

أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة
-دراسة تحليلية لأراء موظفي بنك BADR لوكالة قالمة-

أ. سارة عمرون. جامعة سطيف 1

د. محمد الصغير جيطلي. جامعة برج بوعريرج

ملخص :

Abstract :

This study aims to reveal (explore) the importance of internal marketing in knowledge management available in institutions in the light of economy's knowledge. The study was conducted on a sample of BADR Bank staff to detect the extent of his interest in the content of the study's subject . In order to achieve the goal of the study we used observation, direct interview with the agency and department head managers, 57 forms were distributed on the staff at the Bank of BADR and 55 were retrieved, we have adopted SPSS software to analyze the data collected by the sample' answers to the form using a set of statistical tools (mediator arithmetic, Standard Deviation, Cronbach's alpha coefficient, T test and test F). The study concluded that the BADR Bank is interested to apply the concept of internal marketing to change the behaviors and beliefs of the staff to adopt and make knowledge management successful by encouraging employees to work together, through formal and informal communication and exchange of ideas.

Keywords: Internal Marketing, Internal Marketing Mix, Knowledge, Knowledge Management.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية التسويق الداخلي في إدارة المعرفة المتوفرة لدى المؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة. وأجريت الدراسة على عينة من موظفي بنك BADR للكشف عن مدى إهتمامه بمضمون موضوع الدراسة. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة إستخدمنا الملاحظة، المقابلة المباشرة مع مدير الوكالة ورؤساء الأقسام، كما تم توزيع 57 إستمارة على الموظفين في بنك BADR وتم إسترجاع 55 إستمارة، وقد إعتمدنا برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق إجابات العينة على الإستمارة بإستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية (كالوسيط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، إختبار T وإختبار F). وتوصلت الدراسة أن بنك BADR يهتم بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي لتغيير سلوكيات ومعتقدات الموظفين لديه، وهذا لتبني وإنجاح إدارة المعرفة، وأوصت بتشجيع الموظفين على العمل الجماعي، من خلال الإتصالات الرسمية وغير الرسمية وتبادل الأفكار.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، مزيج التسويقي الداخلي، المعرفة، إدارة المعرفة.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة

أصبحت المعرفة أساس المنتجات التي تقدمها المؤسسات، فهي المفتاح لتحقيق ميزة تنافسية في ظل عصر المعلومات، أين أصبحت المؤسسات تتنافس من خلال الإبتكار، المهارات وإدارة المعرفة بدلاً من مدى قدرتها على إمتلاك رأس المال، المباني، المعدات والآلات... إلخ، حيث أن المجتمعات بصفة عامة، والمؤسسات بصفة خاصة التي تمتلك المعرفة، تستطيع أن تحقق التنمية. ونتيجة لإهتمام المؤسسات بالمعلومات المتوفرة لديها لإستخدامها في إتخاذ القرارات التنظيمية، أنتجت ما يسمى إدارة المعرفة. ومن أجل تحقيق وإستدامة ميزة تنافسية يتطلب الإستفادة من قاعدة المعرفة الجماعية وتعزيز مفهوم المؤسسة المتعلمة. ويساعد التسويق الداخلي الإدارة من أجل التحول من مؤسسة إلى مؤسسة متعلمة تقوم المعرفة. إذ يساهم التسويق الداخلي في تعزيز الأداء الصحيح لإدارة المعرفة.

الإشكالية

تعتمد المؤسسات في تقديم منتجاتها وتحقيق أهدافها المستقبلية على مهارات وقدرات وخبرات الموظفين لديها، والتي تعتبر من بين العوامل التي تساعد على تحقيق ميزة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، وبالتالي تعمل المؤسسة على إختيار موظفيها بعناية وتدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجياتهم، وهذا لا يتسنى إلا من خلال تبني التسويق الداخلي والذي يساعد على إنجاح التسويق الخارجي وتحقيق رضا العملاء، كما يعتبر الأداة الفعالة لإنجاح إدارة المعرفة، ومنه وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح التساؤل الآتي:

كيف يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق إدارة المعرفة؟

الفرضيات

- وللإجابة على الإشكالية وكمنطلق للدراسة تم وضع الفرضيات التالية:
- لا يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية التسويق الداخلي؛
 - لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإدارة المعرفة؛
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على إدارة المعرفة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى الدلالة 5 %.

أهداف الدراسة

يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤلات السابقة من خلال :
تحديد إطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهومي التسويق الداخلي وإدارة المعرفة في البنوك التجارية؛

-محاولة التوصل إلى الأساليب المتبعة من قبل إدارة البنك لتسويق الخدمات للموظفين لديها، ومدى مساهمتها في تحسين أدائهم عند تقديم الخدمات؛

-التعرف على درجة التزام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمضمون التسويق الداخلي وإدارة المعرفة؛
-تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لسياسات وإستراتيجيات وبرامج التسويق الداخلي، التي تساهم في إدارة المعرفة الجماعية في البنك للإستفادة منها في إتخاذ القرار .

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب العلمية التالية:

-أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة في ظل إقتصاد المعرفة؛
-إبراز مدى أهمية التسويق الداخلي بصورة نظرية وتقديم برامج تساعد على تطبيقه داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

-أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بصفة عامة، وفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة خاصة؛

-تحسين ممارسات التسويق الداخلي يؤثر إيجابا على سلوكيات الموظفين مما يشجعهم على العمل الجماعي وتبادل المعلومات والخبرات.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمديرية ووكالة قالمة، وقد شملت عينة الدراسة 55 موظف وموظفة، ومن خلال المقارنة مع مجتمع الدراسة 62 موظف يظهر لنا أن نسبة العينة تشكل 88.71%.

حدود الدراسة

-الحدود الزمانية: تستهدف الدراسة كشف مواقف عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين ضمن الفترة الزمنية المحصورة ما بين 08 فيفري 2015 إلى 10 مارس 2015.

-الحدود المكانية: شملت الدراسة مديرية ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة.

-الحدود البحثية: تنحصر الحدود البحثية للدراسة بتناول مدى تبني المؤسسة لإجراءات التسويق الداخلي وأثرها على إدارة المعرفة.

منهج وأدوات الدراسة

بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة ولإثبات مدى صحة وخطأ الفرضيات المقترحة وتماشيا مع طبيعة وأهداف الموضوع، سنعمد خلال المراحل المختلفة له على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كيميا ونوعيا، وتحليل البيانات

والمعطيات المتوفرة عن المتغيرات من خلال الملاحظة، المقابلة والإستبيان الموزع على عينة الدراسة إحصائيا للكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بينها، من خلال إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

الدراسات السابقة

إستعنا بمجموعة من الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، من أجل إثراء الجانب النظري والتطبيقي والإستفادة من النتائج المتوصل إليها. ومن بين هذه الدراسات نذكر:

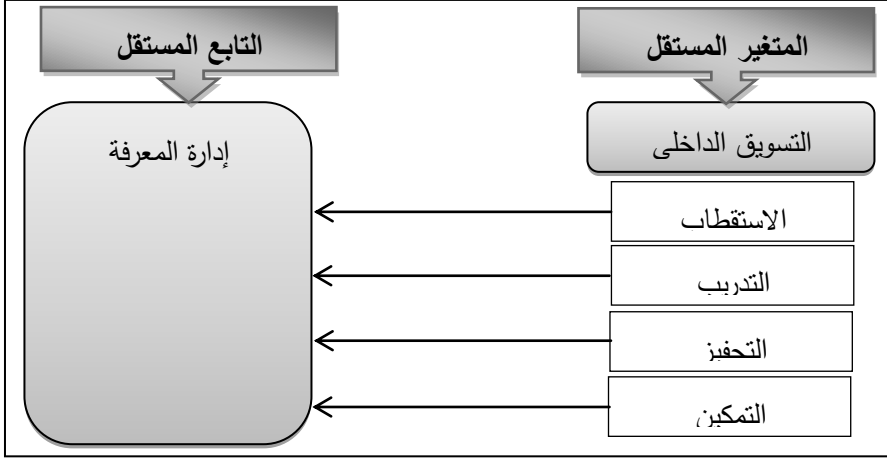
-دراسة Michele Grimaldi and Musadaq Hanandi (2010) بعنوان: **organizational and collaborative knowledge management : a virtual hrd model based on web2.0** أثبت الباحثان أن تطوير المعارف وإستخدامها يمكن أن تيسر ممارسات الموارد البشرية وتحقق ميزة تنافسية، وإهتمت الدراسة حول أحد أنظمت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهو النظام الافتراضي لتطوير الموارد البشرية VHRD. وإستخلصت الدراسة على أن نظم إدارة المعرفة التقليدية تحولت في السنوات القليلة السابقة لتصبح نظم إدارة المعرفة الجماعية أي أن إدارة معرفة المؤسسة تتم من قبل كل الأفراد العاملين لديها، ومنه يصبح للنظام الافتراضي لتطوير الموارد البشرية دورا هاما لتفعيل نظم إدارة المعرفة الجماعية.

-دراسة إبراهيم حداد، علي عبد الرضا علي (2008)، بعنوان: **إختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن**، وهدف البحث إلى التعرف على درجة إلتزام البنوك التجارية بمضمون التسويق الداخلي. وتوصلت الدراسة إلى إجابات واضحة لتساؤلاته وتؤكد وجود إلتزام لدى البنوك التجارية (10 بنوك) بالتسويق الداخلي، مع وجود تقارب كبير في مضمونه وأبعاده الأربعة. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز ثقافة الخدمة فيما يتعلق برؤية البنك ودرجة أهميتها في توجيه السلوك لدى العاملين بإعتبارها إنعكاسا لمضمون عمل البنك، وضرورة تبني مفاهيم وأبعاد التسويق الداخلي.

-دراسة أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد(2012)، بعنوان: **العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للموظفين في الفنادق الأردنية**، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية القوى العاملة في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم في العاصمة عمان وخاصة الموظفين في الخطوط الأمامية، وكيف أن ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالموظفين تسهم في شعورهم بالإلتزام التنظيمي تجاه الفنادق التي يعملون بها. وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة الإحتفاظ بالموظفين، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيرا بالإلتزام التنظيمي للموظفين. وأوصت الدراسة إلى

ضرورة الإهتمام بسياسة التوظيف بكافة مكوناتها وتعميق شعور العاملين بالإستقرار والأمان الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد البشرية، وبناء صورة إيجابية عن المؤسسة.

نموذج الدراسة



ثانيا: الإطار النظري

1. ماهية التسويق الداخلي

بينما تركز المؤسسات في المفهوم التسويقي التقليدي على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجين، من أجل تحقيق مكانة وحصة سوقية في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد الموظفين بالمؤسسة وبالأخص الخدماتية لتحقيق أداء متميز ومستوى جودة عالي وإرضاء العملاء، قد أدى بالمؤسسات إلى تركيز الإهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والأفراد الموظفين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين داخل المؤسسة يعرف بالتسويق الداخلي.

1.1. تعريف التسويق الداخلي وخصائصه

أما **كاهيل Cahil** فيرى أن التسويق الداخلي على أنه: "عملية إختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين مع الإحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات وإمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشعب حاجاتهم، ولذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين"¹. وفي محاولة أخرى عرف كل من **(Cooper and Cronin 2000)** التسويق الداخلي على أنه: "فلسفة الإدارة الفعالة للموارد البشرية بإعتماد منظور التسويق لتقديم خدمات أفضل للزبائن". وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل إعتماد منظور التسويق على أفراد المؤسسة بإعتبارهم

أحد أهم موارد المؤسسة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال إختيار وإستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل².

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها³:

أ. التسويق الداخلي عملية إجتماعية: فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين الموظفين بها، فالموظفين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن والإنتماء والصدافقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي؛

ب. التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

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

-التأكد من كل الموظفين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن للتسويق الداخلي خمس عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي⁴:

- لإثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم؛
- الوجه بالمستهلك، وتحقيق رضا المستهلك؛
- التعاون والتكامل الوظيفي؛
- إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاث السابقة؛
- تنفيذ إستراتيجيات محددة للمؤسسة، وكذلك إستراتيجيات وظيفية محددة.

2.1. أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

أ. أهمية التسويق الداخلي: أصبح التسويق الداخلي مهم بشكل متزايد للمؤسسات ككل وليس فقط الخدمية منها، فأصبح للمؤسسات هدف تنفيذ سياسات تجذب وتطور وتحافظ على أفضل الموظفين، حيث تسعى المؤسسة من خلال نشاط التسويق على زيادة جاذبية أماكن العمل مشجعة موظفيها على التصرف بطرق تساند إستراتيجياتها وقيمها، كما يسعى أرباب العمل إلى أن يكونوا مرتين في تعاملاتهم مع مرؤوسيههم كما هو الحال مع عملائهم وذلك لدعم الرأي القائل بأن رضا الموظفين يخلف رضا العملاء ويزيد ولاءهم، وبالتالي يزيد من ربحية المؤسسة، كذلك إعطاء الأفراد في المؤسسة الحق في إختيار أدوارهم، والفرصة للنمو والتعلم والحصول على مكاسب من النجاح، وسط مناخ من التحدي والمنافسة، وثقافة تشجيع على التطور والإستبقاء تحت هياكل تنظيمية ونظم وعمليات ومعايير وإتصالات تشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، وكل هذا يجنب المؤسسة إعاقة أعمالهم، بل يزيد نجاحها ويضمن إستمراريتها على المدى البعيد⁵.

ب. أهداف التسويق الداخلي: يمكن أن نختصر أهداف التسويق الداخلي في النقاط التالية:⁶
-يساهم في فهم وقبول أهمية التوجه بالعملاء من قبل الموظفين، ويساعدهم في تحقيق جودة أداء التسويق التفاعلي للمؤسسة؛
-يساعد الموظفين على فهم وقبول رسالة المؤسسة والإستراتيجيات والأهدافها وخدماتها وأنظمتها؛
-التحفيز المستمر للموظفين، وتزويدهم بالمعلومات حول السلع والخدمات والحملات الخارجية، كما تقوم بإطلاعهم على النتائج الإقتصادية التي تحققها المؤسسة؛
-يعمل على إستقطاب وجذب والحفاظ على موظفين ذوي مهارات وقدرات عالية.

3.1. مزيج التسويقي الداخلي: يتكون مزيج التسويق الداخلي من العناصر التالية:⁷

- أ. المنتج: يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة؛
- ب. السعر: يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضاً التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة؛
- ت. الترويج: يعبر عن مختلف إستراتيجيات الإتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنشريات الداخلية؛
- ث. التوزيع: يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب؛
- ج. الدليل المادي أو الملموس: على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلاً في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي؛
- ح. العمليات: وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والإستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الإتصال الداخلي؛
- خ. المشاركون (الأفراد): وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

2. أساسيات حول إدارة المعرفة

يزداد إهتمام المؤسسات الحديثة بالمعرفة، بإعتبار أن توليد المعرفة ضرورة ملحة لعمليات الإبداع والإبتكار، من أجل التقدم والنجاح والإستمرار في ظل عصر المعرفة الذي يتميز بسرعة التغير.

2. 1. مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة

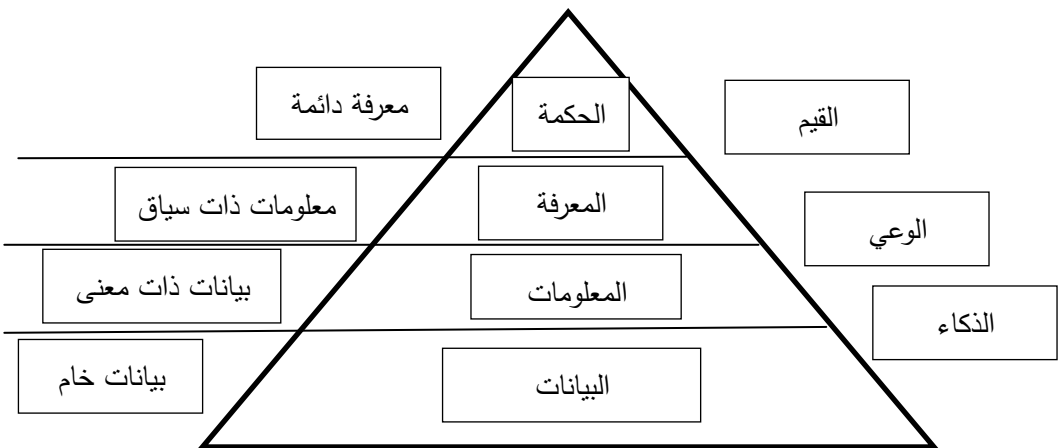
قبل التطرق إلى إدارة المعرفة نشير أولاً إلى المعرفة وأنواعها، فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف

موحد للمعرفة، وترتكز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص، على ضوء التحولات الثلاث التي حدثت نحو المعرفة وهي الصناعة، ثورة الإتصالات وثورة المعلومات⁸.

أ. تعريف المعرفة وأنواعها

تعرف المعرفة على أنها: "هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المتراكمة أو الأفعال أو الحقائق التي تعبر عن حالة معرفية"⁹. وبالتالي فإن المعرفة أكثر من مجرد تراكم بعض المعلومات، إنها تكمن فيما يفهمه الأفراد من تلك المعلومات، ويرتبط الفهم بالاعتقادات، الخبرات، الكفاءات، التعلم، وترجمة كل ذلك إلى فعل أو إتخاذ قرار معين. وتعرف المعرفة أيضا على أنها: "مجموعة الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بطرف معين ومعالجة هذا الطرف"¹⁰. وينظر **E. Filos** إلى المعرفة على أنها حلقة ضمن سلسلة متكاملة ومتراصة، تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وتنتهي بالحكمة وفق منظور سلمي أو هرمي، حيث أن الفرد عندما يربط البيانات ببعضها البعض ويستطيع فهم العلاقات بينها يربط تلك البيانات بأشياء أخرى معرفة سابقا في الذهن يصبح سلوكه ذكيا، وعندئذ تتحول إلى معلومات، هذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين وأيضاً في معنى لشرحها وتفسيرها وبالتالي إستيعابها؛ تصبح بذلك معرفة عندما تكون الحقائق في ذهن الفرد . بينما عندما يبدأ الإنسان بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، ولما يصبح هذا السلوك مترافقا بمنظومة قيمية يصبح مستندا إلى الحكمة التي تعبر عن «معرفة دائمة»¹¹. ويبين **E. Filos** هذه الهرمية في الشكل التالي:

شكل رقم 01: هرمية المعرفة



Source: Mezgár ISTVAN: **Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations**, Idea Group Publishing, United States of America, 2006, P.17.

وقد قسم *polanayi* المعرفة إلى نوعين أساسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ويمكن تلخيصهما فيما يلي¹²:

-**المعرفة الصريحة**: وهي التي يسهل التصريح عنها بالكلمات والرموز وأيضا من السهل التعامل بها ومعها والمشاركة فيها ويمكن تجسيدها في كل الأهداف والإستراتيجيات، والعمليات، والتعليمات، والمعايير والنتائج، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد في مختلف المستويات في التنظيم خاصة من خلال قنوات الإتصال الرسمية؛

-**المعرفة الضمنية**: تتعلق خاصة بالقيم والإتجاهات والإدراكات، والتي تتكون من الخبرات والتجارب الذاتية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها وإستخدامها والمشاركتها ووضعها في شكل رسمي، نظرا لأنها تتواجد في عقول الأشخاص. لذلك فإن قدرة المؤسسة على إستكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها يعد الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات المتعلمة، وهي دليل واضح على نجاحها. وتعد معرفة الكيف سر المهنة، مجال تميز المنظمة وثقافتها من الأمثلة الواضحة عن هذا النوع.

وتعتبر المعرفة التنظيمية هنا عن التفاعل الإيجابي بين المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد والمعرفة الصريحة أو المعلنة، ويعني ذلك أن للمعرفة التنظيمية أثر كبير في استيعاب ما توفره البيئة من فرص وتهديدات، وبالتالي الوصول إلى اتخاذ قرارات هامة في ضوء ما تملكه المؤسسة من نقاط قوة وضعف تتعلق ببيئتها الداخلية.

ب. تعريف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة مصطلح غير واضح للكثيرين، لسبب أساسي يتعلق بطبيعة المعرفة وخصائصها، حيث أن أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئا أسمه إدارة المعرفة، ويرى *Sveiby 2001* أن هذا المصطلح مغلو، فلا يمكن إدارة المعرفة ويقترح أن مصطلحات مثل التركيز المعرفي أو خلق المعرفة أفضل، باعتبارها على الأقل تشير إلى العقل إذ أن المعرفة نشاط عقلي وليست شيئا، إنها تعتمد على بصيرة إنسانية، ولا يمكن إدارتها¹³.

ويرى البعض أن المعرفة عندما تكون سببية أي معرفة ماذا فهي معلومات وتدار من خلال نظم وتكنولوجيا المعلومات، ولكن المعرفة عندما تكون دراية فنية أي معرفة كيف فهي تكون سياق عمليات وعلاقات، ولذلك فإن المعرفة تكون في الأفراد ذوي المعرفة فالمعلومات المستخدمة في سياق تفاعلي تصبح معرفة فقط في رؤوس الأفراد الذين يعرفون ماذا يفعلون معها وهي المعرفة الأهم. ومن هنا تتداخل

إدارة المعرفة مع إدارة الأفراد، إلى الحد الذي جعل بيتر دركر يقول ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة وإنما إدارة أفراد ذوي المعرفة¹⁴.

تعرف إدارة المعرفة على أنها: "منظومة متكاملة و مترابطة من المهارات والخبرات والقيم مع التقنيات والشبكات للتعامل مع البيانات والمعلومات والنظريات وصولاً إلى قيم إضافية ولسلوكيات إبداعية لإدامة التميز والتفوق ولبلوغ الأهداف"¹⁵. وتعرف إدارة المعرفة على أنها: "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة"¹⁶. حيث يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة تعبر عن ممارسات تنظيمية وأيضاً إلى تقنيات بحيث أن إدارة المعرفة ليست فقط تكنولوجيا معلومات. كما تعرف أيضاً على أنها: "عملية يتم بموجبها إستخراج وإستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفاعلية والإبتكارية من أجل إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتوام العملاء"¹⁷.

2. 2. أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أ. أهمية إدارة المعرفة: يرى دالكر *K. Dalkir* أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاثة مستويات وهي¹⁸:

-على مستوى الأفراد: تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعية داخل المؤسسة، وأيضاً زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

-على مستوى جماعات الممارسة: تنمية المهارات الوظيفية، وتعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة وتطوير لغة مشتركة داخل المؤسسة؛

-على المستوى التنظيمي: تساعد إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها وأيضاً الحل السريع للمشاكل التنظيمية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة وبالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المؤسسة، وكذلك تخصيص الأفكار وزيادة فرص الإبتكار وأخيراً بناء ذاكرة تنظيمية.

ب. أهداف إدارة المعرفة: يمكن تلخيص أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية¹⁹:

-إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية؛
-تكوين مصدر موحد للمعرفة؛

-تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛

-تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

-توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم؛

-نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛

-حفظ المعرفة، أي تخزينها في الأماكن المخصص لها، وتطويرها بشكل مستمر.

3.2. نماذج إدارة المعرفة: هناك عدة نماذج لإدارة المعرفة، وأهم هذه النماذج نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية، نموذج دورة تطور المعرفة الفردية (الشخصية)، ويمكن تلخيصها فيما يلي²⁰:
يتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية هي:

-**مرحلة تطوير وإعداد المعرف:** يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والإبتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب وإستيراد المعرفة من خارج المؤسسة؛
-**مرحلة اكتساب المعرفة:** في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والإحتفاظ بها من أجل الإستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة؛
-**مرحلة غرلة وتهذيب المعرفة:** في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة، وهنا قد تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة؛

-**مرحلة توزيع ونشر المعرفة:** خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأعمال الخبيرة. ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات)؛

-**مرحلة الرفع المعرفي:** في هذه المعرفة تكون المؤسسة قد تبنّت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المؤسسة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية)، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الإبتكار والإبداع، وتكون أساسا قوي للميزة التنافسية.

أما نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي فإنه يتكون من المراحل الخمس التالية:

-**مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة:** هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة. وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وإنطباع أولي عن مفهوم جديد؛

-**مرحلة المعرفة المثالية:** يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة. ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة؛

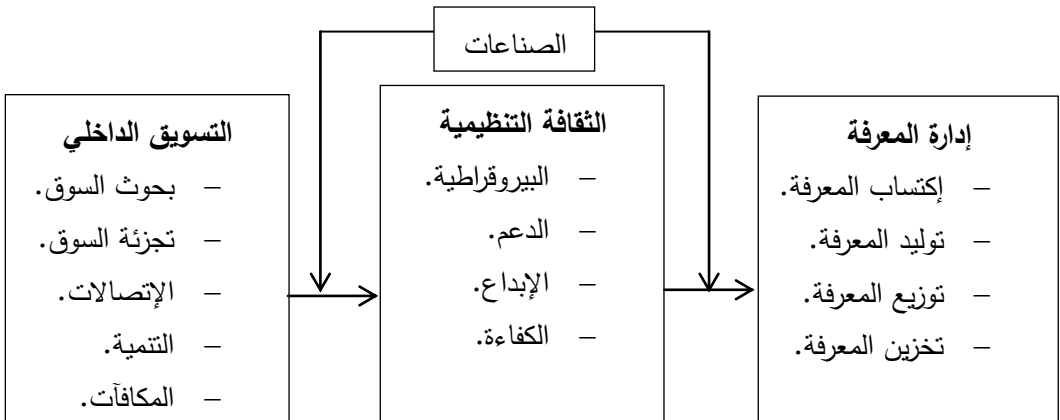
-مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية وإستراتيجيات حل المشكلات، وتتعلق بالمبادئ العامة. ويتعبير آخر فان هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة، ويجري إستخدامها من اجل بناء النظم المسندة بالمعرفة؛
-مرحلة المعرفة الواقعية (العملية): هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة. وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة؛

-مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمنة: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتممة هذه المعرفة. وتستخدم المعرفة في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

4.2. العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة

تستطيع المؤسسة أن تحقق الوضعية والأهداف المرغوبة من خلال إستخدام التسويق الداخلي، كونه سهتم وقائم على المعرفة. كما يساهم التسويق الداخلي في نجاح وظيفة إدارة المعرفة. وبالتالي يعتبر التسويق الداخلي كأداة يمكن أن تساعد إدارة المعرفة. في دراسة أجراها لي ون وجونغ شين Lee Wen-Jung Chen عام 2005 حول صناعات التكنولوجيا المتطورة في تايوان، وقد تناولت هذه الدراسة تأثير التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في صناعة تكنولوجيا المعلومات. وإستخلص كل من (Lee & Chen, 2005) من هذه الدراسة أن التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية له تأثير ملموس على إدارة المعرفة، وهو ما يوضحه (الشكل رقم 02)²¹.

شكل رقم 02: يوضح أثر التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة



Source : Lee, C, Chen, W: **The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry**. International Journal of Management Vol. 22 No. 4, 2005, P. 661.

ثالثا: الإطار الميداني: دراسة عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقامة للفترة الممتدة من: 08 فيفري 2015 إلى: 10 مارس 2015

1.أداة الدراسة: تم استخدام الإستمارة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

2.توزيع الإستمارة: تمثل مجتمع الدراسة بـ 62 موظف حيث تم إستبعاد 15 موظف الذين لا تشملهم الدراسة والذين يتمثلون في أعوان الأمن والسكريتار، وبعد توزيع الإستبانة تم إسترجاع 55 إستمارة ، صالحة للتحليل الإحصائي، والتي تشكل ما نسبته 88.71% ، وهي نسبة يمكن الإعتماد عليها في الدراسة.

بعد إسترجاع الإستمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، ولتحليل إجابات المستجوبين وإستخلاص النتائج، قمنا بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة والمتمثلة في: صدق أداة الدراسة وثباتها، خصائص عينة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات. وبغرض التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفريغ إجابات أفراد العينة وفق مقياس أو سلم *Likert* ليكرت الخماسي وهو مقياس فئوي، لتحديد درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على كل فقرات الإستمارة. والمرتب من عبارة غير موافق تماما التي أخذت الوزن (1 صحيح) إلى عبارة موافق تماما والتي أخذت الوزن (5 صحيح).

ويمكن توضيح المقياس الذي أعتمد في الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): بوض مقياس الدراسة: مقياس *Likert* الخماسي

الدرجة المعيارية	1	2	3	4	5
التقدير	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المستوى	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: إيهاب عبد السلام محمود: تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.22.

ولتحديد طول خلايا مقياس *Likert* ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، ثم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.80=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية. وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح مجالات المتوسط الحسابي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 1.00 إلى أقل أو يساوي 1.80
منخفضة	من 1.80 إلى أقل أو يساوي 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى أقل أو يساوي 3.40
عالية	من 3.40 إلى أقل أو يساوي 4.20
عالية جدا	4.20 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.540.

حيث إعتبرنا أن كافة الإجابات التي تقع ضمن الفئة الأولى والفئة الثانية على أنها مؤشرات لضعف أو غياب الخاصية أو النشاط، وإعتمدنا على الوسط الحسابي الفرضي 3.00 هو الحد الأدنى للدرجة الجيدة التي يمكن أن نقبل بها لقياس مدى أهمية المعلومات.

3. ثبات أداة الدراسة

تم إختبار صدق أداة البحث وقياسها من خلال إختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق الداخلي للعبارات، وجاءت نتائجها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المحور الأول	19	0.992
المحور الثاني	07	0.969
كامل الإستمارة	26	0.993

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss version 19

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الإستمارة عالية حيث بلغت 99%، وبذلك فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر إستخدامها لأغراض هذه الدراسة.

4. خصائص عينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (04): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	29	52.7
	أنثى	26	47.3
السن	35-25	22	40
	45-35	21	38.2
	أكثر من 45	12	21.8
الوظيفة	مدير	2	3.64
	رئيس قسم	10	18.18
	موظف	43	78.18
المؤهل	ثانوي	17	30.9
	جامعي	31	56.4
	دراسات عليا	7	12.7
الخبرة	أقل من خمس سنوات	20	36.4
	من 5 إلى 10 سنوات	15	27.3
	أكثر من 10 سنوات	20	36.4
	المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss version 19

-الجنس: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 52.7%، أما نسبة الإناث بلغت 47.3% من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يدل على أن البنك يوظف الذكور أكثر من الإناث.

-السن: يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب عينة الدراسة تتوزع أعمارهم بين 25-35 بنسبة 40% وهذا دليل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب، في حين بلغت الفئة العمرية ما بين 35-45 سنة 38.2%، بينما الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بلغت 21.8% من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بالموارد البشرية من فئة الشباب بينما تتمثل أهمية الفئة العمرية أكثر من 45 سنة في كونها مرجع للموظفين الجدد وهذا بحكم أقدمية وخبرة موظفي هذه الفئة في البنك.

-**الوظيفة:** يبين الجدول أعلاه أن فئة الموظفين يمثلون 78.18% من مجموع العينة، أما فئة رؤساء أقسام يمثلون نسبة 18.18%، بينما فئة المديرين تمثل 3.64%، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الموظفين هم الأكثر عددا في البنك، وذلك لطبيعة الخدمات المقدمة التي تتطلب إتصال مباشر مع الزبائن.

-**المؤهل:** يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت بالنسبة للجامعيين وتمثل 56.4%، بينما تمثل النسبة 30.9% من الثانويين أو الحاصلين على شهادات التكوين المهني، وتمثل نسبة الموظفين القدامى في البنك، في حين لم تتجاوز فئة الدراسات العليا نسبة 12.7%، وهذا ما يدل على إهتمام البنك بإستقطاب الموظفين حاملي الشهادات.

-**الخبرة:** نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الموظفين الذين لهم أقل من 5 سنوات خبرة في العمل يمثلون 36.4%، والذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون 27.3%، بينما بلغت نسبة 36.4% ممن لديهم أكثر من 10 سنوات، وهي تدل على التوازن بين الموظفين القدامى للبنك والذين يمتلكون المعرفة والخبرة والقدرات الشابة ذوي التحصيل العلمي العالي.

5. التحليل الإحصائي لفقرات الإستمارة

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الإستمارة

رقم	الفقرة	الحسابي الوسط	المعياري التباين	t	SIG	الاتجاه الإيجابية
المحور الأول: التسويق الداخلي						
الإستقطاب						
01	يقوم البنك بتوظيف الأفراد من خلال إجراء مقابلات والاختبارات.	3.36	1.007	24.779	0.000	متوسطة
02	تقوم إدارة البنك بإختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	3.58	0.712	37.304	0.000	عالية
03	يعمل البنك على تحديد إحتياجات الموظفين لديه والعمل على إشباعها.	3.36	0.930	26.816	0.000	متوسطة

أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة
-دراسة تحليلية لأراء موظفي بنك BADR لوكالة قالمة-

أ. سارة عمرون
د. محمد الصغير جيطلي

متوسطة	0.000	30.351	1.120	3.07	تبذل الإدارة جهودا لتصميم وظيفة تلبي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغليها.	04
	0.000	28.539	0.869	3.35	الإجمالي	
التدريب						
عالية	0.000	29.595	0.852	3.40	يعتمد البنك برنامج تدريبي لتطوير معرفة ومهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر.	05
عالية	0.000	26.843	0.959	3.47	يساعد التدريب الموظفين على إتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم.	06
عالية	0.000	30.802	0.871	3.62	يعمل التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف الأزمات التي يتعرض لها البنك.	07
عالية	0.000	34.860	0.857	3.55	تهتم الإدارة بتنقيف وزيادة معرفة الموظف كإهتمامها بتدريبه.	08
عالية	0.000	30.690	0.830	3.40	يستطيع الموظف من خلال التدريب معرفة نشاطه الوظيفي.	09
	0.000	30.968	0.835	3.49	الإجمالي	
التحفيز						
متوسطة	0.000	25.485	0.947	3.25	يعتبر الراتب الحالي مرضيا مقارنة بحجم مهام الموظف ومسؤولياته داخل البنك.	10
متوسطة	0.000	25.320	0.991	3.38	يتحصل الموظف على الشكر والتقدير من قبل المسؤولين في حالة تميز أدائه.	11

متوسطة	0.000	23.683	1.031	3.29	تمنح إدارة البنك مكافآت وحوافز للموظفين عند تقديم خدمات تتميز بالجودة.	12
عالية	0.000	32.168	0.813	3.53	يقدم البنك للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى عند تقديم أداء متميز وخدمات بجودة عالية للزبائن.	13
عالية	0.000	30.311	0.912	3.73	نظام المكافآت يشجع الموظفين على العمل الجماعي.	14
	0.000	28.464	0.895	3.44	الإجمالي	
التمكين						
متوسطة	0.000	21.342	1.061	3.05	تقوم إدارة البنك بتفويض الصلاحيات للموظفين خاصة الذين على إحتكاك مباشر بالزبائن.	15
متوسطة	0.000	23.145	1.078	3.36	يعطي البنك أهمية كبيرة لنشر البيانات والمعلومات التي تظهر فلسفته ورسالته بشكل واضح للموظفين.	16
عالية	0.000	29.787	0.856	3.44	يقوم البنك بإشراك الموظفين لديه في عملية إتخاذ القرارات.	17
متوسطة	0.000	26.260	0.950	3.36	تسخر إدارة البنك موارد لتلبية مختلف حاجات الموظفين لديها.	18
متوسطة	0.000	24.476	0.981	3.24	يحسن تمكين الموظفين من جودة الخدمة البنكية وبالتالي رضا العميل وولائه.	19

		0.000	25.826	0.945	3.29	الإجمالي
المحور الثاني: إدارة المعرفة						
منخفضة	0.000	23.832	0.922	2.96	يشجع البنك الموظف لمشاركة وتبادل المعرفة المكتسبة مع زملائه وعدم إحتكارها.	20
عالية	0.000	29.445	0.879	3.49	يقوم البنك بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	21
متوسطة	0.000	33.047	0.751	3.35	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفين وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.	22
متوسطة	0.000	31.069	0.799	3.35	يسعى البنك إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام من خلال عملية إدارة المعرفة	23
عالية	0.000	31.845	0.847	3.64	يهتم البنك بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للموظفين.	24
عالية	0.000	39.808	0.721	3.87	يوفر البنك شبكة إتصال داخلية تتيح للموظفين تبادل الخبرات والتجارب.	25
عالية	0.000	43.370	0.650	3.80	تسهل إدارة المعرفة على البنك إتخاذ القرارات.	26
		0.000	35.272	0.735	3.49	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss version 19

المحور الأول: التسويق الداخلي

-الإستقطاب:

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط حسابي لجميع فقرات بعد الإستقطاب متوسط يقدر بـ 3.35، وإنحراف معياري قدره 0.869، وقيمة إحتمالية $Sig=0.000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 28.539 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا البعد التي تعكس أن البنك يهتم بإختيار وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات حسب إحتياجاته، ويعمل على تلبية إحتياجاتهم المعنوية والمادية من خلال الوظيفة التي يشغلونها بالإضافة إلى بيئة العمل ككل.

-التدريب:

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط حسابي لجميع فقرات بعد التدريب مرتفع يقدر بـ 3.49، وإنحراف معياري قدره 0.835، وقيمة إحتمالية $Sig=0.000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 30.968 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من قبل أفراد العينة على هذا البعد التي تعكس أن البنك يقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية وتدريب موظفيه بشكل مستمر من أجل تطوير وتحسين مهاراته تدارك جوانب القصور في أدائه والتعرف على مهامه بشكل أفضل، مما يسمح له بإتخاذ القرارات وتحمل الضغوطات خاصة بالنسبة للموظفين الذين على إتصال مباشر مع العملاء.

-التحفيز:

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط حسابي لجميع فقرات بعد التحفيز مرتفع يقدر بـ 3.44، وإنحراف معياري قدره 0.895، وقيمة إحتمالية $Sig=0.000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 28.464 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من قبل أفراد العينة على هذا البعد التي تعكس أن البنك يهتم بتحفيز موظفيه ماديا ومعنويا من أجل زيادة دافعيته وتشجيعه على العمل الجماعي وتبادل المعلومات والمعارف.

-التمكين:

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط حسابي لجميع فقرات بعد التمكين متوسط يقدر بـ 3.29، وإنحراف معياري قدره 0.945، وقيمة إحتمالية $Sig=0.000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 25.826 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من قبل أفراد العينة على هذا البعد

التي تعكس أن البنك يسعى إلى تمكين موظفيه من الوظيفة التي يشغلونها من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات وزيادة صلاحياتهم وتزويدهم بالمعلومات التي تسهل معرفة إستراتيجية البنك وأهدافه، مما يساهم في تحقيقها.

ويتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط حسابي لجميع فقرات محور التسويق الداخلي متوسط يقدر بـ 3.39، وإنحراف معياري قدره 0.877، وقيمة إحصائية Sig=0.000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 28.677 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المحور التي تعكس أن البنك يهتم بتطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي ومعاملة الموظفين كعملاء داخليين وبالتالي إشباع حاجاتهم من خلال وظائفهم بإعتبارها منتجات داخلية، بهدف إرضائهم وبالتالي إرضاء العملاء الخارجيين وتحقيق أهداف البنك.

المحور الثاني: إدارة المعرفة

ويتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط حسابي لجميع فقرات محور إدارة المعرفة مرتفع يقدر بـ 3.49، وإنحراف معياري قدره 0.735، وقيمة إحصائية Sig=0.000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 35.272 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المحور التي تعكس أن البنك يشجع الموظفين لديه بتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف الأفراد والأقسام، كما يساهم في تنميتها وتطويرها من خلال توفير فرص التعلم، بهدف تسهيل عملية إتخاذ القرار خاصة وقت الأزمات.

6. إختبار فرضيات الدراسة

-إختبار الفرضية الأولى

H_0 : لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتسويق الداخلي؛

H_1 : يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتسويق الداخلي.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي

وإختبار T.

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي وإختبار T للفرضية الأولى

المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	t	مستوى المعنوية
المحور الأول: التسويق الداخلي	3.39	0.877	28.677	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss version 19

تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور التسويق الداخلي قد بلغ 3.39 وبإنحراف قدره 0.877، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 28.677، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر بـ 2.0003، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بالتسويق الداخلي.

-إختبار الفرضية الثانية

H_0 : لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإدارة المعرفة؛
 H_1 : يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإدارة المعرفة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي وإختبار T للفرضية الثانية

المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	t	مستوى المعنوية
المحور الثاني: إدارة المعرفة	3.49	0.735	35.272	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss version 19

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمدى الإهتمام بإدارة المعرفة قد بلغ 3.49 وبإنحراف قدره 0.735، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 35.272، وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.0003، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بإدارة المعرفة.

-إختبار الفرضية الثالثة

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتسويق الداخلي وإدارة المعرفة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإهتمام بالتسويق الداخلي وإدارة المعرفة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي وإختبار T للفرضية الثالثة

		معامل الارتباط R	0.963
		معامل التحديد R ²	0.928
قيمة F : 27.040		مستوى المعنوية 0.000	عند: $\alpha = 0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
	β	الخطأ المعياري	Beta بيتا
الثابت	0.757	0.108	7.011
المتغير المستقل: التسويق الداخلي	0.807	0.031	26.154

المتغير التابع: إدارة المعرفة المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss version 19 يظهر من الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0.928 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقلة المتمثل في التسويق الداخلي للمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة بنسبة 92% وأن باقي النسبة والمقدرة 8% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 27.040 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.963 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين. وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الإهتمام بالتسويق الداخلي والإدارة المعرفة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية. ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y = a + b X$$

$$\text{إدارة المعرفة} = 0.807 + 0.757 \text{ التسويق الداخلي}$$

الخاتمة:

من أجل عدم جعل إدارة المعرفة والتعلم ظاهرة مؤقتة يجب أن يكون مفهوم إدارة المعرفة واضح بشكل جيد من قبل الإدارة العليا. وللقيام بذلك، على المؤسسة تحويل إدارة المعرفة من أفكار نظرية لأخرى يمكن تطبيقها في الواقع. غير أن الأفكار الجيدة إذا لم يتم تخطيطها وتطبيقها بشكل مناسب سينجر عنها خسائر كبيرة للمؤسسة. ومن أجل خلق بيئة عمل تقوم على إدارة المعرفة تتحدى العديد من المعتقدات والتقاليد، على المؤسسة القيام بتغييرات رئيسية في السلوكيات والمفاهيم والمعتقدات وليس فقط تطوير قدرات ومهارات جديدة. ولقد توصلت دراستنا للإستنتاجات والتوصيات التالية:

الإستنتاجات

بعد أن تم تحليل نتائج الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حول أثر التسويق الداخلي في تحقيق إدارة المعرفة للبنوك التجارية وفيما يلي خلاصة هذه النتائج :

- يهتم البنك بإستقطاب وإختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية؛

- يقوم البنك بوضع البرامج التدريبية من أجل تطوير مهارات وخبرات الموظفين لخدمة الزبائن ومواجهة المشاكل التي يتعرض لها أثناء القيام بأعمال الموكلة لهم؛

- تعمل الحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها البنك للموظفين على تحسين أدائهم لتقديم مستوى جيد من الخدمات؛

- أن البنك يهتم بأراء موظفيه وإشراكهم في إتخاذ القرارات وزيادة صلاحياتهم لأداء مهامهم؛

- يهتم البنك بمفهوم التسويق الداخلي، فهو يشعر الموظفون بقيمتهم كعملاء داخليين من خلال تلبية مختلف إحتياجاتهم، ونشر البيانات والمعلومات الضرورية التي تظهر فلسفة ورسالة المؤسسة بشكل واضح مما يمكنهم من إتخاذ قرارات مناسبة عند تقديم الخدمات، والذي توضحه إختبار الفرضية الأولى؛

- يهتم البنك بشجيع الموظفين لديه لتبادل المعلومات والخبرات، من خلال تصميم نظام إتصالات داخلية جيد لتزويدهم بالمعرفة وتحسين مهارتهم في تقديم الخدمات، والذي تبين من خلال إختبار الفرضية الثانية؛

- أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي لتغيير سلوكيات ومعتقدات الموظفين لديه، وهذا لتبني وإنتاج إدارة المعرفة وتبين ذلك من خلال إختبار الفرضية الثالثة.

التوصيات

- إهتمام البنك بالموظفين لديه، كإهتمامه بالعملائه، والعمل على رفع مستوى إلزامهم؛

- من أجل الوصول إلى تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة للعملاء من قبل الموظفين، على المؤسسة تغيير ثقافتها بما يتماشى مع بيئتها الخارجية، من خلال تبني مبادئ التسويق الداخلي للتأثير على سلوكهم، للإستفادة من المعرفة الجماعية للمؤسسة؛

- الإهتمام بالتدريب المستمر للموظفين، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم عند تقديم الخدمات للعملاء؛

- العدالة في توزيع المكافآت المعنوية والمادية، وفرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى، من أجل تعميق شعورهم بالإستقرار والأمان الوظيفي؛

- تشجيع الموظفين على العمل الجماعي، من خلال الإتصالات الرسمية وغير الرسمية.

الاحالات

- 1 صالح عمرو كرامة الجريري: أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون -دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية- أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص.39.
- 2 Lings, I, Greenly. G: **Measuring Internal Marketing Orientation**, Journal of marketing research, Vol,7 February 2005, P.291.
- 3 سعيد شعبان حامد: أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 06، 2003، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص.08.
- 4 محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 161.
- 5 حميد الطائي، بشير العلق: تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.348.
- 6 Sincic DUBRAVKA, Nina Ploski VOKIC: **integrating internal communications, human resourc managmaent and marketing concepts into the new internal marketing philosophy**, working paper series, Faculty of Economics and Business, university of Zagreb, Croatia, 2007, P.06.
- 7 Ahmed Pervaiz.K, Rafiq Mohammed, **Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management**, Butter worth Heinemann, great Britain, 2002, P-P.28-36
- 8 علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.54.
- 9 Kathleen FOLEY CURLEY & Barbara Kivowitz :**The manager's guide to knowledge management**, HRD PRESS, Canada, USA, 2001, P. 28.
- 10 ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.66.
- 11 Mezgár ISTVAN: **Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations**, Idea Group Publishing, United States of America, 2006, P.17.
- 12 Ikujiro NONAKA: **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, Organization Science Review, Vol 5, Issue 1, February 1994, P.16.
- 13 Wilson. T.D: **The nonsense of 'knowledge management**, Information Research Review, Vol.8, No.1. October, 2002, <http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/06/nonsenseofwm/p144.html> , consulté le 06/03/2015, 19:57.
- 14 ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.149.
- 15 مرجع نفسه، ص.138.

- 16 الكبيسي صلاح الدين: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص.576.
- 17 Chou Yeh YAYING MARY: **The Implementation of Knowledge Management system In Taiwan Higher Education**, Journal of college Teaching and Learning, Vol.2, No 9, September, 2005, P. 36.
- 18 Kimiz DALKIR, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA,2005, P.14.
- 19 ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.ص.157، 158.
- 20 يوسف أحمد أبو فارة: العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 26-27 أبريل، عمان، الأردن، 2004، ص.ص.16، 17.
- 21 Lee, C, Chen, W: **The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry**. International Journal of Management Vol. 22 No. 4, 2005, P. 661.