

## أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة

أ. قحموش إيمان

جامعة بسكرة - الجزائر

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، فتنفيذ التسويق الداخلي في المؤسسة يزودها بالكفاءات والقدرات التي ستؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ذلك أن التسويق الداخلي ليس فقط التركيز على الموظفين، وإنما هو نشاط ضروري في تنفيذ إدارة المعرفة، وبالتالي اعتباره أداة للتعلم. لذلك يمكن القول، بأن التنفيذ الناجح للتسويق الداخلي يمكن أن يمهد الطريق لتنفيذ ناجح للعمليات التنظيمية مثل نظام إدارة المعرفة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة مهمة أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية، لذلك فإن (التحفيز والاتصال الداخلي والتوجه نحو العملاء) أنشطة تصنع القيمة من خلال تأثيرها على دفع المعرفة من المستويات الضمنية الفردية إلى مستويات صريحة جماعية لضمان استمرارية المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التسويق الداخلي، التحفيز، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء.

### Abstract:

This research aims to highlight the impact of internal marketing dimensions on knowledge management. Implementing internal marketing in the enterprise provides it with competencies and capabilities that leads to improve the organizational performance. Internal marketing does not focus only on employees but it is primordial to apply knowledge management. It is considered a tool of learning. Thus, a successful implementation of internal marketing can pave the way for the successful implementation of organizational processes such as the knowledge management system.

The study concludes that knowledge management is a crucial task for enterprises seeking to benefit from their human resources, for that reason: Motivation, internal communication and customer orientation are activities that create value through their influence on driving knowledge from implicit individual levels to explicit collective levels which ensures enterprise persistence.

**Keywords:** Knowledge Management, Internal Marketing, Motivation, internal communication, Customer Orientation.

## المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع المهمة، حيث تهدف معظم المؤسسات إلى إدارتها بنجاح، ومن هذا المنطلق تطور الاهتمام نحو تسخير إدارة المعرفة كإستراتيجية تتبناها مختلف المؤسسات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات، بما يقود إلى تحقيق التميز وبناء أسس راسخة للميزة التنافسية.

وتحقيق هذا الهدف في الحقيقة يتطلب تحقيق التنسيق والتكامل بين مجموعة من العمليات والأنشطة الأساسية والتمثلة في: اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة. كما تؤكد الدراسات على ضرورة أن تبذل المؤسسة جهوداً دائمة ومستمرة في تطوير إدارة المعرفة بصورة لا تقل عن منافسيها.

ومن ناحية أخرى، هناك عوامل مختلفة وفعالة تتحكم في خلق وتطبيق عمليات إدارة المعرفة، لذلك يستلزم على المؤسسات أن تولي اهتماماً عميقاً لهذه العوامل من أجل ضمان إنتاجيتها وبقائها ونموها. التسويق الداخلي هو واحد من أهم العوامل، لأنه نشاط مهم في تطوير المؤسسة الموجهة بالعملاء من خلال الأخذ بعين الاعتبار الموظفين هم العملاء الداخليين، كما يعتبر وسيلة أساسية في تحسين مستوى كفاءة الأفراد وتشجيعهم على الإبداع من خلال تبادل المعارف والخبرات مما يحول هذه المعارف إلى قيمة مضافة للمؤسسة، فالهدف الرئيسي من التسويق الداخلي هو تطوير الوعي بالعملاء الداخليين والقضاء على العقبات الوظيفية نحو الفعالية التنظيمية.

وعليه فالتسويق الداخلي يعتبر أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأن يسوق قدراته وإمكانياته للموظفين الآخرين بالمؤسسة، وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل.

من هنا جاءت هذه الورقة البحثية لتعالج الإشكالية التالية:

- ما هو أثر أبعاد التسويق الداخلي في إدارة المعرفة؟

وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية:

✓ الخلفيات الأدبية لإدارة المعرفة؛

✓ أبعاد التسويق الداخلي؛

✓ قدرة أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة.

### 1. الخلفيات الأدبية لإدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

هناك من يعرف إدارة المعرفة بناء على بعض العمليات التي يتم تطبيقها في المؤسسة لتجسيد المعرفة في إنتاج السلع والخدمات، حيث تطرق *Finneran* إلى عملية نشر المعرفة واعتبر إدارة المعرفة على أنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، بالحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص78). بالإضافة إلى العملية السابقة أضاف *Grey* مجموعة من العمليات الحصول على الأصول الفكرية وجمعها وتنظيمها ونشرها وتطبيقها (Yohanna O.E & Enoch G.W, 2015, p07)، أما *Turban et al* فيركزون في تعريفهم على العمليات كذلك لكن أكثر تفصيلاً من التعريف السابقة فيقولون بأنها عملية تجميع وتوليد المعرفة وتسهيل تقاسمها بما يمكن من تطبيقها بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة. (مجموعة خبراء، 2014، ص115) فهذا التعريف يسلط الضوء وبصفة أساسية على أبعاد معالجة المعلومة في إدارة المعرفة كبعد الجمع، توليد وتقايم، تطبيق والتي لها أهمية كبير للمؤسسة. كما يشير بعض الباحثين لأهمية إدارة المعرفة كونها تساعد على إيجاد بيئة تعاونية، وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوافرة وتقايمها وخلق الفرص وتوليد معارف جديدة، والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. (مجموعة خبراء، 2014، ص115).

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

## ثانياً: مكونات إدارة المعرفة

حسب مختلف التصنيفات لمكونات إدارة المعرفة يتضح بأنه لا يوجد إتفاق موحد للباحثين في تحديد هذه المتطلبات، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من *Bhojaraju G & Edwards J.S* حيث ذكروا بأن إدارة المعرفة تتكون من الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا. وفيما يلي يتم عرض هذه المكونات.

**1-2/ الأفراد:** إن الفرد (العنصر البشري) أهم عنصر في إدارة المعرفة، لكونه الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (نعيمه حسن جبر رزوقي، 2004، ص108)، لقدرته على التفكير بشكل خلاق ومميز إلى جانب خبراته ومهاراته، وعليه يرى *Drucker* بأن الأفراد يحتاجون إلى التمكن من البحث عن المعرفة وتجربتها والتعلم منها، وتعليم الآخرين أثناء ابتكاراتهم حتى يتمكنوا من تعزيز خلق معارف جديدة.

**2-2/ العمليات:** ويقصد بها العمليات الواضحة والبسيطة والمفهومة جيداً من قبل الموظفين في جميع أنحاء المؤسسة لتنفيذ المشاريع القائمة على استخدام المعارف لتوثيق أفضل الممارسات (Bhojaraju G, 2005, p40)، فهي بالغة الأهمية بالنسبة لعمل المؤسسة ومن المتطلبات الهامة لإدارة المعرفة لأنها تساعد على التخطيط والتوقع ما يحدث للمؤسسة وكيفية إنجاز المهام. أي توجه كيف يتم العمل في المؤسسات (Funmiola O.O, 2015, p04) ، إذن فالعمليات هي مجموعة من الإجراءات وأداء المهام على نطاق واسع كالبحث عن المعرفة من الأنشطة الداخلية والخارجية، توثيق وتسجيل المعلومات، تبادل المعرفة بين العمال، تحديث المعلومات، تطبيق معارف جديدة في مختلف الأنشطة. (Pierre V, 2016, p01)

**3-2/ التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها (فهد عبد الله الضويحي، 2009، ص05) فهي مهمة جداً في ربط الأفراد بإنجاز العمليات (Tatjana S, 2014, p565) ، كما تساعد المؤسسة في سهولة الوصول للمعلومات، وتقلص الوقت والجهد وتتطلب مساحة أقل، لذلك تعد أمر حيوي إستراتيجي لغرض الوصول للعالمية. (Mohammad R.H et al, 2014, p234)

## ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة

إن نجاح إدارة المعرفة يركز على عملياتها المتكاملة، وهي عبارة عن أنشطة تنظيمية مترابطة من مختلف العمليات التجارية المتطورة. ويرى كل من Lee & Klobas بأن عمليات إدارة

المعرفة مختلفة وتتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجه المؤسسة، فطلب المعرفة واكتسابها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات. (محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة، 2010، ص80).

**1-3/ اكتساب المعرفة:** يرى Mahadik بأنها عملية تتضمن جلب المعرفة إلى المؤسسة من مصادرها الداخلية والخارجية المتضمنة عملية الاكتساب وجمع المعلومات الموجودة خارج المؤسسة (غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، 2010، ص180)، وهذا ما أشار له كل من Balasubramanian et al بأن الحصول على المعرفة هي عملية جمع وتفسير المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، وتنظيمها في أشكال واضحة للاستخدام. (Lanthom J, 2008, p35).

**2-3/ تخزين المعرفة:** وهي الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية (علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، 2015، ص09) لضمان إستمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمؤسسات في المستقبل وعدم فقدانها وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة منها في كل الأوقات والظروف (مجبى لازم مسلم المالكي، 2010، ص122)، وهذا ما أكدته كل من Mcshane & Glinow حينما رأوا بأن الذاكرة التنظيمية هي أهم وسيلة لحفظ المعرفة وتخزينها (أكرم أحمد الطويل، رغد محمد يحيى، 2007، ص155)، والتي تهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها في الوسط البيئي المركب المحيط بالمؤسسة.

**3-3/ المشاركة بالمعرفة:** تعتبر هذه المرحلة عملية أساسية لإدارة المعرفة، (Katri L.L & Merle K, 2016, p331) فالهدف الرئيسي لأنشطة وممارسات إدارة المعرفة هي تعزيز تدفق المعرفة بين الأفراد، حيث يتم تبادلها من خلال توزيع ونقل المعرفة وتوظيفها والتي يتم اكتسابها من داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي فهي معرفة جديدة تم إنشاؤها من خلال الجمع بين المعرفة المشتركة والمعرفة الفردية. (Louay K et al, 2009, p76) لذا عرفت بأنها العملية التي يتم من خلالها إيصال معرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين (عبد الستار العلي وآخرون، 2006، ص297) لحل المشاكل وتطوير الأفكار الجديدة، أو تنفيذ العمليات. (Zoltan G et al, 2015, p187)

**4-3/ تطبيق المعرفة:** وهي المرحلة التي يتم فيها تطبيق العمليات السابقة، أي هي العمليات الموجهة نحو الاستخدام الفعلي (Andrew H et al, 2001, p191) للمعرفة التي تم تخزينها،

فالمعرفة بدون عملية تطبيق تعتبر معلومة. يعني جعل المعرفة أكثر نشاطا وذات علاقة في خلق القيم بالمؤسسة. فهذه العملية تتعامل مع حقيقة أن الموظفين يطبقون باستمرار معارفهم في مختلف أعمالهم وأنشطتهم (المنتجات، العمليات، الخدمات،....)، (M. W.Y et al, 2012, p17)

## // أبعاد التسويق الداخلي

### أولاً: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي جاء أصلاً من البحث في الخدمة، ويقترح هذا المفهوم أنه من أجل تقديم الخدمات للعملاء فمن الضروري أولاً على الموظفين فهم قيمة وأهمية الخدمة نفسها. (Tatsuya K, 2012, p171) حيث فكرة هذا المفهوم تقوم على الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة.

**1/ تعريف التسويق الداخلي:** إن التسويق الداخلي أصبح من المفاهيم الأكثر انتشاراً في مجال التسويق، إذ تم تعريفه من طرف Berry & Parasuraman بأنه فلسفة معاملة الموظفين كعملاء، وهو بمثابة استراتيجية لتشكيل المنتجات الوظيفية تتلائم مع الاحتياجات البشرية (Sally Y.A, 2016, p125) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما اقترحه Berry أنه من أجل الوصول إلى تحقيق ولاء العملاء بتقديم لهم أفضل الخدمات، وجب على المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية (Pearse Q.E, 2014, p143) التواصل مع الموظفين بأكثر كفاءة وفاعلية (صالح عمرو كرامة الجريري، 2006، ص38)، فالمؤسسة التي تختار تطوير وإدارة وتحفيز القوى العاملة لديها مزايا تنافسية مقارنة بالآخرين. (Pearse Q.E, 2014, p143) كما اتفق كل من Rafiq & Ahmed بأن التسويق الداخلي عبارة عن الجهود المخططة ذات البعد التسويقي والموجه لتحفيز الموظفين وتحقيق التكامل فيما بينهم وذلك لتنفيذ ودمج الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للعملاء. (Norizan M.S et al, 2002, p29) وصف هذا التعريف التسويق الداخلي من المنظور التسويقي بتوجيه إستراتيجيات نحو الموظفين، من أجل تقديم خدمات بالشكل الذي يرضي العميل الخارجي.

وبالتالي أضاف التسويق الداخلي فكرة جديدة إلى مجال التسويق تركز على تطوير العلاقات بين المؤسسة والموظفين، باعتباره وظيفة أساسية تهتم بالموظفين ورفع قدراتهم ومهاراتهم. وهو ما ركز عليه Ballantyne عندما عرف التسويق الداخلي شكلاً من أشكال التسويق داخل المؤسسة، والذي يركز على جذب انتباه الموظفين لأداء الأنشطة الداخلية والتي

هي بحاجة إلى تغيير مستمر لتحسين أداء التسويق الخارجي، وصولاً إلى رضا العملاء الخارجيين. (Ballantyne D, 1997, p346)

**2/ مراحل تنمية مفهوم التسويق الداخلي:** تظهر مختلف الدراسات أن مفهوم التسويق الداخلي قد تم تطويره عبر ثلاث مراحل، حيث صنفها Rafiq & Ahmed كالآتي:

**1-2/ مرحلة تحفيز ورضا العملاء الداخليين:** تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين مما يوجب تحفيزهم وإرضائهم (محمود أحمد عبد الله الفياض وعيسى يوسف سعيد قعادة، 2011، ص245)، من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين. فالتسويق الداخلي يجب ممارسته ودعمه من قبل الإدارة العليا، ويستمر من خلال الإدارة الوسطى ويؤدي في النهاية إلى جودة الخدمة. (Sadeghloo M et al, 2014, p317) لذا فهو أمر بالغ الأهمية خاصة في الحالات التي تكون فيها نوعية الخدمة هي عامل التمييز بين المنافسين. (Rafiq M & Ahmad P.K, 2002, p05) ، فتحقيق رضا العملاء الداخليين تستطیع المؤسسة من خلاله قياس رضا العملاء الخارجيين، لذلك ظهر مصطلح العميل الداخلي وهذا خلق جدلاً كبيراً حول من له الأسبقية بالاهتمام وإشباع الحاجة للعملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين)، وهو الشيء الذي مهد إلى ظهور المرحلة الثانية. (ساحي محمد وجوال محمد السعيد، 2009، ص104)

**2-2/ مرحلة التوجه للعملاء:** ظهرت من خلال الدراسة التي قام بها Gronroos رائد هذه المرحلة (بن أحسن ناصر الدين، 2016، ص25)، والتي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالتنسيق والتواصل والتفاعل بين الموظفين والعملاء (محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، ص157)، لتقديم خدمات بشكل أفضل. (Johari M, 2008, p80)

**3-2/ مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:** Winter أول من أعطى التوجيه للمرحلة الثالثة وإعترف بدور التسويق الداخلي كأسلوب لإدارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Qayum M.N & Musadiq A.S, 2013, p51)، وقد ساهم الكثير من مفكري التسويق والإدارة في ترسيخ هذا التوجه فاعتبر كل من Taylor & Cosenza التسويق الداخلي بأنه استراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في خدمة العملاء الخارجيين. (Qlanrewaju G.Y et al, 2014, p251) مما يؤكد على أهمية التكامل بين

الوظائف الإدارية في سياق تحقيق الأهداف التنظيمية. (محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، ص159)

**3/ أهداف التسويق الداخلي:** إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها (شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، 2008، ص399)، لضمان تشغيل موارد المؤسسة من قبل الموظفين لأجل مصلحة العملاء (أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010، ص42) بتوفير لهم خدمات ذات جودة عالية، مما تؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة. وقد أشار Rafiq & Ahmed بأن هدف التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي أو الشعور بالعملاء وتلبية إحتياجاتهم (أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010، ص42)، أي الهدف الأول يتعلق بالأسواق الداخلية ويشمل الاستثمار في الموظفين بحيث يشعرون أنهم ينتمون إلى المؤسسة (Haghighikhan M et al, 2016، p149)، بتحفيظهم وتشجيعهم من أجل أن يعملوا اتجاه خدمة العملاء والسوق والمبيعات، وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع العملاء. (أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010، ص42) لأن تلبية إحتياجات الموظفين له الدور الرئيسي في تلبية إحتياجات العملاء في السوق الخارجي (عبود سعاد، 2017، ص138)، لذلك يمكن أن يؤدي التطبيق الناجح للتسويق الداخلي إلى مواقف إيجابية كالرضا الوظيفي، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي. (Haghighikhan M et al, 2016، p149)

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

### ثانياً: المزيج التسويقي الداخلي

إن الفكرة وراء مفهوم المزيج التسويقي الداخلي هو أنه مجموعة من العناصر تحت سيطرة الإدارة يتم دمجها للاستجابة لمتطلبات السوق المستهدفة. (Rafiq M & Ahmad P.K, 2002، p27) حيث تتمثل هذه العناصر في:

**1/المنتج الداخلي:** في التسويق الخارجي، المنتج هو أي شيء يمكن للمؤسسة أن تقدمه لتلبية الحاجات لأسواقها، أما في التسويق الداخلي المنتج هو الوظيفة (Hernandez I.S &



## أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة.

Grayson D, 2014, p283) المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية لبرامج التدريب الهادف لتطوير معرفة الموظفين. فمن هذا المنظور، جميع الموظفين في المؤسسة هم العملاء الداخليين ويجب أن يفهموا كيف يؤثر على قيمة العملاء الخارجيين من خلال العملية التنظيمية. (Johari M, 2008, p87)

**2/السعر الداخلي:** عموماً، السعر هو الدفع أو التعويض المقدم من طرف لآخر مقابل سلعة أو خدمة (Bakar A et al, p06) أما في السوق الداخلي فالسعر هو نظام مكافأة الموظفين. (Jones P, 1986, p202)

**3/الترويج الداخلي:** إن الحاجة إلى الاتصال الفعال بين الأفكار والعمليات الجديدة في الأسواق الداخلية مهمة بنفس قدر أهمية الترويج لمنتجات جديدة إلى العملاء الخارجيين. (Higgins S.H, 1996, p481) لذا يمثل الترويج الداخلي الاتصال في مكان العمل، ونقل الرسائل الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق موقف إيجابي للموظف كاستخدام التفاعلات وجها لوجه، والاعتراف بالجهود ونظم المكافآت. (Bakar A et al, p07)

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

**4/التوزيع الداخلي:** يتعلق بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظفين المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته (سهام موسى دريالي، 2009، ص41)، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات/المبادلات بين مختلف الأطراف، أي المؤسسة والعملاء الداخليين. (Abzari M & Chujali H, 2011, p97)

## ثالثاً: أبعاد التسويق الداخلي

أكد Berry بأن المؤسسات الناجحة تتمتع بميزة تنافسية مع العملاء، ويرجع ذلك بأنها تتمتع بميزة تنافسية مع الموظفين. بحيث تستثمر هذه المؤسسات في نجاح موظفيها أثناء العمل بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية الرئيسية والتي تشكل التسويق الداخلي. (Papasolomou I, Vrontis D, 2006, p41) حيث تتمثل هذه الأنشطة والممارسات بمختلف الأبعاد التي تركز على الموظفين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، وخلق علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي تحقيق الهدف

الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وهو رضا العملاء. (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، ص20) وسيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

**1/ التحفيز:** يعد نظام التحفيز من أهم وظائف الموارد البشرية، التي تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين المؤهلين وتحفيزهم وتشجيعهم بهدف رفع روح المعنوية لديهم للوصول إلى أداء مميز يحقق أهداف المؤسسة. (محمد عواد الزيادات، 2016، ص189) حيث أظهر Wagar بأن المؤسسات العالمية يمكن أن تكون ناجحة إذا كان الموظفون يمتلكون مهارات عالية مع تحفيزات مثالية، وأن القوى العاملة الراضية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق منتجات جديدة بأسعار منخفضة. (Ali S.Y , 2016, p128) فالتحفيز في المؤسسة من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، من خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. وهو بذلك مسار يعتمد على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع والتي بدورها تدفع الموظفين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن العمل. (هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، 2009، ص195)

**2/ الاتصال الداخلي:** يرى Argentini بأن الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة، كما ينبغي أن تأتي الاتصالات مباشرة من الإدارة من مدير إلى آخر ومن موظف إلى مشرف ومن موظف إلى آخر . (محمد عواد الزيادات، 2016، ص190)، فعلى مستوى المؤسسة، يمثل الاتصال الداخلي تدفق المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة (Aleksandra K.S & Rogala A, 2013, p10) من أجل توفير الخدمة مع الجودة المطلوبة. ف Murphy يرى أن الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة بانجاز أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل (برباوي كمال، 2013، ص81)، أما Edighoffer فيرى بأنه يمثل مجموع الحوارات وتبادل المعلومات التي تدور بين أعضاء المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فالمعلومة هي وسيلة إستراتيجية حقيقية إذا ما أحسن استعمالها. (بركان دليلة، ص84-85)

**3/ التوجه نحو العملاء:** إقترح كل من Kohli & Jaworski أن المؤسسة الموجهة نحو العملاء يجب أن تسعى إلى توليد معلومات عن السوق، حول احتياجات وتفضيلات العملاء، والمنافسين ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة. (T.Mavondon.F & Conduit J, 2001, p12)

ويعرف التوجه نحو العملاء على أنه مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح ( عبد الإله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي أمين، 2012، ص343)، كما ينظر له كآلية تسويق تعالج أهمية النظر في احتياجات العملاء داخل المؤسسة (Yusuf G.O et al, 2016, p219) ، أي فهم حاجات العميل المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار، لذلك يعتبر التوجه نحو العملاء قوة تقود التسويق الداخلي.(أقطي جوهره، 2014، ص90) حيث أكد كل من Narver & Slater بأن تطوير نهج التسويق الداخلي يؤدي إلى ثقافة تخلق بعض السلوكيات الأكثر كفاءة وفعالية تؤدي إلى تقديم خدمات فائقة للعملاء، وبالتالي فهو تقنية إدارية تستخدم لحل المشاكل مع الخدمات الداخلية، التوجه نحو السوق بنجاح، وتنفيذ الخطط المناسبة للتوجه نحو العملاء.(Mohammadi R et al, 2012, p2339)

### III. المحور الثالث: قدرة أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة

اعتبرت إدارة المعرفة مفهوما لوصف العمليات التي تقوم من خلالها المؤسسات بتطوير وتنظيم وتبادل المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. حيث توجد عوامل فعالة في إنشاء واستخدام هذه العمليات، لذا يعد التسويق الداخلي أحد هذه العوامل بتركيزه على الموظفين كأصول هامة بالنسبة للمؤسسة، والتي تعتبر مشاركتها أنشطة ضرورية في تنفيذ برامج إدارة المعرفة (Spodarczyk E & Rudzka K.S, 2008, p313)

#### أولاً: أثر التحفيز على إدارة المعرفة

يعد المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة لتنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها، لذا سعت جل المؤسسات إلى البحث في كيفية حث هذا العنصر على تقديم أفضل ما لديه من مهارات ومعارف وبذل جهده لصالح مؤسسته، بما يسهم في تحقيق أهدافها ونموها وتطورها من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج. فالتحفيز أحد السبل الرئيسية في حث المورد البشري على تحقيق ذلك.(موسى السعودي، 2013، ص20) لذلك تعترف العديد من المؤسسات اليوم بأن تحفيز الموظفين يتطلب مستوى من الاحترام بين الإدارة والموظفين ، لتشجيع القدرات الإبداعية على خلق وتوليد المعارف الجديدة، والمحافظة على الموظفين المؤهلين بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة.(محمد جبار الشمري وحامد كريم الحدراوي، 2011، ص197)

## ثانياً: أثر الاتصال الداخلي على إدارة المعرفة

يرى Sain Saulieu أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لمعارف وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم عمر أكتوف أن الهدف من الاتصال الداخلي هو جعل المعرفة تمثل فلسفة المؤسسة. (الأمين بلقاضي، 2014، ص69) لذا فالتواصل الفعال هو أداة جيدة للحصول على المعارف حول السلوك البشري والتنفيذ الفعال للتغيير داخل المؤسسة (Kosir S, 2014, p1646)، كما يتمكن كل أفراد المؤسسة من تعديل أفكارهم واكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى زيادة تمكنه من الأداء السليم لمهامه وواجباته نتيجة الرصيد المعرفي الذي أصبح يمتلكه.

وبالتالي فالفرد لا يستطيع أن يحقق أي هدف بدون إتصال، الحديث والمقابلات والاجتماعات والتعليمات، التوجيهات هي وسائل لنقل والمشاركة بالأفكار والمعارف وهذا ما يؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، مما يسمح لها بمواجهة التغييرات وتسهيل التكيف مع المحيط بشكل مستمر. ف نجاح المؤسسة يرتبط بقدرة تعاون أفرادها، كما أن بناء هذه الأخيرة لا يمكن أن يحدث إلا في إطار تبني وتطبيق أسلوب الاتصال الداخلي الذي يعتبر بمثابة رافعة استراتيجية تساعد على خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على العمل الجماعي بما يقود إلى تبادل المعارف ونشر الممارسات الجيدة وخلق كفاءات لها القدرة على الاستجابة الجماعية لمواقف وظروف محيط العمل. (عبد المالك ججيق وسارة عبيدات، 2014، ص127-131)

## ثالثاً: أثر التوجه نحو العملاء على إدارة المعرفة

وفقاً لرأي Null فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في القيمة التي تخلقها لعملائها، لذلك فالقيمة ليست في جمع المزيد من المعلومات أو التكنولوجيا المتقدمة، لكنها تكمن في معرفة العملاء وكيفية استخدام هذه المعرفة في بناء العلاقات، وتحقيق الولاء وبالتالي ربحية أعلى. فالنظرة لموقع العميل الاستراتيجي في السوق التنافسية اليوم قد تغيرت وأصبح مركز اهتمام المؤسسة بإعتباره (Gahremani M & Azar R.S.G.P.A, 2017, p43)، أحد مصادرها الرئيسية، لذا فالعملاء يكتسبون الكثير من المعرفة والخبرة عندما يستخدمون الخدمة أو يستهلكون المنتج، بالتالي أصبحت هذه المعرفة واحدة من أهم الموارد فاكتسابها يعتبر ميزة جديدة. (Ghanimat E et al, 2014, p710-711)

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

#### الخاتمة:

يتبين لنا من دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، الأهمية التي توليها هذه الأخيرة في تعزيز وتقوية الخبرات والقدرات الجوهرية للعمل، كما يساعد في تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتحويل الفكرة الجديدة إلى السوق.

من أجل جعل إدارة المعرفة ظاهرة دائمة يجب أن يكون هدفها واضحا بشكل جيد بالنسبة للإدارة العليا. ولقيام بذلك، من الضروري تغيير النظرة لإدارة المعرفة من الأفكار النظرية إلى أفكار تطبيقية، ومن هذا المنطلق، أصبح الاهتمام بالموظفين وتدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجياتهم وتشجيع التواصل بينهم من أولويات إدارة المعرفة. فالمؤسسات اليوم، ليست مطالبة بتطوير قدرات جديدة فقط ولكن أيضا لإجراء تغييرات رئيسية في سلوك الموظفين إذا ما أرادت مواكبة المؤسسات العالمية.

#### المراجع:

##### أولا: المراجع باللغة العربية

- 1-أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
- 2-الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية/ جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد (02)، 2014.
- 3- أكرم أحمد الطويل، رغد محمد يحي، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل: العلاقة والأثر دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين 86 (29)، 2007.
- 4- أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(06)، العدد (01)، 2010.

- 5-بركان دليلة، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي دراسة حالة: الشركة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة-، مديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- 6-برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (04)، العدد (10)، 2013.
- 7- بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2016.
- 8- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 9- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 10- ساحي محمد وجوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد(07)، 2009.
- 11- سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي إربد الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، 2009.
- 12- شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(04)، العدد (04)، 2008.
- 13- صالح عمرو كرامة الجريزي، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق 2006.
- 14- عبد المالك ججيق وسارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية (دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (06)، 2014.
- 15- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- 16- عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية -رؤية مستقبلية-، مجلة الباحث، العدد 04، ورقلة، الجزائر، 2006.

## أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة.

- 17- علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (10)، العدد(02)، 2015.
- 18- عيد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 19- عبد الإله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي أمين، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد (10)، 2012.
- 20- عيود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري -دراسة مجموعة من المؤسسات-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
- 21- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 22- فهد بن عبد الله الضويحي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات (النظرية والتطبيق)، Cybrarians Journal، العدد (20)، 2009.
- 23- مالك محمد المجالي، أمين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (03)، 2016.
- 24- محمد جبار الشمري وحامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي (دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (07)، العدد (18)، 2011.
- 25- مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة (رأس المال المعرفي)، مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد الثالث، عمان، 2007.
- 26- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- 27- مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2014.
- 28- موسى السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الادارية، المجلد (40)، العدد (01)، 2013.
- 29- محمد تركي البطينية و زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 30- مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 31- محمود أحمد عبد الله الفياض وعيسى يوسف سعيد قداددة، **تطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه (دراسة تحليلية تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (22)، العلوم الإدارية (02)، الرياض، 2011.
- 32- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة، الطبعة الأولى**، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 33- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **إدارة المعرفة، الطبعة الأولى**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 34- نعيمة حسن جبر رزوقي، **الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، المجلة 10 ، العدد 02، 2005.
- 35- هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)**، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 36- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، **إدارة المنشآت المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Andrew H. Gold, Arvind Malhotra, and Albert H. Segars, **Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective**, Journal of Management Information Systems, Vol.18, No.01, 2001.
- 2-Abzari.M, Ghujali.T, **Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4, 2011.
- 3-Aleksandra Kaniewska-Sęba & Anna Rogala, **Internal communication as a marketing Communication tool**, in 12th International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEP European School of Management, 2013.
- 4-Aleksandra Kaniewska-Sęba & Anna Rogala, **Internal communication as a marketing Communication tool**, in 12th International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEP European School of Management, 2013.
- 5-Bhojaraju G, **Knowledge Management: why do we need it for corporates**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 10, No.2, 2005.
- 6-David Ballantyne, **Internal Networks for internal marketing**, Journal of marketing management, Vol.13, 1997.



- 7-Ebrahim Rahimi, Najibeh Abbasi Rostami, Faranak Safari Shad, Vajihe Vafaei, **The importance of knowledge management on innovation**, Applied mathematics in engineering, management and technology, Vol.05, No.01, 2017.
- 8-Edyta Spodarczyk & Katarzyna Szelałowska-Rudzka, **The Influence of Internal Marketing and Employees' Entrepreneurship on Knowledge Management**, Olsztyn Economic Journal, Vol.03, No.02, 2008.
- 9-Elnaz Ghanimat, Samaneh Ghanimat & Shahnaz Nayebyzadeh, Investigating the effect of customer knowledge management and electronic marketing on organizations development, Indian J.Sci.Res. Vol.04, No.06, 2014.
- 10-Funmilola Olubunmi Omotayo, **Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature**, Library Philosophy and Practice ( e-journal), 2015.
- 11-Farhad Gheisari & Taher G heisari, **Explain the relationship between customer orientations; knowledge management and customer relationship with CRM technology with organizational variables mediate Pasargad Bank**, Journal of Scientific Research and Development, Vol.02, No.05, 2015.
- 12- Gafar Olanrewaju Yusuf, Inda Sukati, **Ifu Andenyang, Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector**, International Review of Management and Marketing, Vol.06, No.04, 2016.
- 13- Ioanna Papasolomou & Demetris Vrontis, **Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry**, Journal of Product & Brand Management, Vol.15, No.01, 2006.
- 14- Isabel Sanchez-Hernandez & David Grayson, **Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey**, Intangible Capital, Vol.08, No.02, 2012.41-Abou Bakar & John Wilkinson, an Islamic perspective of internal marketing, 2011  
<http://search.ror.unisa.edu.au/record/UNISA.../media/digital/open/.../pdf>
- 15- Jodie Conduit & Felix T. Mavondo, **How critical is internal customer orientation to market orientation?**, Journal of Business Research, Elsevier, Vol.51, No.01, 2001.

- 16- Jürgen Kluge, Wolfram Stein, Thomas Licht, **Knowledge Unplugged: the McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management**, published by Palgrave Macmillan, UK, 2001.
- 17- Johari Mat, **The influence of leadership style on internal marketing inretailing**, a Thesis Submitted to the Faculty of Management in Fulfillment of the Requirement for the degree of Doctor of philosophy, university of stirling, 2008.
- 18- Katri-Liis Lepik & Merle Krigul, **Knowledge sharing in the process of developing a cross-border knowledge region**, Knowledge Management Research & Practice, Vol.14, No.03, 2016.
- 19- Louay Karadsheh, Ebrahim Mansour, Samer Alhawari, Ghassan Azar, Lawrence, Naser El-Bathy, Lawrence, **A Theoretical Framework for Knowledge Management Process: Towards Improving Knowledge Performance**, Communications of the IBIMA, Vol.07, 2009.
- 20- Lanthom Jonjousong, **An Integrated Knowledge Management Model for Community Enterprises: A Case Study of a Rural Community Enterprise in Thailand**, A thesis submitted to Victoria University of Wellington in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Information Management, Faculty of Commerce and Administration, Victoria University of Wellington,2008.
- 21- MumWai Yip, Alex Hou Hong Ng, Sabariyah binti Din, **Knowledge Management Activities in Small and Medium Enterprises/Industries: A Conceptual Framework** , International Conference on Innovation and Information Management, (ICIIM 2012), IACSIT Press, Singapore, vol. 36 (2012).
- 22- Maryam Sadeghloo, Zahra Habibi Nodeh , Robabe Rajabloo, **The relationship between internal marketing and organizational commitment in Golestan's sports and youth offices**, Advances in Applied Science Research, Pelagia Research Library,USA, 2014,Vol.5, No.1, 2014.
- 23- Marius Calinbenea, **Internal marketing and performance in services organizations**, Acta technical corviniensis – bulletin of engineering, Romania, 2005.
- 24- Maryam Haghhighikhah, Mahdieh Khadang & Masoud Arabi, **Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank**, International Journal of Marketing Studies; Vol. 08, No. 02, 2016.

- 25- Masoud Ghahremani & Reza Saadat Gholi pour Azar, **Study of relationship between knowledge management and customer relationship management to organizational performance (Case Study: West Azerbaijan province's interest-free Mehr bank)**, International Academic Journal of Business Management, Vol. 4, No. 2, 2017.
- 26- Mohammad Reza Hosseini, Hamed Tahsildari, Mohd Taib Hashim, Mohammad Ali Tareq, **The Impact of People, Process and Technology on Knowledge Management**, European Journal of Business and Management , Vol.6, No.28, 2014.
- 27- Mir Nimer Qayum & Musadiq Amin Sahaf, **Internal Marketing: A pre-requisite for Employee satisfaction in Universities**, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Vol.02, Issue 05, 2013.
- 28-Marko Paliaga & Željko Strunje, **Research Of Implementation of Internal Marketing in Companies in the Republic of Croatia**, Economic Research, Vol. 24, No. 01, 2011.
- 29-Norizan M. Saad, Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, **Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, 2002.
- 30-Pervaiz K. Ahmed & Mohammed Rafiq, **Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management**, Butterworth-Heinemann, 2002.
- 31-Peter Jones, **Internal marketing**, International Journal Hospitality Management, Vol.05 No.04, 1986.
- 32- Pierre Veyrat, **Technology, People and Processes in knowledge management**, 21/01/2016 <https://www.heflo.com/blog/bpm/technology-people-and-processes/>
- 33- Pearse Olugbenga Ezekiel, **Internal Marketing As A Strategic Tool For Survival In Nigerian Banking Industry**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 16, Issue.06 Ver. II, 2014.
- 34- Rastegar Mohammadi, Reza Hashemi, Alireza Moradi, **Study of effects of internal marketing on customer orientation food & drug distribution companies**

---

**of Kermanshah province**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol.03, No.11, 2012.

35–Susan H. Higgins, **Towards Taming the Labor–Management Frontier: A Strategic Marketing Framework**, Journal of Business Ethics, Vol.15, No.04, 1996.

36–Suzana Košir, **the Role of Knowledge Management and Internal Communication for a Better Quality Assurance in Higher Education Institution**, Literacy Information and Computer Education Journal, Vol.05, Issue 03, 2014.

37– Sally Yassin Ali, **Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees’ job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport**, The Business and Management Review, Vol.07, No.02, 2016.

38–Tatjana Simaškienė & Aistė Dromantaitė–Stancikienė, **influence of knowledge management to the competitiveness of enterprises**, Socialinių mokslų studijos / Societal Studies, Vol.06, No.03, 2014.

39– Tatsuya Kimura, **The Degree of Penetration and Impact of Internal Marketing Affecting Corporate Performance**, Journal of Business and Policy Research, Vol.07, No. 02, 2012.

40–Yohanna Ogbu Egiri & Enoch Gotring Wuritka, **Knowledge management in industrial design: A key factor in Metal/Jewellery, ceramics and graphic design**, International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Vol.02, Issue. 11. 2015.

41–Zoltán Gaál, Lajos Szabó, Nóra Obermayer–Kovács and Anikó Csepregi, **Exploring the Role of Social Media in Knowledge Sharing**, The Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 13, Issue. 3, 2015.