

أثر تبني التسويق الداخلي في اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة - الجزائر

د. أقطي جوهرة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

د. بن عبيد فريد، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملخص: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تبني التسويق الداخلي في اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة بالتطبيق على موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، وباستخدام الاستبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 151 موظف في كامل المستويات التنظيمية، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى فلسفة التسويق الداخلي بأبعاده (التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي)، كما لها توجه إستراتيجي واضح في إدارة معارفها، كما أن التسويق الداخلي ببعديه تطوير الموظفين والاتصال الداخلي له أثر إيجابي مباشر في تبني المؤسسة لإستراتيجية التوجه نحو الأفراد لإدارة المعرفة وتبنيها للإستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة، كما أكدت النتائج أن كل من التوجه نحو المستهلك، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي له أثر إيجابي مباشر في تبني إستراتيجية التوجه نحو النظام لإدارة المعرفة. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين، الاتصال الداخلي.

Abstract: This study aimed to investigate the impact of internal marketing in the adoption of knowledge management strategy at Guedila Enterprise-Biskra. The researcher used a questionnaire which distributed to 151 employees and she analysed the data through SPSS program, the study found that the Guedila Enterprise adopts the philosophy of internal marketing through thier dimensions (customer orientation, the functional inegration, employees development, and internal communication) and it was adopt a clear strategy for knowledge management, also the resultd assured that the internal marketing through thier dimensions employee development and internal communication have a positive direct effect on both human oriented strategy for knowledge management and the dynamic strategy for knowledge management, and the internal marketing in term of cusomer orientation, employees development, and internal communication have a positve direct effect on system oriented strategy for knowledge management. The explanations and recommendations are also proposed.

Key words: internal marketing, customer orientation, functional integration, employees development, internal communication.

مقدمة:

تدرك المنظمات اليوم أهمية السلوك الإنساني في نجاحها لذا فهي تسعى باستمرار لتطويره من خلال كسبه لمعارف جديدة وهي بذلك تستوعب أكثر أهمية إدارة معارفها الضمنية، ومن جهة أخرى فرض التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال توجه واضح لدى المنظمات نحو الاهتمام أكثر بإدارة معارفها الظاهرة، وبين خيار المنظمة إلى التركيز على المعارف الضمنية أو المعارف الظاهرة فإن الوضع التنافسي الذي تعيشه هو من يحدد أي الإستراتيجيتين أفضل، وهو ذات الوضع الذي خلق توجه ديناميكي في إدارة معارف المنظمة.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن المنظمات تمارس العديد من الأساليب التنظيمية في إدارة معارفها حيث كان التوجه في البداية نحو تفسير تكنولوجيا المعومات والاتصال لإدارة المعرفة، ومن ثم تفسير كل من القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، ممارسات الإدارة التسويقية، والثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة. وفي هذه الدراسة سيتم التطرق إلى أحد المفاهيم الإدارية والتي ترتبط في أحد أوجهها بالعناصر السابقة، والمتمثل في التسويق الداخلي والذي تتعدد أبعاده فترتبط بكل من التسويق، إدارة الموارد البشرية، والإدارة الإستراتيجية، فهو فلسفة إدارية موجهة للموظفين غايتها تحقيق التوجه السليم نحو المستهلكين. إن الأبعاد الثلاث للتسويق الداخلي تجعل علاقته بإدارة المعرفة متعددة الجوانب: من ناحية المعارف الضمنية، من ناحية المعارف المكتسبة من خلال المستهلكين، ومن ناحية المعارف المكتسبة نتيجة التوجه التنافسي والإستراتيجي للمنظمة.

وقد تكلم الباحثين عن جذور العلاقة بين المتغيرين حيث أشار (Yang, 2002, p 2) أن Halal, 2000 اقترح أن التسويق الداخلي يعتبر مؤسس اقتصاد المعرفة، وتفسر الباحثة هذا الاقتراح في كون اقتصاد المعرفة يقوم على فكرة أساسية مفادها التحول إلى الأصول الفكرية واعتبارها أثمن ما تملكه المنظمات وهي الفكرة ذاتها التي يهدف إليها التسويق الداخلي الذي يعتبر الموظف هو أهم شيء في المنظمة والسعي إلى تحقيق رضاه هو السبيل لدفعه إلى تحقيق أهداف المنظمة مثل جودة الخدمات والتوجه نحو المستهلك الخارجي، فالأول (اقتصاد المعرفة) انطلق من فكرة (أهمية الأصول الفكرية) بينما الثاني (التسويق الداخلي) سعى إلى تحقيق هذه الفكرة (التعامل مع الموظف على أنه أهم ما في المنظمة). كما أشار (Mat, 2008, p 110) أن من مكونات التسويق الداخلي إدارة المعرفة، بحيث أن التسويق الداخلي عبارة عن تركيب بين التسويق العلائقي وإدارة المعرفة. وسنحاول من خلال هذه الدراسة اختبار العلاقة التفسيرية بين التسويق الداخلي وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

إشكالية الدراسة: يمكن للمنظمة أن تتبع في إدارة معارفها ثلاث إستراتيجيات رئيسية فهي قد تستهدف إستراتيجية التوجه نحو الأفراد من خلال التركيز على المعرفة الضمنية ويمكن لتبني فلسفة التسويق الداخلي أن تفسر هذا التوجه من خلال بعدي الاتصال الداخلي وتطوير الموظفين، كما يمكن للمنظمة أن تستهدف إستراتيجية التوجه نحو النظام من خلال التركيز على معارفها الظاهرة وفي هذا السياق يمكن لتبني فلسفة التسويق الداخلي أن تفسر هذا التوجه من خلال بعد التوجه نحو المستهلك وتكامل الوظائف، كما يمكن للمنظمة أن تتبع الإستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة بحيث تهتم بكل من المعرفة الظاهرة والضمنية وما يحكم توجهها هو شرط تفوقها عن المنافسين، ويعد تبني التسويق الداخلي كإستراتيجية لإدارة التغيير في المنظمة -والذي يعد آخر مراحل تطور التسويق الداخلي- الجانب الذي يمكن أن يفسر الإستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة. إن هذه الفرضيات السابقة تمكن الباحثة من صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تفسير تبني فلسفة التسويق الداخلي لاختيار المنظمة أحد إستراتيجيات إدارة المعرفة؟

أهداف الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة يتحدد الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في تقييم مستوى تبني متغيرات الدراسة بالمؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، إضافة إلى اختبار أثر تبني التسويق الداخلي كفلسفة إدارية على توجه المؤسسة الجزائرية نحو إستراتيجيات إدارة المعرفة. وعليه يمكن صياغة الأهداف الفرعية للدراسة كما يلي:

- توضيح كل من مفهوم التسويق الداخلي وإستراتيجيات إدارة المعرفة، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين فيما يخص العلاقة بين المتغيرين.

- تحديد مدى تبني المؤسسة الجزائرية لفلسفة التسويق الداخلي، ومدى تبنيها لإستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة.

- تحديد أثر كل من التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين والاتصال الداخلي في تبني إستراتيجية التوجه نحو الأفراد لإدارة المعرفة، إستراتيجية التوجه نحو النظام لإدارة المعرفة، والإستراتيجية الديناميكية لإدارة المعرفة.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- **التسويق الداخلي:** فلسفة إدارية مرتبطة بثلاث إدارات في المنظمة هي إدارة الموارد البشرية، التسويق، والإدارة الإستراتيجية، مفادها أن تحقيق رضا المستهلك يسبقه تحقيق رضا الموظف لذلك على المنظمة أن تتعامل مع الموظف على أنه زبون داخلي ومع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتتعدد أبعاد هذا المفهوم وفيما يلي توضيح للأبعاد المتبناة في هذه الدراسة:

- **التوجه نحو المستهلك:** جميع الأساليب المستخدمة لجعل الموظف أكثر قناعة بضرورة الاهتمام بالمستهلك وفهم حاجاته ورغباته والوصول إلى المعلومات المتعلقة به لتحقيق استجابة سريعة وفعالة.

- **تكامل الوظائف:** التكامل بين مهام الموظفين بغرض رفع قدراتهم في تقديم منتجات أفضل.

- **تطوير الموظفين:** تدريب وتأهيل الموظفين وتزويدهم بالمهارات الضرورية في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية.

- **الاتصال الداخلي:** تفعيل جميع طرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية لجعل الموظف أكثر فهم لتوجهات وأهداف المنظمة.

- **إستراتيجية إدارة المعرفة:** هي قدرة المنظمة على تطبيق إستراتيجيات واضحة ومحددة لإدارة المعرفة. وتم تبني ثلاث إستراتيجيات لإدارة المعرفة هي:

- **إستراتيجية التوجه نحو الأفراد:** تعتمد المنظمة في هذا النوع على تشارك المعرفة بين الموظفين حيث يتم التركيز على التفاعلات والروابط الاجتماعية غير الرسمية في تبادل المعرفة الضمنية.

- **إستراتيجية التوجه نحو النظام:** حيث تركز إدارة المنظمة على تبادل المعرفة بين الموظفين بطرق رسمية، وثائق، تكنولوجيا المعلومات والاتصال... الخ.

- الإستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة: تركز على فكرة أساسية وهي توجه المنظمة نحو خلق واستغلال كل معرفة جديدة قبل المنافسين بسواء كانت معارف ظاهرة أو ضمنية.

الإطار النظري:

1. التسويق الداخلي:

بدأ الحديث عن مفهوم التسويق الداخلي سنة 1950 حيث تم مناقشته بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة الشاملة (Mat, 2008, p 75). بينما يرى (Saad et al, 2002, P 28) أن أول من أدخل مفهوم التسويق الداخلي هما Sasser and Arbeit, 1976 اللذان قالوا أن الأفراد هم أول سوق لخدمات المنظمة. وتعود جذور التسويق الداخلي إلى تسويق الخدمات، حيث أن الهدف من تطبيقه هو تحفيز الموظفين على الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية للإرضاء المستهلك وشعاره في ذلك أن الفرد الجيد هو الذي يخدم المستهلك جيدا (Simberova, 2007, P 471)، وقد ارتبط التسويق الداخلي في البداية بالمنظمات الخدمية ثم تطور الاهتمام به حيث أصبحت حتى المنظمات الصناعية تسعى لتبنيه. وفي نهاية سنة 1970 قدم Berry et al فكرة إسقاط التقنيات التسويقية على الموظف داخل المنظمة كوسيلة لخلق مناخ تنظيمي يركز على المستهلك، وتتمثل هذه التقنيات التسويقية في مجموعة ممارسات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل استقطاب واختيار الموظفين، دمج الموظفين، التدريب، التمكين، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وجعل المعلومات مفتوحة بين الموظف والإدارة... الخ (Gounaris, 2008, p 403). لذلك يعرف البعض التسويق الداخلي على أنه فلسفة تسويقية من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية. ومع تطور البحوث في مجال التسويق الداخلي أصبح حاليا يعرف من خلال ثلاث جهات نظر هي: وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، وجهة نظر تسويقية، ووجهة نظر إستراتيجية (Tsai & Wu, 2006, p 2). عكست جهات النظر السابقة مراحل تطور التسويق الداخلي من مرحلة التحفيز والرضا الوظيفي، ثم مرحلة التوجه نحو المستهلك، وأخيرا مرحلة تطبيق الإستراتيجية وإدارة التغيير (Bouranta et al, 2005, pp 250-251). واعتمادا على ذلك يمكن تقديم ثلاث جهات نظر لمفهوم التسويق الداخلي: 1. التسويق الداخلي عبارة عن تقنية لإدارة الموارد البشرية تتمكن المنظمة من خلالها من الاحتفاظ بالموظف عن طريق تحفيزه، الاعتناء به، مساعدته وتوجيهه، وذلك بغرض دفعه لتحسين الخدمات المقدمة للمستهلك باستمرار 2. يستخدم التسويق الداخلي جانب من التسويق التقليدي في السوق الداخلي (المنظمة) يستهدف المستهلك الداخلي (الموظف) ويعتبر الوظيفة هي المنتج الداخلي يسعى لتطويره بما يشبع حاجات المستهلك الداخلي. ويمكن للمنظمة تطبيق المدخل التسويقي داخليا من خلال عناصر المزيج التسويقي، وقدم مجموعة من الباحثين عناصر المزيج التسويقي الداخلي كما يلي: يمثل المنتج الوظيفة، كما يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها المستهلك الداخلي (Kyriazopoulos, 2007, p 6). ويعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث أن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من: 1. جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم، 2. سعي

المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة التي تحسن من سياسات وظروف العمل (Yang, 2001, p 5). كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم (Kyriazopoulos et al, 2007, P 6)، ويتعلق كذلك بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات ويعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أهم فكرة في هذا المكون (Yang, 2001, p 5)، ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة (Yang, 2001, p 6). وقد اختلف الباحثين في مضمون عناصر مزيج التسويق الداخلي وذلك حسب من يمكن اعتباره مسوق ومن يمكن اعتباره مستهلك، وفي هذا الإطار قدم (Pitt & Foreman, 1999, p 28) مصفوفة تعرض أربع أوجه للتسويق الداخلي كما يلي: أ. المسوق هو القسم والمستهلك هو قسم آخر، ب. المسوق هو المنظمة والمستهلك هو قسم فيها، ج. المسوق هو قسم والمستهلك هو المنظمة، د. المسوق هو المنظمة والمستهلك هو المنظمة. التسويق الداخلي عبارة عن إستراتيجية مبنية على فلسفة تسويقية تسعى لإرضاء رغبات الموظف. وتصمم إستراتيجية التسويق الداخلي لتدعيم السياسات الإدارية، سياسات الأفراد، وسياسات التدريب والتطوير في المنظمة. كما تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى البناء التدريجي لثقافة تنظيمية تستجيب للتوجهات التسويقية. كما يرى (Bouranta et al, 2005, p 251) أن التسويق الداخلي يساعد المنظمة على تطبيق إستراتيجيتها حيث يعتبر آلية تقلص من الانعزال بين أقسام المنظمة وتجعل وظائفها أكثر تكامل وتخفف من مقاومة التغيير. وعموما تعددت أبعاد التسويق الداخلي حيث تبنى كل باحث أبعاد تعكس الظاهرة المراد تفسيرها لذلك لم نجد اتفاق حول نموذج التسويق الداخلي ولا حتى نماذج متكاملة له، فالباحث في الموضوع يدرك أن مفهوم التسويق الداخلي بسيط في ظاهره عميق ومتشعب في باطنه، ومن بين أبعاد التسويق الداخلي التي أشار إليها الباحثين نذكر إستراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، الهيكل التنظيمي، القيادة في الإدارة العليا، المحيط المادي، سياسات الاختيار والتوظيف، تكامل الوظائف، نظم التحفيز، التمكين، عمليات التغيير، التوجه نحو المستهلك، المدخل التسويقي، جودة الخدمة، الرؤية المشتركة، الدعم الإداري، الإدارة الذاتية. وقدم (Ahmed et al, 2003, p) خمسة عناصر رئيسية للتسويق الداخلي تتمثل في تحفيز ورضا الموظفين، التوجه نحو المستهلك ورضا المستهلك، تكامل وتناسق الوظائف، المدخل التسويقي، تطبيق إستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية. وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على أربعة أبعاد تتمثل التوجه نحو المستهلك، التكامل الوظيفي، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي، حيث تم اختيار هذه الأبعاد من منطلق أن الباحثة تعتقد أنها أكثر العوامل التي يمكن أن تفسر المتغير التابع وهذا ما تم توضيحه في إشكالية الدراسة.

من جهة أخرى، يشير (Abzari et al, 2011, P 148) أن فلسفة التسويق الداخلي تحقق مجموعة فوائد للموظفين تتمثل في: تضع الفرد في المنظمة كأولى الاعتبارات، تقدم أعلى درجة ممكنة من الرضا الوظيفي، تهتم بتطوير الوظائف بأبعاد واسعة تماما مثل تطوير المنتجات. ويضيف (Logaj &

(Trnavievic, 2006, p 81) أن من فوائد تبني التسويق الداخلي تشجيع السوق الداخلي (الموظفين) على تقديم أداء أفضل، تمكين الموظفين وإعطائهم السلطة وتحملهم المسؤولية، خلق فهم مشترك داخل المنظمة، تشجيع الأفراد على المساهمة في نجاح المنظمة، مساعدة الموظفين في قسم التسويق على تعلم وأداء المهام بطريقة تسويقية، الاحتفاظ بالمستهلكين وتطوير الموظفين، تكامل الثقافة والهيكل وإدارة الموارد البشرية والرؤية والإستراتيجية مع الحاجات الاجتماعية والمهنية للموظفين، خلق التماسق والتعاون بين الأقسام في المنظمة كما قدم كل من (Bannon, 2005, P 13) و (Logaj & Trnavievic, 2006, p 81) مجموعة عوائق لتبني التسويق الداخلي في المنظمة تتمثل في: ضعف الكفاءات الإدارية، ضعف المهارات المفاهيمية والمهارات التقنية، محدودية فهم فلسفة التسويق الداخلي، تصادم أهداف الأفراد وأهداف الأقسام في المنظمة، الهيكل البيروقراطي للمنظمة والنمط القيادي، إهمال وعدم الاستماع للموظفين، التعامل مع الموظف على أنه مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف، مقاومة التغيير، سرية المعلومات وعدم وصولها للموظف. وعموماً يمكن صياغة الفرضية التالية:

H1a: تتبني مؤسسة قديلة للمياه المعدنية التسويق الداخلي بأبعاده التوجه نحو المستهلكين، التكامل الوظيفي، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي.

2. إستراتيجية إدارة المعرفة:

تعد المعرفة مصدر إستراتيجية إدارة المعرفة (Yang, 2010, P 216)، وينظر إليها على أنها تراكم خبرات وممارسات، وتطبيق حلول وتنظيمها وتقييمها. كما أنها عبارة عن معلومات تم اختبار صحتها بالتجربة والاختبار. وللمعرفة خصائص متعددة، فهي هرمية تبدأ من البيانات ثم المعلومات ثم معرفة وحكمة، وهي قابلة للتخزين والتشارك، كما يمكن تصنيفها إلى معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية (Hallin & Marnburg, 2008, P 368).

✓ المعرفة الضمنية: هي معرفة ذاتية موجودة في عقول الأفراد ويصعب وصفها ونقلها وتعلمها إلا من خلال الملاحظة المباشرة والعمل المشترك (Modi & Mabert, 2007, P 44). وأكثر وصف لهذا النوع من المعرفة هي أنها أكثر مما يستطيع الفرد أن يخبر به الآخرين (Hallin & Marnburg, 2008, P. 368)

✓ المعرفة الظاهرة: هي المعرفة الرسمية النظامية والقابلة للنقل وتأخذ أشكال مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية، عادة ما تكون في شكل مكتوب وفي قواعد البيانات وبرامج الكمبيوتر (Hallin & Marnburg, 2008, P. 368).

وتعد المعرفة بالنسبة للمنظمات الصناعية وسيلة لتحقيق الأهداف، أما بالنسبة للمنظمات الخدمية فهي المكون الأساسي للمنتج النهائي. لذلك لا بد من توفر إدارة فعالة لهذا المكون.

ولقد اختلف الباحثون في تعريف إدارة المعرفة فمنهم من ينظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من النشاطات ومنهم من يعرفها من خلال المقومات الضرورية لنجاح تبنيها في المنظمة (Yang, 2010, P. 216)، حيث عرفها (Plessis & Boon, 2004, P.76) على أنها عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل

تقاسم المعرفة بما يمكن من تطبيقها بفاعلية في كافة أنحاء المنظمة. كما يمكن تعريفها على أنها إستراتيجية واضحة ودقيقة للحصول على المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح وللأفراد المناسبين بحيث تساعد هذه الإستراتيجية على مشاركة المعرفة وتؤدي إلى تحسين أداء المنظمة (Yang, 2010, P. 216). تسعى كل المنظمات المعاصرة لتطبيق إدارة المعرفة ولتحقيق ذلك لا بد لها من تبني إستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة. ولقد عرف (Yang, 2010, P. 216) إستراتيجية إدارة المعرفة على أنها انعكاس للإستراتيجية التنافسية للمنظمة تهدف إلى زيادة قدرتها على خلق وتحويل المعرفة بما يعظم القيمة للمستهلكين والاستجابة لحاجاتهم وتوقعاتهم. وتختلف المنظمات في اعتمادها للإستراتيجيات المناسبة لإدارة المعرفة، وبالرغم من تعدد الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة بحسب خصائص كل منظمة فمثلا أشار (Schulz & Jobe, 2001, P. 139) إلى أربع إستراتيجيات يمكن أن تتبعها الشركات المتعددة الجنسيات وهي إستراتيجيات الترميز (Codification strategies) أي الاعتماد على المعرفة الضمنية المحولة إلى معرفة ظاهرة، الإستراتيجيات الضمنية (Tacitness strategies) أي الاعتماد على المعارف الضمنية كما هي، الإستراتيجيات المركزة لإدارة المعرفة (Focused knowledge management strategies) أي الاعتماد على جميع المعارف المرزمة، الإستراتيجيات غير المركزة لإدارة المعرفة (Unfocused knowledge management strategies) أي الاعتماد على المعرفة المرزمة بأخذ في عين الاعتبار خصائص وإمكانية ترميز المعرفة، إلا أن معظم الدراسات في هذا المجال تركز حول نوعين من الإستراتيجيات هما إستراتيجية التوجه نحو الأفراد (Human Oriented Strategy) وإستراتيجية التوجه نحو النظام (System Oriented Strategy).

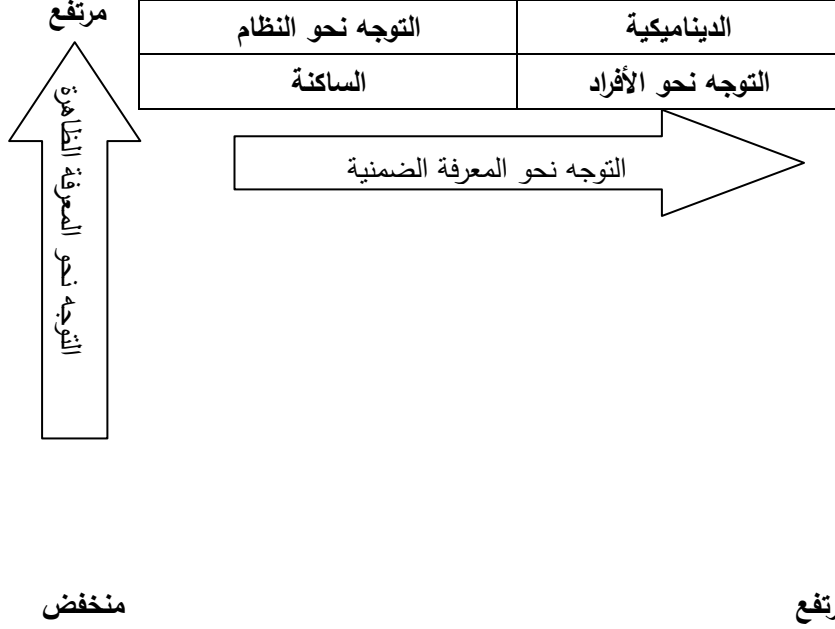
✓ إستراتيجية التوجه نحو الأفراد: تستند إلى الخبرات والمهارات الموجودة في أذهان الأفراد، والتي لا يمكن نقلها إلا عن طريق تنفيذ الأعمال بشكل مشترك، فهي مرتبطة بالمعرفة الضمنية. كما تشير إلى استخدام الخبرة الشخصية لإبداء النصائح المبدعة لحل المشكلات الإستراتيجية، حيث تقوم المنظمة بتفعيل التجارب الشخصية والتفكير عن طريق ربط الأفراد وجه لوجه (Choi & Jong, 2010, P. 44).

✓ إستراتيجية التوجه نحو النظام: وتستند إلى البيانات والمعايير والمبادئ العامة المعدة في شكل وثائق وسجلات مكتوبة وبرامج الكمبيوتر أو على الشبكات الإلكترونية، وهي مرتبطة بالمعرفة الظاهرة. كما تشير هذه الإستراتيجية إلى استخدام المنظمة نظم معلومات سريعة في جمع المعرفة وتصنيفها (Choi & Jong, 2010, P. 44).

في حين تعتمد كل من الإستراتيجيتين السابقتين على إما المعرفة الظاهرة أو المعرفة الضمنية هناك إستراتيجيتين مرتبطتين كذلك بهذا التصنيف من المعرفة حيث لا تهتم الأولى بطبيعة المعرفة وليس لها إدارة وتعامل نظامي مع المعرفة وتسمى (passive strategy)، بينما الإستراتيجية الثانية لا تفصل بين نوعي المعرفة وتبني إدارة معرفة تستغل كل من التوجه نحو المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة تسمى بالإستراتيجية الديناميكية (dynamic strategy) بحيث تركز على فكرة أساسية وهي خلق واستغلال كل

معرفة جديدة قبل المنافسين (Choi & Jong, 2010, P. 44). ويمكن تمثيل الاستراتيجيات الأربع في الشكل الموالي:

الشكل (1): إستراتيجيات إدارة المعرفة



Source: Choi & Jong, 2010, P. 44

تمر المنظمة بثلاث مراحل لتبني إستراتيجية إدارة المعرفة هي: 1. تحديد الفجوة المعرفية أي تحديد الفرق بين ما تعرفه وما يمكن أن تعرفه وما يجب أن تعرفه وذلك على المستوى الداخلي والخارجي، 2. اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة ويتأثر ذلك بعدة عوامل مثل إستراتيجية إدارة المعرفة الحالية والمخططة، خصائص الصناعة، تحليل المحيط... الخ، 3. تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال دمج المعرفة في جميع العمليات الداخلية وفي ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمة. تتبنى الباحثة في هذه الدراسة كل من إستراتيجية التوجه نحو الأفراد، إستراتيجية التوجه نحو النظام لإدارة المعرفة، والإستراتيجية الديناميكية لإدارة المعرفة، حيث سيتم اختبار مدى تبني هذه الإستراتيجيات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. لذلك تقترح الباحثة الفرضية التالية:

H_{1b} : تتبنى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كل من إستراتيجية التوجه نحو الأفراد، إستراتيجية التوجه نحو النظام، والإستراتيجية الديناميكية لإدارة المعرفة.

بناء فرضيات الدراسة:

1. الدراسات السابقة فيما يلي يتم تناول مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة:

هدفت دراسة (Lee & Chen, 2005) إلى اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي، الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة في القطاع التكنولوجي بالتايوان، تم إجراء مجموعة مقابلات وتوزيع 274 استبيان خلال سنة

2003 على موظفي القطاع حيث تم تغطية 105 مؤسسة، أكد (Lee & Chen, 2005, P 661) على أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة. ويرى (Lee & Chen, 2005, P 666) أن التسويق الداخلي (بحوث التسويق الداخلية، تجزئة السوق الداخلية، الاتصال، وجهات النظر الداخلية، التطوير والمكافآت) تؤثر على الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، التدعيم، الابتكار، والكفاءة) والتي بدورها تؤثر على إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خلق المعرفة، نشر المعرفة، وخزن المعرفة)، وذلك بالتطبيق على قطاع تكنولوجيا المعلومات بالتايوان. كما أكدت النتائج على تطبيق هذا القطاع لكل من التسويق الداخلي، التعلم التنظيمي، ووظائف الإبداع.

كما هدفت دراسة (Fang et al, 2006) إلى اختبار أثر آلية التسويق الداخلي على تحفيز تبادل المعرفة وسلوك تبادل المعرفة، حيث افترضوا أن آلية التسويق الداخلي هو محدد ايجابي للتحفيز العرضي لتبادل المعرفة، آلية التسويق الداخلي هو محدد ايجابي للتحفيز الجوهرى لتبادل المعرفة، ويقصد بالتحفيز الجوهرى لتبادل المعرفة على أنه التحفيز والرغبة في تبادل المعرفة اعتمادا على سلوك استمتاعى بدلا من وجود معزز خارجي (Fang et al, 2006 P 1224). بينما يقصد بالتحفيز العرضي لتبادل المعرفة (extrinsic knowledge sharing motivation) الرغبة أو الدفع نحو تبادل المعرفة اعتمادا على تعويضات خارجية (Fang et al, , P. 1224). وبالتطبيق على موظفين في 39 بنك محلي و 32 فرع من بنوك أجنبية في لتايوان تمكن من استرجاع 260 استبانة توصل من خلالها الباحث إلى أن جميع آليات التسويق الداخلي (المشاركة في القرار، التدريب، الاتصال ، والتحفيز) لها أثر ايجابي على التحفيز الجوهرى لتبادل المعرفة. كما أن ثلاث من بين أربع من آليات التسويق الداخلي (باستثناء الاتصال) لها تأثير ايجابي على التحفيز العرضي لتبادل المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى أن آليات التسويق الداخلي تؤثر على سلوك تبادل المعرفة من خلال كل من المحفز الجوهرى والعرضي لتبادل المعرفة.

من بين الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة دراسة (Mat, 2008) التي أكدت أن التسويق الداخلي يعزز من تبادل المعرفة، ويسهل من ممارسة هذا السلوك في قطاع البنوك بالتايوان.

وهدف دراسة (Spodarczyk & Szelagowska-Rudzka, 2008) إلى اختبار أثر التسويق الداخلي وروح الريادة لدى الموظفين على إدارة المعرفة والأثر غير المباشر لريادة الموظفين على إدارة المعرفة من خلال التسويق الداخلي، وبالتطبيق على مجموعة مؤسسات في منطقة TriCity خلال سنة 2007 من خلال توزيع 102 استبيان، وتوصلت الدراسة أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي قوي على إدارة المعرفة، بينما وجد أثر ضعيف لريادة الموظفين على إدارة المعرفة، وترتبط الريادة بإيجاد مسببات للاعتراف الذاتي والبعده أي نوع من المخاطر من خلال البحث عن كل ما هو مختلف باستخدام الموارد المادية وغير المادية.

كما هدفت دراسة (Liang & Sheng, 2009) إلى اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة في القطاع التكنولوجي، والبحث في أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والتشارك في المعرفة، وباستخدام عينة مكونة من 812 موظف في قطاع تكنولوجيا المعلومات في التايوان توصلت الدراسة أن التسويق الداخلي له علاقة إيجابية بالتشارك في المعرفة والرضا الوظيفي.

2. التسويق الداخلي وإدارة المعرفة:

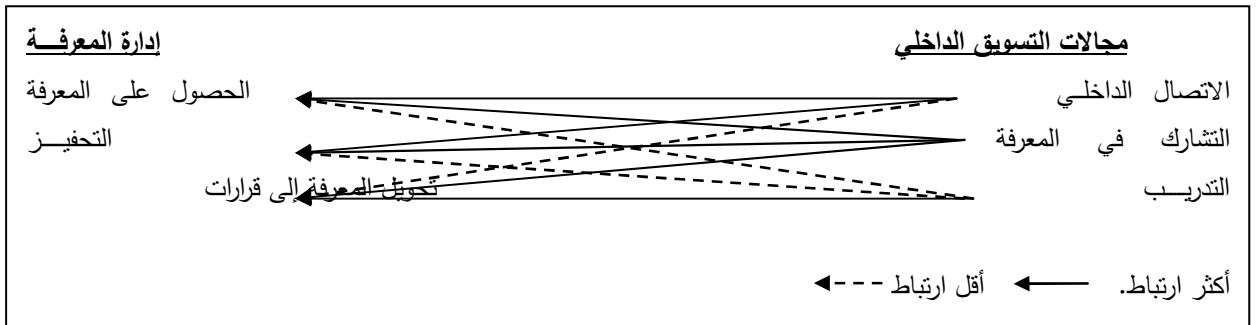
يرى (Spodarizy & Szlagowska-Rudzka, 2008, P 313) أن التسويق الداخلي يركز على الموظفين كأهم أصول المنظمة، ويعتبر تنشيط مشاركتهم أمر ضروري في عملية إدارة المعرفة. كما أكد على العلاقة القوية بين التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التحفيز والتدريب) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تحويل المعرفة إلى قرارات). كما أشار (Spodarczyk & Szlagowska-Rudzka, 2008, p 312) أن استخدام مبادئ إدارة المعرفة يتحقق من خلال التسويق الداخلي، حيث يرتبط هذا الأخير بإدارة العلاقات الداخلية ويهدف إلى جعل كل الموظفين يفهمون كل القرارات المتخذة في المنظمة، وبناء أساس للولاء والانتماء للمنظمة وكلها أنشطة تدعم إدارة المعرفة. وتعتبر إدارة المعرفة عملية تحتوي ثلاث مراحل رئيسية تحتاج كل مرحلة إلى موظفين ملتزمين ولهم المهارات الضرورية، وبعد التسويق الداخلي الإستراتيجية التي تضمن هذه المتطلبات من خلال أنشطة التدريب، الاتصال الداخلي، والتحفيز وقد وضح ذلك (Spodarizy & Szlagowska-Rudzka, 2008, pp 311-312) كما يلي:

اكتساب المعرفة: زيادة رأس المال الفكري في المنظمة من خلال الاستثمار في الموظفين (جمع المعرفة الأصلية) التي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.

التشارك في المعرفة: خلق معرفة جديدة، فريق معرفة ومعرفة تنظيمية حيث يتم نشر المعرفة وتطبيقها.

تحويل المعرفة إلى قرارات (وهي أصعب مرحلة): فهي تبادل للقيمة تتبثق بين أصحاب المصالح في المنظمة منها القيمة الحقيقية من مصادر المعلومات، المعرفة الواقعية وحكمة الأفراد.

ويمكن توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة ومجالات التسويق الداخلي في الشكل الموالي:



Source : Spodarizy & Szlagowska-Rudzka, 2008, P 313

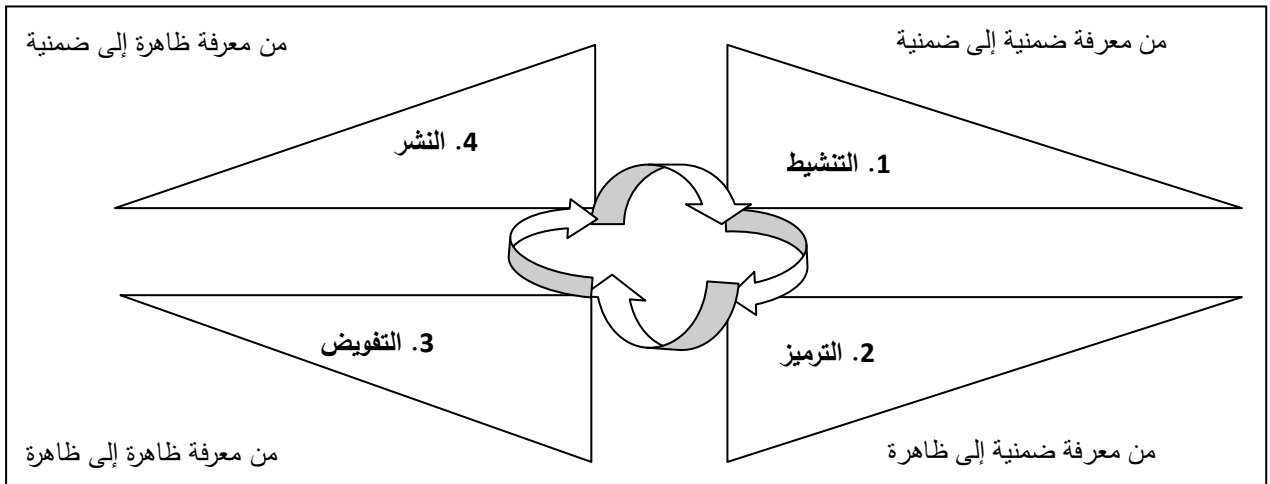
من خلال الشكل نلاحظ أن هناك العديد من أوجه الارتباط بين المرحلة الأولى من إدارة المعرفة (كسب المعرفة) والاتصال الداخلي ونظام التحفيز كأهم مبادئ التسويق الداخلي. وعلى عكس من ذلك، التحفيز والتدريب يؤثر على المراحل الأخرى للإدارة المعرفة (تشارك المعرفة وتحويل المعرفة إلى قرارات) (Spodarizy & Szlagouska-Rudzka, 2008, P 313).

3. التسويق الداخلي وإستراتيجية إدارة المعرفة:

يعتقد (Ballantyne, 2004, p 4) أن هناك عدة معارف مرتبطة بالتسويق الداخلي فمثلا الوعي والاهتمام بالمستهلك بالنسبة للموظفين هي معرفة ضمنية. كما أشار (Karimt et al, 2011, p 710) أنه يمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه إستراتيجية تطوير اتصالية لتجديد المعرفة. حيث يمكن للتسويق الداخلي أن يسهل على المنظمة التحرك باتجاه كسب والاعتماد على المعرفة (Karimt et al, 2011, p 709). وفيما يلي توضيح لكيفية تأثير التسويق الداخلي على إستراتيجيات إدارة المعرفة:

قدّم (Karimt et al, 2011, p 710) أن Ballantyne أربع طرق للتعلم من خلال التسويق الداخلي: 1. التنشيط (Energizing): من أجل تعلم كيفية التعلم الجماعي في ظل أهداف نفعية تسويقية والتي تذهب أبعد من وصف المهنة، 2. تعطيل الرمز (Code Breaking): من أجل تعلم كيفية الاستخدام الجماعي للمصادر الخاصة للمعرفة لحل مشاكل المستهلك، خلق فرص جديدة وتغيير الاتجاهات الداخلية، 3. التفويض (Authorizing): من أجل تعلم كيفية الاختيار من بين البدائل بالاعتماد على طريقة التكلفة/العائد والاتفاق حول الأفراد الملائمين لتفويض السلطة لهم، 4. النشر (Diffusing): من أجل تعلم كيفية نشر المعارف الجديدة بين المجالات الإدارية باستخدام طرق جديدة. وقد قام Ballantyne بدمج طرق التعلم السابقة مع طرق تحويل المعرفة لـ Nonaka & Takeuchi وقدم نموذج جديد يوضح استخدام التسويق الداخلي في تجديد المعرفة من خلال طرق التعلم السابقة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل (3): التسويق الداخلي كمجدد للمعرفة



Source: Karimt et al, 2011, p 711.

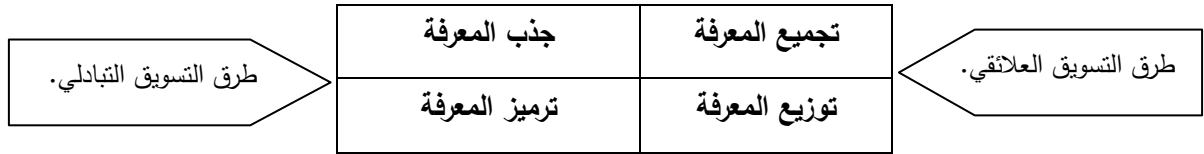
1. التنشيط: أي نشر المعارف العامة (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية) وما هو مهم في هذه المعرفة هو أن الموظفين يهتمون بتقديم خبرتهم التجريبية ومهاراتهم التطبيقية إلى الآخرين، تنشيط هذه الطريقة من خلال عملية التشارك في المعرفة الضمنية.
 2. الترميز: اكتشاف معارف جديدة (الأخرجة: تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة) من خلال الحوار الإبداعي وما يهم الموظفين في هذه الحالة المساعدة في خلق جو تنظيمي لاكتشاف المعرفة.
 3. التفويض: تحقيق العائد/ التكلفة من المعرفة (تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة) وفي هذه المرحلة تتم عملية التحديد الجماعي للتكاليف والعوائد من المعرفة بوضوح.
 4. النشر: توحيد المعرفة (الأدخلة: تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية).
- وفيما يلي توضيح لكيفية تأثير التسويق الداخلي على المراحل السابقة لإدارة المعرفة والتعلم: إن عملية تجديد المعرفة تحتاج إلى خلق جو من الثقة في المنظمة، وبدون محيط ثقة تام فإن الأفراد يواجهون خطر عالي في أنشطة إدارة المعرفة، ومن المهام الفعالة للتسويق الداخلي هو خلق الثقة التنظيمية وتجديد المعرفة من خلال هذا الجو من الثقة بين الموظفين وهذا ما يؤثر على المرحلة الأولى من مراحل تجديد المعرفة (التنشيط)، من جهة أخرى فإن التسويق الداخلي يمكن أن يساعد الموظفين على فهم متطلباتهم الشخصية المرتبطة بإدارة المعرفة والتعلم وجعلهم يقومون بذلك باهتمام أكبر. لا يمكن الحفاظ على المعرفة والتعلم بدون الموظفين، بحيث إذا فهموا قيمة المعرفة سيكونون أكثر تحفيزاً للتعلم وإدارة المعرفة، ويعبر التسويق الداخلي أداة لإظهار قيمة المعرفة والتعلم من خلال الأساليب التسويقية الإقناعية، كما أن التسويق الداخلي يحدد التكلفة والعائد من الأنشطة التبادلية للمعرفة للموظفين ورؤية الموظفين على أنهم مستهلكين وهذا يؤثر على المرحلة الثالثة (التفويض)، ومن تكاليف التعلم وإدارة المعرفة بالنسبة للموظفين: الوقت، الطاقة، فقدان السلطة... الخ، بينما العوائد فتتمثل في: المكافآت، الترقية... الخ. من جهة أخرى فإن الاتصال يعتبر عامل رئيسي لنجاح أي تغيير في المنظمة، فالإتصال الداخلي والذي يعد أحد مكونات التسويق الداخلي يسمح للموظفين من معرفة ما الذي يحدث في المنظمة ويبين لهم ما الأنشطة المقبولة وما الأنشطة غير المقبولة، ويتشارك الموظفون في تجاربهم وخبراتهم من خلال الإتصال وهو ما يحسن المعرفة التنظيمية، وذلك يؤثر على المرحلة الرابعة (Karimt et al, 2011, pp 711-712).

كما أن من وظائف التسويق الداخلي المرتبط بالتعلم والمعرفة هو خلق التعاون في المنظمة، فمثلاً مرحلتي التنشيط والنشر تتضمن سلوكيات تعلم جديدة، وبالتالي فهي تحتاج إلى مدخلات كبيرة من إدارة الموارد البشرية، بينما مرحلتي الترميز والتفويض تحتاج إلى دعم ووحدات وظيفية أكثر (Karimt et al, 2011, p 712). كما أن مختلف مظاهر التسويق الداخلي التي ترتبط بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل المكافآت تساهم في تفعيل أنشطة التعلم وخلق المعرفة وهذا ما يؤثر على كل مراحل تجديد المعرفة السابقة (Karimt et al, 2011, p 712). وعليه فإن التسويق الداخلي يعد طريقة شاملة لها دور مهم

في مسؤوليات ووظائف المنظمة ويساهم في التعلم وإدارة المعرفة من خلال الممارسات الإدارية للتسويق الداخلي، أو ما ينتجه التسويق الداخلي من خلق فهم مشترك ولغة مشتركة وأهداف مشتركة تتماشى مع أنظمة، عمليات، وهياكل المنظمة.

وقد أشار (Karimt et al, 2011, p 710) أن Ballantyne ربط التسويق الداخلي بإدارة المعرفة من خلال إدخال طريقتين للتسويق الداخلي: 1. التسويق الإجرائي (التبادلي): التبادل التعاوني المحدود الهادف إلى تحقيق حاجات المستهلك بطريقة مفيدة من أجل: أ. جذب معرفة جديدة: مراقبة وقياس بيانات باستخدام جماعة معينة لدعم تكنولوجيا المعلومات، ب. ترميز المعرفة: توزيع منتجات، سياسات، واتجاهات معلوماتية جديدة. 2. التسويق العلائقي: تبادل تعاوني مفتوح هادف إلى خلق قيمة مشتركة بين المستهلكين وأصحاب المصالح الآخرين، من أجل: أ. تجميع المعرفة الجديدة: من خلال جماعات العمل، مراكز الاختراع، فرق تحسن الجودة...الخ، ب. توزيع المعرفة: من خلال برامج التعلم المعتمدة على الفرق، ورشات تطوير المهارات، حلقات التغذية الراجعة...الخ. وكلا الطريقتين تحدث بإتباع طرق تسويقية داخلية. كما عرض (Karimt et al, 2011, p 710) طرق تجديد المعرفة من خلال التسويق الداخلي في الشكل الموالي:

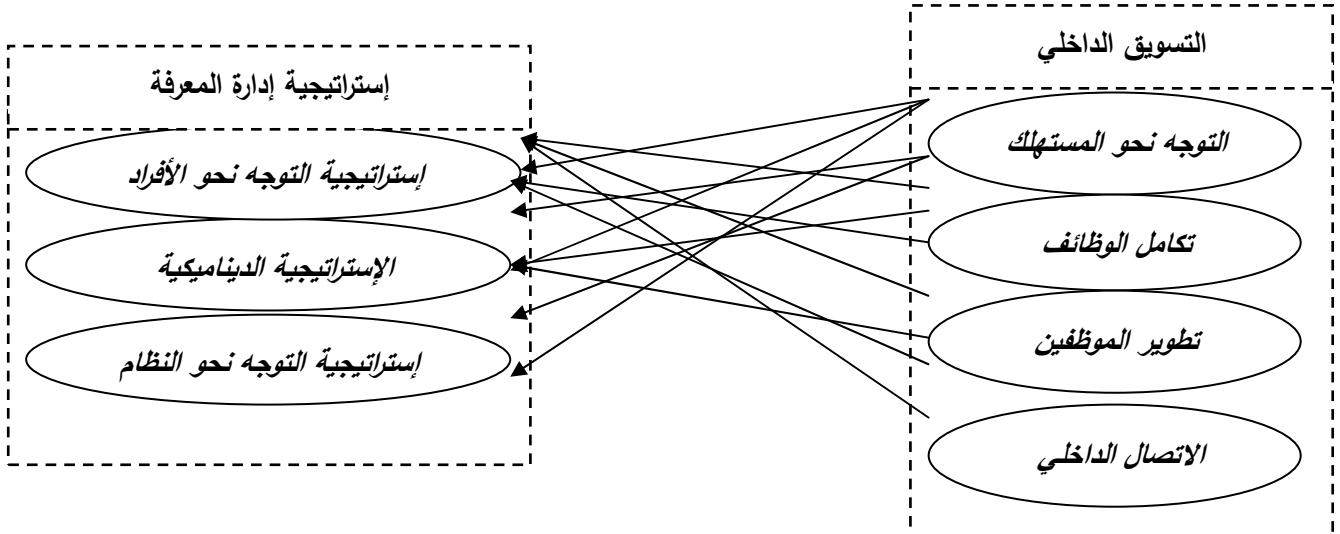
الشكل (4): مصفوفة التسويق الداخلي وإدارة المعرفة



Source : Karimt et al, 2011, p 710.

نموذج الدراسة: بعد تناول أهم ما توصل إليه الباحثين فيما يخص العلاقة بين المتغيرين نعرض في الشكل الموالي نموذج الدراسة حيث يمثل التسويق الداخلي المتغير المستقل بينما تمثل إستراتيجية إدارة المعرفة المتغير التابع.

الشكل (5): نموذج الدراسة المقترح



مما سبق يمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي:

- H_{2a} : التسويق الداخلي بأبعاده التوجه نحو المستهلك، التكامل الوظيفي، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي له أثر إيجابي مباشر في تبني إستراتيجية التوجه نحو الأفراد لإدارة المعرفة.
- H_{2b} : التسويق الداخلي بأبعاده التوجه نحو المستهلك، التكامل الوظيفي، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي له أثر إيجابي مباشر في تبني إستراتيجية التوجه نحو النظام لإدارة المعرفة.
- H_{2c} : التسويق الداخلي بأبعاده التوجه نحو المستهلك، التكامل الوظيفي، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي له أثر إيجابي مباشر في تبني الإستراتيجية الديناميكية لإدارة المعرفة.

منهجية الدراسة:

• أسلوب الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، صمم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة وقد استخدم مقياس Likert، بحث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة. واعتمدت الباحثة على الاستبيان لأنه الطريقة المناسبة لجمع البيانات الكمية في مجتمع كبير فهي بسيطة و سريعة (Doherty & Terry, 2009, PP.112). شمل الاستبيان على جزأين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتضمن المتغيرات الديمغرافية. بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (29) فقرة تقيس متغيرات الدراسة التسويق الداخلي وإستراتيجيات إدارة المعرفة تم تبنيها من الدراسات السابقة.

• مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع البحث موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وتعد هذه المؤسسة من المؤسسات الصناعية الرائدة في مجال المياه المعدنية، وقد كسبت سمعة جيدة بعدما منحت لجنة الاختيار للمواد الغذائية والمشروبات الدولية New Millennium Awar في اسبانيا بالتعاون مع Leaders Club Trade جائزة 2012 لمؤسسة قديلة والتي كانت المؤسسة الوحيدة التي تمثل الجزائر من بين 150 مؤسسة من جميع أنحاء العالم) www.Guedila.com .)

اعتمدت الباحثة على العينة الميسرة في جمع البيانات فهي الوسيلة الأفضل إذا تم الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الوقت والجهد حيث يتم توزيع الاستبيان على أي موظف يمكن الوصول إليه، وقد تم توزيع 160 استبان على موظفي المؤسسة تم استرجاع 151 منها، أي بنسبة استرداد بلغت 94.38% .

نتائج الدراسة:

• خصائص عينة الدراسة:

شملت العينة 151 موظف، أكثر من 70% منهم ذكور، كما أن أعمار مفردات العينة كانت بين 30 و 39 سنة بنسبة 37.1% فيما كانت توزيع بقية الفئات العمرية متقاربة حيث بلغت نسبة الموظفين بين 18 و 29 سنة نسبة 24.5%، بين 40 و 49 سنة بنسبة 17.9%، وما سنهم أكثر من 50 سنة نسبة 20.6%. كما يبين الجدول الموالي أن توزيع المجيبين حسب الدخل كان مركز بين 20001

و40000 دج بنسبة 51% وبين 40001 و 60000 دج بنسبة 34.4% في حين الذي دخلهم 20000 دج فأقل أو أكثر من 60000 دج فكانت نسبتهم قليلة، متقاربة وتعادل على التوالي 8.6% و6%. أما فيما يخص توزيع العينة حسب المستوى التعليمي فكان 18.5% من الموظفين لهم مستوى بكالوريا أو أقل، أما المحصلين على شهادة الليسانس فكانت نسبتهم الأكبر حيث بلغت 55.6%، بينما الذين يمتلكون شهادة مهندس كانت نسبتهم 22.5% حيث عادة ما تكون نسبة هذه الفئة كبيرة في المؤسسات الصناعية، أما المحصلين على شهادات الدراسات العليا يمثلون نسبة 3.3%.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس، العمر، الدخل، المستوى التعليمي، والخبرة العملية

المتغير	العدد	النسبة (%)	المتغير	العدد	النسبة (%)		
الجنس	الذكور	106	70,2	العمر	29-18	37	24,5
	الإناث	45	29,8		39-30	56	37,1
	المجموع	151	100,0		49-40	27	17,9
الدخل	20000 دج فأقل	13	8,6	50 فأكثر	31	20,6	
	20001-40000 دج	77	51,0	المجموع	151	100,0	
الشهري	40001-60000 دج	52	34,4	المستوى التعليمي	بكالوريا أو أقل	28	18,5
	أكثر من 60000 دج	9	6,0		ليسانس	84	55,6
	المجموع	151	100,0		مهندس	34	22,5
					دراسات عليا	5	3,3
			المجموع	151	100,0		

المصدر: من اعداد الباحثين

صدق وثبات الأداة: لقياس مدى ثبات الأداة استخدمت الباحثة مقياس كرومباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 70% ويعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. إذ أشار (Navarro., et al, 2010, P 53) أن (Carmines and Zeller (1979) وجدا أن أداة القياس تكون ملائمة إذا كان كرومباخ ألفا أكبر أو يساوي 0.707. كما هو موضح بالجدول (2) كرومباخ ألفا محصورة بين 0.717 و0.820 أي أكبر من 0.707 وبهذا فثبات الأداة محقق. بينما تم الاكتفاء باختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة حيث تم توزيعها على مجموعة محكمين بلغ عددهم 4 أساتذة من جامعة بسكرة.

الجدول (2): ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الحالات	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
التوجه نحو المستهلك	151	4	,714
تكامل الوظائف	151	3	,717
تطوير الموظفين	151	5	,782
الاتصال الداخلي	151	4	,820
إستراتيجية التوجه نحو الأفراد	151	4	,768
إستراتيجية التوجه نحو النظام	151	4	,810

الإستراتيجية الديناميكية	151	5	,778
--------------------------	-----	---	------

المصدر: من اعداد الباحثين

دراسة طبيعة توزيع العينة: بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول (3) فهي موزعة توزيع طبيعي بحث أن Skewness محصور بين -3 و 3 وهذا مقبول، وكذلك معامل التفلطح kurtosis أقل من 7 وهذا استنادا إلى دراسة (Cao & Dowlatshahi, 2005, P.542) في تحديد المجال المسموح به للالتواء والتفلطح. وهو ما يسمح لنا بمتابعة اختبار الفرضيات.

الجدول (3) معاملي الالتواء والتفلطح

المتغير	Skewness	kurtosis
التوجه نحو المستهلك	-2,122	6,531
تكامل الوظائف	-1,877	6,704
تطوير الموظفين	-,537	-,532
الاتصال الداخلي	-,569	-,421
إستراتيجية التوجه نحو الأفراد	-,543	-,772
إستراتيجية التوجه نحو النظام	-,996	1,127
الإستراتيجية الديناميكية	-,976	,758

المصدر: من اعداد الباحثين

اختبار صحة الفرضيات: يبين الجدول (4) خصائص المتغيرات، إذ أن قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة والتابعة تدور حول قيمة 4 أي موافق وهذا يؤكد صحة الفرضيتين H_{1a} و H_{1b} ، أي أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى كل من إستراتيجيتي الاتجاه نحو الأفراد والاتجاه نحو النظام لإدارة المعرفة والإستراتيجية الديناميكية، كما تتبنى فلسفة التسويق الداخلي بأبعاده التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين والاتصال الداخلي.

الجدول (4) خصائص المتغيرات المستقلة

المتغير	القيمة العظمى	القيمة الصغرى	المتوسط الحسابي
التوجه نحو المستهلك	5,00	1,00	4,4553
تكامل الوظائف	5,00	1,00	4,4007
تطوير الموظفين	5,00	2,40	4,3060
الاتصال الداخلي	5,00	1,00	3,9288
إستراتيجية التوجه نحو الأفراد	5,00	1,75	4,0414
إستراتيجية التوجه نحو النظام	5,00	1,50	4,1921
الإستراتيجية الديناميكية	5,00	1,80	4,2238

المصدر: من اعداد الباحثين

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (5-1)، معامل التحديد يساوي 0.463، هذا يعني أن 46.3% من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية التوجه نحو الأفراد بإدارة المعرفة) مفسر بالتغير في

المتغيرات المستقلة (التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي). مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي >0.001 ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية. الجدول (5-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = إستراتيجية التوجه نحو الأفراد)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	R ²	(R)
الانحدار	55,381	4	13,845	31,438	,000	,463	,680
الخطأ المتبقي	64,298	146	,440				
المجموع	119,679	150					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (5-2)، فإن الباحثة توصلت إلى أن كل من التوجه نحو المستهلك والتكامل الوظيفي ليس له أثر مباشر على إستراتيجية التوجه نحو الأفراد في إدارة المعرفة، بينما كل من تطوير الموظفين والاتصال الداخلي فلهما أثر إيجابي مباشر حيث فسرت على التوالي إستراتيجية التوجه نحو الأفراد في إدارة المعرفة 28.1% عند مستوى دلالة 0.001 و 43.1% عند مستوى دلالة 0.000.

الجدول (5-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي في إستراتيجية التوجه نحو الأفراد لإدارة المعرفة

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	,258	,496			,521	,603
ثابت						
التوجه نحو المستهلك	-,038	,297	-,026		-,127	,899
التكامل الوظيفي	,158	,321	,106		,491	,624
تطوير الموظفين	,387	,115	,281		3,355	,001
الاتصال الداخلي	,405	,071	,431		5,670	,000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

كما هو موضح في الجدول (6-1)، معامل التحديد يساوي 0.358، هذا يعني أن 35.8% من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية التوجه نحو النظام بإدارة المعرفة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي). مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي >0.001 ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية. الجدول (6-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = إستراتيجية التوجه نحو النظام)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	R ²	(R)
الانحدار	31,895	4	7,974	20,367	,000	,358	,598

				392,	146	57,160	الخطأ المتبقي
					150	89,055	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (6-2) فإن الباحثة توصلت إلى أن التكامل الوظيفي ليس له أثر مباشر على إستراتيجية التوجه نحو النظام في إدارة المعرفة، بينما كل من التوجه نحو المستهلك، تطوير الموظفين والاتصال الداخلي فلهم أثر إيجابي مباشر حيث فسرت هذه الأبعاد إستراتيجية التوجه نحو النظام في إدارة المعرفة على التوالي 52.7% عند مستوى دلالة 0.018، 45.8% عند مستوى دلالة 0.000، و 20.4% عند مستوى دلالة 0.015.

الجدول (6-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد التسويق

الداخلي في إستراتيجية التوجه نحو النظام لإدارة المعرفة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري	B	الخطأ المعياري	Model	
	1,093			511,	467,	Constant ثابت	1
	2,397	527,	280,	672,	303,	التوجه نحو المستهلك	
	-1,730	-409,	303,	-524,	303,	التكامل الوظيفي	
	4,994	458,	109,	544,	109,	تطوير الموظفين	
	2,461	204,	067,	166,	067,	الاتصال الداخلي	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

كما هو موضح في الجدول (7-1)، معامل التحديد يساوي 0.351، هذا يعني أن 35.1% من التباين في المتغير التابع (الإستراتيجية الديناميكية لإدارة المعرفة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي). مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي > 0.001، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

وبمقارنة نتائج الجداول (5-1)، (6-1)، و (7-1) نجد أن أبعاد التسويق الداخلي تفسر أكثر إستراتيجية التوجه نحو الأفراد حيث فاق معامل التحديد 45%، فيما فاق فقط 35% بالنسبة لإستراتيجية التوجه نحو النظام والإستراتيجية الديناميكية.

الجدول (7-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الإستراتيجية الديناميكية)

(R)	R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
	351,	000,	19,712	7,273	4	29,090	الانحدار
				369,	146	53,864	الخطأ المتبقي
					150	82,954	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (7-2) فإن الباحثة توصلت إلى أن كل من التوجه نحو المستهلك والتكامل الوظيفي ليس له أثر مباشر على الإستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة، بينما كل من تطوير الموظفين والاتصال الداخلي فلهما أثر إيجابي مباشر حيث فسرت على التوالي الإستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة 23.8% عند مستوى دلالة 0.011 و 25.7% عند مستوى دلالة 0.002.

الجدول (7-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد التسويق

الداخلي في الإستراتيجية الديناميكية لإدارة المعرفة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		النموذج Model	
		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	Model	1
	2,176	,987	,454			Constant ثابت	1
,847	-,193	-,052	,272	-,043		التوجه نحو المستهلك	
,247	1,163	,342	,294	,276		التكامل الوظيفي	
,011	2,583	,273	,106	,238		تطوير الموظفين	
,002	3,080	,201	,065	,257		الاتصال الداخلي	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

كما هو موضح في الجدول (8-1)، معامل التحديد يساوي 0.527، هذا يعني أن 52.7% من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية إدارة المعرفة) مفسر بالتغير في التسويق الداخلي عند مستوى دلالة F يساوي $0.001 > 0.000$ ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (8-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = إستراتيجية إدارة المعرفة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	R ²	(R)
الانحدار	34,725	1	34,725	166,143	,000	,527	,726
الخطأ المتبقي	31,142	149	,209				
المجموع	65,867	150					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول (8-2) أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي مباشر في تبني إستراتيجية إدارة المعرفة لأن مستوى الدلالة T أقل من 0.01، حيث بلغت قوة التأثير 72.6%، وعليه فالفرضية الرئيسية مقبولة.

الجدول (8-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر التسويق الداخلي على إستراتيجية إدارة المعرفة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		النموذج Model	
		B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	Model	1
	2,053	,576	,280			Constant ثابت	1

,000	12,890	,726	,065	,844	التسويق الداخلي
------	--------	------	------	------	-----------------

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

تفسير نتائج الدراسة:

- تبني المؤسسة للإستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة يعود إلى تعدد منافسيها وإدراكها أن كسب واستغلال معارفها الضمنية والظاهرة هي أنجح أسلوب للتفوق على منافسيها.
- تدرك المؤسسة محل الدراسة أهمية كل من معارفها الضمنية والظاهرة وتكامل الصنفين من المعرفة في نجاحه وهو ما يفسر تبنيها للإستراتيجيتين.

- تتبنى المؤسسة أبعاد التسويق الداخلي التوجه نحو المستهلكين، تطوير الموظفين، الاتصال الداخلي، وتكامل الوظائف وتعتقد الباحثة أن هذا غير كافي لإدراك المؤسسة لفلسفة التسويق الداخلي لأن ممارساتها لهذه الأنشطة نابعة من ممارسات قسم التسويق بالنسبة للبعد الأول وممارسات الإدارة العليا وقسم إدارة الموارد البشرية بالنسبة للبعد الأخرى فيما نفقد التكامل بين ممارسات الأقسام، ويعتقد الموظفين أن تكامل مهامهم في جميع أقسام المؤسسة كافي لتحقيق التكامل الوظيفي في حين يتحقق الأخير بتكامل أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها مع أهداف جميع الأقسام وهو من أهم عوائق تطبيق التسويق الداخلي.

- يفسر كل من تطوير الموظفين والاتصال الداخلي توجه المنظمة نحو إستراتيجية الأفراد في إدارة المعرفة حيث أن تطوير الموظفين يساهم في كسبهم مهارات وخبرات جديدة باستمرار ويتم تفعيل عملية التطوير وضمان تحقيق أهداف التطوير من خلال تشجيع عملية الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الموظفين، في حين لا يفسر التوجه نحو المستهلكين هذه الإستراتيجية يعود إلى أن المؤسسة صناعية أين يفتقد فيها التفاعل المباشر مع المستهلكين وبالتالي عدم إمكانية التشارك في المعرفة الضمنية بين المستهلكين والموظفين، كما أن تكامل الوظائف لم يفسر إستراتيجية التوجه نحو الأفراد لإدارة المعرفة بسبب أن هذا التكامل يقف عند التفاعل الرسمي في المهام الروتينية والتي عادة ما لا يتم تحويل المعرفة الضمنية معها.

- تفسير التوجه نحو المستهلكين لإستراتيجية التوجه نحو النظام في إدارة المعرفة يعود إلى أن المؤسسة تكسب معلومات ومعارف عن المستهلكين من خلال ردود فعلهم في شراء المنتجات أو شكاويهم الرسمية وهي معارف ظاهرة، كما يفسر كل من تطوير الموظفين والاتصال الداخلي إستراتيجية التوجه نحو النظام وذلك نتيجة التبادل الرسمي، الكتابي، أو الشفوي للمعلومات بين الموظفين من خلال الاتصال وبرامج التدريب والتكوين.

- إن توجه المؤسسة نحو استهداف الإستراتيجيتين في إدارة معارفها يعود لقناعتها بتكاملها وهو ما يؤكد Nonaka في مصفوفة تحويل المعرفة، وتعتقد الباحثة أن تركيز مؤسسة معينة على إحدى الإستراتيجيتين قد يعود لأسباب مرتبطة بطبيعة النشاط مثل المؤسسات الاستشارية والتي تكون أكثر

تركيز على إستراتيجية الأفراد مقابل مؤسسات النشر والتوزيع والتي عادة ما تكون أكثر تبني إستراتيجية النظام، كما أن حدة المنافسة يفرض على المؤسسة أن تتبنى الإستراتيجية الديناميكية أين لوقت كسب المعرفة الأهمية الأكبر فمن يملك المعرفة أولاً يمكن أن يستغل الفرص التسويقية أولاً.

التوصيات:

- انطلاقاً مما تم التوصل إليه من خلال نتائج تحليل الاستبيان تقدم الباحثة مجموعة من الاقتراحات:
- إن تبني المؤسسة الجزائرية لفلسفة التسويق الداخلي أصبح أكثر من ضرورة كونه يمكن المؤسسة من تبني أغلب المفاهيم الإدارية الحديثة فهو وسيلة للتكامل بين ثلاث أطراف رئيسية هي الإدارة، الموظفين، والمستهلكين.
- ضرورة إدراك السبل، الأدوات، والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة إضافة إلى ضرورة الوعي بدور كل من المعرفة الضمنية والظاهرة كل حسب مجال الاستخدام.
- تستثمر المؤسسة الجزائرية وتنفق الكثير في تطوير موظفيها وتحسين الممارسات التنظيمية لكن يفقد هذا الاستثمار توجيهه لهذه الممارسات نحو أهداف واضحة بحيث لا يجب أن تتم بشكل غامض وكاستجابة لقرارات الجهات العليا فقط.

الإحالات والهوامش:

1. Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F.A., (2011), «The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran», *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 3, No. 1, pp 147-155
2. Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M. (2003), "Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies", *European Journal of Marketing*, 37, pp. 1221-1243.
3. Ballantyne, D., (2004), "A Relationships Mediated Theory of Internal Marketing", *Publication of the Swedish school of economics and business administration*, PP. 1-42
4. Bannon, D.P., (2005), "Internal Marketing and Political Marketing", *PSA*, PP. 1-15.
5. Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P. (2005), "The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance", *Operational Research, an International Journal*, Vol.5, No.2, pp. 349-362.
6. Cao.Q., and Dowlatshahi.S. (2005), "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management*, 23, PP, 531-550
7. Choi, B., & Jong, A.M., (2010), Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms, *Information & Management*, No. 47, PP. 42-52.
8. Doherty. N. F., and Terry. M. (2009), "The role of IS capabilities in delivering sustainable improvements to competitive positioning", *Journal of Strategic Information Systems*, 18, PP, 100-116.
9. Fang, S.R., Fang, S.C., & Chuang, M.C., (2006), "The Impact of Internal Marketing Mecanism on Knowledge Sharing Motivation and Knowledge Sharing Behavior", PP. 1221-1226
10. Hallin, C.A., Marnburg, E., (2008), Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research, *Tourism Management*, Vol. 29, PP. 366-381.
11. Gounaris, S. (2008), "Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 400- 435.
12. Karimt, P.M., Khosravi, A., & Shafei, R., (2011), « The Effects of Internal Marketing on Knowledge Management and Learning », *International Conference on Technology and Business Management*, pp 708-713.
13. Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyridakos, A., Siskos, Y., Grigoroudis, E., (2007), «Implementing Internal Marketing Through Employee's Motivation », *Europeen Union and Greek Government*, PP. 1-36.

14. Lee, C., & Chen, W.J. (2005), "The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry", **International Journal of Management**, Vol. 22 No. 4, pp. 661-672.
15. Liang, C.M., & Sheng, H., (2009), "The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on Job Satisfaction in Taiwan's IT Industry", **The Journal of International Management Studies**, Vol. 4, No. 2, pp 116-125.
16. Logaj, V., & Trnavievic, A., (2006), "Internal Marketing and Schools: The Slovenian Case Study", **Managing Global Transitions**, Vol. 4, No. 1, PP. 79-86.
17. Mat, J., (2008), "The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing" **Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling**
18. Modi, S.B., & Mabert, V.A., (2007), Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer, **Journal of Operations Management**, Vol. 25, PP. 42-64.
19. Navarro.A., Losada.F., Ruzo.E., and Díez.J.A. (2010). "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", **Journal of World Business**, 45, PP, 49-58
20. Pitt, L.F., & Foreman, S.K., (1999), "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective", **Journal of Business Research**, Vol. 44, PP. 25-36.
21. Plessis, M.D., & Boon, J.A., (2004), Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings, **International Journal of Information Management**, Vol. 24, PP. 73-86.
22. Saad, N.M., Ahmed, P.R., & Rafiq, M., (2002), "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, PP. 27-53.
23. Schulz M., & Jobe, L.A., (2001), Codification and tacitness as knowledge management strategies An empirical exploration, **Journal of High Technology Management Research**, Vol. 12 , PP. 139-165.
24. Simberova, I., (2007), "Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value for External Customer", **Economics and Management**, Vol. 12, PP. 470-480.
25. Spodarczyk, E., & Szelagowska-Rudzka, K., (2008), "The Influence of Internal Marketing and Employees' Entrepreneurship on Knowledge Management », **Olsztyn Economic Journal**, Vol. 3, No. 2, pp 310-317.
26. Yang, J.T, (2001), "The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept", **Department of Hotel and Restaurant Management**, pp. 1-18.
27. Yang, J., (2010), The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis, **Int. J. Production Economics**, Vol. 125, PP. 215-223.
28. www.Guedila.com.