتملة؛

8-2- التحديات الإحصائية: التعامل مع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS تطلب دقة كبيرة في اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لضمان صحة النتائج؛

8-3- محدودية الوقت والإمكانيات: تطلب البحث وقتا طويلا لجمع البيانات وتحليلها خاصة مع الحاجة إلى إجراء المقابلات وتحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة، بعض المعلومات كانت غير متاحة بسهولة، مما تطلب جهدا إضافيا للحصول على البيانات المطلوبة؛

8-4- صعوبة الوصول إلى الوثائق الرسمية لأن بعض المؤسسات تتعامل بسرية مع إستراتيجياتها المتعلقة بإدارة المعرفة مما يحد من توفير البيانات اللازمة.

9- هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قسم البحث الى فصلين :

بحيث يتناول الفصل الاول: الإطار النظري لكل من عمليات ادارة المعرفة والتسويق الداخلي، ففي المبحث الاول نتطرق الى المفاهيم العامة لكل من إدارة المعرفة والتسويق الداخلي ، وفي المبحث الثاني نتطرق فيه إلى العناوين عناوين الدراسات السابقة التي درست في هذا المجال.

أما بالنسبة للفصل الثاني: فبدوره هو أيضا قسم إلى مبحثين يتناول المبحث الأول التعريف بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي ، أما المبحث الثاني يتضمن دراسة تطبيقية (دراسة حالة) لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المطلب الأول: ماهية كل من المعرفة وإدارة المعرفة

أولاً: مفاهيم عامة حول المعرفة

توطئة:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل إقتصاد المعرفة لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهري، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الإقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة. وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تمتلكه من معارف ومهارات لا تنصب بالإستعمال. لقد تعدد تعاريف المعرفة من شخص لآخر في الصيغة ولكن مضمونها يبقى واحد، لذا سوف نتعرض لبعض هذه التعاريف:

1- بعض التعاريف للمعرفة:

تعريف 1 : هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحوثه أو من خلال تجاربه العلمية السابقة المتراكمة و التي قد توصله إلى درجة الخبرة .

تعريف 2 : هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات ،إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها ، وان تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة .

تعريف 3: (الهمشري) :عرفها بأنها المزيج المتكامل والمتربط من المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد وتشكل بنية المعرفة ، وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة وتساعد في اتخاذ القرار.

كخلاصة : لما سبق ذكره يمكن القول أن المعرفة : هي ذلك التفاعل الذي يتم بين كل من المعلومات والقيم والقوانين وأساليب العمل بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتي تمثل في مجملها خبرات متراكمة يستطيع الفرد أو المنظمة امتلاكها وتستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرارات¹.

¹ -الأستاذ بكاري سعد الله، إدارة المعرفة، تخصص تحليل إقتصادي، سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، سنة 2023-01-28.

2-مصادر المعرفة وأنواعها:

المعرفة مفهوم واسع الأبعاد ومتعدد ومتنوع نتيجة لتنوع مصادرها وخصوصاً في عصرنا الحالي، حيث ساعدت وسائل الاتصال التقنية والمعلوماتية على نقل المعرفة وسرعة الوصول إليها، إلا أن المعرفة تصنف مصادرها في المنظمات إلى صنفين رئيسيين هما:

2-1-مصادر المعرفة:

2-1-1- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية وأهمها وتتمثل في الأفراد العاملين وما يمتلكونه من معتقدات وخبرات ومهارات متراكمة؛

2-1-2- مصادر خارجية: وهي التي تتمكن المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة والتي منها المشاركة في المؤتمرات، والاستعانة بالخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات وعن طريق شبكة المعلومات العالمية والقنوات الإذاعية، والمكتبات، والتعاون مع المنظمات الأخرى، كذلك جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، وغيرها من المصادر الأخرى كما تصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، وفيما يلي توضيح لكل منها:

2-2-أنواع المعرفة:

2-2-1- المعرفة الصريحة أو الظاهرة: تمثل "المعلومات المعالجة التي تستخدم في معالجة مشكلة معينة أو هي الخبرة المصاغة في قواعد وإجراءات الشركة، وهي المعلومات المحللة والمطبقة لمعالجة مشكلة معينة والقابلة للاستخدام والتعليم والنقل، باعتبارها تلك المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وتمثل معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول أو النقل والتعلم أي: أنها تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والمستندات والإجراءات وغيرها، حيث يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، كما يمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين ؛

2-2-2- المعرفة الضمنية: تمثل المعرفة "غير المكتوبة والمخزنة في عقول الأفراد، والمستقرة في نفوسهم ويطلق عليها المعرفة غير الرسمية أو المعرفة الكامنة غير المكتوبة وتتمثل في النماذج العقلية، الاعتقادات، والخبرات، والقيم، والمهارات، والتي تستقر في العقول البشرية أو المنظمات وتكتسب من خلال خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، إلا من خلال المناقشة و الاحتكاك مع أصحابها¹.

¹ -حنان أبوبكر ميلطان، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي،دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته،مدرسة العلوم الإدارية،شعبة الإدارة والتنظيم،الأكاديمية الليبية -مصراته،ربيع 2016م،ص(32,33,34).

ثانياً: ماهية إدارة المعرفة

تمهيد:

إن المنظمات المعاصرة التي تعتمد في إدارتها على المعرفة نجدها قادرة على اكتساب ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار، فتستخدم المعرفة في مجالات مختلفة، ولهذا فإن المنظمات التي تقوم إدارتها بلا معرفة أو تعيس على أرصدها المعرفية القديمة دون تطويرها تنهار قدرتها التنافسية وتفقد ميزتها وسيطرتها أمام منافسيها.

1-مدخل حول إدارة المعرفة:

نظراً لطبيعة موضوع إدارة المعرفة ومحاولة منا للوصول إلى كافة تطلعاته، كان لزاماً علينا التطرق إلى تطور إدارة المعرفة ومفهومها وكافة الجوانب المتعلقة بها.

2-نشأة وتطور إدارة المعرفة:

في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لادراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة Knowledge Managment وقد تبع هذا التطور تغير في العناوين والدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال " إلى " إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الإدارة. لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا تاكيوشي 1995 وليوناردو بارتون 1995 مجموعة كبيرة من المؤلفات. الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه اجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة ويرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل من إدارة المعرفة لقد حققت شركة معدات تكساس Texas Instruments أرباحاً عالمية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات بين حقولها المختلفة¹.

¹ -د- أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016، ص (26,27).

وكذا الحال بالنسبة لشركة هاوليت باكارد (HP). حيث نجحت في التسريع بطرح منتجاتها في الأسواق وتحقيق ميزة التنافس من خلال الاشتراك بالخبرة المتوفرة لديها فعلا مع الشركة التي يفتقد فريق التطوير فيها لتلك المعرفة.

ويرى البعض الآخر ارتباط إدارة المعرفة بالتعلم فقد استخدمت شركة النفط البريطانية فرق العمل الافتراضية بإعتماد مؤتمرات فيديو لتسريع حلول مشكلات العمليات الحرجة. ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة مرتبطة بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وتجدد الإشارة انه في الولايات المتحدة الأمريكية دفعت يقارب 1.5 بليون دولار للاستشارات في مجال إدارة المعرفة خلال العام 1996 ليصل المبلغ إلى 5 بليون دولار خلال عام 2001¹.

3- مفهوم إدارة المعرفة:

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد WIIG KARL في عام 1986 وتطور بشكل سريع في أواسط وأواخر التسعينات من القرن المنصرم، ولازال هذا المفهوم في طور التطور.

- تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة هيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبي و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م،

- أشار ادوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" Power Is Knowledge ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" Engineering Knowledge ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. في عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" Management Knowledge وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. في منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م، و شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة معرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م².

¹ د- أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016، ص (28,27).

² - حمادي عيله، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي محمد ألحاح-البويرة-الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013، ص 17.

و مما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد و خاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة¹.

4-تعريف وأهمية إدارة المعرفة:

للتعرف على إدارة المعرفة سنورد في السطور الموالية بعض التعاريف الخاصة بها بالإضافة إلى أهميتها داخل المنظمات.

4-1- تعريف إدارة المعرفة:

كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها ولكن الإكثار منها كان طريقة جيدة لتوسيع المدارك للاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة وما يلي عبارة عن مجموعة تعاريف لعدة متخصصين:

تعريف 01:

هي عملية تجميع ، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة.

تعريف 02:

كما تم تعريفها على انها انتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يمثل فيها ويطلق عليها برأس المال الفكري.

تعريف 03:

اما Scott فيعرفها بانها تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء على المستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لانجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين².

¹ -حمادي عيله،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية،جامعة ألكلي محمد ألحاح-البويرة-الجزائر،السنة الجامعية 2012-2013،ص 17.

² -د-أسماء زدوري،مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،سنة الجامعية 2015-2016،ص (27,28).

2-4- أهمية إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في منظمات الأعمال حاليا، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد وبشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضروريا وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المنظمات، وتبرز أهميتها في:

- ✚ تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة؛
- ✚ زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم و مكافأتهم على ذلك؛
- ✚ تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها. توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات؛
- ✚ تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة؛
- ✚ تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتج واشباع احتياجاتهم؛
- ✚ تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- ✚ هذا ويمكن أن نضيف إلى كل ما سبق أن غدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة؛
- ✚ المؤسسية، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة؛
- ✚ بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها¹.

¹ د- أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016، ص (30,29).

5-عمليات إدارة المعرفة ونماذجها:

5-1-عمليات إدارة المعرفة: تعددت آراء العلماء والباحثين على أن عمليات إدارة المعرفة يمكن اختصارها على ثلاث أو أربع مراحل بينما توصل البعض الآخر إلى أكثر من ذلك. وعمليات إدارة المعرفة ينظر إليها على أنها عملية تعتمد على تكامل العمليات الداخلية لتكوين المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي المبني على الخبرة والمعرفة؛

فحسب الدراسة التي قام بها (Heisig) فقد تطرق إلى العمليات التالية : توليد ، خزن ، توزيع وتطبيق المعرفة. كذلك وفق نموذج مؤسسة Hofer Fraum الذي اعتمدته (Heisig) et (Vorbeck)، في دراستهما المسحية حول المؤسسات الأوروبية، فقد تضمنت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة تحديد أهداف المعرفة توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

وسيتم اعتماد هذه العمليات لأنها الأشمل من بين كل النماذج لاسيما أن عمليات توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة لا يتم اعتبارا بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها وأهميتها في نموذج إدارة المعرفة. أ. تشخيص المعرفة: إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة، يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة، والغرض من ذلك هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد أي موجودة في النظم أم كإجراءات وقواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص؛

ب. تحديد أهداف المعرفة: تدرك المؤسسات اليوم أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإن لهذه الوسيلة أهدافا معينة وبدون تلك الأهداف تصبح إدارة المعرفة مجرد تكلفة، وفي هذا الصدد أشار كل من Heisig et Vorbeck إلى أن إدارة المعرفة تبدأ بتطوير أهداف واضحة للمعرفة، ومن الأهداف التي أشار إليها ما يلي:

- تحسين العمليات؛

- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة والمشكلات والعمليات؛ - تسهيل عملية الإبداع؛

- التوجه نحو الزبون؛

- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ¹.

¹ -بن هارون هاجر، إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الابتكار التسويقي في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة بنك الفلاحية والتنمية الريفية -قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتخصص تسويق خدمات، جامعة 08 ماي 1945-قالمة، سنة 2021-2022، ص (12،13).

إن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية. وفي معرض بيان أهمية تحديد أهداف المعرفة ذكر (Prior) أنه إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم، لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لأعمالهم ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز؛

ج. توليد المعرفة Generation Knowledge: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، ومن هذا نفهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة من "الإبداع المستمر والعمل الخلاق والتعلم".

تشتمل عملية توليد المعرفة المنظمة على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة. فمن خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية، فضلاً عن عمليات التعلم الفردية (كالانعكاس مثلاً) يمكن للمعرفة أن تولد.

وتجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، أي إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، حيث يرى أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توافر العناصر التالية:

- الاتصال والتفاعل بين الأفراد؛ - الشفافية وتقليل الحواجز؛
- التكامل بين الخبرات¹.

¹ - بن هارون هاجر، مرجع سبق ذكره، ص (12، 13).

ولابد من التأكيد على أهمية "ابتكار المعرفة الجديدة"، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار وأكد (Nonaka et Tackuchi) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من مايلي عرض للعمليات الأربع لتوليد الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة :

الأولى: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ؛

الثانية: تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والعكس وفي المعرفة على الصعيدين الضمني والصريح، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (1-1) نموذج نونكا وتاكوشي



المصدر: بن هارون هاجر، إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الابتكار التسويقي في المؤسسة الخدمية، ص 14.

- المشاركة أو التنشئة Socialisation : وتتمثل في تحويل المعارف الباطنة إلى معارف باطنة، ويحدث ذلك عن طريق التفاعل بين الأفراد ويكون في (مكان العمل، التعلم، اكتساب أو تحصيل المعارف وفقا لهذا النموذج يكون بوعي أو بدون وعي صاحبها بواسطة الملاحظة، المحاكاة أو التقليد، كما أن تقاسم الخبرة بدون الاستعانة بلغة خاصة¹.

¹ - بن هارون هاجر، مرجع سبق ذكره، ص (13,14).

- الاخراج Externalisation : وتتمثل في تحويل المعارف الباطنة إلى معارف ظاهرة، وهي مرحلة التشكيل تسمح بتقديم المعارف في شكل متاح لعدد كبير من الأفراد ويحاول الفرد في هذه المرحلة شرح مهنته، أعماله آراءه بواسطة خطاب أو كتابيا وتحويل خبرته إلى معارف ظاهرة (مجازيا، في شكل نماذج أو مفاهيم). - الجمع أو الترابط Combinaition : وتتمثل في تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ظاهرة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها .

- الإدخال Internalisation : وتعني تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف باطنة، ويشمل ذلك اكتساب المعرفة عن طريق العمل وهو ما يطلق عليه التعلم عن طريق العمل doing by learning .

د- تخزين المعرفة knowledge storage : قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة. ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية (organizational Memory) والتي يعرفها ستين و زواس Stein and Zwass بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية" ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية semantic وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك. والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية (episodic)، ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

وهذا ما يشكل ذاكرة المنظمة التي تقوم بدور المخزن الثري للمعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة وإنجازاتها في الصناعة وموقعها التنافسي في السوق، أي أنها تقوم مقام الذاكرة الإنسانية¹.

6-مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

أن تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ويمكن ابراز اهم تلك المبررات بالتالي:

- 1-العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكاليف كالفضائيات والإنترنت وكذلك توفير بنى أخرى للاتصالات؛
- 2- الملموسية القياسية للمعرفة حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على قياس أثر المعرفة في علميات الأعمال وقادرة على قياس هذا الأثر بشكل شفاف؛
- 3- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛

¹ - بن هارون هاجر، مرجع سبق ذكره، ص (14,15).

4-التغير الواسع والسريع في أدوات ورغبات واتجاهات الزبون التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لتلك التغيرات ؛

5- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية و امكانية تعزيزها بتطوير معرفة جديدة مما يؤدي الى خلق وتطوير برامج معرفية جديدة.

7-أنماط المعرفة :

توجد العديد من التصنيفات لأنماط المعرفة واهم تصنيف للمعرفة هو التصنيف الى معرفة ظاهرة

7-1-المعرفة الضمنية: هي المعرفة الغير مكتوبة ؛والتي تتعلق بالمهارات المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم داخل عقول الأفراد والتي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة ؛ علاوة على أنها معرفة شخصية جداً يصعب تشكيلها والحصول عليها ؛ وبالتالي يعصب نقلها للآخرين ؛والتي تشارك فيها أمر صعب ، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد وقلبه ممن يعملون في المنظمة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين؛

7-2-المعرفة الصريحة (الظاهرة): المعرفة التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية ؛ وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة علمية وجيزة ؛ كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة ويمكن قياسها وايصالها إلى الآخرين ؛وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة ؛وتكون مخزنة في أرشيف.المنظمة كالكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات والوثائق الخاصة بالمنظمة ؛

7-3-المعرفة التكنولوجية: جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل ؛

7-4-المعرفة الضحلة: تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة ؛

7-5-المعرفة العميقة: هي المعرفة التي تتطلب التحليل العميق للموقف¹؛

7-6-المعرفة السببية: المعرفة التي تتم بناءً على ربط المفاهيم باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء؛

7-7-المعرفة الموجهة: تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما؛ فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم .

8-خصائص المعرفة:

تتمتع المعرفة بالعديد من الخصائص أهمها :

8-1-التراكمية: أن المعرفة التراكمية صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى في المرحلة القادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة؛

8-2-التنظيم: إن المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تمكن من الوصول اليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛

8-3-البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى اشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر ؛ لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل ؛

¹ --د. ماجد قاسم عبده السنياني، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا-اليمن، 12 فبراير 2021، ص(60،61).

4-8- الشمولية واليقين: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها ككل وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس وهذا يعني أن المعرفة ثابتة وتعني الاعتماد على أدلة مقنعة عقلانية ؛

5-8- الدقة والتحديد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً¹.

7- نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لغدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها الأساسية، ونعرض فيما يلي بعضاً منها:

1-7- نموذج Wig: يتكون النموذج من أربعة أهداف رئيسية:

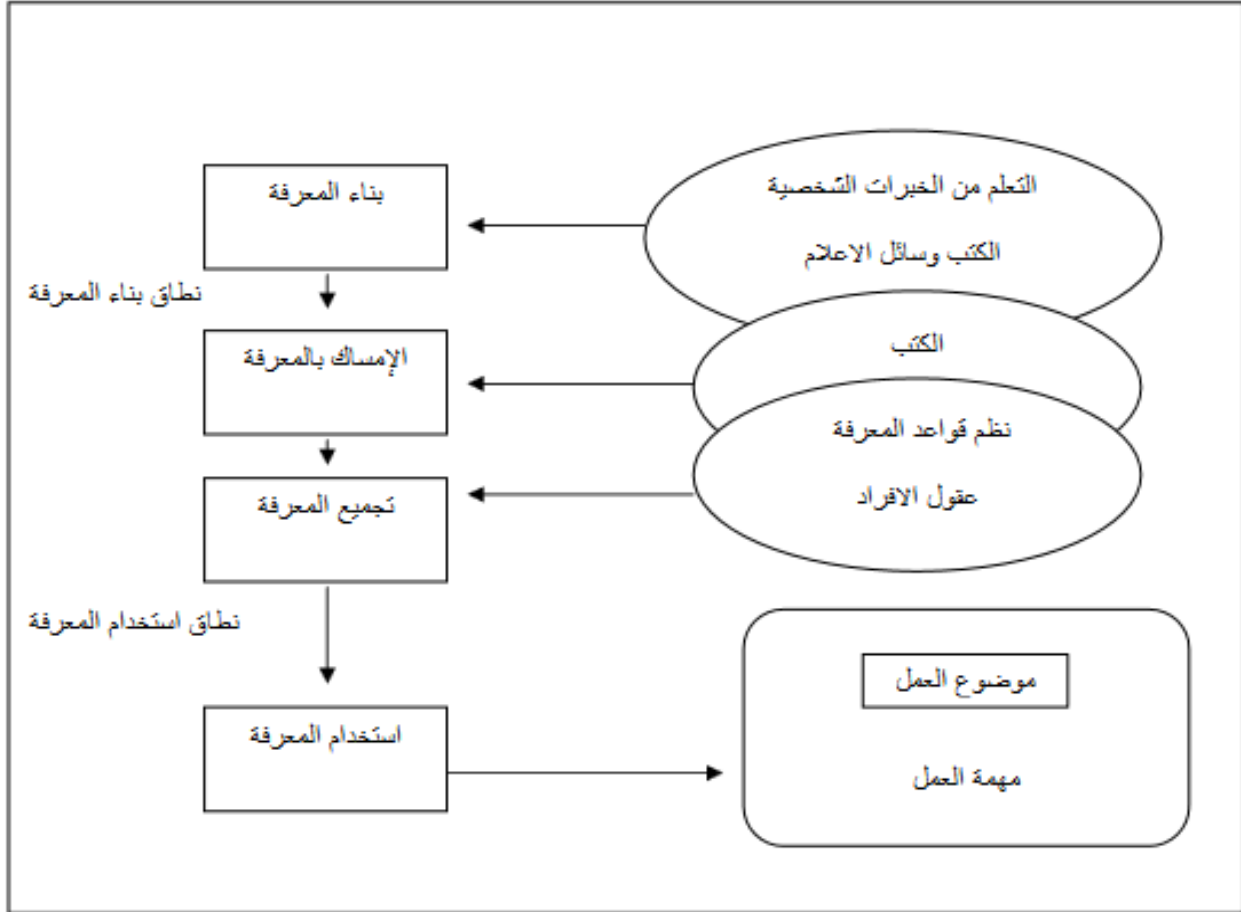
- بناء المعرفة؛
- الاحتفاظ بالمعرفة؛
- تجميع المعرفة؛
- استخدام المعرفة.

حيث تسهل عملية بناء المعرفة تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات. كما يتبين من النموذج الاهتمام بالاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة،.... كما يتم التركيز في هذا النموذج على عملية تجميع المعرفة في أشكال مختلفة بدءاً من الحوارات إلى شبكات الخبرة، إلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك بالاعتماد على الموقف².

¹ - د. ماجد قاسم عبده السباني، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص(61,62).

² - د. أسماء زدوري، مرجع سبق ذكره، ص(47).

شكل: رقم (01)
"نموذج Wig"



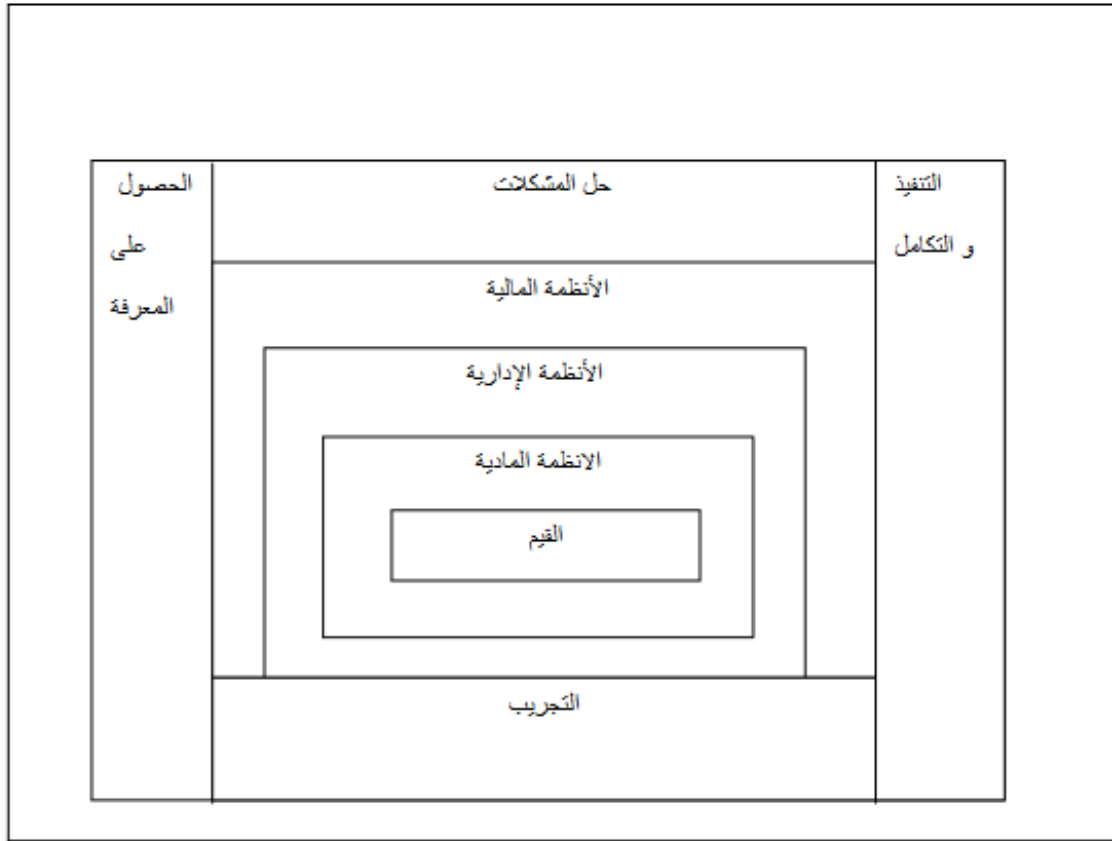
المصدر: د-أسماء زدوري، مرجع سبق ذكره، ص(48).

2-7-نموذج ليونارد بارتون: يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وأن المعرفة توجد في أربعة أشكال:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين؛
- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية¹.

¹ - د-أسماء زدوري، مرجع سبق ذكره، ص(48).

كما هو مبين في الشكل الآتي: شكل رقم (02)
"نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون"



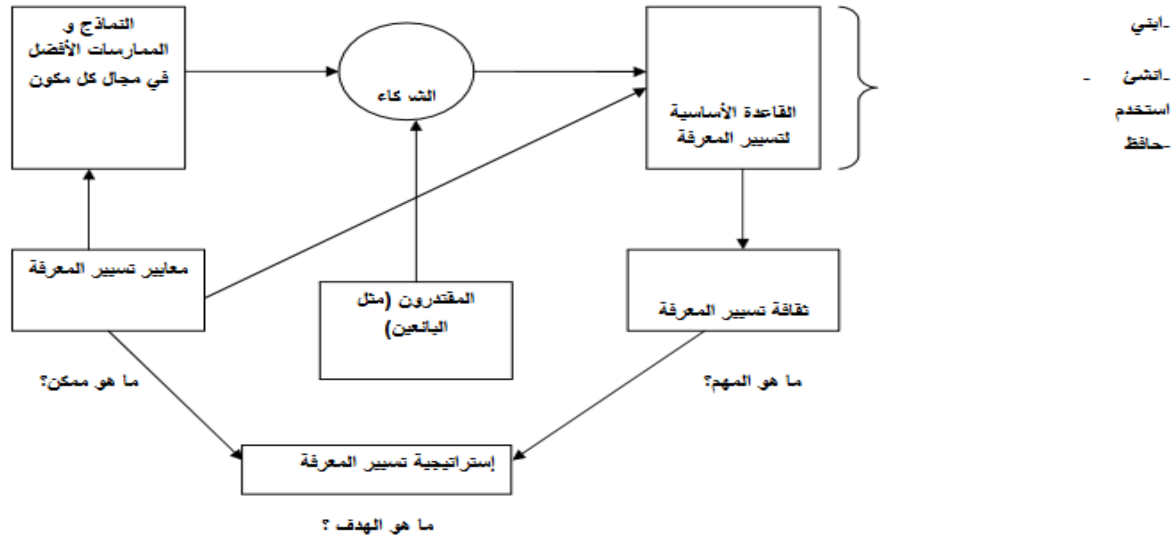
المصدر: د-أسماء زدوري، مرجع سبق ذكره، ص(49).

3-7-نموذج موئل إدارة المعرفة: يقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في كل البيانات و المعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة، أنها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل إدارة المعرفة؛
- ثقافة إدارة المعرفة(ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم و التفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة؛
- أهداف إدارة المعرفة(ما هو الهدف الأساسي): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات و عمليات الشركة؛

- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق): وهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن... وكذلك مع التكنولوجيا و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين¹.

والشكل يوضح هذا النموذج كما يلي: الشكل رقم (03):
"نموذج موئل إدارة المعرفة"



4-7- نموذج duffy: نموذج لإدارة المعرفة، يوضح أن المنظمة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافة، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة الآتية:

- الاكتساب: يشمل إستقطاب المعرفة وشرائها وتوليدها. - التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم؛

- الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزونة. - التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل؛
- الإدامة: يشمل التنقيح والتغذية والنمو.

5-7- نموذج hope: اقترح هوب نموذج لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

- المعرفة و الخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات؛
- تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية. - تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل؛
- أنشطة استيراد المعرفة الخبرة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة².

¹ - د- أسماء زدوري، مرجع سبق ذكره، ص(50).

² - د- أسماء زدوري، مرجع سبق ذكره، ص(51-52).

8-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

أ- الهياكل التنظيمية : مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة. وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل¹:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي؛

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة ككل ويشارك الجميع في تكوينها؛

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بتأثير الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

¹ --غير منشور، university of biskra repository، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع نقاوس للمصبرات جباتنه، ص(09).

ج- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة "Leadership Trait Theory"، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد "Behavioral Theories"، فهي أكثر ملائمة، بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يمكن من التأثير في الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فلم يعد يوصف القادة بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر¹.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة؛

د- تكنولوجيا المعلومات: لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل:

المرحلة الأولى: التي بدأت في عام 1992، وركزت على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة، وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية،

كما بدأت المرحلة الثانية: بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدى المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة، أما المرحلة الثالثة: (2001-1999) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية E-business، والمعاملات البنكية...

¹ - university of biskra repository، مرجع سبق ذكره، ص(10-09).

وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها، وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية إيجاد بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات، وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية...، بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة.

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Filer Data، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات¹.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة؛
 - القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام؛
 - التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد؛
 - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة للتأكد من عدم وجود تناقضات.
- وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة. ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها، ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة "Chief Knowledge"، ويقوم مدير المعرفة بالآتي:
- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر؛
 - تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية؛
 - الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وأن تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات.

¹ - university of biskra repository ومرجع سبق ذكره، ص(11).

9-معوقات إدارة المعرفة: أشار Coakes إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل:

- ◆ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة؛
 - ◆ عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة؛
 - ◆ الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها؛
 - ◆ الإفتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي؛
 - ◆ الإفتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة¹؛
 - ◆ الإفتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة؛
 - ◆ الإفتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.
- ويرى Thierauf أن معوقات إدارة المعرفة هي:
- ◆ قد يعمل منفذو نظام ادارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة؛
 - ◆ قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرة وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل واحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات. إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:
 - التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.
 - الإستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفا.
 - إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

10-عوامل نجاح إدارة المعرفة: من جانب آخر، يحدد Rastogi مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

- ◆ وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- ◆ تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرصة للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- ◆ التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة؛
- ◆ تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة، تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛

¹ - university of biskra repository ومرجع سبق ذكره، ص(11)، ص(22).

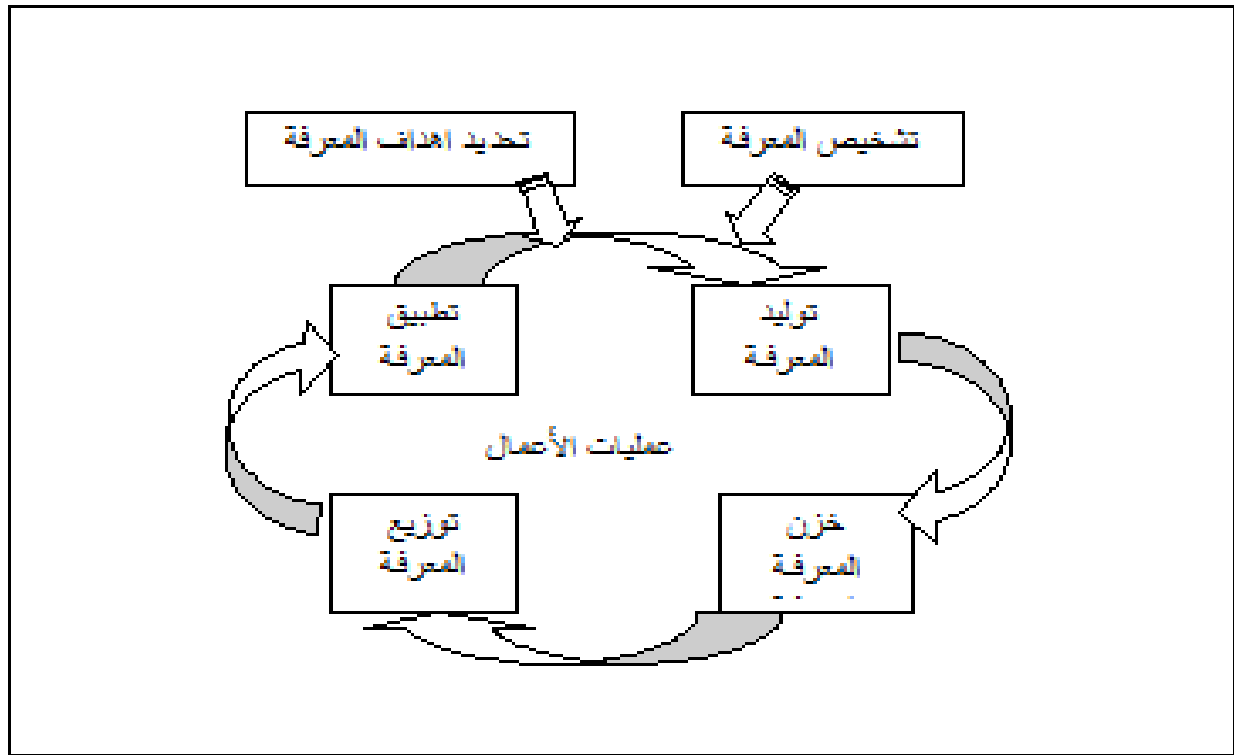
♦ التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم¹.

المطلب الثاني: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

تمهيد:

اختلف عديد الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة ولكن غالبيتهم أجمعوا على أن هناك عمليات جوهرية تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها على شكل حلقة تعتمد كل عملية على سابقتها كما تدعم التي تليها، ويمكن تلخيص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها ومن ثم تطبيق المعرفة وهذا حسب نموذج منظمة "IPK.2000" Fraunhofer والذي اعتمده "2000" Heisig&Vorbeck في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية¹، والذي يركز على ممارسة عمليات الأعمال "Business Processes" Practices- وقد حددها النموذج بست عمليات كما هي مبينة في الشكل التالي²:

الشكل رقم (04)



المصدر: عطيات الله ربيع، مصدر سبق ذكره، ص 25

¹ - university of biskra repository ومرجع سبق ذكره، ص(22).

² - عطيات الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير وتخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- الجزائر، سنة 2021-0202، ص(25).

أولاً: توليد المعرفة:

من الباحثين من يرى أن توليد المعرفة يعني الإبداع وعملية توليد المعرفة تعدّ جهداً بشرياً واعياً من خلال تحويل المعرفة الضمنية وتوسيعها إلى معرفة ظاهرية وبتحويل المعرفة على المستوى الفردي إلى معرفة على مستوى الجماعة عن طريق التشارك، وكثير من الباحثين يرون أهمية فرق العمل في توليد المعرفة من خلال الترجمة للخبرة المتراكمة إلى معرفة³، كما تعتبر القدرة على توليد المعرفة من المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، في حين أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها بدون أفراد، حيث أنهم الذين يولدون المعرفة وهم حاملو المعرفة الضمنية في عقولهم، لذا على المنظمات أن تولي اهتماماً وتحفيز كبيرين للأفراد الذين يقومون بتوليدها لأنهم هو هم المبدعون، فهي تنشأ من الفرد من خلال توسيع المعرفة وبلورهما في الجماعة بالتشارك والحوار والمحادثة¹. وتتم عملية تحويل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة ومن المستوى الفردي إلى مستوى الجماعة من خلال أربعة أنماط وهي:

1- التنشئة: "Socialization" تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية حيث يتشارك ويتقاسم الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية من خلال التعايش مع الوقت بين فرق العمل واعتماد الملاحظة والتقليد والتقرب من الذات؛

2- التجسيد: "Externalization" تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة أو صريحة بحيث يجب على الفرد أن يكون له القدرة على التعبير بوضوح عن الرؤيا التي يمتلكها، لكي يتسنى للآخرين أن يشاركوه المعرفة الضمنية؛

3- التركيب أو الترابط: "Combination" تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة من خلال دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة أو الصريحة على شكل دليل أو كتيبات يستند إليها الآخرون أي معرفة صريحة أكثر تطوراً باستعمال طرق نشر متطورة وجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق كالأجراءات، القواعد، الخطط، التقارير وبيانات السوق؛

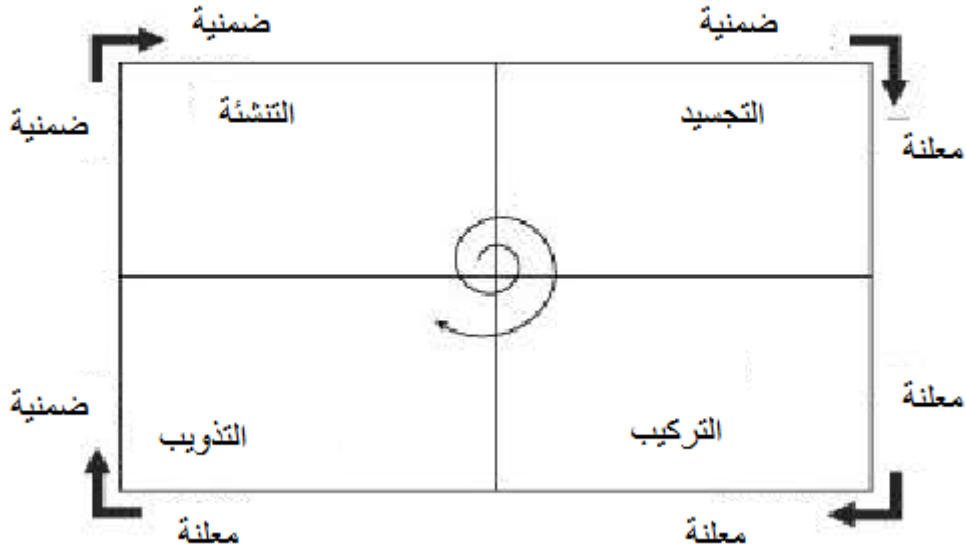
4- التذويب: "Internalization" تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية تحدث عندما يقوم الفرد بتذويب المعرفة التي اكتسبها بالتشارك يعني استخدام المعرفة من أجل توسيع المعرفة الضمنية وإعادة تشكيلها من جديد في عقولهم، وبهذا يتم إدخال هذه المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وعن طريق الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل، والشكل الموالي رقم (2.2) يوضح لولب توليد المعرفة حسب "نونكا"، نتيجة التفاعل بين أنماط المعرفة، حيث بين أن توليد المعرفة هي عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي وتتحرك نحو الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام في المنظمة وغيرها².

¹ - عطايث الله ربيع، ص(25-26).

² - عطايث الله ربيع، ص(26-27).

الشكل رقم (05)

لولب توليد و تحويل المعرفة حسب "نونكا"



المصدر: عطايث الله ربيع، مصدر سبق ذكره، ص28

كما يدخل ضمن توليد المعرفة كل من الأسر، الإقتناء، الابتكار، الإكتشاف، الإكتساب والاستحواذ للمعرفة فهي ممثلة في الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة لتنفيذ المهام والأفراد الجدد حاملي الخبرات والمهارات وكذا المعارف الجديدة المتحصل عليها من قراءة الكتب والمجلات، والمكتسبات من المعارف الضمنية من خلال عمليات التدريب والتكوين والمكتبيات والندوات والمؤتمرات¹، وهناك من الباحثين من أضاف أنماط أخرى كاستئجار المعرفة من خارج المنظمة من المعاهد والجامعات ومراكز البحوث بالإضافة إلى الإنصهار والإندماج والتكيف مع الانفتاح على التغير، كما يمكن توليد المعرفة من الشبكات غير الرسمية الموجودة داخل المنظمات من خلال حوارهم وتجمعهم، كما أن هناك من رأى أن توليد المعرفة يأتي من التعلم، البحث العلمي، التطوير التقني.

ثانياً: تخزين المعرفة:

تعتبر عملية خزن المعرفة من أولويات إدارة المعرفة ونقصد بها كل من الذاكرة التنظيمية في المنظمة وخاصة التي يحملها الأفراد في عقولهم، وكذا عمليات الترميز ووضع خرائط للمعرفة وتصنيفها وتخزينها وتوثيقها في مستودعات آمنة ومتاحة لأفراد المنظمة للمشاركة فيها وقت الحاجة، والمحافظة عليها بطريقة ملائمة، بالإضافة إلى التخزين في قواعد البيانات الإلكترونية وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع وتحسين الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة¹.

¹ - عطايث الله ربيع، مصدر سبق ذكره، ص28.

ويدخل في عملية خزن المعرفة كل من الإحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الإسترجاع والمكان، وأن قيمة المعرفة لا تكمن في توليدها فقط بل تتعدى إلى إدامتها في مستودعات المعرفة وهنا تتجسد أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين وإدارة عملية التخزين وخاصة الظاهرة منها وتشمل كذلك مخازن البيانات وخرائط المعرفة المكتبات الإلكترونية والتي تسهل الوصول للمعرفة قصد لتبيين مكان تواجدها ليسهل الوصول إليها إضافة إلى استخدامها في الوقت المناسب أو لأغراض مستقبلية.

ثالثاً: توزيع المعرفة:

يعتبر توزيع المعرفة العملية التي تضمن الوصول إلى الذاكرة التنظيمية بالإتصال المباشر أو غير المباشر والتعلم والتدريب من خلال تجنيد الأفراد وحثهم على تقاسم المعرفة وتبني ثقافة التشجيع على توفير المناخ والبيئة اللازمة للتشارك، وتشجعهم على قبول استخدام معارفهم وبناء الثقة بين الجميع¹، وهي تشمل التوزيع، النشر، التشارك، التدفق، النقل والتحرك للمعرفة بطرق متنوعة ووسائل آمنة، فالمعرفة تتعاظم من خلال الاستخدام والتشارك فيها وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد لهذا على المنظمة تنشر ثقافة التشارك فيها بالتحفيز وإذلال الصعوبات والمعوقات التي تحول دون توزيع المعارف، ومن بين أساليب التوزيع حسب "Heising&Vorbek" نذكر:

- وكلاء المعرفة:

- شبكات المعلومات الداخلية؛ - مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي؛ - التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى؛

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم.

كما أن الحوار والتدريب من بين أساليب توزيع المعرفة الضمنية ونشر الوثائق والنشرات والتعلم كلها تزيد من التشارك المعرفي، ويبقى استعمال التكنولوجيا في نشر المعرفة الضمنية منها خاصة من بين التحديات التي تؤرق المنظمات، حيث أن من نسبة (10 إلى 70 بالمئة) من وقت العمال يضيع في البحث عن المعرفة المرتبطة بمهامهم ويسألون عن مكان تواجدها، مما يضع المنظمات أمام تحدي عظيم لتنظيم ذاكرهما التنظيمية للوصول السهل والأمن للمعرفة وفي الوقت المناسب، كما يعتبر التحفيز والتشجيع على نشر ثقافة المشاركة في المعرفة التي يمتلكونها في عقولهم ضروري لنجاح برامج إدارة المعرفة¹.

رابعاً: تطبيق المعرفة:

تطبيق المعرفة هو استخدام واستثمار جميع أنواع المعرفة في الأداء التنظيمي كوسيلة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية وتجسيدها على أرض الواقع، كما أن التعلم يأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها فعلى المنظمات أن تعي أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها لأنه يقودنا إلى الإستخدام الكفاء لما تعلمناه من مهارات وخبرات ومعارف، ويمكن أن تتولد من هذه

¹ - عطايث الله ربيع، مصدر سبق ذكره، ص(29).

العملية ابتكار معارف جديدة تسهم في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات وكذا الطرق والأساليب تسهل العمل وبأقل التكاليف، كما أن عملية التطبيق والتجريب يتطلب بيئة متسامحة وتحترم الذين يبذلون مبادرات لإستخدام وتجريب معارفهم، وتشجيعها على التجريب، ويشمل تطبيق المعرفة كل من استعمال المعرفة، إعادة استعمال المعرفة، الإستفادة، والتطبيق، حيث أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، كما يقلص من الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال²، ومن بين الأساليب التي نعتمد عليها في تطبيق المعرفة نجد:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛

- التدريب الفرقي بالإعتماد على الخبراء المتمرسين؛ - مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي؛

- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

إن المنظمة الناجحة هي التي تستخدم معارفها المتوافرة في الوقت المناسب لحل مشكلة قائمة وهذا يعني استثمار المعرفة لتحقيق ميزهما التنافسية، ويأتي ذلك من خلال تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تطويرها.

من خلال ما تطرقنا إليه في عمليات إدارة المعرفة يتبين لنا أنها في حلقة حلزونية لولبية كل عملية تخدم الأخرى ولا يمكن لأي منظمة إهمال أو تقليل من شأن أي منها، كما أنه يوجد ترابط وتكامل بين هذه العمليات لغرض وحيد وهو توليد معرفة جديدة واستخدامها في حل مشاكلها، كما اتضح جليا أهمية التعلم المنظمي من خلال إستخدام المعرفة المتوافرة، ودور الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع في عملية التشارك المعرفي والتشجيع الذي يسهم في نجاح مبادرات إدارة المعرفة¹.

المطلب الثالث: ماهية التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي مفهوما التفرد والتميز بسبب انخفاض عدد المنظمات التي تطبقه ويعدمن الإتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات حيث تركز على الأسواق الداخلية باعتبار العاملين في المنظمة داخليين وذلك لنجاح إستراتيجياتهم في السوق الخارجي.

أولاً: التطور التاريخي للتسويق الداخلي

استخدم مصطلح التسويق الداخلي لأول مرة بواسطة (Berry al., et. 1976)، وبعد على (Murray, 1979) و (Thompson, et. al, 1978) و (George, 1977) قبل من ذلك الرغم من أن مصطلح التسويق الداخلي لم يتم استخدامه مباشرة من قبلهم، إلا أن فكرة التسويق الداخلي كانت موجودة أيضاً في مقالة (Sasser & Arbeit, 1976)، ولم يتم العمل به الا بعد نشره في مقالة (Berry 1981)، التي حدد فيها التسويق الداخلي بأنه "جعل الموظفين كزبائن داخليين، وعرض الوظائف كمنتجات داخلية تلبي احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين في الوقت الذي تتعامل فيه مع أهداف المنظمة وهذا

¹ - عطايث الله ربيع، مصدر سبق ذكره، ص(29).

المصطلح دخل بشكل شائع في كتابات الإدارة.(Farias, 2010, 100). أجرى الباحثان (Ahmed 2002 9-4 & Rafiq, دراسة متأنية للأدبيات على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية والتي تشير إلى وجود ثلاثة مراحل مترابطة ومتشابكة بشكل وثيق مع مفهوم التسويق الداخلي وتتمثل بالآتي:

المرحلة الأولى: تحفيز ورضا الموظفين

في مرحلة التطوير المبكرة، ركزت غالبية العمل على التسويق الداخلي حول مسألة تحفيز الموظفين ورضاهم، وكان السبب الرئيسي وراء ذلك هو حقيقة أن جذور مفهوم التسويق الداخلي تكمن في الجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمة. حيث في حالة عدم وجود المكائن ي ظهر الموظفين تناقضات في أداء مهام الخدمة ونتيجة لذلك يتغير مستوى جودة الخدمة المقدمة، وركزت مشكلة "التباين" الجهود التنظيمية على جعل الموظفين يقدمون خدمات عالية الجودة باستمرار، إذ كان التأثير الكلي لهذا هو تقديم قضية تحفيز الموظفين ورضاهم. من نقطة البداية هذه، تم الافتراض على أهمية رضا الموظف كعامل مهم يؤثر على رضا الزبائن. يستند الافتراض الأساسي الذي تستند إليه وجهة النظر هذه إلى الفرضية "ليكون الزبائن راضين، ينبغي على المنظمة أيضاً أن تجعل الموظفين راضين"،

وأخذ Sasser و Arbeit هذا الخط من الفرضية خطوة أخرى من خلال الادعاء بأن الموظفين هم أهم سوق لمنظمة الخدمة، وأشارا إلى نشر تقنيات التسويق في مجال الموظفين من خلال تصورههم للوظائف كمنتجات والموظفين كزبائن: "عرض فرص الوظائف الخاصة بهم كمنتجات وموظفيهم كزبائن يجبر المدراء على تكريس نفس الرعاية لوظائفهم كما يكرسونها للمشتريين من خدماتهم"¹؛

المرحلة الثانية: التوجه نحو الزبون

تم تنفيذ الخطوة الرئيسية الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي من قبل (Gronroos-1981) إذ كانت نقطة البداية هي القلق من أن موظفي الاتصال في الخدمات أصبحوا يشاركون فيما أسماه "التسويق التفاعلي" إذ أنه من الضروري أن يستجيبوا لاحتياجات الزبائن، وأن تفاعلات المشتري والبائع ليس لها تأثير على قرارات الشراء وتكرارها فحسب، بل أيضاً أن تفاعلات البائع والمشتري توفر فرصة تسويقية للمنظمة. وللاستفادة من هذه الفرص تتطلب موظفين موجهين للزبائن ومهتمين بالمبيعات، ومن المؤكد أن السوق الداخلية لموظفي المنظمة يمكن أن تتأثر بشكل أكثر فاعلية ومن ثم فهي محفزة إلى وعي الزبائن والتوجه السوقي والتفكير بالمبيعات من خلال نهج داخلي يشبه التسويق وتطبيق أنشطة تشبه التسويق داخلياً.

المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

تتميز بداية المرحلة الثالثة برؤى مستقاة من عدد من الباحثين الذين بدأوا بشكل صريح في إدراك دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية. كانت (Winter1985)، واحدة من أوائل الباحثين التي

¹ - علي أكرم عبدالله علي الحرابوي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة حياة العمل وإسهامها في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية للأراء عينة من المدرسين العاملين في عدد من المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد قسم إدارة الاعمال-جامعة الموصل-العراق، سنة 2020م، ص(40) .

أسهمت في إبراز دور التسويق الداخلي المحتمل كطريقة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتؤكد أن دور التسويق الداخلي هو "توافق الموظفين وثقتهم وتحفيزهم نحو الأهداف المنظمة العملية التي يفهمها الموظفون ويعترفوا ليس فقط بقيمة البرنامج ولكن مكانهم فيه"، ويبدو أن هذا التركيز قد غرس المفاهيم الأولية للتسويق الداخلي بوصفه آلية التنفيذ. وقد ساعد تطوير التسويق الداخلي كمنطلق للتنفيذ على الاعتقاد المتنامي بأن التسويق الداخلي لديه إمكانات كآلية تكامل متعددة الوظائف داخل المنظمة. وأن التسويق الداخلي هو فلسفة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة "كعملية إدارة شاملة لإدماج الوظائف المتعددة". وتم التعبير عن هذا الرأي بقوة من قبل (Glassman & McAfee, 1992)، اللذان يؤكدان دور التسويق الداخلي في دمج التسويق ووظائف الموظفين إلى الحد الذي يصبح فيه الموظفون مورداً لوظيفة التسويق. واما (Gummesson, 2000-27)، فقد أشار إلى نشأة مفهوم التسويق الداخلي من تسويق الخدمات وكان اهتمامه هو جعل كل من شارك في لقاءات الخدمة -الخط الأمامي أو فريق الاتصال - يعمل بشكل أفضل في التفاعل مع الزبائن. وقد توسع استخدام هذا المفهوم إلى ما هو أبعد من الخدمات وأصبح من المصطلحات المقبولة في جميع أنواع المنظمات، وهذا التعميم من شركات الخدمات إلى شركات التصنيع له ما يبرره بشكل جيد، إذ أصبح الآن من المعرفة السائدة أن الخدمات مهمة في جميع أنواع النشاط التجاري¹.

ثانياً: مفهوم التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز إهتماماتها على إحتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن، غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة، وكان أبرزها تعريف بيرج حيث عرف التسويق الداخلي على أنه "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية"، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في إتجاه تحقيق أهداف المنظمة".

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على العناصر التالية :

- 1- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم؛
- 2- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين؛
- 3- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، مرجع سبق ذكره ص (40-41).

ويعبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين و الوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مدبري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في ادبيات التسويق الداخلي وهي "موظف راضي تساوي زبون راضي"، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة، وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي أخذ بها "بيري" وغيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي. وبغية إظهار اوجهة أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من "بيري" و"برشورمال" التسويق الداخلي على أنه " العمل على جذب و تطوير، و تحفيز و الإحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين و إستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبى الحاجات الإنسانية. ومن خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة التي يركز عنها التسويق الداخلي مثل الإستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها تعتمدها إدارة الموارد البشرية¹،

إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمائية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوها بها ، معنى ذلك أن المنظمة تتعامل مع الأفراد العاملين بها على أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي التي تؤثر بها في السوق الخارجي .

و في نفس السياق يرى "جورج" بإمكانية الإحتفاظ بالأشخاص الأكثر إدراكا بأهمية خدمة الزبون و توجيهها بالمستهلك من خلال الإستخدام الفعال للتقنيات التسويقية داخليا .بينما يرى كل من "فرغسون" و "براون" أن وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات للزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل و تعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على مايلي :

- إستقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد ؛
- تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

وفي تعريف قدمه "زيثمان" رأى فيه أن التسويق الداخلي هو "أنه إختيار توظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافئتهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية"، وأضاف "شوتز" بأنه "تمكين العاملين في مختلف الوظائف بهدف أخذ إنطباع إيجابي لدى العملاء الخارجيين نحو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة"، ومن جهة يعرفه "جوشي" أن تعريف التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على النشاطات الإدارية نحو التأثير في الكفاءة وتزويد

¹ - د. زينيل حليلو، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، د. عريف عبد الرزاق، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، التسويق الداخلي للموارد البشرية-المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 33، سنة مارس 2018، ص(89).

العاملين بما يحتاجونه وتدريبهم و تحفيزهم، وخلق لهم ظروف عمل مرنة ومناسبة، بل لا بد من إيصال ذلك بنظريات و مبادئ تسويقية ليكون الموظفون بالمنظمة زبائن داخليين يعملون على فهم وتوطيد العلاقة مع الزبائن"، هذا وقد أشار "ماكراث" على أنه "أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم". أما الأستاذ "كوتلر" فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن". هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين¹.

ويتضح من هذه التعريفات كلها أن فلسفة تطبيق لتسويق الداخلي تسعى إلى إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم، و التوجه بالمستهلك، التعاون و التكامل الوظيفي من أجل التنفيذ الناجح لإستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه و بالأخص إرضاء المستهلك النهائي .

و كذلك من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي يمكننا تصنيفها إلى مجموعات على أساس المجال و المقاربة التي تعتمد عليها:

- التسويق الداخلي كمترادف لإدارة الموارد البشرية؛
- التسويق الداخلي كإستعمال لأدوات و تقنيات التسويق على السوق الداخلي داخل المنظمة؛
- التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي؛
- التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

ثالثاً خصائص التسويق الداخلي :

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل مميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية و الإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي فيما يلي:

✚ التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون و الإستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي؛

✚ الإتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما لهو دور حاسم في إكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي؛

✚ يعد التسويق الداخلي عملية إختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تسيير روح الإبداع؛

¹ - د. زنبيل حليلو، د. عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص(90).

✚ يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة و كذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

✚ يعتبر التسويق الداخليتبر التسويق الداخلي عملية إجتماعية فتتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهم الإستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم؛

✚ يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارة تسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة¹.

وعموما يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين :

- 1-التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط النشاط الرئيسي للمنظمة، والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي؛
- 2- التأكد من أن كل العاملين لديهم الإستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها².

رابعاً: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

1- أهمية التسويق الداخلي:

و تتمثل أهمية التسويق الداخلي في:

- ✚ يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛
- ✚ يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضاء الوظيفي؛
- ✚ يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل و التنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين و علاقاتهم؛
- ✚ يساهم في تطبيق التسويق داخليا كما هو توجه نحو تطبيقها خارجيا أي على العملاء؛
- ✚ يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية المنظمة محددة و شاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

و لهذا تهتم المؤسسات بتدريب العاملين و تقوية مهاراتهم و تحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب و

¹ - د.زنبيل خليلو، د.عريف عبد الرزاق،مرجع سبق ذكره،ص(90-91).

² - د.زنبيل خليلو، د.عريف عبد الرزاق،مرجع سبق ذكره،ص(90-91).

طرق التعامل مع العاملين و بناء علاقات داخلية جيدة و التعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور¹.

2- أهداف التسويق الداخلي:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أسواق التسويق الخارجي و أهداف المنظمة ككل، و التسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، و بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:

✚ مساعد العاملين على فهم و استيعاب رسالة المؤسسة و أهدافها و نظام و أساليب العمل المطبقة داخل المنظمة؛

✚ تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم اتجاه الزبائن و خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛

✚ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة؛

✚ إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي ترغب القيام بها حتى تحقق النجاح؛

✚ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة و بذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

و يشير "كرونروس" إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان استراتيجي و تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، و يعبر عن ذلك "كرونروس" بقوله: "بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المؤسسة" و هو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي².

¹ -دخاخنه فايزه، بن الطيب مريم، أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية-دراسة حالة إتصالات الجزائر -بمدينة قالمة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، جامعة 08 ماي 1945-قالمة- الجزائر، سنة 2012-2013، ص(06).

² - دخاخنه فايزه، بن الطيب مريم، مرجع سبق ذكره، ص(07).

خامساً: عناصر مزيج التسويق الداخلي

- يعتبر مفهوم المزيج التسويقي من أحدث المفاهيم التسويقية، وأكثرها إستعمالاً من قبل رجال التسويق، فقد عرف "كوتلر" المزيج التسويقي على أنه: "المزيج بين مختلف العوامل أو العناصر التسويقية التي تتحكم في ضبطها المنظمة قصد الإستئناس في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة."
- وبالعودة إل أدبيات التسويق الداخلي فيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق، نجد أن العديد من الباحثين مثال (Berry، Flipo، Grnorroos، Arnold، Trumbly) يرون إمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (Ps4) بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي، وذلك كما يلي:
- المنتج: يمثل الوظيفة، ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد، وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة؛
 - السعر: يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحكم على الموظف التعامل مع الزبائن غي لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة؛
 - الترويج: يشير إلى الإتصالات الداخلية؛
 - التوزيع: يعب عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن إقامة الموظف.
- أما "أحمد ورفيق" فيكون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع للخدمات (Ps7) كما يلي:
- المنتج: يعب عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع المهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ إستراتيجيات المنظمة؛
 - السعر: يعب عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة، وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة؛
 - الترويج: يعب عن مختلف إستراتيجيات الإتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والمنشورات الداخلية؛
 - التوزيع: يشي إل مكان عقد الإجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعب عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب؛
 - الدليل المادي: على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبي لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلاً في الجامعات؛
 - العمليات: وتشي إل طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام والطرق والإستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي¹؛

¹ -فرحي أسماء، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية في شركة الكهرباء والغاز-الوحدة التجارية-تقورتوكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم علوم التسيير-تخصص إدارة أعمال،جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر،السنة 2019-2020،صفحة(06-07).

• المشاركون (الأفراد): وتعب عن نمط إشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

سادساً: أبعاد التسويق الداخلي

وهي الطرق المتبعة من قبل المنظمات والمبينة على أسس علمية وموضوعية في كيفية توظيف العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم و مكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المنظمات وعاملها وتتمثل في:

1- التوظيف: هو سلسلة الإجراءات أو النشاطات التي يجب القيام بها لرفع المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة لشغل الوظائف المحددة". كما تعرف أيضا على أنها "سلسلة من الإجراءات لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة، وفق متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات الشخص المتقدم لها وخصائصه";

2. التدريب: هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل كما يعرف على أنه "نشاط مستمر لتزويد العاملين بالمهام والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"، وتتمثل أهداف التدريب في 4:

- أن يحس العاملون بالمنظمة ويتفاعلوا معها؛
 - تحديد معوقات العمل الحالية والمتوقعة مع معرفة الأسباب؛
 - الوقاية من وقوع مشكلات في أثناء العمل؛
 - أن يتم تطوير أساليب العمل بشكل مستمر للوصول إلى رضا العميل.
3. الاتصال الداخلي: هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جميع المعلومات الضرورية للموظفين¹. كما يعرف على أنه "عملية إرسال وإستقبال رسائل ورموز ذات معاني، بهدف إعلام الموظف الآخر أو الطلب منه إجراء عمل أو تعديل سلوك معين؛
4. التحفيز: هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل، والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل. كما يعرف على أنه تلك " العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز معينة مادية أو معنوية نحو سلوك معين، أو بذل مجهودات معينة بغية تحقيق أهداف المؤسسة". ويعرف الحافز بأنه: "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة". وبشكل عام فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين:
- حوافز مادية: وتتمثل في المبالغ النقدية، الشيكات، العمولات، الحوافز..... وغيرها؛
 - حوافز معنوية: وتتمثل في كتب الشكر، الثناء، حفلات التكريم، التقدير..... وغيرها.
5. التمكين: عرفه Bruce أنه: "أسلوب إدارة يشكّل من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية إتخاذ القرار¹،

¹ 1 -فرحي أسماء، مرجع سبق ذكره، صفحة (06-07).

التي لا تحدد بواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة، وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية". ويعرف على أنه: "منح العاملين ما يكفي من السلطة، وتوفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية." كما يعرف على أنه تمكين شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".¹

سابعاً: نماذج ومكونات التسويق الداخلي

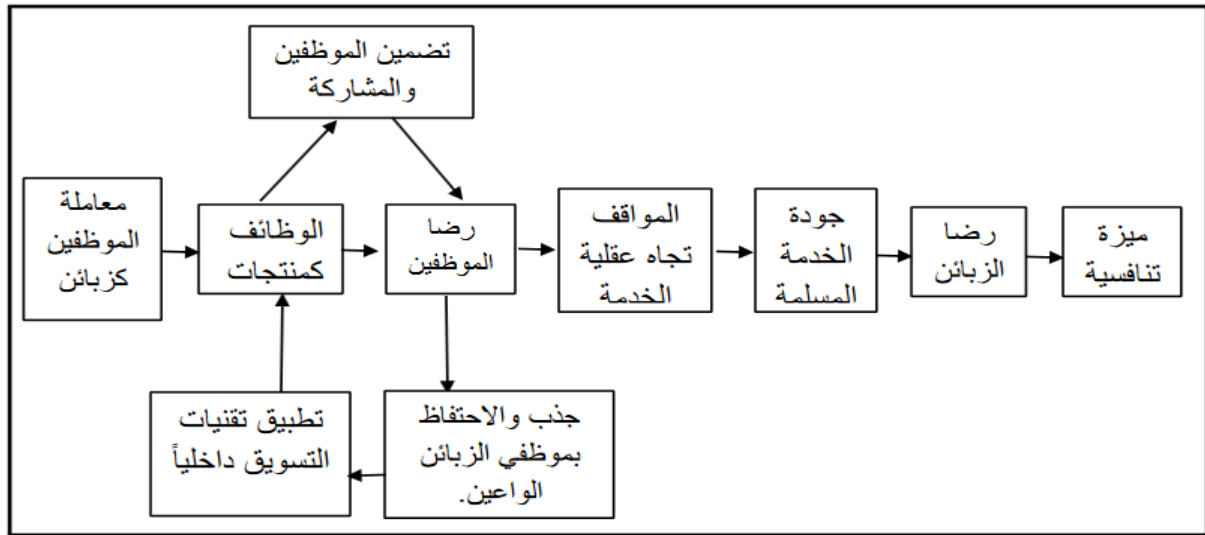
1- نماذج التسويق الداخلي: هناك نماذج عديدة للتسويق الداخلي ولعدة باحثين نعرض منهم الآتي:

4. نموذج (Berry1981) للتسويق الداخلي: السمات المميزة لنموذج Berry Leonard هي:

- أ- التأكيد الأساسي على أن معاملة الموظفين كزبائن سيؤدي إلى تغييرات في مواقف الموظفين، أي أن الموظفين أصبحوا يفكرون بالخدمة، مما يؤدي إلى جودة خدمة أفضل وميزة تنافسية في السوق؛
- ب- تتطلب معاملة الموظفين كزبائن أن يتم التعامل مع الوظائف على أنها أي منتج آخر للمنظمة أي، يتم أخذ احتياجات الزبون ورغباته في الحسبان ويتم بذل جهد لجعل المنتج جذاباً للزبائن؛
- ت- تتطلب معالجة الوظائف كمنتجات نهجاً جديداً من إدارة الموارد البشرية وتنطوي بشكل أساسي على تطبيق تقنيات التسويق داخلياً لجذب الموظفين الموجهين للزبائن والاحتفاظ بهم الشكل كمايلي²:

الشكل: رقم (06)

نموذج (Berry1981) للتسويق الداخلي



المصدر: علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، مرجع سبق ذكره، ص(59).

¹ - فرحي أسماء، مرجع سبق ذكره، صفحة (07).

² - علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، مرجع سبق ذكره، ص(59).

2-نموذج (Gronroos1985)، للتسويق الداخلي

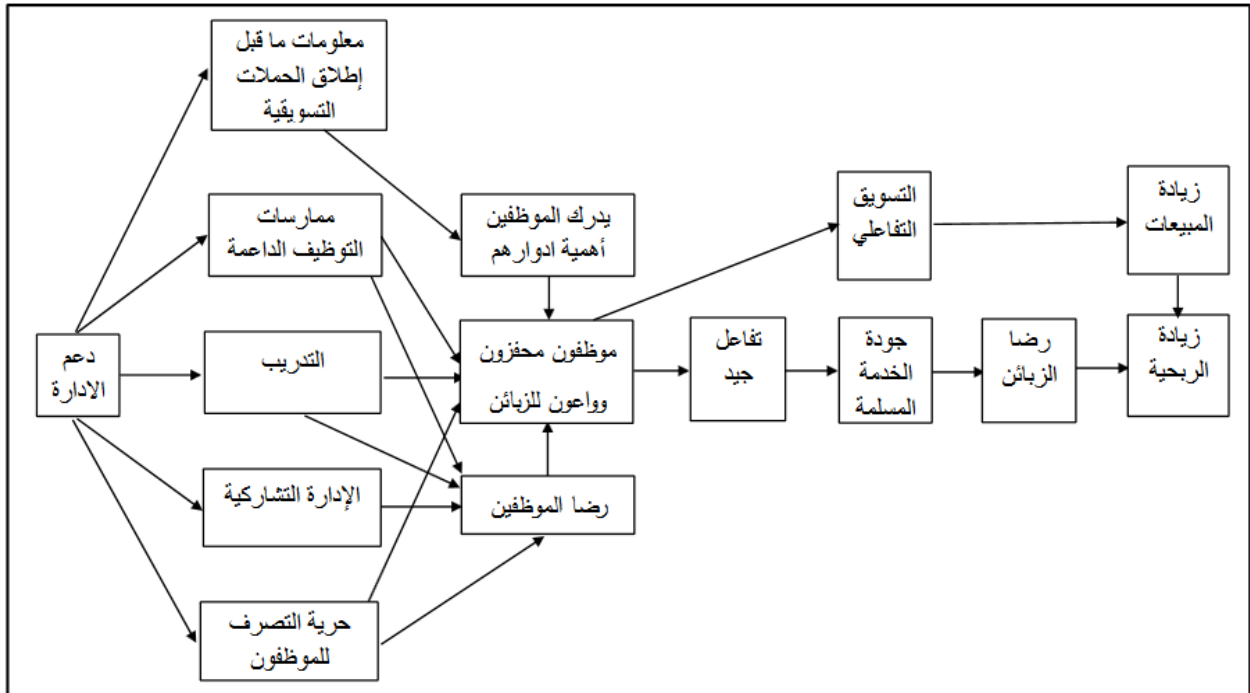
يعتمد النموذج الأصلي لـ Gronroos على فرضية مفادها أن الموظفين بحاجة إلى أن يكونوا واعين للزبائن ويفكرون بالمبيعات حتى يمكنهم الاستفادة من فرص التسويق التفاعلي، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة المبيعات، ومن ثم زيادة الأرباح.

والتدريب الداعمة التوظيف هي ممارسات بالزبائن المهتمين بالموظفين الخاصة إن السابقة الخدمات تقديم في عملية التصرف حرية الموظفين يمنح مما التشاركية، الإدارة ونمط المطلوب منح خلال والزبائن. من الاتصال موظفي بين الناتجة التفاعلات الاستفادة من يمكنهم حتى الموظفين حرية التصرف، وهذا من خلال إعطاء الموظفين المزيد من السيطرة على عملهم، فمن المؤمل أن يزيد الرضا الوظيفي للموظف، ومن ثم يؤدي إلى المزيد من الموظفين المحفزين المدركين للزبائن.

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن يكون الموظفون على علم بأي تغييرات في استراتيجيات التسويق والحملات قبل إطلاقها في السوق الخارجي. الفكرة وراء هذه السياسة هي أنه ينبغي على الموظفين فهم وإدراك أهمية دورهم في عملية إنتاج وتسليم الخدمات، وكل ذلك يتطلب دعم الإدارة العليا¹.

الشكل:رقم (07)

نموذج (Gronroos1985)، للتسويق الداخلي



المصدر: علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، مرجع سبق ذكره، ص(61).

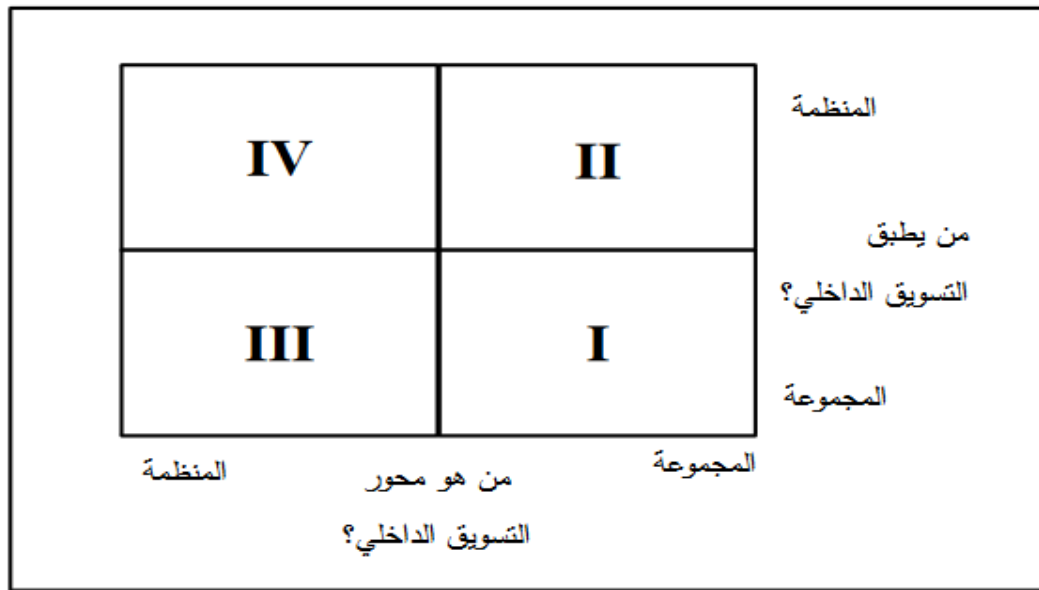
¹ - علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، مرجع سبق ذكره، ص(61).

3- نموذج (Forman & Money, 1995) للتسويق الداخلي

ان أبرز وجهات النظر حول التسويق الداخلي تتمثل بالآتي:
 أولاً: لكي يكون هذا المفهوم مفيداً حقاً للمسوقين، ينبغي أن يجد التطبيق خارج حدود منظمات الخدمات، وفي منظمات التصنيع أيضاً؛
 ثانياً: لا ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه شيء تقوم به المنظمة ككل لموظفيها ككل. في الواقع، هناك الكثير من الأدلة على أن التسويق الداخلي لا يتم تنفيذه في كثير من الأحيان من قبل المنظمة بأكملها، ولكن عن طريق الإدارات أو المجموعات أو الوظائف داخلها. وبالمثل، فإن غالبية الموظفين لا يكونون في كثير من الأحيان هدفاً لجهود التسويق الداخلي - بدلاً من ذلك، قد يتم التركيز على قسم أو مجموعة أو وظيفة واحدة فقط وتسويقها. قام الباحثان بإنشاء مصفوفة بسيطة¹.

الشكل: رقم (08)

نموذج (Forman & Money, 1995)



المصدر: علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، مرجع سبق ذكره، ص (62).

¹ - علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، مرجع سبق ذكره، ص (62).

ثامناً:أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة وبالموظف :

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في اشباع وتلبية احتياجات الموظفين ورغباتهم ، حيث يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم ، كما يسعى الى خلق بيئة عمل ايجابية تعزز الروح المعنوية وتدعم السلوك الايجابي لدى الافراد تجاه المؤسسة ، مما يساهم في تحقيق اهدافها، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمؤسسة والافراد العاملين.

1-أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

التسويق الداخلي هو نهج اداري يهدف الى تحفيز الموظفين لتحسين ادايتهم وتقديم خدمات بجودة عالية ، مما ينعكس ايجابا على رضا العملاء، معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة، هو الطريق الذي تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من مكانة المؤسسة التنافسية من خلال تطوير استراتيجياتها الداخلية والخارجية، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة. وتكمن أهميته في ثلاثة محاور رئيسية :

1-1-إدارة التغيير: قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 10 % إلى 35%) على سبيل المثال، أو إدخال تقنيات جديدة داخل المؤسسة مثال تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغيرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورهم في قبول و نجاح هذه التغييرات. ب- بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان (R:Norman) تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة ، نظام التسليم، ثقافة المؤسسة) بحيث تساهم هذه الصورة في تحقيق أهداف -مثل التموقع الاستراتيجي؛

-دخول السوق بقوة وبفاعلية؛

-تسهيل الوصول الى الموارد المتنوعة او بتكاليف منخفضة؛

-توجيه سلوك الافراد لزيادة الدافعية والانتاجية،

كما يلعب التسويق الداخلي دورا هاما في تعريف الموظفين برؤية المؤسسة ونقاط تميزها، وتعزيز صورتها من خلال الاتصال الداخلي مما يساهم ذلك في جعل الموظفين سفراء المؤسسة من خلال نقل صورتها الايجابية الى السوق والجمهور المستهدف.

2-1-إستراتيجية المؤسسة : تنفيذ أي إستراتيجية في المؤسسة يتطلب تعاونا وتنسيقا بين الافراد والوظائف مع دعم جهود التسويق الداخلي ، يهدف الى تقليل التعارض والصراع الوظيفي ، وبناء التزام يضمن تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال¹.

¹ - - الضب زينب، عميرة راوية، أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين _دراسة حالة بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - تقرت، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، التخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -الجزائر سنة 2022 ص(3).

2-أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛

- يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل و التنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين و علاقاتهم؛

- يساهم في تطبيق التسويق داخليا كما هو توجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء)؛
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية المنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين لهذا تهتم المؤسسات بتدريب العاملين و تعزيز مهاراتهم و تحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب و طرق التعامل مع العاملين و بناء علاقات داخلية جيدة و التعاون بينهم لرفع جودة الخدمة المقدمة للجمهور¹.

تاسعاً:عوامل نجاح التسويق الداخلي والعوائق التي تقف أمام نجاحه:

1-عوامل نجاح التسويق الداخلي:تسعى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع قسم التسويق في تحقيق التطبيق الجيد للتسويق الداخلي من خلال جملة من العوامل والمتمثلة فيمايلي:

1-1- فهم حاجات العملاء: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، وتمكينها من تفعيل عملياتها الوظيفية فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب؛
2-1- المتابعة والتقييم:يجب أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف ؛

1-3- فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: فرق العمل عبارة عن مجموعة الأفراد الذين لديهم مهارات متكاملة وهدف مشترك، حيث تساهم في نجاح المنظمة وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة؛

1-4- الحوافز: تعبر عن العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز مادية أو معنوية نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بغية زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة².

¹ - د.خاتنة فايزة بن الطيب مريم، اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، دراسة حالة-اتصالات الجزائر- مديرية قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص سنة، ص (6).

² - سليمان نور الهدى، اثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بكرة الجزائر سنة، ص (3).

- 2-العوائق التي تقف أمام نجاحه: إن عدم إعطاء مفهوم واضح وبسيط للتسويق الداخلي يؤدي إلى ظهور مجموعة من العراقيل التي تحد من :
- عدم قبول الموظفين والإدارة لمفهوم التسويق الداخلي؛
 - عدم تحقيق الأهداف المرجوة من التسويق الداخلي؛
 - ضعف فلسفة التسويق الداخلي؛
 - عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين؛
 - التصادم بين الأقسام والأفراد؛
 - طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن والممارسات البيروقراطية للقادة؛
 - افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي¹.

¹ - سليمان نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص (3).

المطلب الرابع: فعالية عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التسويق الداخلي

أولاً: أثر إدارة المعرفة على العاملين

تعمل المنظمات اليوم على تذليل كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية، وذلك من خلال منح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق ادراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، فنجد أن المنظمات اليوم لا بد لها أن تحافظ على الافراد ذوي المعارف العالية والموهوبين، بما يضمن لها المحافظة على الراس مال المعرفي، وتستفيد المنظمة من قدرات الافراد وتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة يستعينون بها في الاعمال اليومية، وأثر إدارة المعرفة على الأفراد يظهر من خلال مجموعة من الأمور وهي كالتالي:

• التعليم الدائم للعاملين؛

• تكيف العاملين؛

• رضا العاملين في العمل.

1-التعليم الدائم للعاملين:

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وجعلهم متفاعلين "Externalization" وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل (المعرفة الضمنية) غير المصرح بها إلى اشكال من (المعرفة الواضحة) "المصرح بها" أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة "المصرح بها" إلى المعرفة الضمنية "غير المصرح بها" هذا مع العلم بأن هاتن الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات الغير رسمية؛

2-تكيف العاملين:

تساعد إدارة المعرفة على تكيف العاملين من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض وتبادل المعارف بينهم مما يجعلهم اكثر قدرة على تقبل التغيير، والتحديث، والتطور، كما يصبحون اكثر قدرة على التعاون والمشاركة فيما بينهم، إن إدارة المعرفة تساعد على تكيف الافراد العاملين حيث اثبتت الدراسات ان العاملين يميلون نحو التكيف من خلال تفاعلهم ومشاركة المعرفة مع بعضهم البعض فيصبحون اكثر قدرة على تقبل التغيير¹،

¹ - سلمى عيشوي، فاطمة بالمهدي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين بولاية ورقلة SAA، فرع علوم التسيير _علوم مالية ومحاسبة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، سنة 2018-2019، ص(13-14).

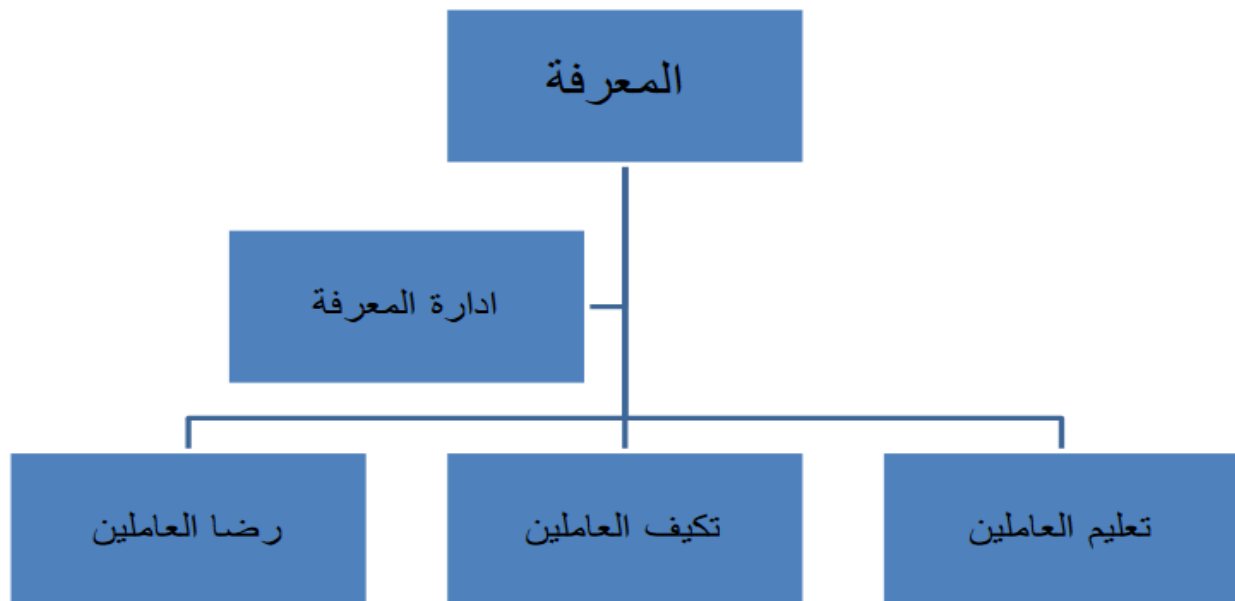
و أكثر سرعة للتجاوب مع التغيير، إدارة المعرفة تمكن المنظمات من التكيف السريع لعملياتها وفقا للظروف المحيطة، مما يمكن الشركات من المحافظة على فاعلية عملياتها في الأوقات المختلفة؛

3-رضا العاملين في العمل:

من الآثار المهمة التي توجدها المعرفة، فالمنظمات التي توفر أنظمة معرفة وتوفر مشاركة المعرفة تقل بها معدلات دوران العمل، ويزيد الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس إيجابيا على المنظمات وفعاليتها، بالإضافة الى ذلك إدارة المعرفة توفر للعاملين أدوات تساعد على حل المشاكل التي تواجههم والتي لم يكونوا قادرين على مواجهتها سابقا وحلها بفاعلية بدون إدارة المعرفة، ولقد اكدت الدراسات السابقة ان المنظمات التي توفر مشاركة للمعرفة الفردية تقل بها معدلات دوران العمل مما يؤثر إيجابيا على عائدات الافراد والربح، إن إدارة المعرفة أيضا تزود العاملين بحلول للمشاكل التي تواجههم والتي لم يكونوا قادرين على مواجهتها سابقا بفاعلية بدون معرفة¹.

والشكل التالي يوضح أثر إدارة المعرفة على رضا العاملين:

الشكل:رقم(09)



المصدر : سلمي عيشوبي،فاطمة بالمهدي،مرجع سبق ذكره ص(14).

¹ - سلمي عيشوبي،فاطمة بالمهدي،مرجع سبق ذكره،ص(14).

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين :

علاقة إدارة المعرفة بعملية الابتكار في المنظمة إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة ، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة. وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة. وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية: التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات .

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها ¹:

¹ - د. فراح رشيد، أ. فنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، جامعة البويرة-الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، السنة ديسمبر 2017، ص(422).

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة .

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على العمليات :

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزنونها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك و التداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية¹،

¹ -- د. فراح رشيد، أ. قنور عادل، مرجع سبق ذكره، ص(423).

وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

رابعاً: أثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة .

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنوياً من المدربين العاملين فيها إجراء التحسينات و التطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5 إلى 7%) وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة) وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة (بغية تحقيق هذه المؤشرات) وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد وتكنولوجيا المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات المعلومات والوسائل التقنية الأخرى¹.

¹ - د. فراح رشيد، أ. قنور عادل، مرجع سبق ذكره (424).

خامساً:أثر إدارة المعرفة في تحفيز التغيير الثقافي والابتكار:

تشجع إدارة المعرفة على تغيير الثقافة وتحفيز الابتكار من خلال دعم حرية الفكر، وتساهم إدارة المعرفة في مساعدة المدراء على تبني نهج التغيير ودعم الأفكار الذي ينتج عنه ما يسمى بالابتكار، حيث إن الابتكار يرتبط مع المعرفة في بناء المنظمة التعليمية، ففي ظل الاقتصاد الحالي لا يمكن للمنظمة أن تنجح من غير تبني ثقافة الابتكار والإيمان بها، من خلال ترويجها ودعمها للأفكار الجديدة ومكافأة الموظفين بناءً على ذلك.

أيضا من أهميتها: التطور في بيئة الأعمال، مما يفرض على المنظمات ضرورة التميز بقدرات جديدة، كالمقدرة على التكيف، والإبداع، وضرورة البعد عن الأسلوب التقليدي الذي يركز على الفعالية، الأمر الذي يتطلب وجود خطة متكاملة لدى المنظمة؛ لإدارة المعرفة.

التطور المتنامي للتقنية، مما ينتج تغييراً في المفاهيم، وتأثيراً في الكلفة، حيث يمكن أن يكون هذا الأمر سلبياً في حال الافتقار للمعرفة، أو تضيقها، وإيجابياً من ناحية أخرى في حال امتلاكها، وتوظيفها على النحو الأمثل. تحديد هوية رأس المال الفكري، من حيث الشهرة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية. مناهج التنظيم التي يجري تعلمها.

حيث تعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة والذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة بهدف تحقيق وتعزيز الابداع والابتكار كميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال، وهي تمثل حجر الأساس لوجود ابداع وابتكار تنظيمي قوى ومستمر ،كما أن المعرفة قوة أساسية محركة للاقتصاد حالياً ولدت الحاجة الى الابداع لترجمة المعرفة الى سلع او خدمات متطورة تحقق الميزة التنافسية¹.

¹ -د-سمية سعيد صديق جباره، ادارة المعرفة ودورها في تفعيل الابداع والابتكار فى المؤسسات .. التحديات والحلول،مجبة

سودانيل،سنة2022،-<https://sudanile.com/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%80%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%89-%D8%AA%D9%81%D8%B9%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%A8%D8%AF%D8%A7>

سادساً: أثر إدارة المعرفة على تكيف الموظفين:

يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معه، مما من شأنه ان يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

سابعاً: أثر إدارة المعرفة على عمليات منظمات الأعمال:

تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات). وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي:

1- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات: تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً. بالمقابل، فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً؛

2- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات: ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:

- أ- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات؛
- ب- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- د- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة؛
- ج - أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات: بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار¹.

¹ د.فاطمة محبوب، محاضرات في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة أولى-تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحميد بو الصوف-ميلة-الجزائر، سنة 2023-2024، ص(70-71).

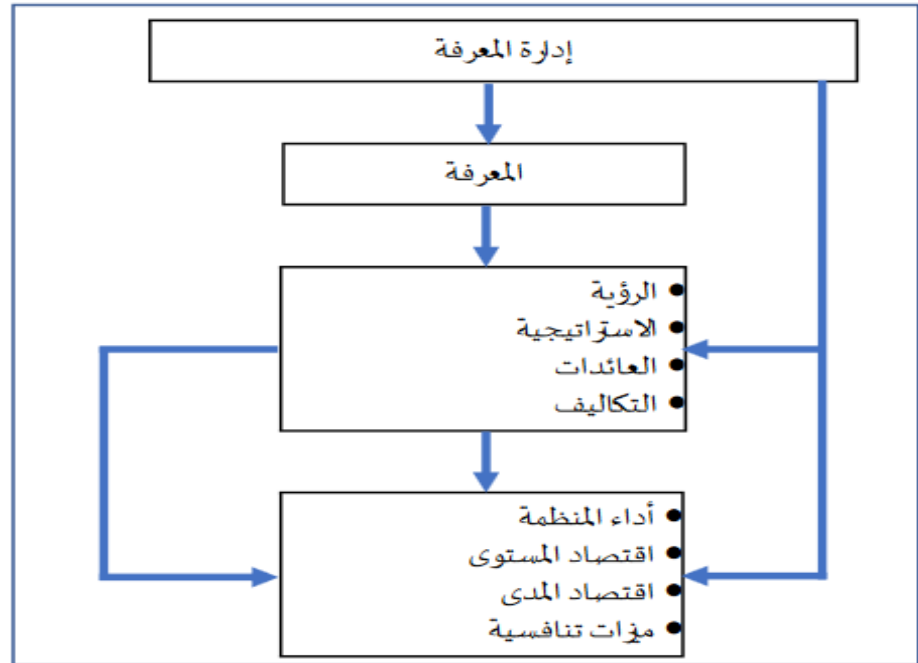
ثامناً: أثر دور إدارة المعرفة في التأثير على أداء المنظمات:

تؤثر إدارة المعرفة أيضاً على الأداء الكلي للمنظمة، حيث من الممكن تحسين إدارة المعرفة من الأرباح البعيدة المدى، بدلاً من إضافة قيمة فقط للمنظمة في الوقت الحالي، حيث أن إدارة المعرفة تؤثر على أداء المنظمة بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- التأثير المباشر على أداء المنظمة: التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة يحدث عندما يتم استخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح والعائدات المالية للمنظمة، أو عندما يتم ضبط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية العمل التجاري مثل هذا التأثير المباشر والذي يتعلق بالعائدات المالية أو التكاليف والذي يمكن ربطه بشكل واضح باستراتيجية ورؤية المنظمة، ويمكن قياس التأثير المباشر بملاحظة العائدات المالية من استثمار المنظمة في المشاريع؛

2- التأثير غير المباشر على أداء المنظمة: ينتج التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة من مجموعة النشاطات والتي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر لرؤية واستراتيجية وعائدات وتكاليف المنظمة، ويحصل هذا التأثير على سبيل المثال من خلال استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها من الممكن أن تعمل على تحسين ولاء الزبون، ويمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء الشركة من خلال استخدام المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبة إلى المنافسين وشركاء العمل، وعلى عكس التأثير المباشر فإن التأثير غير المباشر لا يمكن أن يكون متعلقاً بالمعاملات لذا فلا يمكن قياسه بسهولة، وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي¹:

الشكل:رقم (10) "تأثير إدارة المعرفة على المنظمة"



المصدر: د.فاطمة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص(72-73).

¹ - د.فاطمة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص(72-73).

الخلاصة:

تبين من خلال ما تطرقنا له أن للمعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة منظمات الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على تحقيق الابتكار والميزة التنافسية للمنظمات الحديثة. حيث تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة ، حيث تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تجميع لمعرفة وتنظيمها وإستثمارها بالشكل الأمثل. حيث تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات الجوهرية والتي تشمل توليد المعرفة، و إكتسابها، و خزنها، و توزيعها، وتطبيقها. وتعد هذه العمليات ضرورة لضمان تدفق المعرفة داخل المؤسسة والإستفادة منها كفي تحسين الأداء وإتخاذ القرارات الفعالة.

من ناحية أخرى يمثل التسويق الداخلي استراتيجية مهمة تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين ليصبحوا أكثر إلتراما بأهداف المؤسسة. يتركز التسويق الداخلي على عدة عناصر مثل: التواصل الداخلي الفعال ، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

وتلعب عمليات إدارة المعرفة دورا هاما وحيويا في تعزيز التسويق الداخلي ، حيث تساهم في تحسين تدفق المعلومات بين الموظفين ، وزيادة مستوى المعرفة التنظيمية، وتعزيز الابداع والابتكار داخل المؤسسة. فمن خلال توليد المعرفة ، يمكن تطوير استراتيجيات تسويقية داخلية مبتكرة، بينما يساهم تخزين المعرفة في الحفاظ على الخبرات و التجارب السابقة وتوظيفها في تحسين الاداء الداخلي. كما أن توزيع المعرفة يضمن وصول المعلومات إلى جميع الموظفين، مما يعزز التنسيق والتفاعل بينهم، في حين أن تطبيق المعرفة يساعد في تنفيذ ممارسات تسويقية داخلية فعالة تدعم بيئة عمل محفزة وإيجابية.

وبناءً على كل ما سبق فإن التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والتسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز الرضا الوظيفي ، و زيادة إنتاجية الموظفين ، و تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية ، كما هو الحال في مؤسسة بريد الجزائر ، حيث يمكن لهذه العمليات أن تساهم في تحسين جودة الخدمات البريدية وتعزيز العلاقة بين الموظفين والعملاء، من خلال تطوير مهارات الكوادر البشرية، وتحفيز بيئة العمل التعاونية، وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات. كما أن تبادل المعرفة داخل المؤسسة يتيح تبني أفضل الممارسات في خدمة العملاء ، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من قدرتها على التكيف مع المتغيرات في سوق الخدمات البريدية. وبالتالي فإن الإستثمار في عمليات إدارة المعرفة والتكامل بينها وبين التسويق الداخلي لا يؤدي فقط إلى تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين، بل يساهم أيضاً في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة بريد الجزائر في سوق الخدمات البريدية، مما يساعدها أيضاً على التطور والابتكار في ظل التحديات المتزايدة في هذا القطاع.

المبحث الثاني: عناوين الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

دراسة 1: حمادي عبله دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (2021)

دراسة حالة مؤسسة سونطراك – المنطقة الصناعية حاسي مسعود

الجامعة السنة الجامعية: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة السنة الجامعية 2020-2021

أطروحة ماجستير – ماستر علوم التسيير

متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: إدارة المعرفة (توليد، نشر، تخزين، تطبيق)

ب- المتغير التابع: المنظمة المتعلمة.

مجتمع الدراسة: المهندسون والاطارات الادارية بمؤسسة سونطراك بحاسي مسعود

العينة: عينة عشوائية مكونة من 60 موظفا

الأدوات: الإستبيان

أهم النتائج: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة

اكثر العمليات تأثيرا كانت تطبيق المعرفة تليها توزيع المعرفة

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة وخلق بيئة عمل

تدعم التعلم الجماعي .

دراسة 2: توفيق صراع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعليم العالي (2018)

دراسة حالة جامعة باتنة 1

الجامعة السنة الجامعية: جامعة باتنة 1- الحاج لخضر – السنة الجامعية 2017-2018

نوع الدراسة: رسالة ماجستير في علوم التسيير

المتغيرات:

أ- المتغير المستقل: إدارة المعرفة (العمليات الجوهرية: التوليد التخزين التوزيع التطبيق)

ب- المتغير التابع: جودة التعليم العالي (تقاس من خلال مخرجات التعليم رضا الطلبة الكفاءة التنظيمية)

مجتمع الدراسة: اطارات التدريس و الادارة بجامعة باتنة 1

العينة: عينة قصدية مكونة من 40 موظفا وإداريا

الإدوات: الاستبيان المغلق بإستخدام مقياس ليكارت الخماسي

أهم النتائج: كشفت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابيا على تحسين جودة التعليم العالي.

اعتبرت توليد المعرفة من أبرز العمليات تأثيرا خاصة في مجال البحث العلمي.

 التوصيات: أوصت الدراسة بتفعيل آليات رقمية لتخزين وتوزيع المعرفة داخل الجامعة .

دراسة 4: مروة بكون لندة بو علي إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية (2022)
دراسة حالة مؤسسة موبليس.

 الجامعة السنة الجامعية: جامعة محمد بوضياف- المسيلة

السنة الجامعية (2021-2022).

 نوع الدراسة: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .

 متغيرات الدراسة:

أ-المتغير المستقل: إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة.

ب-المتغير التابع: بناء الاستراتيجيات التسويقية (التحليل السوقي ،الاستهداف، التموقع، المزيج التسويقي).

 مجتمع الدراسة: اطرار قسم التسويق بمؤسسة موبليس –فرع لمسيلة .

 العينة: تم اختار عينة مكونة من 30 اطارا من العاملين بالقسم.

 الأدوات: إستبيان مغلق بالإضافة الى مقابلة موجهة مع رئيس القسم.

 أهم النتائج: هناك علاقة قوية بين تطبيق إدارة المعرفة وصياغة استراتيجيات تسويقية فعالة.

أبرز العمليات المؤثرة تخزين وتوزيع المعرفة السوقية والمعلومات الخاصة بالمنافسين.

 التوصيات: دعت الدراسة الى تبني نظم معلومات متكامل لدعم اتخاذ القرار التسويقي.

دراسة 5: عفاف شايب ، هنيذة غريب ادارة المعرفة وتفعيل الابداع بالمؤسسة(2021)

دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

 الجامعة السنة الجامعية: جامعة سطيف1-فرحات عباس

 السنة الجامعية: (2020- 2021).

 متغيرات الدراسة:

أ-المتغير المستقل: إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة).

ب-المتغير التابع: الابداع المؤسسي(المنتج، العمليات، التسويق).

 مجتمع الدراسة: العاملون في الاقسام التقنية والتطويرية بمؤسسة كوندور .

 العينة: 40 موظفا من فرق البحث والتطوير والهندسة.

 الأدوات: الإستبيان مدعم بمقابلات شبه موجهة.

 أهم النتائج: كشفت الدراسة عن تأثير واضح لإدارة المعرفة في تعزيز الابداع المؤسسي ، خصوصا

على مستوى تطوير المنتجات .

التوصيات " أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ثقافة تبادل المعرفة داخل الفرق وتنظيم ورشات معرفية بشكل دوري.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة 1: Almunawra et al

عنوان الدراسة: The Role of Knowledge Management Processes in Enhancing

Organizational Performance in Higher Education Institutions in Malaysia

مكان النشر: جامعة UITM الماليزية –مجلة دولية محكمة في إدارة المعرفة.

سنة النشر: (2020).

نوع الدراسة: دراسة كمية تحليلية منشورة في مجلة علمية

متغيرات الدراسة:

أ-المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة).

ب-المتغير التابع: الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

مجتمع الدراسة: أعضاء هيئة التدريس والإدارة في 5 جامعات ماليزية.

العينة: تم استخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من 210 مشاركا.

الأدوات: استبيان إلكتروني معتمد على مقياس ليكرت الخماسي.

أهم النتائج: جميع عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجابيا في الأداء المؤسسي.

مشاركة وتطبيق المعرفة كان لهما التأثير الكبير على التطوير التنظيمي.

التوصيات: توصي الدراسة بإدراج إدارة المعرفة ضمن السياسات الأكاديمية الاستراتيجية.

دراسة 2: Ahmed and Rafiq 2003

عنوان الدراسة: Internal Marketing Issues and Challenges

مكان النشر: المجلة الأوروبية للتسويق - European Journal of Marketing

سنة النشر: (2003).

نوع الدراسة: دراسة نظرية تحليلية.

متغيرات الدراسة: لا توجد عينة أو مجتمع، كونها دراسة مفاهيمية.

الأدوات: تحليل مهي للأدبيات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي.

نتائج الدراسة: التسويق الداخلي عنصر أساسي لتحسين الأداء العام ولتحقيق رضا الموظفين.

حددت الدراسة عناصر رئيسية للتسويق الداخلي تشمل: التدريب، التحفيز، التواصل الداخلي، الثقافة التنظيمية.

التوصيات: أوصت بتضمين التسويق الداخلي في الاستراتيجيات المؤسسية على مستوى القيادة

العليا.

دراسة 3: Boukis 2019

عنوان الدراسة: The Role of Knowledge Management Processes in Enhancing Frontline Employees-Brand-Supporting Behaviors

مكان النشر: مجلة التسويق الخدمات Journal of Services Marketing

سنة النشر: (2019).

نوع الدراسة: دراسة كمية تحليلية تطبيقية.

متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: ممارسات التسويق الداخلي (التواصل الداخلي، التحفيز، التدريب).

ب- المتغير التابع: سلوك دعم العلامة التجارية لدى الموظفين.

مجتمع الدراسة: موظفو الخط الامامي في مؤسسات خدمية (خاصة في قطاع الاتصالات).

العينة: عينة مكنة من 175 موظفا تم اختيارهم من شركات متعددة .

الأدوات: إستبيان إلكتروني قائم على نموذج سلوكي.

أهم النتائج: التسويق الداخلي يؤثر بشكل مباشر في ولاء الموظفين وإستعدادهم لدعم صورة المؤسسة .

التدريب والتواصل الداخلي كانا أكثر تأثيرا .

التوصيات: أوصى الباحث بإشراك الموظفين في القيم المؤسسية من خلال أدوات التسويق الداخلي.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف

1-أوجه التشابه: جدول رقم (1)

العنصر	الموضوع	المنهج	أداة القياس	المجتمع والعينة	المتغيرات
أوجه التشابه	مثل دراستنا ، ركزت عدة دراسات (خاصة دراسة Boukis، ومروى بكون) على العلاقة بين المعرفة والتسويق أو الأداء	جميع الدراسات (باستثناء Ahmed and rafiq النظرية) إعتمدت الدراسات على المنهج الكمي باستخدام الإستبيانات	عدد من الدراسات مثل (Boukis و Almunawra et al) إستخدموا مقياس ليكارت الخماسي لتحليل الاستجابات	مجتمع الدراسة عندي مكون من الموظفين في مؤسسة خدمية جزائرية ، وهذا مشابه لدراسات مثل عبلة حماد(سونطراك)و بكون (موبليس)	إستخدمت في دراستي نفس المتغيرات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، توزيع) وهي نفس العمليات المستخدمة تقريبا في معظم الدراسات

2-أوجه الاختلاف: جدول رقم (2)

العنصر	دمج المتغيرات	المجال التطبيقي	التحديات الميدانية	البيئة المؤسسية	المتغير التابع	الهدف التطبيقي
أوجه الاختلاف	دراستنا فريدة نسبيا في دمج إدارة المعرفة بالتسويق الداخلي مباشرة، بينما كثير من الدراسات فصلت بينهما أو ركزت على الإبداع أو الأداء.	تطبق دراستنا مؤسسة بريد الجزائر بولاية الوادي، وهي مؤسسة عمومية خدمية، بخلاف بعض الدراسات التي طبقت على شركات صناعية مثل (كوندور، و موبليس، أو جامعات)	في دراستنا وجود تخوف من الموظفين في ملء الاستبيان حيث يعد سمة مميزة لدراستنا في حين أنه لم تذكر في الدراسات الأخرى ، مما يعطينا مبرراً علمياً للإشارة إلى أحد حدود البحث	بريد الجزائر يتميز بهيكل هرمي رسمي و إداري صارم، ما قد يؤثر على حرية التعبير والمشاركة ، بعكس دراسات أجنبية ك Boukis التي أجريت في بيئات أكثر إنفتاحاً	دراستنا تقيس أثر عمليات إدارة المعرفة على التسويق الداخلي تحديداً، بينما كثير من الدراسات قاست تأثيرها على الأداء المؤسسي أو الجودة أو الإبداع	تسعى دراستنا لتحسين الممارسات الإدارية الداخلية في مؤسسة بريدية، بينما بعض الدراسات ذات طابع أكاديمي بحث مثل دراسة (توفيق صراع)

الخلاصة:

تعالج دراستنا والمتمثلة في دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي بالمديرية الولائية لبريد الجزائر بولاية الوادي، وقد أظهرت النتائج وجود ضعف واضح في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، تطبيق) مما أثر سلباً على فعالية التسويق الداخلي. كما لوحظ وجود تخوف لدى الموظفين في الإجابة على الإستبيان، مما يعكس بيئة عمل تفتقر للثقة والانفتاح.

بالمقابل أظهرت معظم الدراسات السابقة أن لإدارة المعرفة تأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء والإبداع، وبناء إستراتيجيات تسويقية ناجحة، خاصة في المؤسسات الصناعية أو ذات البيئات التنظيمية المنفتحة. وتبرز هذه المقارنة الحاجة إلى تفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسات الخدمية العمومية، وتعزيز ثقافة المشاركة والثقة الداخلية. كما أن الجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني أضفى إلى دراستنا طابعاً علمياً يساهم في فهم بعض التحديات الحقيقية داخل المؤسسات العمومية. وتكمن أهمية النتائج في قدرتها على توجيه صناع القرار نحو تعزيز ثقافة المشاركة والثقة الداخلية، مما يدعم فاعلية إدارة المعرفة ويساهم في تحسين الأداء التسويقي الداخلي على المدى الطويل.

حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في السياق الجزائري، مما يمنحها قيمة علمية مضافة. كما أنها تمثل مرجعاً يمكن الإعتماد عليه في دراسات مستقبلية تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز بيئة العمل الداخلية في المؤسسات الخدمية، خاصة تلك التي تعاني من ضعف في التواصل التنظيمي والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج، فإن دراستنا تقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ ويمكن أن تساعد في تفعيل دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ورضا الموظفين، وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة. كل هذه العوامل تجعل من الدراسة إضافة علمية وعملية مهمة في ميدان الإدارة المعاصرة.

وختاماً فإن ما يميز هذه الدراسة هو قدرتها على الربط بين الواقع الميداني والإطار النظري، مما يجعلها أداة تحليلية وتشخيصية فعالة يمكن الإعتماد عليها في تحسين ممارسات العمل الداخلي وتطوير بيئة تنظيمية قائمة على المعرفة والثقة والتواصل الفعال.

المبحث الأول: لمحة تعريفية حول المؤسسة

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي نشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، امتداد لبرنامج 2000 في 5 أوت 2000 والرامي إلى عصرنة قطاع البريد ويقوم هذا القانون على فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات ، وقد تمثلت أهم محاور إصلاح قطاع البريد في رفع مستوى البريد عبر تدعيمه بالهياكل الضرورية وتطويره بالإطار القانوني والتشريعي الملئم، حيث أسندت له ممارسة المهام الآتية :

تولي مهمة الخدمة العمومية؛

تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير الأدوات وتجديد المنشآت الأساسية المتصلة بذلك وتطويرها؛

إقامة واستغلال كل خدمة ملحقة ذات صلة بممارسة نشاطاتها ومتعلقة بمجالات بريد الرسائل والطرود البريدية والامداد والخدمات المالية البريدية بما في ذلك صندوق التوفير؛

تسيير خدمة التوفير من خلال صندوق التوفير البريدي طبقا لأحكام المادة 12 من القانون رقم 2000-3 المؤرخ في 5 جمادى الأولى من عام 1421 الموافق 5 أوت سنة 2000 .

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي

تقع المديرية الولائية لبريد الجزائر بالشط بالوادي ، تسيير من طرف مدير معين من طرف وزير البريد والمواصلات وبها ست مديريات فرعية تقوم بالمهام المنوط بها لغرض ضمان السير الحسن للمكاتب البريدية التي تقدم الخدمات المالية (الصكوك البريدية - الحوالات - صندوق التوفير والاحتياط) والخدمات البريدية (الرسائل- الوثائق - الطرود - البريد السريع) للزبائن.

المطلب الثالث: خدمات مؤسسة بريد الجزائر

على غرار باقي المؤسسات المالية في الجزائر، فإن مؤسسة بريد الجزائر تقدم ثلاث خدمات للزبائن وهي :

خدمات مالية؛

خدمات بريدية؛

خدمات نقدية¹.

¹ - مرسوم - تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام - 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002 يتضمن إنشاء "بريد الجزائر".

1- الخدمات المالية: تتمثل هذه الخدمات في العمليات المقدمة على مستوى الشبايك بالمكاتب البريدية وهي ثلاثة أنواع:

1-1 الحساب البريدي الجاري:

- الاطلاع على الرصيد؛
- سحب الأموال؛
- دفع المستعجل للأموال؛
- كشف الحساب لمدة محددة من طرف صاحب الحساب؛
- طباعة كشف الهوية البريدية "RIP"؛
- طلب دفتر الصكوك البريدية؛
- تحويل الأموال من حساب بريدي جاري لشخص طبيعي أو معنوي إلى حساب بريدي جاري آخر.

2-1 الحوالة: يتم إصدار نوعين من حوالات النظام المحلي على مستوى المكاتب البريدية.

1- حوالة إلكترونية: TEF حيث يتم تحويل الأموال عبر الشبكة البريدية من مكتب المرسل إلى المرسل إليه (عنوان المستفيد) علما أنه لا يوجد حد أقصى للمبلغ المرسل للمستفيد باستثناء، الحوالات الموجهة إلى البريد الماكث أو على مستوى الأماكن العمومية (المقاهي، الفنادق، ... إلخ)؛

2- حوالتك: هي خدمة لتحويل الأموال، عن طريق حوالة إلكترونية حيث يستعمل فيها رسالة نصية قصيرة ترسل لهاتف الزبون وهاتف المرسل إليه تحمل رمز الحوالة والرقم السري ودعوة المرسل إليه التقرب لاستلام أمواله من أي مكتب بريد يختاره.

3-1 خدمة صندوق التوفير والاحتياط: تتوفر هذه الخدمات في جميع المكاتب البريدية حيث يقوم الزبون بطلب دفتر التوفير والاحتياط لغرض ادخار أموال وسحبها حين الحاجة إليها، بحيث يقدم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP" بنك نوعين من الدفاتر، هي:

✚ دفتر التوفير والاحتياط من أجل السكن، بنسبة فائدة سنوية تعادل 2.00 % من رصيد الدفتر؛

✚ دفتر التوفير والاحتياط من أجل الادخار، بنسبة فائدة سنوية تعادل 2.50 % من رصيد الدفتر.

2- الخدمات البريدية: وتتمثل في :

إرسال الوثائق والبضائع: تتخذ إرساليات البريد شكلين يتمثلان في الوثائق أو البضائع.

1- الوثائق:

- التي يصل وزنها إلى كيلوغرامين اثنين (02 كغ): الرسائل، والرزيم البريدية؛
- التي يصل وزنها إلى عشرين (20) غراما: البطاقات البريدية؛
- التي يصل وزنها إلى (200) غرام: المطبوعات وكذا العينات¹؛

¹ - مرسوم - تنفيذي رقم 02- 43 مؤرخ في 30 شوال عام - 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002 يتضمن إنشاء "بريد الجزائر".

- التي يصل وزنها إلى ثلاث (03) كيلوغرامات: الجرائد وكذا المحررات الدورية.

2-2 البضائع:

- التي يصل وزنها إلى كيلوغرامين (02 كغ): الرز الصغيرة؛
- التي يصل وزنها إلى عشرين (20) كيلوغراما: بالنسبة للطرود البريدية.

3-الخدمات النقدية:

1-3 على مستول شبائيك المكاتب البريدية: حيث يتم على مستواها تحويل الأموال من حساب بريدي جاري إلى حساب آخر بواسطة:

- البطاقة النقدية الذهبية؛
- طلب البطاقة النقدية الذهبية العادية والممتازة.

2-3 على مستوى الموزع الالي للنقود:

- سحب النقود؛
- الاطلاع على رصيد حسابكم الجاري البريدي؛
- الاطلاع على الكشف المصغر للعمليات العشر (10) التي تم إجراؤها بواسطة بطاقتكم الذهبية؛
- طباعة كشف الهوية البريدية "RIP"؛
- تقديم طلب التزويد بدفترالصكوك؛
- تحويل مبلغ مالي من حساب بريدي جاري نحو حساب بريدي جاري آخر؛
- تعبئة شريحة الهاتف النقال بالنسبة لكل المتعاملين (موبيليس، جازي وأوريدو).

3-3 باستعمال حياز الدفع الالكتروني "TPE":

1-3-3 المتواجدة على مستوى شبائيك المكاتب البريدية:

- دفع ثمن المشتريات؛
- تسديد الفواتير؛
- حجز تذاكر الطيران، والفنادق، ... إلخ؛
- إلغاء / تعويض أي دفع.

2-3-3 المتواجدة لدى المتعاملن المتعاقدين مع بريد الجزائر:

- دفع ثمن المشتريات حيث يتم اقتطاع من حساب الزبون وتحويل لحساب المتعامل عند عملية كل شراء¹.

¹ - مرسوم - تنفيذي رقم 02، مرجع سبق ذكره.

3-4 استعمال "بريدي موب": وهو عبارة عن تطبيق متواجد بالهاتف المحمول وتتواجد به العمليات

التالية:

- الاطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري؛
- الاطلاع على الكشف المصغر للعمليات العشر (10) التي تم إجراؤها بواسطة البطاقة النقدية الذهبية؛
- تحويل مبلغ مالي من حساب بريدي جاري إلى حساب بريدي جاري آخر؛
- تجميد بطاقتكم الذهبية وإعادة تنشيطها؛
- تحديد الموقع الجغرافي لأي شبك آلي للبنوك تابع لبريد الجزائر على كامل التراب الوطني؛
- الاطلاع على العروض الإشهارية.

3-5 على المتجر الإلكتروني لبريد الجزائر "بريد نت":

- تعبئة الهاتف النقال؛
- دفع اشتراك خدمة الإنترنت " ADSL؛
- حجز تذاكر الطائرة؛
- الاشتراك في خدمات تطبيق الهاتف النقال بريد موب؛
- تسديد الفواتير (سونلغاز الجزائرية للمياه، موبيليس... إلخ).

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية للبريد بالوادي:

الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر بالوادي يتدرج من المدير والامانة ثم يتفرع إلى المديريات الفرعية التالية:

1- المديرية الفرعية للخدمات النقدية والمالية: والتي تتفرع إلى قسمين الخدمات النقدية والخدمات المالية؛

2- المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية والتي تتفرع إلى قسم المحاسبة البريدية وقسم الميزانية؛

3- المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية وتتفرع إلى قسم الموارد البشرية وقسم الخدمات الاجتماعية وقسم الوسائل العامة؛

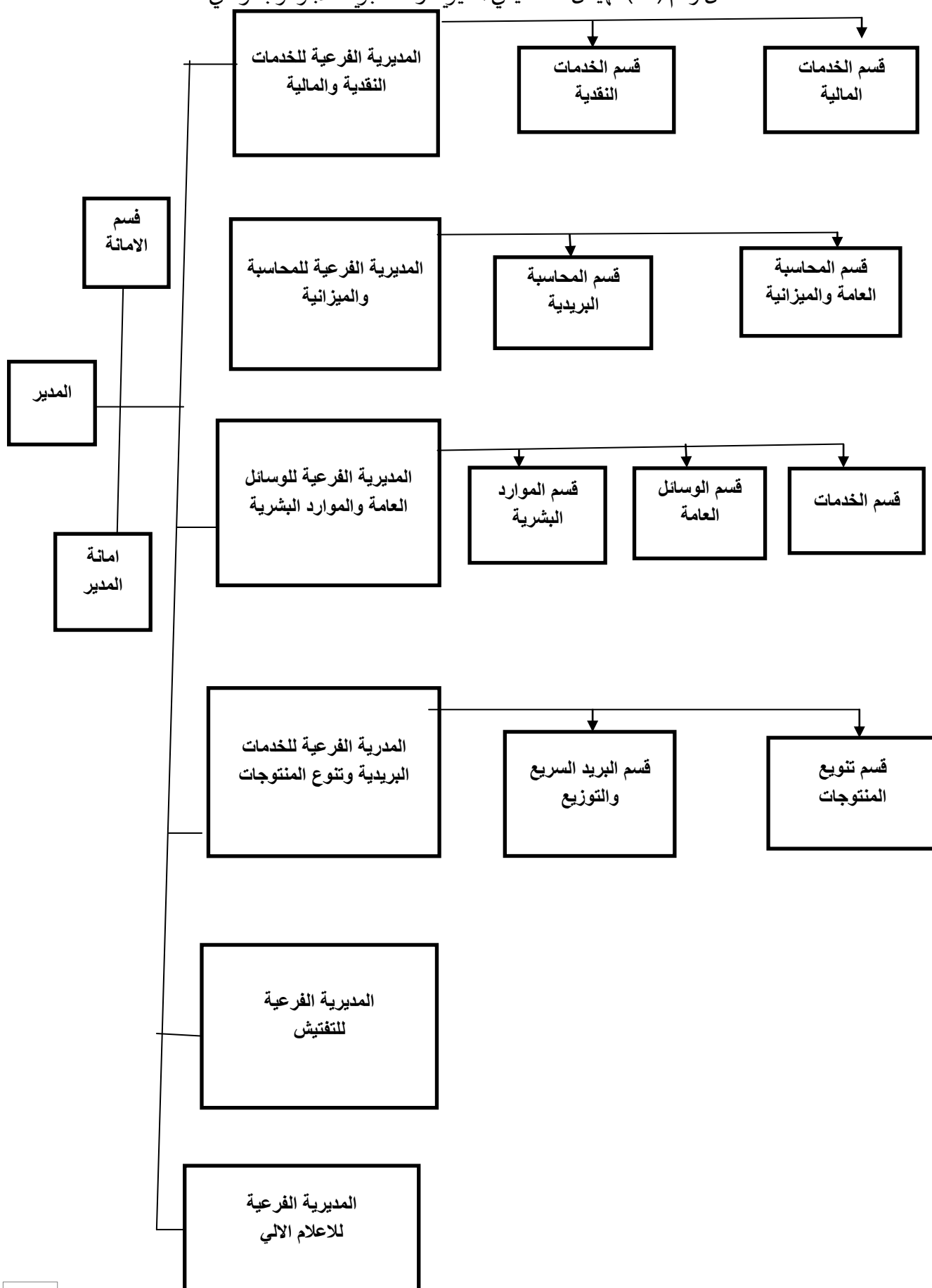
4- المديرية الفرعية للخدمات البريدية وتنويع المنتجات وتتفرع إلى قسم بيع وتنويع المنتجات وقسم البريد السريع والتوزيع؛

5- المديرية الفرعية للتفتيش؛

6- المديرية الفرعية للأعلام الآلي¹.

¹ - مرسوم - تنفيذي رقم 02، مرجع سبق ذكره.

شكل رقم (11) الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر بالوادي



المطلب الخامس: مؤشرات مؤسسة بريد الجزائر بالوادي
 لقد كانت مؤشرات مؤسسة بريد الجزائر بالوادي لسنة 2025 كالتالي:

- عدد العمال: 46؛
- عدد المؤسسات البريدية: 81؛
- الكثافة البريدية: مكتب بريدي لكل 9644 نسمة؛
- عدد الموزعات الآلية للنقود 52.

المصدر: من مؤسسة البريد الوادي.

المبحث الثاني:دراسة تطبيقية لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، ويهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي ، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد إستمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقا من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضا معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الأخير سنتطرق إلى العينة المدروسة.

أولاً: الطريقة المستخدمة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهجية الدراسة: ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا في معرفة دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي ، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

2- مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في بريد الجزائر بولاية الوادي"

3- عينة الدراسة: تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة او استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"، أما عينة الدراسة فقد اقتصرنا على بريد الجزائر بولاية الوادي"، وقد تم توزيع 50 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم 48 استمارة، وتم الغاء 04 استمارات، أي ان الاستمارات القابلة للدراسة كانت 46 استمارة، وفيما يلي جدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير المسترجعة	الاستثمارات الملغاة	الاستثمارات المدروسة	نسبة الردود
50	48	02	02	46	%86

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانياً: الأدوات المستخدمة

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات: تعتبر الاستثمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"، وقد تطلب بناء الاستثمارة عدة مراحل هي:

1-1- مرحلة تصميم الاستثمارة:

تم إعداد الاستثمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بعمليات ادارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي ، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستثمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستثمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

والتأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم؛

2-1- محتوى الاستثمارة

احتوت الاستثمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

✚ الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من أربعة فقرات (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي).

✚ الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

❖ المحور الأول عمليات ادارة المعرفة ، ويتكون من 16فقرة، مقسمة الى أربعة أبعاد:

- البعد الأول: توليد المعرفة: يتكون من 04 فقرات؛
- البعد الثاني: تخزين المعرفة: يتكون من 04 فقرات؛
- البعد الثالث: نقل ومشاركة المعرفة: يتكون من 04 فقرات؛
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة: يتكون من 04 فقرات؛

❖ المحور الثاني: التسويق الداخلي ، ويتكون من 13فقرة،

1-3-مرحلة صدق الاستمارة:

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتضت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

أ-التحكيم من قبل الاساتذة:

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب- حساب معامل الفا كرومباخ:

يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاور الاستبانة ولإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستثمارة (ألفا كرونباخ).

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.962	0.927	16	المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة
0.930	0.866	04	توليد المعرفة
0.911	0.830	04	تخزين المعرفة
0.942	0.887	04	نقل المعرفة
0.94	0.883	04	تطبيق المعرفة
0.961	0.923	13	المحور الثاني: التسويق الداخلي
0.977	0.954	39	الاستثمارة كلها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول السابق أن:

المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة: معامل الثبات الخاص به 0.927 أي 92.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الأول: توليد المعرفة: معامل الثبات الخاص به 0.866 أي 86.6% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الثاني: تخزين المعرفة: معامل الثبات الخاص به 0.83 أي 83% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الثالث: نقل المعرفة: معامل الثبات الخاص به 0.887 أي 88.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الرابع: تطبيق المعرفة: معامل الثبات الخاص به 0.883 أي 88.3% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

المحور الثاني: التسويق الداخلي معامل الثبات الخاص به 0.965 أي 96.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

أما الاستثمارة ككلها قدر معامل ثباته 0.954 أي 95.4% وهي قيمة تفوق الـ 0.6 وذات درجة ثبات ممتازة وصدق 97.7%. مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

4-1 توزيع الاستمارة:

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملء الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

مقياس ليكارت:

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثاً: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

1- الأدوات الإحصائية: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول دور الإدارة الذكية في تحسين أداء المؤسسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- المتوسط الحسابي المرجح: يعرف بأنه: "مجموع القراءات مقسوماً على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"؛
- الوسط الفرضي: يعرف بأنه: "هو عبارة عن قيمة نظرية أو فرضية لمجموعة من البيانات، أو هو عبارة عن المتوسط النظري لمدى الدرجات على مقياس معين، ويستفاد من الوسط الفرضي كطريقة مختصرة لإيجاد الوسط الحسابي أو في الحكم على الوسط الحسابي الفعلي لمجموعة من البيانات إن كان أعلى أو أقل من الوسط الفرضي فإن كان أعلى من الوسط الحسابي الفعلي دل ذلك على ارتفاع مستوى العينة في صفة أو سمة ما وإن كان أقل من الوسط الفرضي دل ذلك على انخفاض مستوى العينة"؛
- اختبار الطبيعة (Test Of Normality): من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن

ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجبرسي لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية ؛

- الانحدار الخطي البسيط: هو أداة رياضية تستخدم لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أحد هذه المتغيرات يسمى متغيراً تابعاً، وهو الذي تتأثر قيمة المتغير المستقل ويسمى بالمتغير الدال، والآخر يسمى بالمتغير المستقل وهو يؤثر في قيمة المتغير التابع ويسمى بالمتغير المفسر .

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال عرض خصائص الشخصية لعينة الدراسة في تحليل البيانات، كما سنقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1- تحليل خصائص أفراد حسب الجنس:

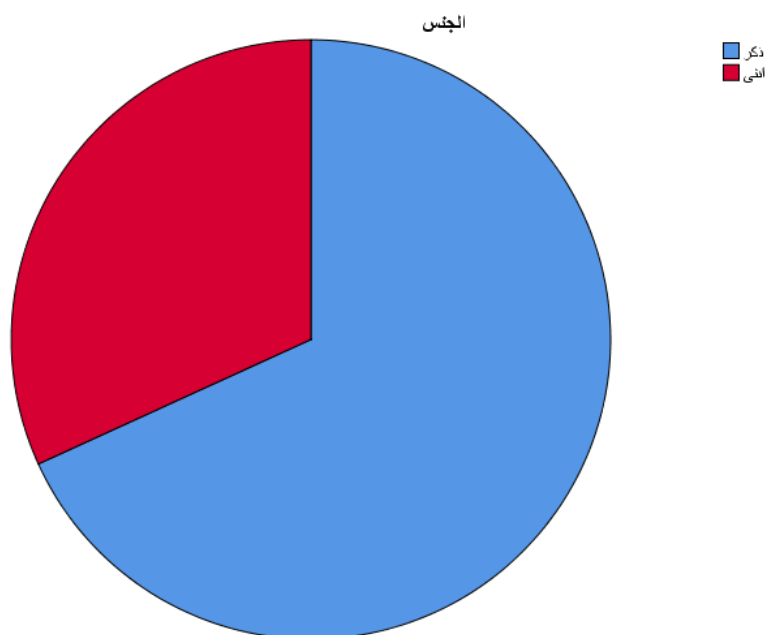
المطلب الثاني : البيانات الشخصية لأفراد العينة.

1-الجنس: يلاحظ من خلال الجدول رقم أن عدد الذكور بلغ 30 أي نسبة 68.2 % وعدد الإناث 14 بنسبة 31.8% من إجمالي مجتمع الدراسة، أي يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكوري، وهذا حسب نشاط المؤسسة الخدماتي المصرفي.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	30	68.2	68.2	68.2
انثى	14	31.8	31.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

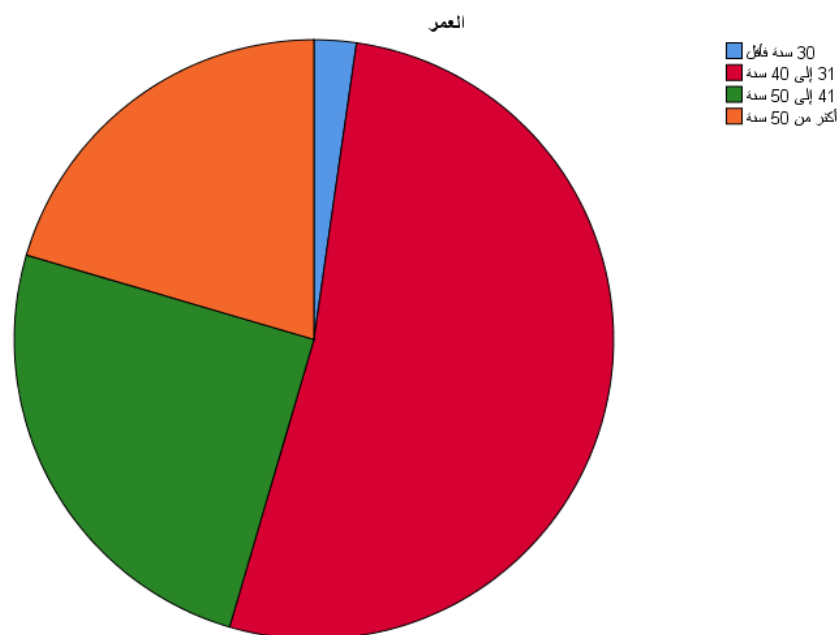
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.



العمر: توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة في الفئة الثانية والثالثة والرابعة حيث تركز معظمها في الفئة الثانية وهي من 30 إلى 39 سنة أي بنسبة 52.3% والفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 25% والفئة الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 20.5% أي إن معظم الفئات العاملة في المؤسسات من الشباب القادرين على العمل.

العمر

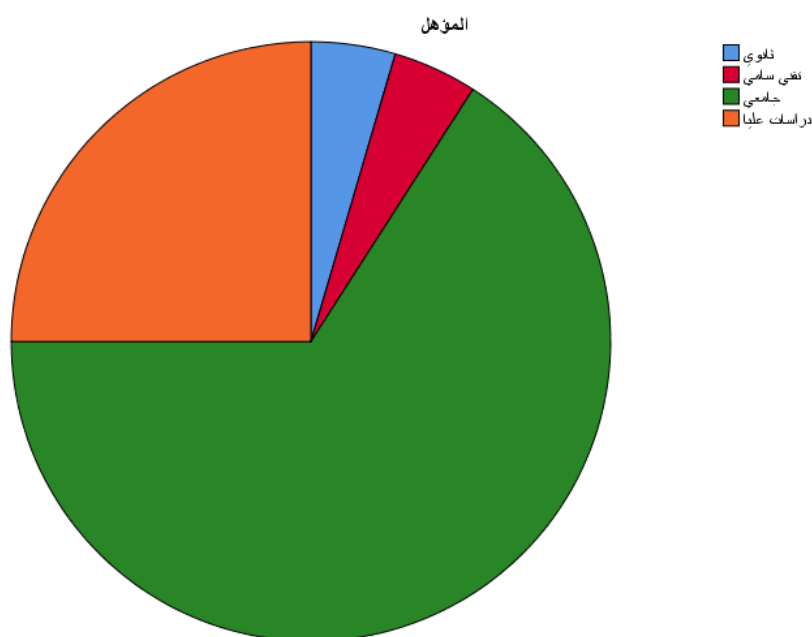
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 سنة فأقل	1	2.3	2.3	2.3
31 إلى 40 سنة	23	52.3	52.3	54.5
41 إلى 50 سنة	11	25.0	25.0	79.5
أكثر من 50 سنة	9	20.5	20.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	



المؤهل العلمي: نلاحظ من الشكل رقم أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 65.9 % تليها في المرتبة الثانية حملة الدراسات العليا بنسبة 1% وفي المرتبة الثالثة والرابعة فئة تقني سامي والثانوي بنسبة 4.5% نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم ذو مستوى جامعي وهذا فعلا نظرا لطبيعة العمل المقدم يستلزم وجود اكاديمين ذو كفاءة علمية .

المؤهل

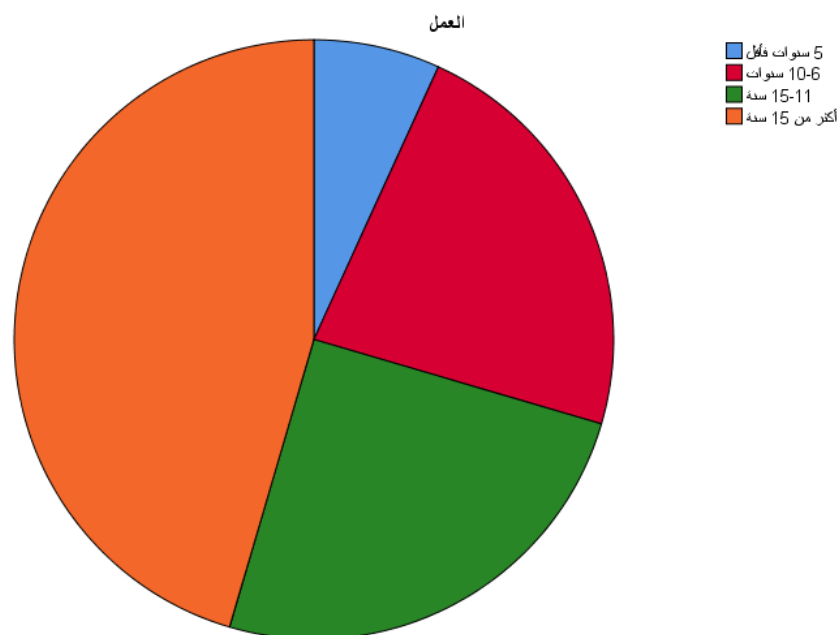
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	2	4.5	4.5	4.5
تقني سامي	2	4.5	4.5	9.1
جامعي	29	65.9	65.9	75.0
دراسات عليا	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	



الخبرة المهنية: توزعت الخبرة المهنية في العمل لمؤسسة بريد الجزائر على أربعة فئات لكن بنسبة مختلفة حيث كانت اكبر نسبة في الفئة الأولى هي اكثر من 15 سنة بنسبة 45.5% تليها الفئة الثانية من 11 الى 15 سنة بنسبة 25% ثم الفئة الثالثة من 6 الى 10 سنة بنسبة 22.7% وأخيرا الفئة الرابعة الاقل من 5 سنة بنسبة 6.8% ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم ذو خبرة كبيرة اكثر من 15 سنة وهذا فعلا نظرا لطبيعة العمل المقدم يستلزم وجود اكاديمين ذو كفاءة علمية وخبرة مهنية حتى يتسنى لهم معالجة المشاكل والعراقيل التي يواجهونها في كل مرة داخل المؤسسة ولا يلجؤون الى مكاتب استشارية خارجية.

الخبرة المهنية:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 سنوات فأقل	3	6.8	6.8	6.8
10-6 سنوات	10	22.7	22.7	29.5
15-11 سنة	11	25.0	25.0	54.5
أكثر من 15 سنة	20	45.5	45.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	



المطلب الثالث: تحليل عبارات الاستمارة.

أولاً: تحليل أبعاد المحور الأول إدارة المعرفة لفقرات الاستبانة:

1- بعد توليد المعرفة:

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين لتقديم أفكار جديدة في مجال العمل	12	27.3	9	20.5	12	27.3	11	25	0	0	3.5000	1.15134	3	موافق
يتم توفير بيئة مناسبة للابتكار داخل المؤسسة	2	4.5	7	15.9	11	25	16	36.4	8	18.2	3.4773	1.109	4	موافق
تقوم المؤسسة بتنظيم اجتماعات دورية لتبادل المعرفة	2	4.5	5	11.4	7	15.9	14	33.9	15	34.1	3.818	1.168	2	موافق
يوجد نظام واضح لتشجيع البحث والتطوير داخل المؤسسة	1	2.3	4	9.1	5	11.4	22	50	12	27.3	3.909	0.985	1	موافق
الإجمالي											3.745	1.024		

الجدول رقم: (07) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول من إدارة المعرفة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة يوجد نظام واضح لتشجيع البحث والتطوير داخل المؤسسة رقم 05 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.985 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة بريد الجزائر لها اهتمام كبير في تشجيع البحث والتطوير داخل المؤسسة وذلك من خلال مسابقات داخلية وترقيات لأحسن بحث لتشجيعهم والتموض بالقطاع جلب المعرفة من مصادرها الداخلية المملوكة في إطاراتها والمصادر الخارجية كالمؤتمرات العلمية والكتب والانترنت...الخ.

وفي المرتبة الثانية: فكانت العبارة رقم 03 تقوم المؤسسة بتنظيم اجتماعات دورية لتبادل المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.81 وبانحراف معياري بلغ 1.116 مما يدل على درجة الموافقة وهذه الإحصائيات تشير إلى أن هناك تبادل للمعرفة بين عمال مؤسسة بريد الجزائر وهنا نشير بان نوع المعرفة المقصوده هي المعرفة الباطنية التي من الصعب الحصول عليها الا من النقاش والحوار والتبادل لذا نري ان اغلب المؤسسات الحديثة مثل سامسونغ والياهو والمايكروسوفت ... الخ تكثف الاجتماعات واللقاءات حتى يتسنى لهم تبادل اكثر كم هائل من المعارف .

وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة رقم 01 تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين لتقديم أفكار جديدة في مجال العمل بمتوسط حسابي قدره 3.50 وبانحراف معياري بلغ 1.154 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن مؤسسة بريد الجزائر تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها لتقديم أفكار جديدة في مجال العمل وذلك بتقديم حوافز مادية كتتقديم عمرات للبقاء المقدسة وتنظيم رحلات جوية او تحفيزات معنوية كترقيات داخل المؤسسة لتحقيق الأفضلية والرقى بالمؤسسة طريق توظيف الأفراد المبدعين الذين لهم الفضل في تحقيق ذلك.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة يتم توفير بيئة مناسبة للابتكار داخل المؤسسة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.475 وبانحراف معياري 1.102 مما يدل على درجة الموافقة وهذا مانلاحظه من خلال سعي المؤسسة إلى إقامة دورات تدريبية وتكوينية للحصول على المعرفة والحصول على براءات اختراع تسجل باسم صاحبها.

2- بعد تخزين المعرفة:

في المرتبة الأولى كانت العبارة رقم 04 يسهل الوصول للمعلومات المخزنة عند الحاجة احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.974 وانحرافها المعياري 0.925 وهذا ما يدل على درجة الموافقة أن المؤسسة تسهل الوصول للمعلومات المخزنة لموظفيها عند الحاجة ولا توجد عراقيل لذلك من خلال تسهيل منح تراخيص واعطائهم كلمات السر لما يطلبونها الورقية.

في المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 03 يتم تحديث قواعد البيانات المعرفية بشكل دوري حيث قدر متوسطها الحسابي 3.904 وانحراف معياري بلغ 0.982 بدرجة الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة في تجديد دائم لمعلوماتها وهي مساهمة للمستجدات الحديثة حتى تضمن كامل الحقوق لعمالها من خلال تعويضات عطل الامومه وتعويضات العطل المرضية والترقيات في الدرجات ...الخ.

وفي المرتبة الثالث كانت العبارة رقم 01 تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لحفظ المعرفة المكتسبة بمتوسط حسابي قدره 3.845 وانحراف معياري بلغ 0.978 جاءت بدرجة

الموافقة دلالة على أن المؤسسة تحتفظ بالمعرفة في حواسيها المركزية. وفي وسائطها الالكترونية وهنا اقصد المعرفة الضاهية والصريحة التي يسهل نقلها وتخزينها وحفظها للجوء اليها عند الحاجة لان صاحبها ربما يغادر الشركة او يصاب بمرض او يموت...الخ.

أما المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 02 يتم توثيق التجارب والخبرات السابقة للإستفادة منها بمتوسطها الحسابي الذي بلغ 3.784 وانحرافها المعياري 1.154 بدرجة .

3-بعد المشاركة ونقل المعلومات:

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
يتم تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين بفعالية	1	2.3	4	9.1	7	15.9	20	45.5	12	27.3	3.86	1.002	1	موافق
توفر المؤسسة قنوات تواصل واضحة لنقل المعرفة	1	2.3	8	18.2	8	18.2	21	47.7	6	13.6	3.521	1.02	3	موافق
يتم إستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في توزيع المعرفة داخل المؤسسة	4	9.1	3	6.8	7	15.9	25	56.8	5	11.4	3.54	1.085	2	موافق
يتم تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة مع زملائهم	4	9.1	5	11.4	6	13.6	22	50.0	7	15.9	3.514	1.17	4	موافق
الإجمالي											3.654	1.147		

الموافقة مما يدل أن للمؤسسة لديها الحرص التام لتوثيق التجارب والخبرات السابقة للاستفادة منها حتى لا يتسنى لأي شخص أن يستولي عليها وتسجل باسم المؤسسة كبراءة اختراع وكمعلومات مخزنة عندهم بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم.

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 يتم تبادل المعلومات و الخبرات بين الموظفين بفعالية لأن متوسطها الحسابي بلغ 3.895 وانحرافها ، 1.002 بدرجة الموافقة وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة يتم تبادل المعلومات و الخبرات بينهم بكل سهولة و اريحية ولا توجد مشاكل في نقل المعرفة عكس المفهوم الذي يقول بان المعرفة سلاح ولا يمكن لموظف ان يمنح سلاحه لأي شخص في المؤسسة مهما كان وزنه وهذا الشيء غير موجود في مؤسسة بريد الجزائر تستخدم شبكات داخلية في نقل المعرفة.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 03 يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في توزيع المعرفة داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 3.541 وانحراف معياري ، 1.084 بدرجة الموافقة وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر تقوم باستخدام التكنولوجيا والبرامج بشكل فعال في توزيع المعرفة ونقلها بين موظفيها عن طريق شبكات الانترنت واستعمال البريد الالكتروني حتى يتسنى لهم نقل المعلومة الصحيحة والكاملة وبنفس درجة الموثوقية لصاحبها وفي الوقت المناسب المؤسسة تقوم باجتماعات رسمية وحلقات نقاش يتم فيها تبادل المعرفة بين الموظفين.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 02 توفر المؤسسة قنوات تواصل واضحة لنقل المعرفة بمتوسط حسابي 3.521 وانحراف معياري 1.021 وهذه الاحصائيات تشير بان المؤسسة توفر قنوات تواصل واضحة لنقل المعرفة وهذا ان دل على شيء انما يدل ان مؤسسة بريد الجزائر شركة سوف للدقيق يسودها نظام تسيري جيد بين عمالها يساعدها على نشر وتبادل معارفها وتقديم النصح والارشاد فيما بينهم.

وفي المرتبة الأخيرة أتت العبارة رقم 04 يتم تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة مع زملائهم حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.514 وانحرافها المعياري ، 1.124 بدرجة الموافقة وهذا يدل على المؤسسة على تشجيع الموظفين و تحفيزهم على مشاركة المعرفة مع زملائهم فيما بينهم. ونبد الخلاف والتطرف مهما كانت التوجهات السياسية والمتعقدات الدينية ومهما اختلفت الثقافة التنظيمية بين العمال بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم نشر المعرفة 3.884 وانحراف معياري قدره ، 1.124 مما يدل على أن مؤسسة بريد الجزائر يسودها نظام تسيري جيد بين عمالها يساعدها على نشر وتبادل معارفها وتقديم النصح والارشاد فيما بينهم.

4- بعد تطبيق المعرفة

جاءت العبارة 02 تسعى المؤسسة إلى تطبيق أفضل الممارسات المستمدة في المعرفة المتاحة في المرتبة الأولى لان متوسطها الحسابي بلغ 3.854 وانحرافها المعياري ، 1.045 بدرجة الموافقة وهذا ما يدل على ان المؤسسة تحرص جاهدة إلى تطبيق أحسن الطرق المستمدة في المعرفة المتواجدة عنها لتحقيق الافضلية والعبارة 01 يتم استخدام المعرفة المخزنة لتحسين عمليات العمل جاءت في المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.791 وانحراف معياري قدره 1.064 بدرجة الموافقة دلالة على أن المؤسسة تسعى بكل الامكانيات المتوفرة عندها على ان تطبيق المعارف المخزنة عندها وذلك بغية تحسين عمليات العمل عندها من جهة ولكي تزيد المعرفة لان الاشياء اللاملموسة تزداد بالاستخدام عكس الماديات تنقص بالاستخدام والعبارة 04 يتم تقديم التدريب اللازم لمساعدة الموظفين في تطبيق المعرفة الجديدة جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط.

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة التكرار	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
يتم استخدام المعرفة المخزنة لتحسين عمليات العمل	2	4.5	5	11.4	3	6.8	24	54.5	10	22.7	3.79	1.06	2	موافق
تسعى المؤسسة إلى تطبيق أفضل الممارسات المستمدة في المعرفة من المتاحة	1	2.3	6	13.6	4	9.1	22	50	11	25	3.81	1.04	1	موافق
توجد سياسات واضحة لتطبيق المعرفة المكتسبة في تطوير الخدمات	3	6.8	5	11.4	9	20.5	14	31.8	13	29.5	3.65	1.814	4	موافق
يتم تقديم التدريب اللازم لمساعدة الموظفين في تطبيق المعرفة الجديدة	4	9.1	3	6.8	4	9.1	25	56.8	8	18.2	3.68	1.68	3	موافق
	الإجمالي										3.745	1.198		

حسابي قدره 3.682 وانحراف معياري قدره 1.682 بدرجة الموافقة دلالة على إن مؤسسة بريد الجزائر تسعى بكل إمكانياتها على تحقيق الأحسن وهذا ما نلاحظه من خلال الدورات التكوينية التي تتضمنها المديرية العامة لبريد الجزائر كل عام وتقديم تحفيزات تشجيعية للمشاركين لأحسن تكوين وفي المرتبة الأخيرة كانت العبارة 03 توجد سياسات واضحة لتطبيق المعرفة المكتسبة في تطوير الخدمات حيث أن متوسطها الحسابي قدر ب 3.651 وانحرافها المعياري ب 1.841 بدرجة الموافقة دلالة على المؤسسة لديها برنامج وسياسات واضحة تسعى من خلاله لتكرس المعرفة المكتسبة في تطوير خدماتها و تطبيق معارفها عن طريق التدريب و التوجيه.

إجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطبيق المعرفة 3.745 وبانحراف معياري ، 1.185 ومنه نستنتج أن مؤسسة بريد الجزائر تحاول استغلال المعارف المكتسبة عند اطارتها والمخزنة في أرشيفها لان قيمة المعرفة والفائدة هو كيفية توظيفها والاستفادة منها كأقصى حد ليس تخزينها وارشفها وذلك لتعزيز تنافسيتها.

المتغير المستقل: بعد التسويق الداخلي

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
يتم تقييم كفاءة البرامج التدريبية بانتظام	11.4	5	9.1	4	9.1	4	20	45.5	11	25	3.63	1.27	5	
تساعد الدورات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	11.4	5	9.1	4	18.2	8	20	45.5	7	15.9	3.45	1.20	11	
يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال التعلم المستمر	11.4	5	13.6	6	25	11	19	43.2	3	6.8	3.20	1.13	12	
تقدم المؤسسة حوافز مالية ومعنوية لتشجيع الأداء الجيد	4.5	2	4.5	2	34.1	15	19	43.2	6	13.6	3.56	0.94	10	
يوجد نظام عادل لمكافأة الموظفين المتميزين	4.5	2	6.8	3	15.9	7	15	35.2	16	36.2	3.96	1.10	1	
يشعر الموظفون بالتقدير من قبل الإدارة عند تحقيق إنجازات	6.8	3	9.1	4	13.6	6	18	40.9	13	29.5	3.77	1.17	4	
تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء	0	0	0	0	22.7	10	26	59.1	8	18.2	3.95	0.64	2	
توجد بيئة عمل تدعم الاستقلالية والابداع في اتخاذ القرارات	6.8	3	6.8	3	20.5	9	21	47.7	8	18.2	3.61	1.08	6	
يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة	6.8	3	13.8	6	13.8	6	16	36.6	13	29.5	3.60	1.23	7	

توفر المؤسسة قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والإدارة	0	0	0	0	10	22.7	26	59.1	8	18.2	3.948	0.64	3
تشجع الإدارة على الحوار المفتوح والإستماع إلى مقترحات الموظفين	3	6.8	3	6.8	9	2.5	21	47.7	8	18.2	3.59	1.08	8
يتم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الإتصال الداخلي	3	6.8	6	13.6	6	13.6	16	36.4	13	29.5	3.58	1.23	9
الإجمالي											3.754	1.0254	

جاءت العبارة 05 يوجد نظام عادل لمكافأة الموظفين المتميزين في المرتبة الأولى لان متوسطها الحسابي بلغ 3.961 وانحرافها المعياري 1.121 بدرجة الموافقة وهذا يدل على حرص مؤسسة بريد الجزائر على تشجيع موظفيها لتقديم احسن الخدمات لزيائنها وذلك من خلال تقديم مكافآت تشجيعية ونظام تحفيزي للعمال المتميزين في خدمتهم جاءت العبارة 07 تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء في المرتبة الأولى لان متوسطها الحسابي بلغ 3.951 وانحرافها المعياري 0.954 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر تمنح الفرص لموظفيها لإبداء رأيهم واختيار أحسنها لأننا في عصر اقتصاد المعرفة كل معرفة ثمن ويكمن الاستفادة منها جاءت العبارة 09 توفر المؤسسة قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والإدارة في المرتبة الثالثة لان متوسطها الحسابي بلغ 3.941 وانحرافها المعياري 0.654 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر لديها إمكانيات تكنولوجية وشبكات داخلية تتمثل في لانترايت وهي قنوات فعالة تحسن الاتصال بين الموظفين والإدارة جاءت العبارة 06 يشعر الموظفون بالتقدير من قبل الإدارة عند تحقيق إنجازات في المرتبة الرابعة لان متوسطها الحسابي بلغ 3.771 وانحرافها المعياري 1.174 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر تثمن الانجازات التي يحققها موظفوها وبالتالي تدفع فيهم حب العمل والاخلاص والرضا بالوظيفة ألقدمه لهم جاءت العبارة 01 يتم تقييم كفاءة البرامج التدريبية بانتظام في المرتبة الخامسة بمتوسطها الحسابي بلغ 3.637 وانحرافها المعياري 1.274 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر لديها الحرص التام على تقييم كفاءة البرامج التدريبية بمعنى مقارنة الاهداف المسطرة والمخططة من خلال البرنامج التدريبي والاهداف المنجزه والمحقة فعلا على ارض الواقع وتصحيح الفجوة والمسار عن طريق التغذية العكسية جاءت العبارة 08 توجد بيئة عمل تدعم الاستقلالية والابداع في إتخاذ القرارات في المرتبة السادسة بمتوسطها الحسابي بلغ 3.617 وانحرافها المعياري 1.085 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر لديها بيئة تحفيزية على ابداء الراي واتخاذ

القرارات والابداع وهذا مانسميه في علم الادارة بالتمكين بمعنى الاستقلالية التامة وتحمل المسؤولية في ذلك . جاءت العبارة 06 يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة في المرتبة السابعة بمتوسطها الحسابي بلغ 3.607 وانحرافها المعياري 1.231 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر تمنح الفرص لاطاراتها بالمشاركة في عملية صنع القرار داخلها وهذا ماتدعو الية اغلب المنضّمات الدولية بالطريقة المعاصرة في اتخاذ قراراتها بطريقة العصف الذهني جاءت العبارة 11 تشجع الإدارة على الحوار المفتوح و الإستماع إلى مقترحات الموظفين في المرتبة الثامنة بمتوسطها الحسابي بلغ 3.598 وانحرافها المعياري 1.024 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر تشجع الاطارات ومنحهم فرص لاثراء النقاشات المطولة حتى يتسني لهم اختيار افضل الحلول الممكنة عن طريق فضاء مخصص لهم او من خلال الخراجات السياحية او الرحلات الصيفية المقدم لهم في ذلك حتى يكون المناخ ملائم لذلك .

جاءت العبارة 12 يتم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الإتصال الداخلي في المرتبة التاسعة بمتوسطها الحسابي بلغ 3.588 وانحرافها المعياري 1.231 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر تواكب اليقظة التكنولوجية من اقتناء الاجهزة الحديثة والبرامج المعاصره التي يستخدمها القطاع لمسايرة الزمن كاستخدام الشبكات الداخلية والخارجية جاءت العبارة 04 يتم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الإتصال الداخلي في المرتبة العاشرة بمتوسطها الحسابي بلغ 3.578 وانحرافها المعياري 1.025 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر توفر كل البرامج الحديثة من شبكات داخلية ولوجسيالات وتطبيقات كالبريد الالكتروني ولكسترنات التي تسهل توصيل المعلومات بالدقة وبالوقت المناسب جاءت العبارة 02 تساعد الدورات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المرتبة الحادي العاشرة بمتوسطها الحسابي بلغ 3.568 وانحرافها المعياري 1.002 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر يقدم تكوينات من خلال الدورات التدريبية لاطارات مؤسسته من اجل تحسين أدائهم الوظيفي لمواكبة التحديثات الجديدة في القطاع و لكسترنات التي تسهل توصيل المعلومات بالدقة وبالوقت المناسب جاءت العبارة 03 يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال التعلم المستمر في المرتبة الاخيرة بمتوسطها الحسابي بلغ 3.548 وانحرافها المعياري 1.321 وهذا يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر تقدم التحفيزات المادية والمعنويه لموظفيها لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال التعلم المستمر بنوعيه الحضورى واذا اقتضى الامر عن بعد وهذا من اجل مواكبة المستجدات الحديثة في القطاع

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

1- اختبار الفرضية الرئيسية

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0)=لا تؤثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1)=لا تؤثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين التسويق الداخلي أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (02-17): اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	0.877	2.036	0.048
عمليات ادارة المعرفة	0.760	6.974	0.000
معامل الارتباط المتعدد = 0.737	معامل التحديد المعدل = 0.543		
قيمة الاختبار F = 48.637	مستوى الدلالة = 0.000		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.737$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد التسويق الداخلي له تأثيراً إيجابياً على درجة أداء المؤسسة حيث كلما ازادت مستويات تطبيق عمليات ادارة المعرفة يَعْقُبه زيادة في التسويق الداخلي.

-معامل التحديد المعدل 0.543، حيث يتضح بأن التسويق الداخلي تفسر (فعاليتها) بـ 54.3% من التغيرات التي تحدث في درجة إدارة المؤسسة و هذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 48.637 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات ادارة المعرفة و التسويق الداخلي.

-ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لعمليات ادارة المعرفة علي التسويق الداخلي.

معدل الإنحدار:

$$\text{التسويق الداخلي} = 0.877 + 0.760(\text{عمليات ادارة المعرفة})$$

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر توليد المعرفة على التسويق الداخلي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1) = تؤثر توليد المعرفة على التسويق الداخلي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (02-18): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	2.564	5.343	0.000
مناقلة الموارد	0.328	2.72	0.010
معامل الارتباط المتعدد = 0.391		معامل التحديد المعدل = 0.153	
قيمة الاختبار F = 7.399		مستوى الدلالة = 0.010	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.3914$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد نقل المعرفة له تأثيراً إيجابياً على درجة التسويق الداخلي حيث كلما ازادت مستويات تطبيق بعد نقل المعرفة يَعْقُبُهُ زيادة في التسويق الداخلي.

-معامل التحديد المعدل 0.153، حيث يتضح بأن التسويق الداخلي تفسر (فعاليته) بـ 15.3% من التغيرات التي تحدث في درجة التسويق الداخلي وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 7.399 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نقل المعرفة والتسويق الداخلي.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للبعد بين بعد نقل المعرفة والتسويق الداخلي.

– . معادلة الانحدار:

التسويق الداخلي = $2.564 + 0.328$ (نقل المعرفة)

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا يؤثر تطبيق المعرفة في التسويق الداخلي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية البديلة (H_1) = لا يؤثر تطبيق المعرفة في التسويق الداخلي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (21-02): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.778	3.815	0.000
بناء الذكاء الجماعي	0.507	4.505	0.000
معامل الارتباط المتعدد = 0.575	معامل التحديد المعدل = 0.331		
قيمة الاختبار F = 20.291	مستوى الدلالة = 0.000		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.575$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد تطبيق المعرفة في له تأثيراً إيجابياً على درجة التسويق الداخلي حيث كلما ازادت مستويات تطبيق بعد تطبيق المعرفة يعقبه زيادة التسويق الداخلي في إدارة المؤسسة.

-معامل التحديد المعدل 0.331، حيث يتضح بأن التسويق الداخلي تفسر (فعاليتها) بـ 33.1% من التغيرات التي تحدث في درجة التسويق الداخلي وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 23.291 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والتسويق الداخلي

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للبعد تطبيق المعرفة والتسويق الداخلي.

-معادلة الانحدار:

$$\text{التسويق الداخلي} = 1.778 + 0.507(\text{تطبيق المعرفة})$$

قائمة المراجع

- الضب زينب، عميرة راوية، اثر التسويق الداخلي على رضا العاملين _دراسة حالة بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -تقرت، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التجارية ،التخصص: تسويق الخدمات ،جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -الجزائر سنة 2022

- بن هارون هاجر، إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الابتكار التسويقي في المؤسسة الخدمية ،دراسة حالة بنك الفلاحية والتنمية الريفية -قالمة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتخصص تسويق خدمات،جامعة 08ماي 1945-قالمة،سنة 2021-2022.

- حمادي عبله، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ،جامعة ألكي محمد الحاح - البويرة-الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013.

- حمادي عبله، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة ألكي محمد - الحاح-البويرة- الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013.

- د. زنبيل حليلو، جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، د. عريف عبد الرزاق، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- الجزائر، التسويق الداخلي للموارد البشرية-المفهوم والاهمية ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،العدد 33، سنة مارس 2018.

- د. ماجد قاسم عبده السياني،أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره.

- د-أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016.

- د-أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016.

- د-أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016.

- د-أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016.

- دخالنة فايزة بن الطيب مريم ،اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية ،دراسة حالة-اتصالات الجزائر- مديرية قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص سنة .

- د- سمية سعيد صديق جباره، ادارة المعرفة ودورها في تفعيل الأبداع والابتكار في المؤسسات

- سلمي عيشوبي، فاطمة بالمهدي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين بولاية ورقلة SAA، فرع علوم التسيير _ علوم مالية ومحاسبة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، سنة 2018-2019، ص(13-14).

- سليمان نور الهدى ،اثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات ،دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر - بسكرة ،الجزائر سنة ، ص (3).

- فرحي أسماء، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية في شركة الكهرباء والغاز-الوحدة التجارية - تقرت وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم علوم التسيير- تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - الجزائر، السنة 2019-2020.

.university of biskra repository

- الأستاذ بكاري سعد الله، إدارة المعرفة، تخصص تحليل إقتصادي، سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، سنة 2023-01-28.

-حمادي عبله، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)،كلية العلوم - الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية،جامعة أكلي محمد ألحاح-البويرة-الجزائر،السنة الجامعية 2012-2013، ص 17.

- حنان أبوبكر ميلطان ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته ،مدرسة العلوم الإدارية، شعبة الإدارة والتنظيم ، الأكاديمية الليبية -مصراته ،ربيع 2016م.

- د. فراح رشيد ، أ. قنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، جامعة البويرة - الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، السنة ديسمبر 2017.
- د. فاطمة محبوب، محاضرات في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير-قسم علوم التسيير، سنة أولى-تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحميد بو الصوف-ميلة-الجزائر، سنة 2023-2024، ص(70-71).
- د.ماجد قاسم عبده السياني،أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي،دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية،جامعة العلوم والتكنولوجيا-اليمن،12 فبراير 2021،ص(60,61).
- د-أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016.
- د-أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة الجامعية 2015-2016.
- دخاخنه فايزه،بن الطيب مريم،أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية-دراسة حالة إتصالات الجزائر -بمدينة قالمه،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مالية،جامعة 08ماي 1945-قالمه-الجزائر،سنة 2012-2013،ص(06).
- دخاخنه فايزه،بن الطيب مريم،مرجع سبق ذكره،ص(07).

عطايث الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدي القيادات، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير وتخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، سنة 2021-0202، ص (25).

- علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة حياة العمل وإسهامها في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية للآراء عينة من المدرسين العاملين في عدد من المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد-قسم إدارة الاعمال-جامعة الموصل-العراق، سنة 2020م، ص(40) .

علي أكرم عبدالله علي الحرباوي، مرجع سبق ذكره ص(40-41).

- غير منشور ، university of biskra repository ، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسة دراسة حالة مجمع نقاوس للمصبرات -باتته ، ص(09).

مرسوم . تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام . 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002 يتضمن إنشاء "بريد الجزائر".

قائمة الملاحق

استبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة.... السلام عليكم ورحمة الله .. تحية طيبة وبعد :

يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن هذا الاستبيان، قد أعد بهدف الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني لإعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير حول: " دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تعزيز التسويق الداخلي-دراسة حالة بريد الجزائر-ولاية الوادي "

ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم. أشكر لكم حسن تعاونكم .. وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير.

المشرف: بن خليفة أحمد

الطالبة: تومي محمود/قده حسين

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (x) في الخيار المناسب

الجنس:	ذكر	أنثى
العمر:	30 سنة فأقل	31 إلى 40 سنة
المؤهل العلمي:	ثانوي	تفقي سامي
سنوات العمل بالمؤسسة:	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات
		11-15 سنة
		أكثر من 15 سنة
		دراسات عليا
		جامعي
		أكثر من 50 سنة
		41 إلى 50 سنة

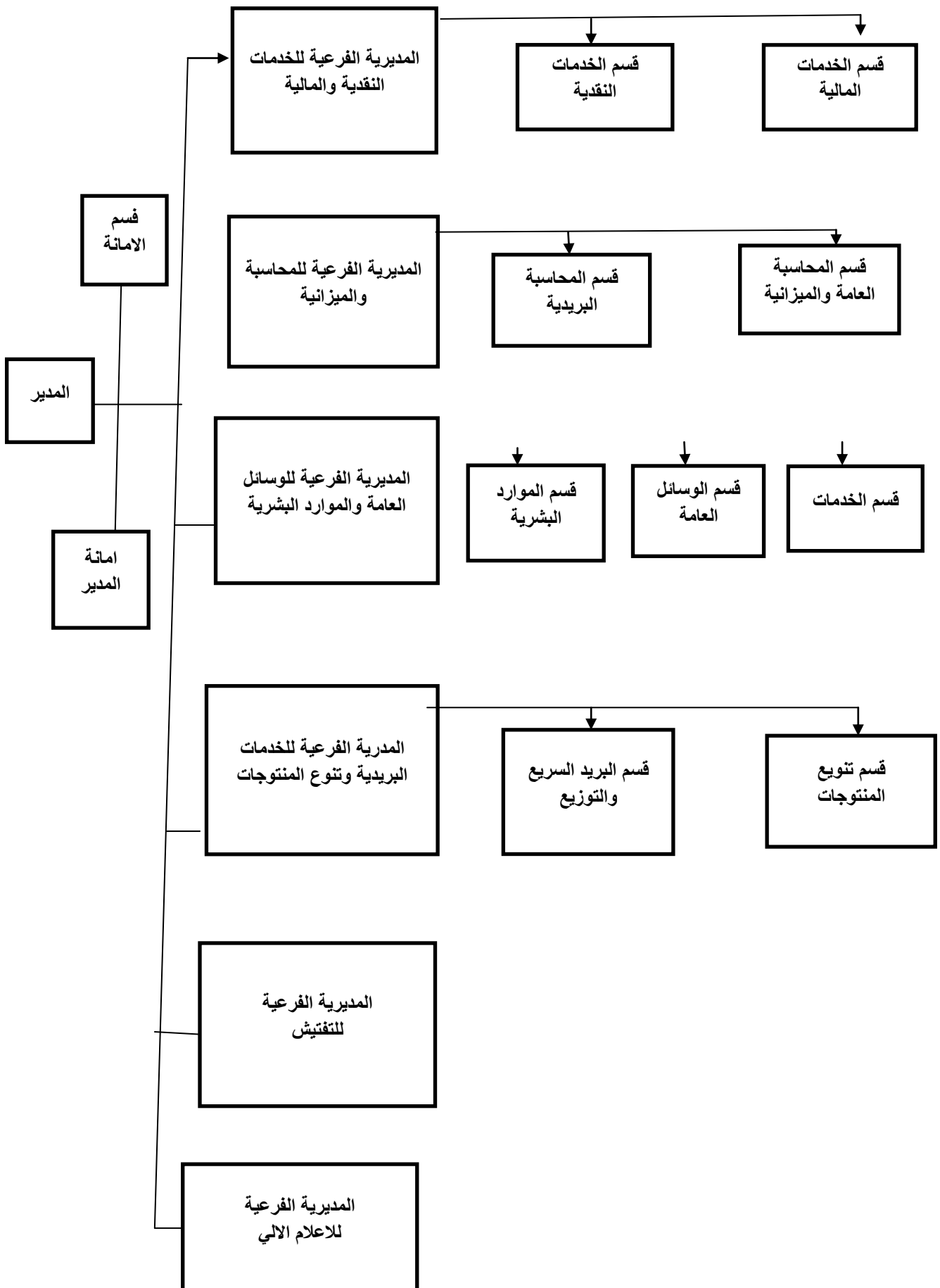
المحور الأول: إدارة المعرفة

توليد المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01 تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين لتقديم أفكار جديدة في مجال العمل					
02 يتم توفير بيئة مناسبة للابتكار داخل المؤسسة					
03 تقوم المؤسسة بتنظيم اجتماعات دورية لتبادل المعرفة					
04 يوجد نظام واضح لتشجيع البحث والتطوير داخل المؤسسة					
تخزين المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05 تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لحفظ المعرفة المكتسبة					
06 يتم توثيق التجارب والخبرات السابقة للاستفادة منها					
07 يتم تحديث قواعد البيانات المعرفية بشكل دوري					
08 يسهل الوصول للمعلومات المخزنة عند الحاجة					

توزيع المعرفة					
09	يتم تبادل المعلومات و الخبرات بين الموظفين بفعالية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
10	توفر المؤسسة قنوات تواصل واضحة لنقل المعرفة				
11	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في توزيع المعرفة داخل المؤسسة				
12	يتم تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة مع زملائهم				
تطبيق المعرفة					
13	يتم استخدام المعرفة المخزنة لتحسين عمليات العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
14	تسعى المؤسسة إلى تطبيق أفضل الممارسات المستمدة في المعرفة من المتاحة				
15	توجد سياسات واضحة لتطبيق المعرفة المكتسبة في تطوير الخدمات				
16	يتم تقديم التدريب اللازم لمساعدة الموظفين في تطبيق المعرفة الجديدة				
المحور الثاني: التسويق الداخلي					
العبارات					
17		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
18	يتم تقييم كفاءة البرامج التدريبية بانتظام				
19	تساعد الدورات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين				
20	يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال التعلم المستمر				
21	تقدم المؤسسة حوافز مالية ومعنوية لتشجيع الأداء الجيد				
22	يوجد نظام عادل لمكافأة الموظفين المتميزين				
23	يشعر الموظفون بالتقدير من قبل الإدارة عند تحقيق إنجازات				
24	تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء				
25	توجد بيئة عمل تدعم الاستقلالية والابداع في إتخاذ القرارات				
26	يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة				
27	توفر المؤسسة قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والإدارة				
28	تشجع الإدارة على الحوار المفتوح و الإستماع إلى مقترحات الموظفين				
29	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الإتصال الداخلي				

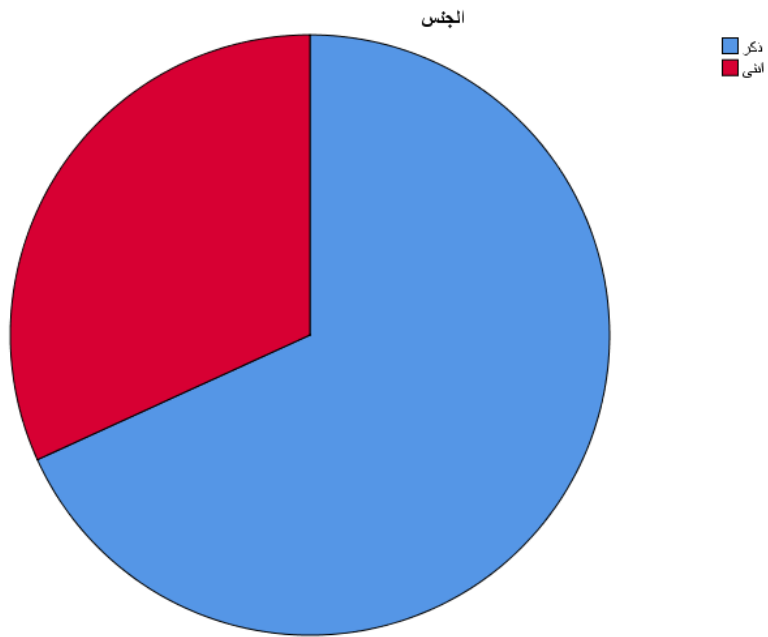
شكراً على وقتك ومساهمتم في هذا البحث!

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	مكان العمل
01	إبراهيم قعيد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي
02	عبد الحق طير	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي
03	عقبة زيمي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي

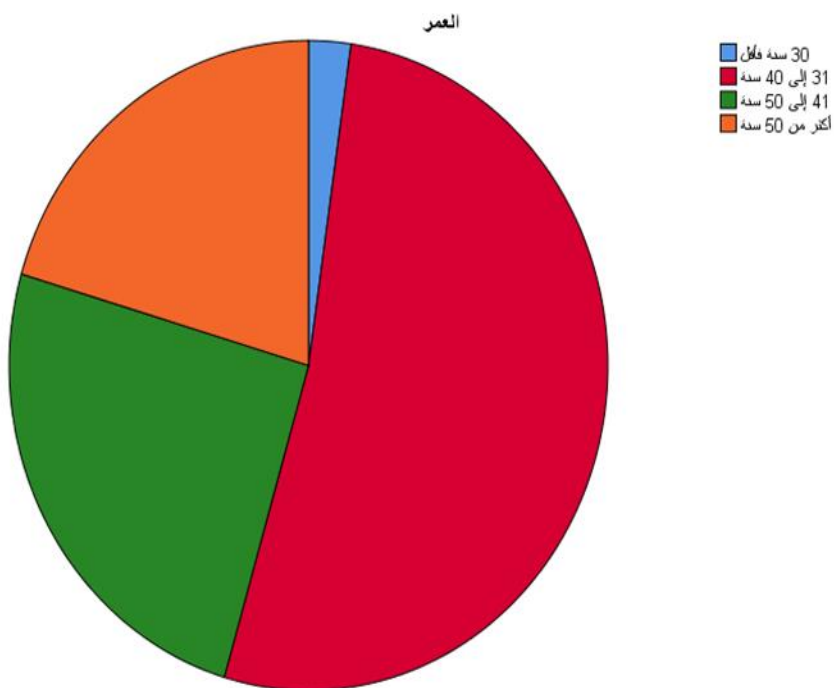


الملحق رقم 5: أشكال مخرجات برنامج spss

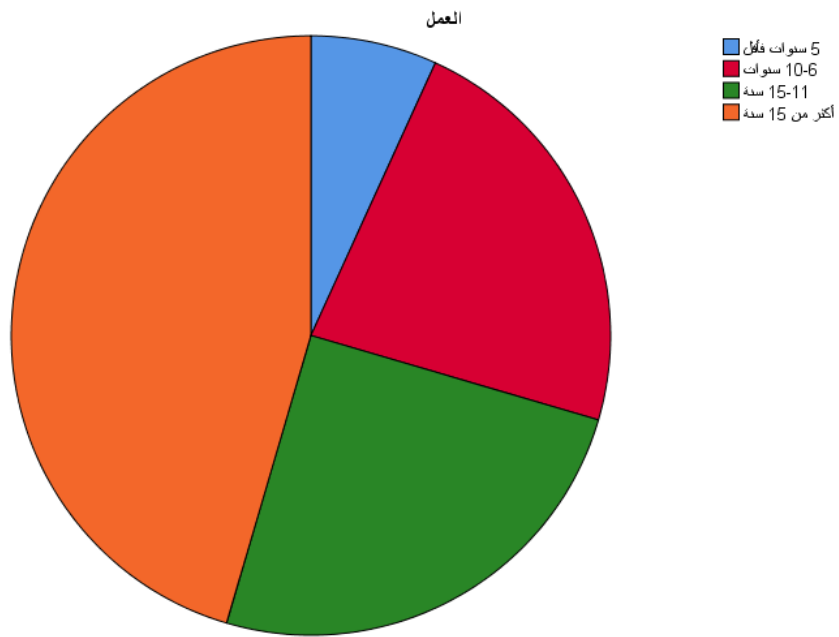
الملحق رقم (1) : الجنس



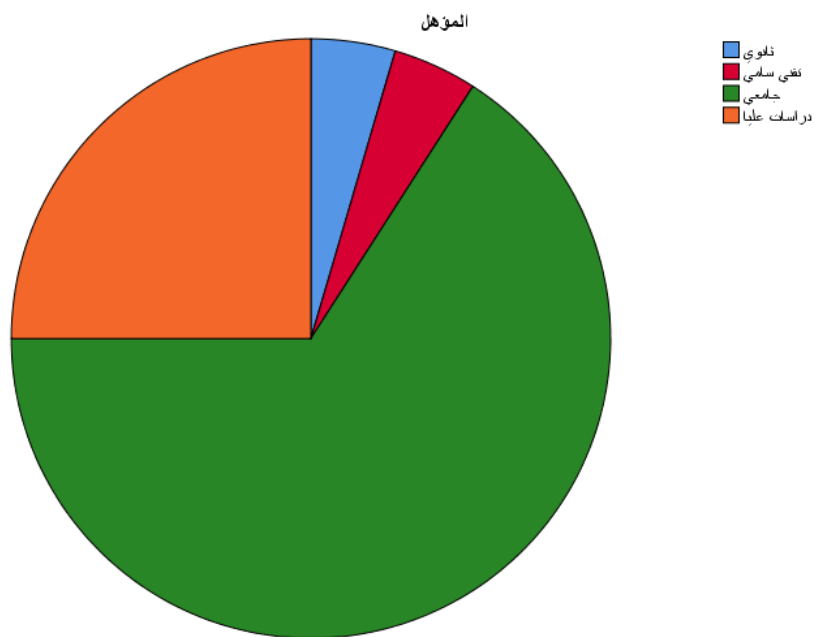
الملحق رقم (2): العمر



الملحق رقم (3): العمل



الملحق رقم (4) : المؤهل العلمي



الملحق رقم 5: بعض جداول مخرجات برنامج spss

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	68.2	68.2	68.2
	انثى	14	31.8	31.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة فأقل	1	2.3	2.3	2.3
	31 إلى 40 سنة	23	52.3	52.3	54.5
	41 إلى 50 سنة	11	25.0	25.0	79.5
	أكثر من 50 سنة	9	20.5	20.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	4.5	4.5	4.5
	تقني سامي	2	4.5	4.5	9.1
	جامعي	29	65.9	65.9	75.0
	دراسات عليا	11	25.0	25.0	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

الخبرة المهنية:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	3	6.8	6.8	6.8
	6-10 سنوات	10	22.7	22.7	29.5
	11-15 سنة	11	25.0	25.0	54.5
	أكثر من 15 سنة	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

الملحق رقم 6: جداول اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية

Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.048	2.036	0.877	المقدار الثابت
0.000	6.974	0.760	عمليات ادارة المعرفة
معامل التحديد المعدل = 0.543		معامل الارتباط المتعدد = 0.737	
مستوى الدلالة = 0.000		قيمة الاختبار F = 48.637	

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	5.343	2.564	المقدار الثابت
0.010	2.72	0.328	مناقلة الموارد
معامل التحديد المعدل = 0.153		معامل الارتباط المتعدد = 0.391	
مستوى الدلالة = 0.010		قيمة الاختبار F = 7.399	

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	3.815	1.778	المقدار الثابت
0.000	4.505	0.507	بناء الذكاء الجماعي
معامل التحديد المعدل = 0.331		معامل الارتباط المتعدد = 0.575	
مستوى الدلالة = 0.000		قيمة الاختبار F = 20.291	

س1: في ظل المعرفة الجديدة والتكنولوجيات واستعمال البرامج الإلكترونية والإتصالات المستحدثة على مستوى بلاد الجزائر هل يمكن الاستغناء على المعارف والإستخدات الكلاسيكية القديمة (للبريد والمواصلات لها أثارها؟)

الجواب:

تقريباً بمعنى الاستغناء عن كثير من المعارف والاستخدات الكلاسيكية إلا أنه تبقى جزء ضئيل لا يمكن التخلي عنها .

س2: من جاذبة جاذبة كرونا إلى يومنا هذا هل هناك تجارب لمعارف من خلال (توليدها، تخزينها، نشرها، تطبيقها) وبقيت سارية المفعول مثل التخاصر والتواصل عن بعد وهل لديهم معارف جديدة تم اكتسابها على هذا المنوال؟

الجواب:

التخاصر عن بعد تم استحداثه بعد جائحة كورونا هو ساري المفعول حالياً وسنجد التنقل بين المصالح المركزية .

س3: هل اقتراح المعارف تكون من طرف الموظفين حيث يتم دراستها من طرف الإدارة المركزية ثم اعتمادها أو تأتي مباشرة من طرف الإدارة المركزية بمعنى هل يوجد فضاء للموظفين في اقتراح المعارف؟

الجواب:

المعارف تأتي مباشرة من الإدارة المركزية .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ