

نقش بازاریابی داخلی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش

(مورد مطالعه: بانک اقتصاد نوین)

محمدعلی سرلک^۱، حبیب‌اله دانایی^۲، مریم خلعت‌بری معظم^{۳*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۱۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۰۸)

چکیده

در عصر دانایی‌محوری، مدیریت دانش به مهم‌ترین وظیفه سازمان‌هایی تبدیل شده که به دنبال استفاده بهینه از این سرمایه ارزشمند و ناملموس‌اند. اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان به ایجاد زمینه‌ها و پیش‌نیازهایی مناسب و تقویت‌کننده نیاز دارد. ماهیت انسان‌محور فرایند مدیریت دانش باعث شده توانمندی و مشارکت فعالانه و مشتاقانه کارکنان به یکی از پیش‌نیازهای اساسی انجام موثر این فرایند تبدیل شود. از سوی دیگر، در سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها عامل انسانی در چگونگی ارائه خدمت و اجرای طرح‌های بهبود کیفیت خدمات مانند مدیریت دانش نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارد. از این رو بازاریابی داخلی به یکی از اولویت‌های سازمان‌های پیشرو برای تامین رضایت و رشد مشتریان داخلی سازمان (یعنی کارکنان) تبدیل شده است. از این رو در این پژوهش نقش و تاثیر بازاریابی داخلی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش در سازمان تشریح و بررسی می‌شود که ابعاد این نوع بازاریابی چگونه می‌توانند انجام اقدامات مدیریت دانش را در سازمان تسهیل کنند. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن نیز شامل ۱۹۵۸ نفر مدیران و کارشناسان بانک اقتصاد نوین در شهر تهران است که با نمونه‌گیری تصادفی انجام شده ۳۲۲ نفر آن‌ها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که بازاریابی داخلی و همه ابعاد آن تاثیر قابل توجهی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش در سازمان دارند. بر این مبنا پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: بازاریابی داخلی، مدیریت دانش، خلق دانش و تسهیم دانش.

۱. استاد دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشیار دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، گرمسار، ایران.

* پست الکترونیکی نویسنده پاسخگو: m_khalat@yahoo.com

مقدمه

امروزه بیشتر بنگاه‌های اقتصادی از جمله صنعت بانکداری در محیطی بسیار رقابتی و پویا فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی بنگاه‌های موفق و پیشرو برنامه‌های گوناگون و گسترده‌ای را برای تضمین بقا، بهره‌وری و رشد خود در پیش می‌گیرند. در این میان، یکی از عوامل مهم موفقیت بنگاه‌های خدماتی توانایی آن‌ها در ارائه خدماتی با کیفیت و سرعت مناسب است. این کار تأثیر به‌سزایی در جذب و حفظ مشتریان و در نتیجه رشد و سودآوری آن‌ها دارد. بدین منظور استراتژی‌ها و تکنیک‌های گوناگونی معرفی شده‌اند. یکی از مؤثرترین و متداول‌ترین آن‌ها تلاش برای ارائه خدماتی با کیفیت و بی‌نقص است. ارائه خدمات به مشتریان با کیفیت عالی و به‌طور مستمر، موجب ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت می‌شود. از این رو بسیاری از بنگاه‌های خدماتی موفق پیوسته در جستجوی روش‌هایی‌اند تا با کمک آن‌ها بتوانند کیفیت خدمات خود و در نتیجه رضایت مشتریان را ارتقا دهند. زیرا مشتریان راضی منبع سودآوری سازمان به‌شمار می‌روند و ارتقای سطح رضایت مشتریان، موجب افزایش قابلیت سودآوری سازمان می‌گردد.

یکی از بهترین و متداول‌ترین شیوه‌هایی که می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ارتقای عملکرد و کیفیت خدمات بانکی داشته باشد، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان است. ماهیت کسب و کارهای خدماتی از جمله خدمات بانکداری به گونه‌ای است که عامل انسانی تأثیر بسیار زیادی بر کیفیت خدمات ارائه شده و رضایت مشتری دارد. برخورداری از دانش فنی و تجربه‌های مرتبط شغلی می‌تواند توانایی کارکنان بانک را در ارائه خدماتی با کیفیت برتر ارتقا دهد. از این رو بسیاری از بانک‌های پیشرو از جمله بانک اقتصاد نوین به منظور بهره‌برداری و توسعه مؤثر از این منابع دانشی، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز طرح‌های مدیریت دانش را در شمار مهم‌ترین برنامه‌های تعالی خود قرار داده‌اند. جذب مدیران بازنشسته و باتجربه بانک‌های دولتی و تلاش برای پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در این راستا انجام شده‌اند.

مدیریت دانش به فرایند سیستماتیک و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم، و کاربرد دانش به وسیله افراد و گروه‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راستوگی، ۲۰۰۰: ۴۲). مدیریت دانش فرایندی پیچیده است که پیاده‌سازی آن یک‌شبه انجام نمی‌شود. اجرا و کاربرد مؤثر مدیریت دانش به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز

دارد که بر فرایند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند (یه و دیگران، ۲۰۰۶، به نقل از شامی، ۱۳۸۸). هرچند این عوامل در ادبیات مدیریت دانش بیشتر به «توانمندساز^۱» معروفند، واژه‌های دیگری همچون «زیرساخت^۲»، «شروط لازم^۳»، «زمینه^۴»، «فاکتورهای تأثیرگذار^۵» و «آمادگی^۶» نیز برای توصیف آن‌ها به کار می‌رود (شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸). از این رو پژوهشگران عوامل گوناگون ساختاری، فرهنگی، تکنولوژیکی، رهبری، منابع انسانی و ... را به عنوان زیرساخت مناسب و مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش معرفی و بررسی کرده‌اند (عسگری، ۱۳۹۰).

از آنجا که مدیریت دانش بیش از هر جنبه‌ای دیگر، ماهیتی انسانی دارد، و همچنین نقش بی‌بدیل که عامل انسانی در عملکرد سازمان‌های خدماتی مانند بانک دارد، در این پژوهش از میان زیرساخت‌ها و توانمندسازهای گوناگون آن، به نقش حیاتی و تعیین‌کننده عامل انسانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش پرداخته می‌شود و تلاش می‌شود تأثیر بازاریابی داخلی بر تسهیل اجرای اقدامات مدیریت دانش به گونه‌ای معتبر و قابل اتکا تشریح شود.

بازاریابی داخلی شناختی آکادمیک، علمی و تجاری در زمینه ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی سازمان) است و فعالیت‌هایی همچون جذب، توسعه، انگیزش، و تداوم کیفیت کارکنان از راه شغل به عنوان محصول و ارضای نیازمندی‌های آن‌ها را در بر می‌گیرد. به بیانی دیگر، بازاریابی داخلی فلسفه رابطه و پیمان مشترک بین مشتریان و کارکنان سازمان است (کاهیل، ۱۹۹۵). این شاخه از علم بازاریابی تا حدود زیادی متأثر از مدیریت کیفیت و بازاریابی خدمات است که بر اهمیت و ضرورت ایجاد کیفیت در همه فرایندها ارایه خدمات تأکید دارد این حیظه از علم بازاریابی به بحث پیرامون رابطه مشتریان و عرضه‌کنندگان داخلی سازمان در ایجاد ارزش برای مشتریان خارجی می‌پردازد، که این امر می‌تواند به صورت یک زنجیره ارزش و ابزاری برای توسعه کیفیت محصولات و خدمات و تعاملات بین سازمانی و برون سازمانی در سازمان ظاهر گردد (لینگ، ۲۰۰۰). بنابراین، هدف بازاریابی داخلی ایجاد اطمینان از رضایتمندی کارکنان

-
- 1 - Knowledge Management Enablers
 - 2 - Infrastructure
 - 3 - Perquisite
 - 4 - Context
 - 5 - Influencing Factors
 - 6 - Readiness

سازمان و در نتیجه تلاش برای توسعه کیفیت محصولات و خدمات به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی سازمان است.

ارتباط میان مدیریت دانش و بازاریابی داخلی به هدف مشترک آن‌ها مربوط می‌شود؛ یکی از اهداف اساسی هر دو این مقوله‌ها ارتقای عملکرد سازمانی از راه بهبود کیفیت محصولات است که خود عاملی کلیدی برای تضمین بقا و سودآوری سازمان به شمار می‌رود. در این راستا سازمان‌ها به توسعه توانمندی‌های سازمانی در جهت ارایه محصولات و خدمات با کیفیت بالا نیاز دارند. کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان نقشی اساسی در این زمینه بر عهده دارند. بنابراین جذب توسعه، انگیزش و ارتقای کمی و کیفی توانایی‌های ارزش‌آفرینی، بهبود مستمر ارائه خدمات به آن‌ها و بالا بردن سطح کیفیت کار به عنوان یک محصول و مشارکت آن‌ها در انجام فرایندها به کمک مدیریت، سازمان را در جهت ارائه سطح بالای کیفیت محصولات و خدمات رهنمون می‌سازد که در نتیجه افزایش سطح رضایتمندی در میان مشتریان خارجی سازمان را به همراه خواهد داشت.

با توجه به ماهیت و هدف بیان شده برای بازاریابی داخلی گمان این رابطه منطقی به نظر می‌رسد که بازاریابی داخلی بتواند با توسعه بلوغ روانی و کاری کارکنان زمینه مناسبی برای اجرای موفقیت آمیز اقدامات مدیریت دانش در این بابک فراهم کند. از این رو مسئله‌ای که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود این است که در حوزه بانکداری بازاریابی چگونه و تا چه میزان بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش موثر است و چگونه می‌توان از عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی داخلی برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در صنعت بانکداری استفاده کرد؟

مروری بر مبانی نظری

مدیریت دانش

در دنیای رقابتی امروز، دانش به منبع استراتژیک بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است (بارنی، ۱۹۹۱: ۱۰۰). به باور نوناکا در شرایط ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است (نوناکا، ۱۹۹۴: ۱۵). از این‌رو مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده که به دنبال بهره‌برداری از این سرمایه ارزشمند خود هستند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶: ۱۹۰). مدیریت دانش به فرایند سیستماتیک و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های

گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم، و کاربرد دانش به‌وسیله افراد و گروه‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راستوگی، ۲۰۰۰: ۴۲).

خلق دانش

دانش در اصل از تجربه و مهارت کارکنان به‌دست می‌آید. دانش هنگامی خلق می‌شود که افراد شیوه جدیدی برای انجام کارها پیدا کنند یا دانش ماهوی را توسعه دهند (بوس، ۲۰۰۴: ۴۶۰). خلق دانش حاصل تعاملات اجتماعی و همکاری‌های سازمانی است (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱: ۱۱۲). نوناکا چهار مدل خلق دانش را توصیف می‌کند که از تعامل بین دانش ضمنی و آشکار در سطوح مختلف سازمان‌ها حاصل می‌شود: جامعه‌پذیری، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۹۵، به‌نقل از عسگری، ۱۳۹۰: ۳۱).

جدول ۱- انواع تعامل بین دانش نهفته و آشکار (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۹۵).

به دانش صریح	به دانش ضمنی	
۲- برونی سازی	۱- جامعه پذیری	ازدانش ضمنی
۳- ترکیب	۴- درونی سازی	ازدانش صریح

تسهیم دانش

هنگامی که دانش خلق شد باید بین اعضای سازمان تسهیم شود، تا بتواند به عنوان مبنایی برای نوآوری و خلق دانش در آینده عمل کند. خلق و تسهیم دانش با هدف خلق دانش جدید از راه تشریک‌مساعی افراد و هم‌افزایی حاصل از ترکیب ترکیب تجربیات و پیش‌زمینه‌های اعضای سازمان امکان‌پذیر است (وود، ۲۰۰۵، به نقل از عسگری، ۱۳۹۰). برخی انتقال دانش را با تسهیم دانش یکسان انگاشته و آن را به‌عنوان فرایند اشاعه دانش در سراسر سازمان تعریف کرده‌اند. این اشاعه می‌تواند بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی انجام شود که از هرگونه‌ای از کانال‌های ارتباطی استفاده می‌کنند (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱: ۱۱۳). پژوهشگران دیگری نیز انتقال دانش را با جریان دانش یکسان گرفته‌اند و جریان دانش را شامل پنج رکن اصلی می‌دانند: ارزش منبع دانش، تمایل منبع به تسهیم دانش، غنای رسانه‌ای کانال ارتباطی، تمایل گیرنده به دریافت دانش و توانایی جبران گیرنده (گوپتا و داوینرانجان، ۲۰۰۰: ۷۴).

بازاریابی داخلی

مفهوم بازاریابی داخلی اولین بار در سال ۱۹۸۱ توسط بری مطرح شد. فرض اصلی او یعنی در نظر گرفتن کارکنان به عنوان مشتریان، به این معنی است که همانند مشتریان خارجی، مشتریان

داخلی نیز تمایل به ارضای نیازهایشان دارند. در واقع بازاریابی داخلی به عنوان نگاه به کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و مشاغل به عنوان محصولات داخلی تعریف می‌شود (بری، ۱۹۸۱). منطق این مفهوم این است که یک سازمان با ارضای نیازهای مشتریان داخلی، وضعیت بهتری برای عرضه خدمات با کیفیت جهت کسب رضایت مشتریان خارجی خود خواهد داشت. ضمناً در این مفهوم فرض می‌شود که با تأمین نیازهای کارکنان، انگیزه آن‌ها افزایش یافته و حفظ می‌شود و در نتیجه سطح بالاتر رضایت کارکنان منجر به افزایش امکان ایجاد رضایت خارجی و وفاداری خواهد شد (احمد و رفیق، ۲۰۰۳). در حقیقت مفهوم بازاریابی داخلی به این نکته اشاره دارد که برای داشتن مشتریان راضی، شرکت باید کارکنان راضی نیز داشته باشد. کارکنان راضی مشتریانی را که وفاداری بیشتری دارند راضی ساخته و بنابراین سود بیشتری را نصیب شرکت می‌کنند. کارکنان راضی باید برای رسیدن به سطوح بهتر عملکرد و بهبود روابط مشتریان داخلی و خارجی، برانگیخته شوند. بنابراین کارکنان با رضایت و انگیزه بالا، نقش اصلی را در موفقیت سازمان‌های خدماتی به عهده دارند (اکروش و دیگران، ۲۰۱۲).

ابعاد بازاریابی داخلی

امنیت شغلی: امنیت شغلی به معنای فراهم کردن اطمینان معقول برای کارکنان نسبت به عدم برکناری حتی در طول دوره‌های سخت اقتصادی است (بانسال، ۲۰۰۱). امنیت شغلی به عنوان انتظارات شخص در مورد تداوم در یک وضعیت شغلی تعریف می‌شود (دیوی و دیگران، ۲۰۰۷) و شامل شاخصه‌های مطلوبیت شغل مانند ارتقا، فرصتها، شرایط فعلی کار و فرصتهای شغلی بلندمدت است (بورگ و الیزور، ۱۹۹۲).

آموزش گسترده: در حقیقت آموزش کارکنان به عنوان ابزاری برای ارائه خدمات بهتر به مشتری تلقی می‌شود (بانسال، ۲۰۰۱). بر اساس تحقیقات انجام گرفته مشخص گردیده است که سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش مستمر و به روز، نتایج ملموسی را به همراه خواهد داشت که این نتایج بهبود نگرش‌ها، افزایش مهارت‌ها در رابطه با ارتقای کیفیت خدمات و رضایتمندی و وفاداری کارکنان را در بر دارد (سلیمانی بشلی، ۱۳۹۱).

توانمندسازی: توانمند سازی به معنای بالا بردن سطح انگیزش افراد در کار از طریق تفویض اختیار به پایین ترین سطوح سازمان که تصمیمات فنی در آنجا اتخاذ می‌شوند، می‌باشد (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰).

تسهیم اطلاعات: به منظور ایجاد ارتباطات و تسهیم اطلاعات، سازمان‌ها می‌بایست با استفاده از روش‌های مختلف، جریان اطلاعات را در سازمان برقرار سازند. اهمیت این جریان اطلاعات، در ایجاد سهولت در زمینه تصمیم‌گیری و ایجاد یک مکانیسم مناسب بازخورد است. همچنین ارتقای سطح توانایی‌ها را به همراه دارد (یونسی‌فر و همکاران، ۱۳۹۲).

ارائه پاداش: ارایه حقوق و مزایای بالاتر از متوسط سطح صنعت و پرداخت متناسب با عملکرد و بهره‌وری (سلیمانی بشلی، ۱۳۹۱)

کاهش فاصله طبقاتی میان کارکنان: با کاهش فاصله طبقاتی کارکنان، آن‌ها می‌توانند به سادگی ایده‌هایشان را بیان کنند و در نتیجه، خلاقیت و صداقت و اعتماد و رضایت شغلی افزایش می‌یابد. دو روش کاهش تفاوت مقام، کاهش تفاوت سطح حقوق و دستمزد در عرض سازمان و ایجاد نمادهای سازمانی در راستای ارتباطات سازمانی بر مبنای توسعه فرهنگ صداقت و اعتماد و عدالت سازمانی است (سلیمانی بشلی، ۱۳۹۱).

مدل مفهومی پژوهش

ارتباط میان مدیریت دانش و بازاریابی داخلی به هدف مشترک آن‌ها مربوط می‌شود؛ یکی از اهداف اساسی هر دو این مقوله‌ها ارتقای عملکرد سازمانی از راه بهبود کیفیت محصولات است که خود عاملی کلیدی برای تضمین بقا و سودآوری سازمان به‌شمار می‌رود. در این راستا سازمان‌ها به توسعه توانمندی‌های سازمانی در جهت ارایه محصولات و خدمات با کیفیت بالا نیاز دارند. کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان نقشی اساسی در این زمینه بر عهده دارند. بنابراین جذب توسعه، انگیزش و ارتقای کمی و کیفی توانایی‌های ارزش‌آفرینی، بهبود مستمر ارائه خدمات به آن‌ها و بالا بردن سطح کیفیت کار به عنوان یک محصول و مشارکت آن‌ها در انجام فرایندها به کمک مدیریت، سازمان را در جهت ارائه سطح بالای کیفیت محصولات و خدمات رهنمون می‌سازد که در نتیجه افزایش سطح رضایتمندی در میان مشتریان خارجی سازمان را به همراه خواهد داشت.

با توجه به ماهیت و هدف بیان شده برای بازاریابی داخلی گمان این رابطه منطقی به نظر می‌رسد که بازاریابی داخلی بتواند با توسعه بلوغ روانی و کاری کارکنان زمینه مناسبی برای اجرای موفقیت آمیز اقدامات مدیریت دانش در این باب فراهم کند. از این رو مسئله‌ای که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود این است که در حوزه بانکداری بازاریابی چگونه و تا چه میزان بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش موثر است و چگونه می‌توان از عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی داخلی برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در صنعت بانکداری استفاده کرد.

در راستای اهداف مورد نظر پژوهش و بر اساس مرور متون و پژوهش‌های تجربی انجام شده در دو حوزه بازاریابی داخلی و مدیریت دانش، این پژوهش به بررسی رابطه بین این دو مقوله می‌پردازد. در این بررسی از میان چهار رویکرد اصلی ارایه شده برای تشریح بازاریابی درونی (دیدگاه آمیخته‌ی بازاریابی درونی، بازاریابی درونی استراتژیک، بازاریابی درونی جمعی و مدیریت رابطه‌ای درونی) که به وسیله وویما^۱ (۲۰۰۰) ارایه شده است، رویکرد مدیریت رابطه درونی انتخاب شده است که تأکید بیشتری بر نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی مورد نظر دارد. زیرا این رویکرد فرایند توسعه روابطی است که استقلال و دانش کارکنان را جهت ایجاد و جریان دانش جدید سازمانی یکپارچه کرده و فعالیت‌های درونی را در جهت ارتقا کیفیت در روابط محیط بازار به چالش می‌کشد.

برای سنجش اقدامات مدیریت دانش نیز از بین فعالیت‌هایی که در فرایند مدیریت دانش انجام می‌شود، دو فعالیتی در نظر گرفته شده تأثیر حیاتی‌تری در این فرایند دارند و نقش عامل انسانی در انجام آن‌ها مهم‌تر است (عسگری، ۱۳۹۰). بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ارائه شده است:

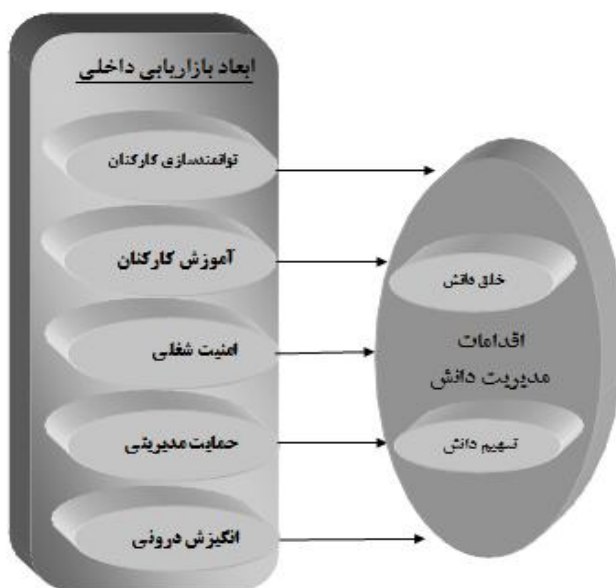
فرضیه اصلی: بازاریابی داخلی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت و معنادار دارد.

H۱: توانمندسازی کارکنان بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت و معنادار دارد.

H۲: آموزش کارکنان بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت و معنادار دارد.

H۳: امنیت شغلی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت و معنادار دارد.

H۴: حمایت مدیریتی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت و معنادار دارد.
 H۵: انگیزش درونی کارکنان بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت و معنادار دارد.



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی به-شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری به‌دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است. جامعه آماری این پژوهش را رؤسا و کارکنان شعب بانکداری خرد بانک اقتصاد نوین در شهر تهران به تعداد ۱۹۵۸ نفر تشکیل می‌دهند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. تعداد نمونه بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود شامل ۳۲۲ نفر است. برای

اطمینان از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تعداد مناسب، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه بین مدیران و کارشناسان توزیع و در نهایت ۳۲۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی پرسشنامه‌ای ۲۲ سوالی است که به صورت طیف لیکرت استفاده شده است. برای سنجش میزان متغیرهای مستقل یعنی باراریایی داخلی از پرسشنامه الهواری و همکاران (۲۰۱۳) و برای اندازه‌گیری میزان متغیرهای وابسته پژوهش یعنی خلق و تسهیم دانش نیز از پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش وانگ و احمد (۲۰۰۳) استفاده شده است. برای آزمودن پایایی پرسشنامه نیز، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس ۸ با استفاده از داده‌های به‌دست آمده و با کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و ۰/۹۲ به‌دست آمد. در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از نمونه‌های آماری و بررسی وجود یا نبود رابطه همزمان بین متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌ها

در مدل معادلات ساختاری روابط موجود بین صفت‌های مکنون که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده بررسی می‌شوند. در این مدل ۲۲ متغیر آشکار (شامل سوالات تحقیق) و ۶ متغیر مکنون (متغیرهای مستقل و وابسته بیان شده) وجود دارد.

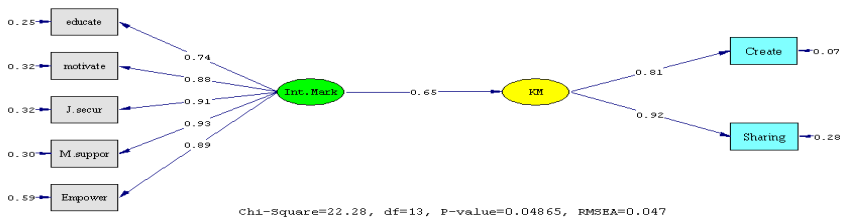
پس از مدل‌سازی برای ارزیابی صحت مدل از شاخص‌های ویژه‌ای استفاده می‌شود که عبارتند از: نسبت کای‌دو به درجه آزادی که باید کمتر از مقدار مجاز ۳ باشد، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب که مقدار مجاز آن باید کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد و مقدار پی که باید کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد و شاخص برازش تعدیل‌یافته باید بزرگ‌تر ۰/۹ باشد.

برای بررسی معنادار بودن تاثیر سبک رهبری از مدل معناداری و برای ارزیابی چگونگی و میزان این تاثیر از مدل استاندارد استفاده می‌شود. در مورد معنادار بودن اعداد به‌دست آمده مدل می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشند. به این معنی که اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار بگیرد، بی‌معنا خواهد بود.

در این بخش از تحلیل‌های آماری برای بررسی روابط پیش‌بینی شده در فرضیه‌های تحقیق از روش تحلیل مسیر در آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون برای فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی پژوهش به شرح زیر است:

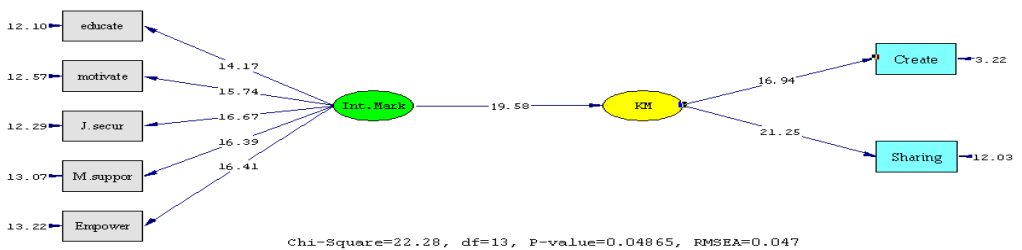
نمودار ۲ مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اصلی پژوهش را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. ضریب استاندارد به دست آمده برابر با ۰/۶۵ است که بیانگر همبستگی قوی بین بازاریابی داخلی و تسهیل اقدامات مدیریت دانش در بانک اقتصاد نوین است. ضریب تعیین (R^2) به دست آمده برابر با ۰/۴۲ است؛ یعنی بازاریابی داخلی ۴۲ درصد از تغییرات اقدامات مدیریت دانش را تبیین می‌کند.

نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی (تحلیل مسیر) در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳ نیز مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی را در حالت اعداد معناداری نشان می‌دهد. بر اساس این نمودار عدد معناداری به دست آمده ($T\text{-Value} = 19.58$) بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱.۹۶ است و بدین ترتیب فرضیه اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود و می‌توان گفت بازاریابی داخلی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش در بانک اقتصاد نوین تاثیر معنادار و مثبتی دارد.

نمودار ۳ - مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) فرضیه اصلی در حالت اعداد معناداری



جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل فرضیه اصلی پژوهش

شاخص RMSEA	شاخص GFI	شاخص AGFI	X ² /df
0.047	0.93	0.90	1.71

همان گونه که مشاهده می‌شود شاخص $RMSEA = 0.047 < 0.08$ و شاخص‌های $GFI = 0.93$ و $AGFI = 0.90$ که هر دو از $0/9$ بزرگ‌ترند؛ بدر مجموع این شاخص‌ها برازش مناسب مدل را تایید می‌کنند.

با توجه به این که عدد معناداری مربوط به همه روابط فرض شده خارج از دامنه $1/96$ و $1/96$ - است می‌توان گفت بازاریابی داخلی و همه ابعاد در نظر گرفته شده برای آن تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش دارند. در این میان بیشترین تأثیر به عامل انگیزش درونی و کمترین میزان تأثیر به بعد امنیت شغلی مربوط بوده است.

جدول ۳- نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
اصلی	اثر مثبت بازاریابی داخلی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش	۰/۶۵	۱۹/۵۸	تایید
۱	اثر مثبت "توانمندسازی کارکنان" بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش	۰/۵۴	۱۲/۹۹	تایید
۲	اثر مثبت "آموزش کارکنان" بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش	۰/۴۸	۱۰/۸۳	تایید
۳	اثر مثبت "امنیت شغلی" بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش	۰/۴۵	۱۰/۳۶	تایید
۴	اثر مثبت "حمایت مدیریتی" بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش	۰/۵۵	۱۳/۹۶	تایید
۵	اثر مثبت "انگیزش درونی" بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش	۰/۵۷	۱۴/۴۹	تایید

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر بازاریابی داخلی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش انجام شد. بدین منظور تأثیر ۵ بعد اصلی تشکیل دهنده بازاریابی داخلی (توانمندسازی، آموزش، امنیت شغلی، حمایت مدیریتی و انگیزش) بر دو اقدام اصلی مدیریت دانش یعنی خلق و تسهیم دانش بررسی شد. سنجش متغیرهای پژوهش با ابزار پرسشنامه و با روش نظرسنجی از کارشناسان و

مدیران بانکداری خرد بانک اقتصاد نوین انجام شد و داده‌ها با کمک نرم‌افزار لیزرل و آزمون مدل معادلات ساختاری بررسی و تحلیل شد. این نتایج نشان می‌دهند بازاریابی داخلی و همه ابعاد در نظر گرفته شده برای آن تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش دارند. در ادامه این بخش به تبیین چگونگی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی و ابعاد آن بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش پرداخته می‌شود:

تأثیر مثبت و معنادار بازاریابی داخلی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش به این دلیل است که مدیریت دانش، فرایندی انسانی است و اجرای آن تا حدود زیادی به نقش عامل انسانی بستگی دارد. تلاش برای خلق و تسهیم دانش به وجود توان و تمایل لازم در میان اعضای سازمان نیاز دارد تا به گونه‌ای داوطلبانه و مشتاقانه در این زمینه فعالیت کنند.

تأثیر معنادار، مثبت و قابل توجه توانمندسازی کارکنان بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش به این دلیل است که هرچه کارکنان از توانمندی‌ها و شایستگی‌های بیشتری برخوردار باشند، ظرفیت خلق دانش در سازمان توسعه خواهد یافت. کارکنانی که از دانش، مهارت، تجربه و خبرگی بیشتری برخوردارند، توانایی بیشتری در خلق و کاربرد دانش دارند و از تجربیات کاری ارزشمندتری نیز برخوردارند که می‌توانند آن را با دیگران تسهیم کنند و به گونه‌ای فزاینده خلق و کاربرد دانش را در سازمان افزایش خواهد داد. هرچه کارکنان توانمندی و شایستگی‌های بیشتری داشته باشند، بیشتر می‌توانند به اجرای مدیریت دانش را در سازمان تسهیل کنند. دانش در ذهن افراد خلق می‌شود؛ بنابراین افراد دارای شایستگی‌ها و توانمندی‌های بیشتر از منابع غنی‌تری از دانش ضمنی برخوردارند و با قدرت تجزیه و تحلیل و بینشی که دارند بهتر می‌توانند به خلق دانش جدید کمک کنند.

تأثیر معنادار و مثبت آموزش کارکنان بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش به دلیل اهمیت نقش دانش و مهارت‌های انسانی در مدیریت دانش بوده است؛ هرچه کارکنان دانش، مهارت و شایستگی‌های بیشتری داشته باشند، بیشتر می‌توانند در انجام اقدامات مدیریت دانش در سازمان به گونه‌ای موثر عمل کنند. دانش در ذهن افراد خلق می‌شود؛ بنابراین افراد دارای شایستگی‌ها و توانمندی‌های بیشتر از منابع غنی‌تری از دانش ضمنی برخوردارند و با قدرت تجزیه و تحلیل و بینشی که دارند بهتر می‌توانند به خلق دانش جدید

کمک کنند. و در این صورت دانش ارزشمندی نیز برای تسهیم با دیگران در سازمان در اختیار خواهند داشت. آموزش می‌تواند به توسعه این دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها مساعدت کند.

تأثیر معنادار و مثبت امنیت شغلی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش را می‌توان این گونه تبیین کرد که برای این که اعضای سازمان از تسهیم دانش و تجربیات خود با دیگران احساس تهدید نکنند باید احساس امنیت شغلی و موقعیت در آنها تقویت شود و اطمینان ایجاد کرد که هدف از تسهیم دانش هم‌افزایی، یادگیری جمعی و بهبود عملکرد سازمانی است. چنین شناختی باید در میان اعضای سازمان تقویت شود که تسهیم دانش در مجموع موجب یادگیری بیشتر خود آن‌ها نیز می‌شود و به نفع خودشان نیز خواهد بود.

تأثیر معنادار و مثبت حمایت مدیریتی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش را می‌توان این گونه تبیین کرد که سبک رهبری مناسب مدیریت دانش در سازمان، سبکی است که به افراد آزادی عمل، اختیار و مسئولیت کافی می‌دهد تا در مورد واقعیت‌ها تجربه به دست آورند و نوآوری داشته باشند و آنچه را که در هنگام انجام وظایفشان روی می‌دهد درک کنند. به بیانی دیگر خلق و تسهیم دانش در سازمان‌هایی به گونه موثر قابل انجام است که به افراد آزادی عمل داده می‌شود تا در مورد کاری که انجام می‌دهند، فکر و عمل کنند. تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیاتشان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل ایده‌ها و نظرات افراد، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، بحث گروهی به منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولین و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم است، از جمله اقداماتی به شمار می‌روند که این رهبران بر آن تاکید دارند.

تأثیر معنادار و مثبت انگیزش بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش را می‌توان این گونه تبیین کرد که دانش خودبه‌خود جریان نمی‌یابد و رشد نمی‌کند؛ این افراد سازمان‌اند که دانش را خلق، تسهیم و استفاده می‌کنند و باید از انگیزه لازم برای این کار برخوردار باشند. با تحلیل رفتارهای اعضای سازمان به عنوان موجوداتی منطقی می‌توان انتظار داشت مشارکت فعالانه آنها در اقدامات مدیریت دانش در سازمان به وجود دلایلی منطقی و تامین منافع و خواسته‌های شخصی آنها بستگی داشته باشد. همچنین در بسیاری از موارد تلاش برای خلق و تسهیم دانش با وجود انگیزه‌های درونی

مانند احساس خودکفایتی و کسب شهرت، اعتبار و تعلق در نزد همکاران انجام می‌شود. هنگامی که فرد دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهد به‌عنوان فردی باتجربه، ماهر و کاردان شناخته می‌شود و این باعث می‌شود که احساس شایستگی و کفایت در او تقویت شود. همچنین افراد دوست دارند در میان هم‌ردیفان خود به شهرت دست یابند. این انگیزه‌ها موجب می‌شوند افراد تجربه‌های خود را به دیگران انتقال دهند تا تحسین آنها را جلب کنند.

پیشنهادها

باتوجه به نامناسب بودن وضعیت مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه، لازم است اقداماتی به‌منظور بهینه‌سازی اجرای مدیریت دانش در این شرکت انجام شود. بدین‌منظور باید ابتدا این شناخت در میان مدیران و کارکنان این شرکت ایجاد شود که مدیریت دانش می‌تواند نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد آن داشته باشد و سپس باید برای اجرای هرچه بهتر آن تلاش کنند. با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان پیشنهادهای زیر را برای بهینه‌سازی اجرای هر یک از اقدامات مدیریت دانش ارایه کرد:

خلق دانش: با توجه به تأثیر معنادار و تأثیر بسیار زیاد شاخص‌های بررسی شده برای خلق دانش، می‌توان پیشنهادهای ارتقای خلق دانش را برپایه همین شاخص‌ها ارایه کرد: توجه بیشتر به ایده‌های جدید کارکنان، تلاش برای ارائه راه‌حل‌های جدید برای مسائل کاری با استفاده از تجربیات افراد، افزایش میزان شرکت مدیران و کارکنان در سمینارهای و دوره‌های آموزشی و فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای یادگیری کارکنان از هم در تعامل با یکدیگر می‌تواند به ارتقای میزان خلق دانش در این سازمان کمک کند.

تسهیل دانش: یکی از اهداف مهم مدیریت دانش جلوگیری از دوباره‌کاری، موازی‌کاری و اشتباهات پرهزینه در سازمان است. بدین‌منظور سیستم مدیریت دانش باید بتواند به تسهیل دانش معتبر، ارزشمند، دقیق و در زمان مورد نیاز به اعضای سازمان کمک کند تا از آن دانش برای حل مسائل کاری و ارتقای عملکرد خود بهره‌گیرند. برخی از روش‌هایی که می‌توانند به تسهیل بیشتر و مؤثرتر دانش در این شرکت کمک کنند، عبارتند از: ایجاد محیط گروهی و همکاری غیررسمی برای کمک کارکنان به حل مسائل کاری یکدیگر، توجه بیشتر به برگزاری نشست‌های کاری برای همفکری در

مورد مسائل سازمانی، اهمیت قایل شدن برای تبادل دانش و تجربیات بین اعضای سازمان در جلسات غیررسمی، تشکیل جلسات تسهیم تجارب و داستان‌گویی، استفاده از روش‌های آموزشی مربی‌گری و استاد-شاگردی و استفاده از فناوری‌های جدید برای تسهیم دانش و تجربیات کارکنان با یکدیگر.

همچنین برای بهبود وضعیت موجود بازاریابی داخلی در جامعه آماری مورد بررسی و دیگر سازمان‌هایی که نتایج این پژوهش برای آنها قابل تعمیم است پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:
بهبود توانمندسازی کارکنان:

- توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز کارکنان برای انجام موثر وظایف شغلی
- ارائه اختیارات کافی به کارکنان برای اقدام بر اساس تشخیص و ابتکار عمل شخصی در مسائل کاری

- تقویت خودباوری کارکنان در انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی

بهبود آموزش کارکنان:

- برگزاری مستمر دوره‌های آموزشی مورد نیاز برای ارتقای دانش و مهارت شغلی کارکنان
- ارائه آموزش‌های متناسب با فناوری‌های نوین مورد استفاده در سازمان
- اعزام کارکنان به همایش‌ها و نمایشگاه‌های مرتبط

بهبود احساس امنیت شغلی کارکنان:

- اطمینان دادن به کارکنان از نبود انتقال‌ها و انفصال‌های بی مورد
- تلاش مدیران برای نگهداشت کارکنان سازمان در شرایط دشوار و کاهش بهره‌وری

بهبود انگیزش درونی کارکنان:

- اهمیت قائل شدن برای برخورداری از اعتبار و شهرت بین همکاران برای کارکنان
- ترغیب کارکنان به ارائه ایده‌های جدید و مناسب برای حل مسائل کاری
- ترغیب کارکنان به انجام مشتاقانه وظایف و مسئولیت‌های شغلی
- تقویت احساس افتخار به انجام شایسته وظایف و مسئولیت‌های شغلی

بهبود حمایت مدیریت از کارکنان:

- حمایت از روحیه انتقادگری در کارکنان توسط مدیران
- باور داشتن مدیران سازمان به ارزشمند بودن کارکنان به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان

منابع

- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
- خیراندیش، مهدی (۱۳۸۸). "الگوی ساختاری، فرهنگی و تکنولوژیکی متناسب با رویکرد مدیریت دانش"، رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- شامی، مهدی (۱۳۸۸). "شناسایی عوامل موثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها"، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- کلانتری، خلیل، (۱۳۸۸)، "مدل معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی" انتشارات مهندسیین مشاور طرح و منظر.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر. ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور، تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۳۸۶.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر. سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., and Saad, N. M, (2003)," Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*; Vol. 37, No. 9, pp. 1221-1241
- Akroush, M., Abu-Elsamen, A., Samawi, G., & Odetallah, A. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31, No. 4, pp. 304-336.
- Alavi, M., and Leidner, D. E. "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly* (25:1), 2001, pp. 107-136
- Bahia, K., and Nantel, J., (2000) "A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks", *The International Journal of Bank Marketing*; 18/2[2000]84-91.
- Bak. C. A., Vogt L. H., George, W. R. & Greentree, I. R. (1994). Management by team: An innovative tool for running a service organization through internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 2, 8(1). 37-47.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Ballantyne, D., (2000), "Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing," in *Proceedings of in AMA International Marketing Educators' Conference: Marketing in a Global Economy*, Buenos Aires, Argentina, June 28-July I, pp. 1-12.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A., (1991), "marketing Service, competing through quality". New York, The Free Press

- Berry, L.L., (1981). The employee as a customer”, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3 No.1, pp. 33–40.
- Brown, T.J., Mowen J.C.; Donavan, D.T., and Licata, J.W., (2002), the customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research*; 39, 110-119;
- Cahill, D. J. (1996), *Internal marketing: Your company's next stage of growth*, New York; The Haworth Press.
- Chow, C. W., Deng, J. F., & Ho, J. L. (2007) “The openness of knowledge sharing within organizations: a comparative study of the United States and the People's Republic of China,”. *Journal of Management Accounting Research*, (12), pp. 65-95.
- Chow, C. W., Deng, J. F., & Ho, J. L. “The openness of knowledge sharing within organizations: a comparative study of the United States and the People's Republic of China,”. *Journal of Management Accounting Research*, (12), 2000, pp. 65-95.
- Christopher, M.G., Payne, A. and Ballantyne, D.F. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth Heinemann/CIM, Oxford and Stoneham, MA
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dennis, J. C. (1995), The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing, *Journal of Services Marketing*, 9, 43-51.
- Drucker, P.(1993), " *Post-Capital Society*", Harper& Collins, New York, NY; In[154]
- Finn, D.W., Baker, J., Marshall, G.W., and Anderson, R., (1999). "Total Quality Management and Internal Customers: Measuring Internal Service Quality," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 4. No. 3, pp. 36-51.
- Forcadell, F.J., Guadamillas, F.(2002)," *A Case Study on the Implementation of A Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation, Knowledge and Process Management*", Published online in Wiley InterScience:www.interscience.wiley.com, Vol. 9 No. 3, pp. 162–171.
- Foreman, S. K. & A. H. Money (1995),Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application, *Journal of Marketing Management*,Vol.11,pp. 755-768
- Ghoshal,S. and Bartlett, C.A. (1999), "The Individualized Corporation". William Heinemann; In[53]
- Grant, R.M. (1996). toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. PP. 109–22.
- Greene, W. E., Walls, G. D. & Screst, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success, *Journal of Services Marketing*, 8 (4), 5-13
- Gronroos, C., (2000)," *service management and marketing :a customer relationship management approach*", second edition , John Wiley.
- Gummesson, E. (1991) Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, Vol. 25,pp.60–75.
- Gummesson, E., (1987)," Using internal marketing to create a new culture: the case of Ericsson quality", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.2, pp.325-351
- Gupta, Jantinder N.D.and Sharma, Sushil and Hsu, Jeffrey, “An Overview of KM”, IDEA GROUP PUBLISHING ,Chapter one,2007,pp. 1-28۲۰۴

- Guptara, P.(2000).,"*Why Knowledge Management Fails: How to avoid the common pitfalls*", Melcrum Publishing Ltd. , available at: www.melcrum.com
- Hall, H. "Social Exchange for Knowledge Exchange," paper presented at *Managing Knowledge: Conversations and Critiques*, University of Leicester Management Centre, April 10-11, 2001.
- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No.2, pp.106-18.
- Hasanali, Farida. (2002), "*Critical Success Factors of Knowledge Management, APQC*", available at: www.infotoday.com .
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. "*Why Organizations Don't 'Know What They Know': Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise*," in *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*, M. Ackerman, V. Pipek, and V. Wulf (Eds.), MIT Press, Cambridge, MA, 2003, pp. 3-26.
- Hogg, G. and Carter, S. (2000), "*Employee attitudes and responses to internal marketing*", in Varey, R. and Lewis, B. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge. London, pp. 109-24.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: Internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895.
- Iacobucci, D. & Nordheim, C. (2000). *Creative benchmarking*. Harvard Business Review, Nov.-Dec., 24-25.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture," *Decision Sciences* (34:2), Spring 2003, pp. 351-384.
- Joseph, W. B.(1996) Internal marketing builds service quality. *Marketing Review*,16(10),54-59.
- Keller, S.B., Lynch, D.E., Ellinger, A.E., Ozment, J. and Calantone, R. (2006), "The impact of internal marketing efforts in distribution service operations", *Journal of Business Logistics*. Vol. 27.pp.109-137
- Kotler, P. & Keller, K., (2006), *Marketing Management*, 12th edition. Prentice-Hall, International Editions
- Lange, P& Coltham, B. (2005, March). Organizational change management and alignment: A health, hcare case study. *Performance Improvement*, 44(2), 34-35. Retrieved November 22, 2007, from University of Phoenix EBSCOhost.
- Lee, H. & Choi, B. "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, (20:1), 2003 pp. 179-228
- Liebowitz, j (.2000), "*Building Organizational Intelligence: knowledge Management Primer*." CRC Press, Boca Raton; In[137]
- Lings. I.N. (1999),"Balancing internal and external market orientations", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15,pp. 239-63
- Malhotra, Y., 1998, Knowledge management, knowledge organizations and knowledge workers: a view from the front lines, *Maeil Business Newspaper*, February 19, available at: <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>
- Mudie, P. (2003). Internal customer: By design or by default. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1261-1276.

- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 20-35.
- Newman, B. & Conard, D. (1999) "The knowledge Management forum. Available at: www.km-forum.org.
- Newman, K., and Cowling, A., (1996) "Service Quality in Retail Banking: The Experience of Two British Clearing Banks", *International Journal of Bank Marketing*; 14/6, p. 3-12.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37. Retrieved on May 3, 2007, from University of Phoenix ProQuest.
- Nonaka, I., & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese 218 companies create dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Grayson, C. (1998). If we only knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002) 'The role of employee development in customer relations: The case of UK retail banks', *Corporate Communications :An International Journal*, Vol. 7, No. 1, pp.62 – 76
- Piercy, N.F. and Morgan, N.A. (1991), Internal marketing: the missing half of the marketing Program", *Long Range Planning*, Vol. 24 No. 2, pp. 82-93
- Pitt, L. F. and Foreman, S. K. (1999), "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective," *Journal of Business Research*. Vol. 44. No. 1, pp. 25-36.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 79-87.
- Prusak, L. (1999). "What's up with knowledge management: a personal view,". In J. Cortada & J. Woods (Eds.), *The knowledge management year book* (pp. 1-7). Boston: Butterworth Heinemann.
- Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (1993), the scope of internal marketing: defining the boundary Between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9 No. 3, July, pp. 219-32.
- Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000). "Advances in the IM concept: Definition, synthesis, and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.6, pp.449 – 462.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49. Retrieved on August 15, 2007, from University of Phoenix ProQuest.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49. Retrieved on August 15, 2007, from University of Phoenix ProQuest.
- Reichheld F., Sasser, W.E. Jr. (1999); *Zero defection: quality comes to services*; Harvard Business Review, Vol.68, September–October, p. 23-31

- Varey, R. J. (1995); "A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service Advantage", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 25 – 40
- Varey, R. J., Lewis, B.R. (1999). "A broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9/10 ,pp. 926-944.
- Voima, P., (2000), *Internal relationship management: broadening the scope of internal marketing*, in Varey, R. and Lewis, B. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge. London ,pp. 238--253.
- Williams, R. (2006). Narratives of knowledge and intelligence beyond the tacit and explicit. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 81-99. Retrieved on November 11, 2007, from University of Phoenix ProQuest
- Williams, R. (2006). Narratives of knowledge and intelligence beyond the tacit and explicit. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 81-99. Retrieved on November 11, 2007, from University of Phoenix ProQuest.
- Wood, Christopher. *An Empirical Examination Of Factors Influencing Work-Unit Knowledge Management Effectiveness in Organizations*. 2005
- Zack, M.H.(1999),"Managing Codified Knowledge", *Sloan Management Review*, Summer