

## أثر التسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية من وجهة نظر العاملين "دراسة ميدانية على المصحات الإيوائية الخاصة في مدينة مصراتة"

منى عمر الكولاس.<sup>1\*</sup>، يوسف محمد اندارة<sup>2</sup> محمد عبدالله الترجمان<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مساعد محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

<https://orcid.org/0009-0006-1523-4012>

<sup>2</sup> أستاذ مشارك بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

<https://orcid.org/0009-0009-9576-2326>

أ. <sup>3</sup> مساعد محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

<https://orcid.org/0009-0008-5716-1020>

torjman@eps.misuratau.edu.ly .| y.endara@eps.misuratau.edu.ly.<sup>2</sup> m.alkolas@eps.misuratau.edu.ly<sup>1</sup>

<https://doi.org/10.36602/jsrhs.2025.2.2.23>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة بمدينة مصراتة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان، ثم تحليلها واختبار الفرضيات. وتكونت عينة الدراسة من عمالة بعض المصحات الإيوائية الخاصة، وهي: (مصحة تبارك، والحكمة، والهلال الطبي، والسعيد، والبنون)، وتم الحصول على 128 استبانة صالحة للتحليل. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (Smart PLS3) و (SPSS)، واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد (الاستقطاب، التحفيز، الاتصال الداخلي) في تحسين الصورة الذهنية، وهو ما يتوافق مع نتائج بعض الدراسات السابقة. في حين لم يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعدي (التدريب، والتمكين) في الصورة الذهنية، وهو أيضاً ما تؤكد بعض الدراسات. وقد خلصت الدراسة إلى تقديم عدة توصيات، أهمها: الاهتمام بعناصر التسويق الداخلي، حيث إن تطبيق أبعاده جاء بمستوى متوسط، والتركيز على تعزيز تلك الأبعاد؛ لما لذلك من انعكاس إيجابي على أداء العاملين، وبالتالي تحسين الصورة الذهنية للمصحة بشكل مستمر.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الصورة الذهنية، المؤسسة الخدمية.

### Abstract:

The study aimed to highlight the impact of internal marketing on improving the mental image of service institutions from the perspective of employees in private residential clinics in the city of Misrata. This study relied on the descriptive analytical approach, using a questionnaire to collect data, followed by

analysis and hypothesis testing. A sample of employees from some private residential clinics was selected, including workers from the following clinics: (Tibarak, Al-Hikma, Al-Hilal Medical, Al-Saeed, Al-Bunun). A total of 128 questionnaires were obtained, and the data was analyzed using SPSS, with hypothesis testing conducted using Smart PLS3.

The study found that certain dimensions of internal marketing (recruitment, motivation, and internal communication) have a significant impact on improving the mental image, which aligns with some previous studies. However, no significant impact was found for the dimensions of (training and empowerment) on the mental image, which also aligns with some existing research.

The study provided several recommendations, including: paying attention to the elements of internal marketing, as its dimensions are currently implemented at a moderate level, and focusing on these dimensions to reflect their role on employees, thereby continuously improving the clinic's mental image.

**Keywords:** Internal marketing, mental image, service institution

## 1. المقدمة:

يتزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها للمجتمعات والشركات؛ نظرًا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء والانطباعات الذاتية، وخلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاه الشركات، حيث أسهم تطور الفكر التسويقي في الآونة الأخيرة إلى تغير في توجهات المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، إنتاجية كانت أو خدمية، أي: توجهت هذه المؤسسات إلى الاهتمام بالجمهور، وتوطيد علاقة طيبة معه؛ وذلك للدور الذي يلعبه العملاء في نجاحها، ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تعتمد على كافة الأساليب والوسائل الاتصالية، التي من شأنها أن تضمن لها الوصول إلى جماهيرها، وترسيخ صورة جيدة عنها في أذهانهم، فموضوع الصورة الذهنية اليوم يحتل أهمية كبيرة في فلسفة سياسة المؤسسة الاقتصادية، ومما لا شك فيه أن العنصر البشري يمارس دورًا مهمًا في المؤسسة من حيث تحديد مستوى جودة الخدمة، والتي تعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين في العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناءً على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث، يهتم بالموظفين كعملاء داخليين، يسمى: (التسويق الداخلي). ومن أبرز هذه المؤسسات: مؤسسات الخدمات الصحية التي تحظى بأهمية خاصة نظرًا لطبيعة الخدمات التي تقدمها، واتصالها الوثيق بصحة أفراد المجتمع وحياتهم، حيث يشكل مقدم الخدمة متطلبًا أساسيًا في تقديم خدماتها للمستفيدين؛ بل ويُعدُّ دوره جزءًا أساسيًا من المنتج الصحي المقدم للمستفيدين، على اعتبار التفاعل المباشر بينهم، والتي يشكل على أساسها جزءًا كبيرًا من الصورة الذهنية لدى المستفيدين، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبين أثر التسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة، وترسيخها لديهم، وخلق قيمة للعاملين، وعليه يتم تحقيق رضاهم والاحتفاظ بهم على المدى الطويل، مما يدفع المؤسسة الصحية الاهتمام بالعاملين لديها، وتوفير بيئة عمل داخلية مناسبة تحقق رغباتهم واحتياجاتهم حتي تصل إلى الأهداف المنشودة.

## 2. الدراسات السابقة:

**دراسة شاعر (2016):** "دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين" في المديرية العملية للاتصالات، هدفت الدراسة إلى اختيار دور التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، والتحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون، والتنسيق والتكامل الوظيفي) في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين بأبعادها (البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الاقتصادي)، وتوصلت الدراسة إلى أن بعد التنسيق والتكامل بين وظائف التسويق الداخلي له دور في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات صلة بموضوع العملاء، ومن القواعد والنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي: ضرورة إعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

**دراسة إبراهيم ورحيم (2019):** "أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق". حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في عملية الإبداع الخدمي داخل المؤسسات.

**دراسة مفتاح والنسر (2020):** "أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة" بمدينة صرمان، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، دراسة ميدانية على فروع المصارف بصرمان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات المقدمة، وأظهرت النتائج أن نسبة (61%) من جودة الخدمة المصرفية يرجع سببها الرئيسي إلى أبعاد التسويق الداخلي حسب وجهة نظر العينة.

**دراسة الشريف (2020):** "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في برج بوعريج، حيث إن الفكرة الأساسية لهذه الدراسة تشير إلى اهتمام البنوك بالعاملين، والحرص على إرضائهم وتدريبهم؛ لغرض المحافظة عليهم وتطويرهم، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي مع العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد التسويق في تحقيق الميزة من وجهة نظر العاملين؛ كونه يعتمد على اختيار عاملين مبدعين ومتميزين، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة أن تقلدهم، وهو ما يحقق ميزة تنافسية.

**دراسة بن اعمار ونصيره (2022):** "أخلاقيات مقدمي الخدمات وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية، دراسة مقارنة بين المؤسسات الصحية العامة والخاصة". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أخلاقيات مقدمي الخدمات وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية بالمسيلة-الجزائر، وتوصلت إلى وجود أثر لأخلاقيات مقدمي الخدمات على الصورة الذهنية لكلٍ من النوعين من المؤسسات، وأن الصورة الذهنية في المؤسسة الصحية الخاصة أكثر تأثيراً مقارنة بالعامة.

**دراسة علايبية وبن زيد (2023):** "دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية"، حيث تهدف إلى التعرف على دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية لدى

زبائن شركة الخطوط الجوية بورقلة-الجزائر، وتوصلت إلى أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة العلاقة بين الزبون وتحسين الصورة الذهنية للشركة.

**دراسة الحاج وحفصي (2023):** "أثر تطبيق المزيج التسويقي الأخلاقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية الخاصة، دراسة على مصحة الأزهر بالجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير تطبيق المزيج التسويقي على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية الصحية الخاصة، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق منهج أخلاقيات التسويق بدرجات متوسطة؛ كونها تعتمد على الأخلاقيات في عناصر المزيج التسويقي، كذلك تتأثر الصورة الذهنية بأخلاقيات المزيج التسويقي بدرجة متوسطة.

### 3. مشكلة الدراسة:

تركز بعض المؤسسات بصفة عامة على التسويق الخارجي، متجاهلة التسويق الداخلي ودوره في تحقيق أهدافه؛ لذلك يتطلب معرفة ما إذا كانت لدى المؤسسة (مجتمع أو عينة قيد الدراسة) تصور واضح عن أهمية التسويق الداخلي، وما إذا كانت تدرك أن العاملين لديها هم الأساس لتحقيق الميزة التنافسية، عن طريق حصولها على عاملين قادرين على تحمل المسؤولية، وتقديم خدمات ذات جودة، وتزايدت حدة المنافسة في قطاع الخدمات خلال السنوات القليلة الماضية؛ وذلك نتيجة التقدم التكنولوجي؛ لذلك حاولت أغلب المؤسسات تحسين صورتها أمام العملاء الخارجيين، ورفع مستوى جودة الخدمات، فالمصحات الخاصة في ليبيا عامة ومصراتة خاصة تواجه معضلة حقيقية؛ فهي تعاني من مشاكل هيكلية وبيئية حادة، وضعف وتدني في الصورة الذهنية للمصحات الخاصة (الشريمي، 2025)، وفي الوقت نفسه تتجاهل أقوى أسلحة لمواجهة هذه التحديات، ألا وهو "العنصر البشري".

الصورة الذهنية للمصحة لا تُبنى بالإعلانات الجميلة فقط؛ بل تُبنى يومياً بعد كل تفاعل بين موظف ومريض. إذا كان هذا الموظف يشعر بالتقدير والتمكين والتدريب الجيد، فسوف ينقل صورة إيجابية تلقائياً، أما إذا كان محبطاً وغير مدرب وغير مهتم، فسيكون هو السبب المباشر في تدمير الصورة الذهنية التي قد تكون المصحة أنفقت الملايين لبنائها؛ لذلك فإن تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي ليس رفاهية؛ بل هو ضرورة إستراتيجية للمصحات التي تريد البقاء والمنافسة في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي. وعليه جاء عنوان الدراسة: أثر التسويق الداخلي في بناء الصورة الذهنية للخدمات الصحية، تم طرح هذا التساؤل الرئيسة في المحور الآتي:

ما أثر التسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة بمدينة مصراتة؟

### 4. أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي، يتمثل في التعرف على أثر التسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية في مدينة مصراتة. كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على أثر الاستقطاب في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.
- التعرف على أثر التدريب في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.
- التعرف على أثر المكافآت والحوافز في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.
- التعرف على أثر التمكين في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.
- التعرف على أثر الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.

##### 5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على القطاع الصحي؛ كونه من القطاعات الرئيسية المهمة، والمرتبطة بحياة الفرد مباشرة، والتي تمس حياته الشخصية، وتستمد الدراسة أهميتها من الأثر الذي يحدثه المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تلعب معرفة التسويق الداخلي دوراً مهماً في تقديم منتجات ذات جودة عالية، تستطيع تلبية حاجاته ورغباته وبناء صورة ذهنية لديه، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، كذلك تستمد أهميتها من حداثة الموضوع (التسويق الداخلي)، ومحدودية الأبحاث في هذا المجال، بالإضافة إلى أن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية الإبداع والتطور الخدمي، حيث يجب تنمية وتكريس فكرة تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق التسويق الداخلي.

##### 6. منهجية الدراسة:

للإجابة على مشكلة الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات للموضوع، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ من أجل عرض البيانات وتحليلها، واستخلاص النتائج منها، كما سيتم استخدام الاستبانة لتكون أداة لجمع البيانات، ويتم تحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) (Smart pls3)، واختبار الفرضيات تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بالمصحات الإيوائية الخاصة بمدينة مصراتة، وقد تم اختيار (128) مفردة.

##### 7. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

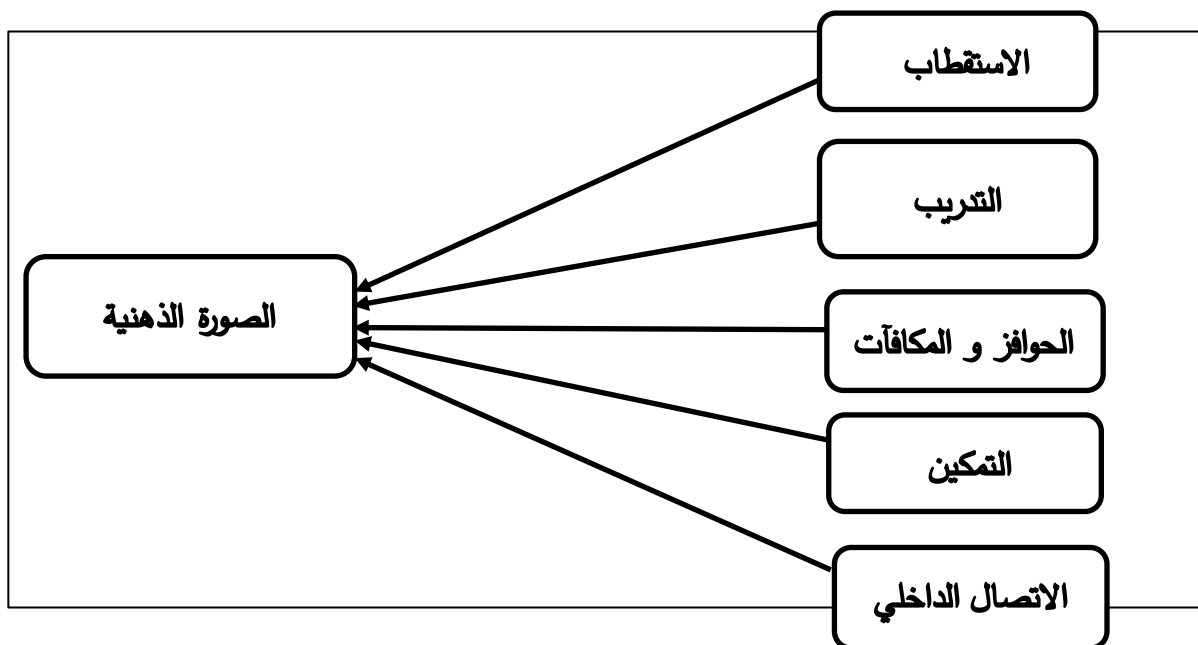
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لدى المستفيدين من الخدمات الصحية. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستقطاب في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة بمدينة مصراتة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التدريب في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المكافآت والحوافز في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التمكين في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للمصحة من وجهة نظر العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة.
8. مجتمع الدراسة:

تتعلق هذه النقطة بإجراء دراسة ميدانية على المصحات الموجودة في مدينة مصراتة، حيث سيتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في بعض المصحات الإيوائية الخاصة بمدينة مصراتة: (مصحة تبارك الإيوائية، مصحة الهلال الطبي، مصحة الحكمة، مصحة السعيد، مصحة البنون)، وتقتصر الدراسة على العاملين في المصحات الإيوائية الخاصة في مدينة مصراتة قيد الدراسة.

#### 9. نموذج الدراسة:

أبعاد التسويق الداخلي (المتغير المستقل) الصورة الذهنية (المتغير التابع)



شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة، (إبراهيم، 2020).

#### 10. التسويق الداخلي:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي على أساس الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة، ويوصف بأنه حلقة وصل بين المؤسسة والمستفيد، وهنا يستلزم من المؤسسة أن تعرف طبيعة المنتجات المقدمة لزبائنها، والعمل على مواكبة احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ وذلك لكونهم العنصر الأساسي لبقاء المؤسسة واستمرارها، ولعل من أهم السياسات والممارسات التي تتبعها المؤسسة: التسويق الداخلي، والذي يؤدي بدوره الفاعل تعزيز مهارات الموظفين مقدمي الخدمة، وتحقيق أعلى مستويات المودة لها. ومع بروز فكر التسويق الداخلي ومنذ ذلك الحين فإن العديد من المؤلفين والباحثين يحاولون تقديم مفهوم واضح له؛ إذ ليس هناك تعريف موحد متفق عليه للتسويق الداخلي؛ ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم التسويق الداخلي، وكان من أبرزها:

ما جاء عند (الجدائي، الصداقي، 2024) في توضيح مفهوم التسويق الداخلي، وهو أنه إذا فصلت الكلمتين المكونتين لهذا المفهوم، سيتضح أنهما تتكونان من كلمة (التسويق) وكلمة (الداخلي)، ويعرف التسويق - كونه الكلمة الأولى - "بأنه نشاط أو وظيفة من أهم وظائف أي مشروع أو منظمة، سواء هادفة للربح، أو لا تهدف للربح، صناعية أو خدمية، عامة أو خاصة، بدون التسويق لا تستطيع المنظمات القيام بأداء أنشطتها؛ بسبب أن التسويق يعتمد على التبادل في إجراء معاملاتها، ومشاركة الجمهور المستهدف لغرض إشباع حاجاتهم ورغباتهم، التي من خلالها يتم تحقيق الرضا للمستهلك المستهدف، أما فيما يخص بالداخلي؛ فتشير إلى تطبيق النشاط التسويقي الذي يوجه إلى العاملين داخل المنظمة؛ باعتبارهم كعملاء، أو مستهلكين، لهم احتياجاتهم ورغباتهم من جهة، وباعتبارهم جزءاً من تقديم المنتجات إلى العملاء الخارجيين من جهة أخرى".

وكذلك التسويق الداخلي هو: "مجموعة من الإجراءات، يقوم بها كل أعضاء المنظمة، تتمثل في التدريب والمكافأة، وبحث المعلومات، وتقييم العاملين، مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها؛ لغرض تحسين أداء العاملين" (صادق، 2019، 336).

## 11. الصورة الذهنية:

ينقسم مفهوم الصورة الذهنية من حيث (اللغة) إلى مفردتين: (الصورة، والذهنية)، فالصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء، أما الذهنية فإنها تشير إلى الذهن، والذهن هو العقل، وبجمع المفردتين يقود إنشاء مصطلح الصورة الذهنية - الذي يعني في اللغة: صورة الشيء، وتُصوّر هيئته وحقيقته - إلى ظاهرة يكونها الذهن في ضوء إدراكه واستدلاله بالأشياء (باقر، 2014).

كما عرفت بأنها "مجموعة من الإدراكات التي يكونها الفرد حول شيء ما، وأنها غير ملموسة تختلف من شخص إلى آخر، تخلقها المنظمة لدى المستهلكين بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملات معهم، ومن علاقات مع المجتمع والاستثمارات في النواحي الاجتماعية، فضلاً عن مظهرها الإداري؛ لتندمج وتتوحد في النهاية الصورة الذهنية الكلية للمنظمة" (لفته، 2019، 54).

## 12. الجانب العلمي:

لتحقيق أهداف الدراسة، والتأكد من صحة تساؤلاتها، وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات المجتمع، وتم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز إليها اختصارًا بالرمز Statistical Package for Social Sciences (SPSS 24)، وفيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحثان باستخدامها:

- 1- اختبار ألفا كرونباخ.
- 2- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 4- اختبار (الفرضيات) باستخدام برنامج Smart pls3 وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	83	65%
أنثى	45	35%
المجموع	128	100%

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتمادًا على الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS. V24).

من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة بلغت ما نسبته (65%)، ونسبة الإناث من أفراد عينة الدراسة تراوحت بين ما نسبته (35%).

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	15	11.7
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	43	33.6
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	32	25.0
أكثر من 50 سنة	38	29.7
المجموع	128	100

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتمادًا على الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS. V24).

من خلال الجدول رقم (2) يتضح أن نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، كانت النسبة الأعلى فيها للفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، بنسبة (33.6%)، يليها ما نسبته (29.7%) للفئة العمرية أكثر من 50 سنة، وتحصلت الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة على نسبة (25.0%)، وأخيرًا الفئة العمرية أقل من 30 سنة، بنسبة (11.7%) من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	22	17.2%
من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة	48	37.5
من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	38	29.7
من 15 سنة فأكثر	20	15.6
المجموع	128	100.0

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، كانت النسبة الأعلى فيها (37.5%) لسنوات خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، يليها ما نسبته (29.7%) من أفراد عينة الدراسة بسنوات خبرة 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، وتحصلت الفئة من 5 سنوات فأقل على نسبة (17.2%)، وأخيرًا ما بنسبة (15.6%) من أفراد عينة الدراسة لفئة سنوات خبرة من 15 سنة فأكثر.

#### جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية %
دكتور	28	21.9
ممرض	44	34.4
فني	34	26.6
اداري	22	17.2
المجموع	128	100.0

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الموسمي الوظيفي، أظهرت أن النسبة الأعلى فيها كانت (34.4%) من فئة الممرضين، يليها ما نسبته (26.6%) من أفراد عينة الدراسة فئة الفنيين، وتحصلت فئة الدكاترة من أفراد عينة الدراسة على نسبة (21.9%)، وأخيرًا ما بنسبته (17.2%) من أفراد عينة الدراسة لفئة الإداريين.

#### 1.12. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تصميم الاستبانة على بعض الاستبانات، مثل: دراسة (الشايب، 2015)، ودراسة (بن أحسن، 2016)، ودراسة (قحموش، 2019)، ودراسة (قريشي، حفصي، 2023)، وقد احتوت الاستبانة على جزأين، هما:

**الجزء الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة (البيانات الأولية)، وتشمل:**

معلومات عن المستجوب: الجنس، العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي. الجنس (الجنس)؛ لفهم وجهات النظر المختلفة بين الذكور والإناث. ولضمان تمثيل عادل، ولتتبع التركيبة السكانية للقوى العاملة في المصحات الإيوائية.

أما بالنسبة للعمر؛ لتقييم أثر الخبرة الحياتية: غالبًا ما ترتبط الفئة العمرية بمراحل مهنية مختلفة، فالموظف الأصغر سنًا قد يكون أكثر تركيزًا على فرص التدريب والتطوير (كأبعاد للتسويق الداخلي).

وبالنسبة لقياس الولاء التنظيمي: قد تختلف الصورة الذهنية للمؤسسة بين من أمضى معظم حياته المهنية فيها (كبار السن)، وبين الموظف الجديد حديث العهد بها.

وبالنسبة للمؤهل العلمي لتقييم مستوى التوقعات والإدراك: حامل المؤهل العالي (ماجستير، أو دكتوراه)، قد يكون لديه توقعات مختلفة عن سياسات التواصل والتدريب داخل المؤسسة مقارنة بحامل المؤهل المتوسط، فهذا يؤثر مباشرة على تقييمه لفاعلية التسويق الداخلي.

ولتحليل طبيعة المهام: المؤهل العلمي غالبًا ما يرتبط بطبيعة العمل. وبالنسبة للخبرة (عدد سنوات الخبرة) فالمبتدئون (سنوات خبرة قليلة): يكون تركيزهم على برامج الاستقبال والدمج والتدريب الأساسي. وأما ذوو الخبرة المتوسطة: فقد يكونون أكثر اهتمامًا بفرص التقدم الوظيفي والترقيات. وأما ذوو الخبرة الطويلة (قدامى العاملين): فيمثلون ذاكرة المؤسسة، وتقييمهم للصورة الذهنية يكون قائمًا على تراكم خبرات طويلة، وهم الأكثر قدرة على الحكم على تطور أو تدهور صورة المؤسسة بمرور الوقت. وبالنسبة للارتباط بالولاء: بشكل عام هناك علاقة إيجابية بين عدد سنوات الخبرة والولاء التنظيمي، مما يؤثر بدوره على الصورة الذهنية. وأخيرًا بالنسبة للمسمى الوظيفي، وذلك لتحليل العلاقة من منظور الموقع في الهيكل التنظيمي: الإدارة العليا، قد يكون تصورهم للتسويق الداخلي مختلفًا؛ لأنهم قاموا بتصميمه أو مشرفون على تنفيذه. أما المشرفون والإدارة الوسطى: فهم حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين، ويشعرون بضغط من الأعلى والأسفل؛ لذا فإن تقييمهم حاسم. والعاملون في الخطوط الأمامية (مقدمو الرعاية، الممرضون، الموظفون الاستقبال)، هم وجه المؤسسة أمام العملاء، وعادة ما تكون الصورة الذهنية التي يحملونها عن المؤسسة هي نفسها التي ينقلونها مباشرة إلى العملاء، وهذه الفئة بالذات مهمة جدًا في دراسة تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية؛ لذلك يعتبر مهم جدًا تحليل البيانات الشخصية.

#### الجزء الثاني: يتضمن البيانات الموضوعية حول متغيرات الدراسة:

ويتكون من (50) فقرة مقسمة على (6) محاور:

- البُعد الأول: يتضمن أسئلة الاستبانة، وهي (7) لفقرة بُد الاستقطاب.
- البُعد الثاني: يتضمن أسئلة الاستبانة، وهي (9) لفقرة بُد التدريب.
- البُعد الثالث: يتضمن أسئلة الاستبانة، وهي (7) لفقرة بُد الحوافز والمكافآت.
- البُعد الرابع: يتضمن أسئلة الاستبانة، وهي (6) لفقرة بُد التمكين.
- البُعد الخامس: يتضمن أسئلة الاستبانة، وهي (6) لفقرة بُد الاتصال الداخلي.
- البُعد السادس: يتضمن أسئلة الاستبانة، وهي (12) لفقرة بُد الصورة الذهنية.

جدول رقم (5) يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي

أوزان الإجابة	قيمة المتوسط الحسابي	مستوى درجة الاتجاه
1	1 إلى 1.80	منخفض جدًا
2	1.80 إلى 2.60	منخفض
3	2.60 إلى 3.40	متوسط

أوزان الإجابة	قيمة المتوسط الحسابي	مستوى درجة الاتجاه
4	3.40 إلى 4.20	مرتفع
5	4.20 إلى 5	مرتفع جدًا

## 2.12 الصدق الداخلي (اختبار ثبات أداة الدراسة):

جدول رقم (6) يوضح معامل ألفا كرونباخ

ت	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات
1	بُعد الاستقطاب	7	91%
2	بُعد التدريب	9	93%
3	بُعد التمكين	6	86%
4	بُعد التحفيز	7	88%
5	بُعد الاتصال الداخلي	9	89%
6	بُعد الصورة الذهنية	12	92%
	الثبات العام	50	97%

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل ألفا كرونباخ لآراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد الدراسة وعلى الاستبانة كاملة تتمتع بمصداقية وثبات عالٍ؛ إذ إن قيمة معامل ألفا تتراوح من (86%) إلى (97%)، وهو معامل ثبات قوي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، تُطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 3.12 التحليل الوصفي:

### 1.3.12 بُعد الاستقطاب:

لتحقيق هذا الهدف أُخضعت المعلومات التي وفرتها الاستبانة إلى التحليل الإحصائي، وكانت آراء عينة الدراسة بشأن بُعد الاستقطاب كما هي موضحة في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) آراء عينة الدراسة بشأن بُعد الاستقطاب

الفقرة	الفقرات	وسط الحسابي	تلاف المعباري	الرتبة	جّة الاتجاه
1	تقوم الإدارة باختيار الأفراد ذوي المهارات والكفاءة.	3.1484	1.34041	5	متوسط
2	ظيف العاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.	3.1719	1.34052	4	متوسط
3	الإدارة الموظف بمسؤوليات يستطيع أداءها.	3.2422	1.30261	3	متوسط
4	الموظفون يتوافق بين الأهداف التي تسعى إليها الإدارة وبين أهدافهم.	3.0000	1.24230	6	متوسط
5	شعور بالراحة في المنصب الذي أعمل به.	3.3906	1.19861	2	متوسط
6	إلي بالوظيفة بعد إجراء المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة.	3.5703	1.24662	1	مرتفع
7	دائرة المصحة على تحديد احتياجات الموظفين لديها والعمل على	3.0000	1.28590	6	متوسط

الفقرة	الفقرات	وسط الحسابي	انحراف المعياري	الرتبة	جهة الاتجاه
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.2176	1.02201		متوسط

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن العبارة رقم (6): تم قبولي بالوظيفة بعد إجراء المقابلة الشخصية، قد تحصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.57)، وكانت الإجابة في اتجاه (موافق)، والعبارتين (4، 7) قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3)، وكانت الإجابة في اتجاه (المتوسط)، أي أنه غالبًا ما يشعر العاملون بتوافق بين أهدافهم والأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وأن إدارة المصلحة غالبًا ما تحدد احتياجات العاملين لديها، والعمل على إشباعها.

### 2.3.12 بُعد التدريب:

لتحقيق هذا الهدف أُلحقت المعلومات التي وفرتها الاستبانة إلى التحليل الإحصائي، وكانت آراء عينة الدراسة بشأن متغير التسويق الداخلي (بُعد التدريب) كما هي موضحة في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) آراء عينة الدراسة بشأن متغير التسويق الداخلي (بُعد التدريب)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	جهة الاتجاه
1	يخضع كل العاملين لبرامج التدريب بغرض رفع كفاءتهم بالعمل.	3.179	1.3247	3	متوسط
2	تقوم الإدارة بدورات تدريبية في مواضيع حديثة.	2.984	1.3279	7	متوسط
3	زاد التدريب من كفاءتي وإمكانياتي في إنجاز الأعمال.	3.320	1.2731	1	متوسط
4	ل الإدارة التي أعمل فيها أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة.	3.070	1.2497	5	متوسط
5	يساعد النظام التقييم المعمول به في الإدارة على التطوير الوظيفي.	3.179	1.1999	3	متوسط
6	تشجيع الإدارة على العمل بروح الفريق الواحد.	3.328	1.2429	1	متوسط
7	تناسب الدورات والبرامج التدريبية مع طبيعة عمل العاملين (أطباء، ممرضين، عمال الاستقبال).	3.195	1.4201	2	متوسط
8	م تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.	3.125	1.1569	4	متوسط
9	تخضع البرامج التدريبية إلى عملية تقييم ومراجعة مستمرة.	3.063	1.2377	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.162	1.0092		متوسط

من خلال الجدول أعلاه، المتعلق بآراء عينة الدراسة بشأن التسويق الداخلي (بُعد التدريب)، يلاحظ أن الفقرة رقم (3) (زيادة التدريب من الكفاءة والإمكانيات في إنجاز الأعمال وتشجيع الإدارة على العمل بروح الفريق الواحد)، جاءت في المرتبة (1) المتوسط الحسابي (3.32)، وهذا أدى إلى أن الإجابة في اتجاه المتوسط، بينما تحصلت العبارة رقم (2) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.98)، واتجهت جميع الإجابات نحو المتوسط حسب مقياس ليكرث الخماسي، أي: غالبًا ما تقوم الإدارة بدورات للعاملين في مواضيع حديثة.

### 3.3.12 بعد الحوافز والمكافآت:

لتحقيق هذا الهدف أُخضعت المعلومات التي وفرتها الاستبانة إلى التحليل الإحصائي، وكانت آراء عينة الدراسة بشأن متغير بيئة التسويق الداخلي (بعد الحوافز والمكافآت) كما هي موضحة في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) آراء عينة الدراسة بشأن متغير الحوافز والمكافآت

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
1	تسود روح المودة والاحترام بين العاملين في المصلحة.	3.3594	1.23425	1	متوسط
2	الراتب الحالي مرضياً مقارنة بحجم مهام أداء الموظف ومسؤولياته داخل المصلحة.	2.7656	1.22625	5	متوسط
3	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين.	2.5547	1.18261	7	منخفض
4	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مادية ومعنوية.	2.7310	1.26709	6	متوسط
5	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل معياراً أساسياً لتقديم الحوافز في المصلحة.	3.0078	1.27048	3	متوسط
6	يتحصل الموظف على الشكر والتقدير من قبل المسؤولين في حالة تميز أدائه.	3.0625	1.31467	2	متوسط
7	يتميز نظام الحوافز والمكافآت بالعدالة والشفافية.	2.8438	1.24507	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.90	.9373		متوسط

يتضح من الجدول (9) أن العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35)، وكانت جميع الإجابات في اتجاه المتوسط، أي أن هناك روح المودة والاحترام بين العاملين في المصلحة. وتحصلت العبارة رقم (3) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بالغ (2.55)، وهو أقل من المتوسط العام، وبانحراف معياري (1.18)، حيث كانت الإجابة في اتجاه المنخفض (غير موافق)، أي: عدم حرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية.

#### 4.3.12 بُعد التمكين:

لتحقيق هذا الهدف أُخضعت المعلومات التي وفرتها الاستبانة إلى التحليل الإحصائي، وكانت آراء عينة الدراسة بشأن متغير التسويق الداخلي (بُعد التمكين)، كما هي موضحة في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) آراء عينة الدراسة بشأن متغير التسويق الداخلي (بُعد التمكين)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
1	الإدارة بتفويض الصلاحيات للموظفين خاصة الذين على احتكاك مباشر بالزبائن.	3.0469	1.20928	3	متوسط
2	المصلحة أهمية بإشراك الموظفين لديها في حرية إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار.	3.4297	3.72623	1	مرتفع
3	مطي المصلحة الحرية في التصرف في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتماداً على احتياجات متلقيها.	2.7578	1.24069	5	متوسط
4	تعطي المصلحة الفرصة لأداء العمل بدون رقابة مستمرة.	2.5703	1.22110	6	منخفض
5	تدعم الإدارة الأفكار التي يقدمها الموظفون لتحسين أدائهم في العمل.	3.0156	1.20357	4	متوسط
6	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء عملك بشكل جيد.	3.0938	1.25138	2	متوسط

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.9857	1.10297		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن العبارة رقم (2) تحصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.42)، حيث كانت الإجابة في اتجاه (موافق)، أي أن الإدارة تقوم بإعطاء أهمية للعاملين لديها في طرح الأفكار وإبداء الرأي في حل المشكلات، والعبارة رقم (4) (إعطاء المصحة الفرصة لأداء العمل بدون رقابة مستمرة) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بالغ (2.57)، وكانت الإجابة نحو اتجاه (غير الموافق)، أي: عدم قيام الإدارة بأداء الأعمال بشكل رقابة مستمرة.

### 5.3.12 متغير الاتصال الداخلي:

لتحقيق هذا الهدف أخضعت المعلومات التي وفرتها الاستبانة إلى التحليل الإحصائي، وكانت آراء عينة الدراسة بشأن متغير التسويق الداخلي (بعد الاتصال الداخلي) كما هي موضحة في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) آراء عينة الدراسة بشأن متغير الاتصال الداخلي

فقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
	يقوم المسؤول المباشر بإبلاغي مسبقاً بأي تغيير في أسلوب العمل.	3.1508	1.28706	5	متوسط
	المسؤولون يهتمون بأحوال عملنا والمشاكل التي تواجهنا.	3.2266	1.26873	3	متوسط
	أحصل على المعلومات التي احتاجها من الإدارة والعملاء.	3.2891	1.33489	2	متوسط
	تحرص الإدارة على تشجيع وتنظيم لقاء الموظفين خارج بيئة العمل.	2.7734	1.21807	8	متوسط
	تقوم الإدارة بتزويدي بالمعلومات بشكل دقيق وصحيح.	2.9688	1.22273	7	متوسط
	أنا تعامل بالبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال.	3.0156	1.24852	6	متوسط
	أنا إدارة المصحة بتوفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة المشتركة مع المصحة لضمان استمرارها.	3.2187	1.16333	4	متوسط
	النشرات الداخلية قنوات اتصال فعالة.	2.9609	1.20630	7	متوسط
	أنا أيسر في تحقيق أهداف المصحة وزيادة كفاءة أنشطة الموظفين.	3.3359	1.29977	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.1044	.88717		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (11) المتعلق بآراء عينة الدراسة بشأن التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي)، أن العبارة رقم (9) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.33)، وكانت الإجابة في اتجاه (المتوسط)، أي أن الاتصال يساعد في تحقيق أهداف المصحة والعمل على زيادة كفاءتها، وبالنسبة للعبارة رقم (4) تحصلت على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ نسبة (2.77)، وكانت الإجابة في اتجاه المتوسط.

### 6.3.12 متغير التصور الذهني:

لتحقيق هذا الهدف أُخضعت المعلومات التي وفرتها الاستبانة إلى التحليل الإحصائي، وكانت آراء عينة الدراسة بشأن متغير التصور الذهني كما هي موضحة في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) آراء عينة الدراسة بشأن متغير التصور الذهني

ر	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
1	لدي تصور في ذهني جيد عن المصحة وخدماتها.	3.4219	1.20765	4	مرتفع
2	أشعر بالأمان في التعامل مع المصحة.	3.4453	1.14883	3	مرتفع
3	تقدم المصحة خدمات متنوعة تلبي حاجات فئات مختلفة من المستفيدين.	3.6562	3.79066	1	مرتفع
4	إعلانات وإشهارات المصحة مقنعة وذات مصداقية.	3.0625	1.18886	10	متوسط
5	المصحة فكرة أو ميزة مشرفة وملموسة في أذهان شرائح المجتمع المختلفة بما تقدمه من خدمات مميزة لكل فئات المستفيدين	3.3828	2.02396	5	متوسط
6	المصحة صورة إيجابية عبر ما يقدمه موظفيها من تعامل راقٍ وفعال بروح مهنية في تقديم خدماتها للمستفيدين.	3.2656	1.14661	8	متوسط
7	المصحة بالالتزام والدقة في تنفيذ خدماتها، وذلك بالشكل المتوقع في ذهن المستفيد.	3.3359	1.25037	6	متوسط
8	المصحة أن تكون رائدة في تقديم خدماتها، وأن تكون هي الخيار الأول للمستفيدين حال احتياجاتهم للخدمات الصحية.	3.5078	1.26737	2	مرتفع
9	موظفو المصحة بقدرة التصرف وعامل الجذب، وذلك بإلمامهم بالأساليب والفنية في التعامل مع المستفيدين بكافة شرائحهم في امتصاص غضبهم في حالة عدم الرضا في جانب معين من الخدمات المقدمة.	3.3125	1.16882	7	متوسط
10	المصحة بأنشطة ترويجية، وذلك عبر طرح عروض وتخفيضات في أسعار الخدمات؛ وذلك في المناسبات الدينية والوطنية من الأنشطة والفعاليات.	2.9297	1.24346	11	متوسط
11	أن المصحة لها مستقبل واعد في تحسين خدماتها وزيادة صورتها لدى أكبر فئة من المستفيدين منها.	3.5078	1.31614	2	مرتفع
12	تعمل المصحة على متابعة التطورات في مجال الخدمات الصحية.	3.1250	1.30414	9	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.3294	.96448		متوسط

من خلال الجدول رقم (12) المتعلق بآراء عينة الدراسة بشأن متغير التصور الذهني، اتضح أن العبارة رقم (3) (تقدم المصحة خدمات متنوعة تلبي حاجات فئات مختلفة من المستفيدين)، جاءت في المرتبة (1)، بمتوسط حسابي مرجح بلغ نسبة (3.65)، وحيث كانت الإجابة في اتجاه (الموافق)، أي: تقوم المصحة بتقديم خدمات متنوعة تلبي حاجات فئات مختلفة إلى المستفيدين، كما جاءت العبارة رقم (4) جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.06)، حيث كان اتجاه الإجابة نحو المتوسط، والعبارة رقم (10) (قيام الإدارة بأنشطة ترويجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ نسبة (2.92)، وهنا اتجهت الإجابة نحو المتوسط.

#### 4.12 قياس معامل التحديد ( $R^2$ ):

من أهم المعايير لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد ( $R^2$ ) وأن قيم  $R^2$  (0.25-0.5-0.75) ضعيف - متوسط - كبير على التوالي (Hair et al., 2011, P 146). وفي هذه الدراسة كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (0.694) وهي قيمة قوية، وهذا يدل بأن ابعاد التسويق الداخلي تفسر (69.4%) من التغير في الصورة الذهنية، وكما هو موضح في الجدول رقم (12) والشكل رقم 3 أعلاه.

**5.12 قياس الارتباط وصحة التمايز:**

بالإضافة إلى ما سبق فقد أظهر معيار (Fornell & Larcker, 1981, P382-388) أن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المفسر (AVE) يبين أن ارتباط المتغير مع نفسه أكبر من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى (Higher Than Other Interconstruct Correlations)، وهذا يؤكد بأن شرط التمايز قد تحقق كما هو موضح بالجدول رقم (13).

**جدول (13). يوضح الارتباط وصحة التمايز**

الاستقطاب	التحفيز	التدريب	التمكين	الداخلي الاتصال	الذهنية الصورة
0.799					الاستقطاب
0.645	0.769				التحفيز
0.729	0.679	0.793			التدريب
0.672	0.720	0.619	0.780		التمكين
0.639	0.729	0.644	0.641	0.795	الداخلي الاتصال
0.655	0.738	0.598	0.648	0.786	الذهنية الصورة
					0.724

## 6.12 تقييم النموذج الهيكلي:

لاختبار فرضيات الدراسة تم تقييم النموذج الهيكلي، وذلك باستخدام طريقة (Bootstrapping).

### 1.6.12 اختبار حجم التأثير:

**اختبار قوة التأثير ( $f^2$ ):** هو اختبار يتم فيه قياس قوة تأثير المتغيرات مع بعضها البعض، وفق ما حدده (Cohen, 1988) بأن قيم  $f^2$  إذا كانت  $0.02 \geq$  تعتبر ذات حجم تأثير ضعيف، وأن قيم  $f^2$  ما بين 0.15-0.02 تعتبر ذات حجم تأثير متوسط، وأيضاً قيم  $f^2$  الأكبر من 0.15 تعتبر ذات حجم تأثير كبير. ومن خلال الجدول رقم (14) أدناه، يتضح أن معاملات التأثير  $f^2$  الخاصة بالمتغير المستقل (ابعاد التسويق الداخلي) على الصورة الذهنية تختلف حيث كان حجم أثر بعدي التدريب والتمكين ضعيف (0.005 و 0.006) على التوالي. بينما كان حجم أثر بعدي الاستقطاب والتحفيز متوسط (0.038 و 0.082) في حين كان حجم أثر بعد الاتصال الداخلي (0.288) والذي يعتبر كبير.

**جدول (14). يوضح قوة التأثير**

ابعاد التسويق الداخلي	قوة التأثير $f^2$	حجم التأثير
بعد الاستقطاب	0.038	تأثير متوسط



تأثير متوسط	0.082	بعد التحفيز
تأثير ضعيف	0.005	بعد التدريب
تأثير ضعيف	0.006	بعد التمكين
تأثير قوي	0.288	بعد الاتصال الداخلي

**2.6.12 اختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات:** من خلال الجدول رقم (15)، يتضح أن الفرضية (H2, H3) كان مستوى المعنوية (P-Value) الخاص بها أكبر من 0.05، وعليه تم رفض الفرضية الثانية والثالثة. بينما الفرضيتان (H1, H3, H5) كان مستوى المعنوية (P-Value) الخاص بهما أقل من 0.05، وعليه فإن هاتين الفرضيتين تم قبولهما.

**جدول رقم (15) يوضح طريقة (Bootstrapping) لاختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات**

الفرضية	العلاقة	قيمة بيتا Beta	الانحراف المعياري	t-value قيمة	مستوى المعنوية	القرار
H1	الاستقطاب -> الذهنية الصورة	0.177	0.085	2.084	0.038	قبول
H2	التدريب -> الذهنية الصورة	-0.062	0.098	0.631	0.528	رفض
H3	التمكين -> الذهنية الصورة	0.070	0.111	0.629	0.530	رفض
H4	التحفيز -> الذهنية الصورة	0.276	0.092	2.999	0.003	قبول
H5	الداخلي الاتصال -> الذهنية الصورة	0.467	0.099	4.721	0.000	قبول

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه، يتضح أن الفرضية (H2, H3) كان مستوى المعنوية (P-Value) الخاص بها أكبر من 0.05، وعليه تم رفض الفرضية الثانية والثالثة. بينما الفرضيتان (H1, H3, H5) كان مستوى المعنوية (P-Value) الخاص بهما أقل من 0.05، وعليه فإن هاتين الفرضيتين تم قبولهما.

### 13. النتائج:

#### 1. هناك أثرٌ للاستقطاب على الصورة الذهنية.

حيث إنه من خلال اختبار البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، اتضح أن بعد الاستقطاب- كأحد أبعاد التسويق الداخلي- له تأثير على تحسين الصورة الذهنية للمصحات عينة الدراسة، أي أن قدرة المنظمة على إبهار واستقطاب العاملين لها القدرة على تشكيل صورة ذهنية في أذهان الناس، أي أن استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمصحة له دور بارز في تشكيل صورة ذهنية جيدة، وهذا يتفق مع بعض الدراسات السابقة التي توصلت في نتائجها إلى وجود أثر لبعد الاستقطاب أو التوظيف، منها: دراسة الشريف (2020)، التي توصلت إلى وجود أثر لجميع أبعاد التسويق الداخلي، من بينها: (الاستقطاب) في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر العاملين؛ كونه يعتمد على اختيار عاملين مبدعين ومتميزين، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة تقليديهم، وعليه يكون تحقيق ميزة تنافسية، وأيضًا اتفقت مع دراسة المرشدي (2022)، التي وصلت إلى وجود أثر لبعد

التوظيف والتدريب على جودة الخدمات في الشركة، وهذا ما أكدته دراسة ذخاينة وابن الطيب (2013)، التي توصلت إلى وجود تأثير وارتباط كبير لأبعاد التسويق الداخلي في الارتقاء بصورة المؤسسة لدى العملاء.

## 2. لا يوجد أثر للتدريب على الصورة الذهنية.

تم اختبار أثر التدريب على الصورة الذهنية، وكانت النتيجة أنه لا يوجد أثر للتدريب على الصورة الذهنية، حسب آراء العينة، وهو إخضاع العاملين لعملية التدريب، حيث اتضح أنه ليس له أي تأثير على تحسين الصورة الذهنية الجيدة. هذه النتيجة جاءت مخالفة لبعض الدراسات السابقة التي أوضحت أن تطوير ثقافة العاملين وتعزيز الوعي لديهم جاء من خلال إقامة دورات تدريبية في هذا المجال. حيث إن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة قاجة (2018)، التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين إلا برامج التدريب، فتوجد علاقة ذو دلالة إحصائية على تنمية السلوك الإبداعي.

## 3. لا يوجد أثر للتمكين على الصورة الذهنية.

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، والتي تم اختبارها، فإنه لم يتم إثبات هذه العلاقة بين التمكين والصورة الذهنية. أي أن تحرير العاملين من قيود القوانين وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة ومكافأهم عليها، ليس له أثر على تحسين الصورة الذهنية للعاملين داخل المصحات العاملة في مدينة مصراتة، وهذا يتفق مع دراسة المرشدي (2022)، التي توصلت إلى أن هناك أثراً لأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات، باستثناء بعد التمكين، وما أكدته دراسة قحموش (2019) وهو أنه باستثناء بعدي التمكين والاتصال الداخلي نجد أن كلاً من التدريب والتحفيز والتوجه نحو العملاء يسهم في تعزيز إدارة المعرفة.

## 4. يوجد أثر للتحفيز على الصورة الذهنية.

من خلال الاختبار وُجد أن الحوافز بصورها المختلفة لها أثر على تكوين صورة جيدة في المصحات عينة الدراسة. أي: قيام المصحة بالتحفيز من أجل الاستمرار في العمل، وعليه يكون ضمان مردود أكبر للكوادر يتطلب تدفق المعلومات وإنكاء روح المشاركة.

## 5. يوجد أثر للاتصال الداخلي على الصورة الذهنية.

بينت النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي أن للاتصال الداخلي أهمية في ت الصورة الذهنية للعاملين حول مصحتهم، وأن إيصال الرسالة المناسبة للجمهور عنصر مهم لتكوين صورة ذهنية إيجابية. أي أنه في حالة اختيار المصحة وسيلة اتصال مناسبة تساعد في تكوين صورة طيبة للمصحة، وهذا أكدته دراسة الحاج (2016)، التي توصلت إلى أن للاتصال الداخلي أثراً فعّالاً في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر العاملين في المستشفى.

## 14. التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- نوصي المصحات- عينة الدراسة- بالاهتمام بعناصر التسويق الداخلي، حيث أوضحت أبعاد التسويق الداخلي أنها تتم بشكل متوسط، وأن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق؛ ولكنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، وأن مستوى الرضا لدى الموظفين جاء بشكل متوسط، وذلك من خلال:
- إعطاء المستويات الدنيا الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وعلى الإدارة أن تقلل من تركيز السلطة في يد الإدارة العليا.
- دراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية، ثم وضع برامج تدريبية مناسبة في تمكين القرار، وهذا ما أكدته دراسة على ومحمد (2022)، التي أوصت بالاهتمام بالتدريب والاتصال الداخلي بين العاملين داخل المنظمة.
- التركيز على نظام الاختيار والتعيين؛ وذلك باعتماد معايير موضوعية.
- تحفيز الموظفين على استخدام طرق التحفيز، مثل: المودة، والاحترام بين العاملين، وتحسين الرواتب، ومحاولة توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين، وتمييز الموظفين الذين يكون أدائهم عاليًا عن طريق الشكر والتقدير، أو إعطائهم مكافأة تشجيعية.
- زيادة الاهتمام بالاتصال الداخلي بين مستويات الإدارة المختلفة، من خلال إبلاغ الموظفين مسبقًا بأي تغييرات في أسلوب العمل، وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إلى معرفتها، واستخدام أدوات تسهل عملية الاتصال، مثل: البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي.
- العمل على الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي الذي ينعكس بدوره على العاملين، ومن ثم على تحسين صورة المصحة بشكل مستمر.

#### المراجع:

- إبراهيم، صديق بلل ورحيم، محمد جمعة (2019) أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق، مجلة كلية المعارف الجامعة، (1)29، 859-820.
- أبو محمد، الطاهر احمد (2022) أثر التسويق الداخلي في ولاء العملاء بالمؤسسات الخدمية السودانية. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون، المجلد (1) 5، 115-133.
- الجذائي، يوسف إبراهيم والصداعي، احمد الثابت (2024) مراجعة منهجية لأهمية التوجه بالتسويق الداخلي كأداة للارتقاء بجودة أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا: أدلة من نتائج دراسات عربية وعالمية، مجلة المنتدى الأكاديمي، (2)8، 1203-1251.
- بن أحسن، ناصر الدين (2016) تكامل أنشطة التسويق الداخلي في إدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة (دكتوراه) غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر، الجزائر.

بن اعمارة، نصر الدين وسالمي، نصيرة (2022) أخلاقيات مقدمي الخدمات وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية بالمسيلة -دراسة مقارنة بين المؤسسات الصحية العامة والخاصة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، (2)7، 255-270.

الشاعر، هاجر (2016) دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولين الاجتماعية لدى الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الشايب، سارة (2015) دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر.

الشريف (2020) أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك. رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.

الشريمي، فاطمة (2025). أثر التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية للمصحات الخاصة في مصراته، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا مصراته، ليبيا.

صادق، درمان سليمان والزيادات، عاكف يوسف وصديق، نزار عيسى (2019) التسويق المستدام والتسويق العكسي، اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن (21)، ط1، الأردن، عمان.

علايبي، بن زيد (2023) دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

في، أياد فؤاد وباقر، موسى جاسم (2024) دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات المعنية بشؤون الأطفال: دراسة مسحية لجمهور دار ثقافة الأطفال، مجلة الباحث الإعلامي، كلية الإعلام جامعة بغداد، (66)16، 99-116.

قاجة، جهيدة (2018) أثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.

قحموش، إيمان (2019) التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر.

قريشي، الحاج عبد القادر وحفصي، هدى (2023) أثر تطبيق المزيج التسويقي الأخلاقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية الخاصة، مجلة المؤسسة، (1) 12، 73-89.

لقطة، بيداء ستار (2019) تأثير ابعاد بناء الصورة الذهنية للشركة في جذب انتباه المستهلك العراقي للمنتجات المحلية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، (35)11.

المحلاوي، إبراهيم (2020) التوجه التسويقي والتسويق الداخلي المصرفي وأثرهما على الإبداع الخدمي الدور، الوسيط للقدرات التفاعلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم.

المرشدي، رحاب (2022) أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة مجلد (4)44، 331-346.

مفتاح، حورية الهادي والنسر، عبد الكريم ساسي (2020) أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، (3)2، 80-108.

- Hair.J. F., Hult . G. T., Ringle. C. & Sarstedt M (2014) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). SAGE Publications.
- Fornell. C. & Larcker D. (1981) Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: *Algebra and statistics. Journal of Marketing Research.* 18(3). 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>.