

أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية "دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الطاهير"

The impact of internal marketing on the performance of human resources, a case study of TAHER hospital

عيسى نجيمي¹، مراد كويحل^{2*}

جامعة جيجل (الجزائر)، aissa.ned@gmail.com

جامعة جيجل (الجزائر)، Mourad.kouihal18@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/05/31

تاريخ الاستلام: 2020/03/03

ملخص: تهدف هذه الدراسة لاختبار طبيعة أثر التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في (اختيار العاملين- التدريب- التحفيز- تفويض الصلاحيات- نشر المعلومات التسويقية) في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير، حيث تم تصميم إستبانة وتوزيعها بطريقة عشوائية على 50 طبيب وممرض وقد تم استرجاع كل الاستمارات لغرض الدراسة والتحليل، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للتسويق الداخلي بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير مع وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء لدى موردها البشري، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للتسويق الداخلي بأبعاده على أداء الموارد البشرية، توصي الدراسة بضرورة إهتمام المؤسسة الإستشفائية الطاهير بمفهوم التسويق الداخلي من أجل المحافظة على المستوى المرتفع لأداء موردها البشري.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، أداء الموارد البشرية، اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية.

تصنيف JEL: M31, O15

Abstract: This study aims to test the nature of the impact of internal marketing with its dimensions (personnel selection-training-motivation-delegation of authority-dissemination of marketing information) on the performance of human resources, a case study of TAHER hospital, a questionnaire was designed and distributed to fifty doctors and nurses at TAHER hospital, using a simple random sample, all forms have been retrieved for study and analysis.

The study found an average level of internal marketing and there is a very high level of human resources performance, the study also found that there was no impact of internal marketing on human resources performance.

The study recommends that TAHER hospital should be concerned with internal marketing in order to maintain the high level of performance of its human resources.

Key Words : internal marketing- human resources performance- personnel selection- training- motivation- delegation of authority- dissemination of marketing information.

Jel Classification Codes : M31, O15

1- مقدمة:

يعد التسويق من أهم وظائف المؤسسة، فهو الوظيفة الوحيدة التي تبدأ قبل عملية الإنتاج وتستمر حتى مرحلة ما بعد البيع، وذلك عن طريق الإهتمام بالعملاء ودراسة حاجياتهم ورغباتهم، والعمل على إشباع هذه الحاجات والرغبات بالشكل الذي يجعلهم راضين عن الخدمات المقدمة وعن المؤسسة ككل، كذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة فهي تعنى بالأفراد العاملين بالمؤسسة وتعمل على تطوير مهاراتهم والرفع من قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

وقد ظهر حديثا مفهوم جديد يصطلح عليه العملاء الداخليين للتعبير عن الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، فقبل أن تهتم المؤسسة بعملائها الخارجيين عليها أولاً أن تعنى بموردها البشري، وذلك لن يتم بالمستوى المطلوب إلا بتضافر جهود وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، هذه الجهود المشتركة بين الوظيفتين تترجم في تطبيق تقنيات التسويق على الأفراد العاملين بالمؤسسة وهو ما نجم عنه ظهور مفهوم جديد اصطلح عليه التسويق الداخلي، الذي تسعى العديد من المؤسسات إلى تطبيقه وبالخصوص المؤسسات الخدمية التي تحاول من خلاله إشباع حاجات ورغبات أفرادها العاملين وتوفير لهم الظروف المناسبة لتأدية مهامهم، من أجل تحسين مستوى الأداء لديهم.

1-1- مشكلة الدراسة:

المورد البشري هو أهم عنصر بالمؤسسة، فهو يتولى القيام بالأعمال الإدارية وإدارة رأس المال والتحكم في المعدات والأدوات وتنفيذ أنشطة ومشاريع المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات للعملاء والتفاعل معهم، لذلك يتوجب على المؤسسة الإهتمام بجهازها العامل ودفعه لتقديم خدمات في المستوى تماشى مع تطلعات العملاء، هذا الإهتمام يكون من خلال تطبيق إجراءات التسويق الداخلي التي تتم من خلال إختيار أفضل الكفاءات من المتقدمين لشغل الوظائف بالمؤسسة وتطوير مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر وتحفيزهم وتوفيرهم الصلاحيات وإمدادهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من أجل الرفع من قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى الأداء لديهم، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على تأثير إجراءات التسويق الداخلي بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير على أداء المورد البشري بها، وبناء عليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

ما تأثير التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير؟

وانبثقت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما تأثير إختيار العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير؟
- ما تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير؟
- ما تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير؟
- ما تأثير تفويض الصلاحيات على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير؟
- ما تأثير نشر المعلومات التسويقية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير؟

1-2- أهمية الدراسة:

تكمن في الأهمية البالغة التي ينطوي عليها مفهوم التسويق الداخلي الذي أصبح ضرورة ملحة لكل المؤسسات وخاصة الخدمية منها، فمن خلاله تحصل المؤسسة على عمال أكفاء يتمتعون بمهارات عالية وقادرين على تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين، فتوفير المناخ المناسب لهم في العمل يؤدي إلى كسب رضاهم والذي سينعكس حتما على رضا العملاء الخارجيين.

1-3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية التسويق الداخلي كأحد المفاهيم الحديثة وضرورة تطبيقه بالخصوص في المؤسسات الخدمية.
- التعرف على مستوى تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- تحديد أبعاد التسويق الداخلي الأكثر أهمية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- التعرف على تأثير التسويق الداخلي بأبعاده على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.

1-4- الدراسات السابقة:

- دراسة (درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم 2007) بعنوان: **أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى.**

تناولت هذه الدراسة العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين، وقد توصلت إلى وجود أثر معنوي لإجراءات التسويق الداخلي في المصارف عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام المصارف محل الدراسة بتطبيق التسويق الداخلي ووضعه حيز التنفيذ لأنه يؤدي إلى الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن.

- دراسة (أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد 2012) بعنوان: **العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية القوى العاملة في الفنادق الأردنية من فئة الخمسة نجوم في العاصمة عمان وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، وكيف أن ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين تسهم في شعورهم بالإلتزام التنظيمي تجاه الفنادق التي يعملون بها، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في: الإحتفاظ بالعاملين، التدريب والتطوير ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيراً بالإلتزام التنظيمي للعاملين.

- دراسة (كندة علي ديب وحيان محمد بركات 2015) بعنوان: **التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية.**

تناولت هذه الدراسة موضوع التسويق الداخلي ومدى أهميته بإعتباره احد المفاهيم الحديثة وكونه إستراتيجية يمكن أن تساعد الشركات على تحسين جودة الخدمة المقدمة، وقد خلصت إلى أنه يوجد تطبيق لإجراءات التسويق الداخلي في المصارف قيد الدراسة، ودعت إلى تبني التسويق الداخلي بوصفه أحد المفاهيم والمداخل الأساس لإدارة الموارد البشرية، مع ضرورة الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا للمصارف لضمان النجاح في عملية التطبيق.

- دراسة (أيمن عبد الله محمد أبوبكر 2015) بعنوان: **أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع العين.**

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين وقد تمثلت ممارسات التسويق الداخلي في: التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والإتصال الداخلي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين بالبنوك الإسلامية فرع مدينة العين.

• دراسة (مالك محمد المجالي وأخرون 2016) بعنوان : تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على أدائهم في قطاع البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وكذلك وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي للعاملين على أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي والإستثمار في العنصر البشري من أجل تحقيق رضاه وتحسين مستويات أدائه من أجل تقديم خدمات مصرفية بجودة ونوعية عالية.

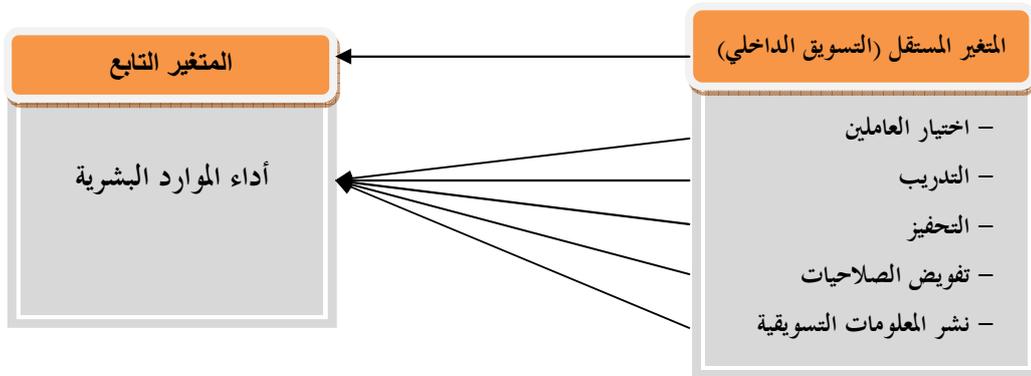
• دراسة (أحمد غنيم أبو الخير 2018) بعنوان : التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الإنهماك بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة.

جاءت هذه الدراسة قصد التعرف على درجة ممارسة التسويق الداخلي بجامعة القدس المفتوحة وعلاقته بمستوى تحقيق الإنهماك بالعمل لدى العاملين، توصلت إلى أن درجة ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي ومستوى إنهماك العاملين بالعمل كان عاليا، وأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين التسويق الداخلي الذي تمارسه إدارة الجامعة ومستوى إنهماك العاملين بالعمل، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجامعة مفهوم التسويق الداخلي وتنمية مهارات العاملين فنيا وسلوكيا ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.

من خلال إستعراض هذه الدراسات السابقة تبين أنها تناولت العلاقة والأثر بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل وبعض المتغيرات الأخرى، وقد توصلت كلها إلى وجود أثر وعلاقة بين التسويق الداخلي وتلك المتغيرات التابعة، أما دراستنا تسعى إلى معرفة طبيعة أثر التسويق الداخلي كمتغير مستقل على أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، وقد اختلفت دراستنا عن تلك الدراسات السابقة في الأبعاد المشكلة للتسويق الداخلي والمتمثلة في: إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية، بحيث أن الدراسات السابقة لم تنطرق إلى هذه الأبعاد مجتمعة، إضافة إلى ذلك فإننا تطرقنا في الدراسة والبحث إلى قطاع خدمي مختلف وهو القطاع الصحي على عكس تلك الدراسات السابقة التي تطرقت إلى قطاعات خدمية أخرى، إلى جانب ذلك فإن تلك الدراسات السابقة تمت في بيئات عربية مختلفة أما دراستنا فقد تمت في بيئة محلية.

1-5- نموذج الدراسة: تم تطوير نموذج الدراسة بناء على دراسات سابقة كما هو موضح في الشكل رقم (01)، حيث يتمثل المتغير المستقل في التسويق الداخلي بأبعاده: إختيار العاملين- التدريب- التحفيز- تفويض الصلاحيات- نشر المعلومات التسويقية، أما المتغير التابع فيتمثل في أداء الموارد البشرية.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين بناء على دراسات سابقة

1-6- فرضيات الدراسة: قمنا بتطوير فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: للتسويق الداخلي أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- كما تدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لإختبار العاملين أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- الفرضية الفرعية الثانية: للتدريب أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- الفرضية الفرعية الثالثة: للتحفيز أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لتفويض الصلاحيات أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لنشر المعلومات التسويقية أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.

2- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

نستعرض في هذا الإطار المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية .

2-1- التسويق الداخلي :

تعود جذور مفهوم التسويق الداخلي إلى سنة 1980 بعدما أُنجزت أبحاث قصد التعرف على جودة الخدمات من خلال تفحص إجراءات وطرق تقديم الخدمات، وقد توصلت تلك الأبحاث إلى أن تقديم الخدمات بشكل فعال يتطلب موظفين متحمسين وواعيين بالعملاء، ومن هنا طرحت فكرة أن هناك صلة بين رضا الموظفين ورضا العملاء، ثم توسع المجال المفاهيمي الخاص بالتسويق الداخلي وأصبح ينظر للموظفين بأنهم عملاء داخليين ويمثلون أول سوق بالنسبة للمؤسسة (Ahmed, 1995, p 33 & Rafik).

2-1-1- تعريف التسويق الداخلي: لم يستقر الباحثين على تقديم تعريف موحد للتسويق الداخلي، لكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف له والتي نستعرض بعضها.

من أول الباحثين الذين حاولوا تقديم تعريف للتسويق الداخلي هو (Gronroos) سنة 1981 الذي عرّفه: "بأنه بيع الشركة للموظفين والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك" (العالول، 2016، ص11).

كما أسهما الباحثان (Parasuramans & Berry) في تقديم تعريف للتسويق الداخلي " بأنه جذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والإحتفاظ بهم من خلال منتجات الوظائف التي تلبى إحتياجاتهم، وهو فلسفة التعامل مع الموظفين كعملاء...وهو إستراتيجية تشكيل المنتجات الوظيفية لتلبية الإحتياجات البشرية" (Parasuramans & Berry, 1992, p 151).

أما رفيق وأحمد فقد عرفا التسويق الداخلي " بأنه جهود مخطط لها باستخدام التسويق للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير والمواءمة، وتحفيز الموظفين وإدماجهم في الوظائف بشكل مشترك في التنفيذ الفعال للإستراتيجيات المؤسسية والوظيفية من أجل تحقيق رضا العملاء من خلال عملية تكوين موظفين متحمسين وموجهين نحو العملاء" (Ahmed, 2000, p 461 & Rafik).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التسويق الداخلي يجمع بين مفهومي التسويق وإدارة الموارد البشرية، وذلك بتطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين داخل المؤسسة، وتلبية حاجياتهم وتحقيق مطالبهم لجمعهم أكثر وعيا بالعملاء الخارجيين.

2-1-2- أهمية التسويق الداخلي: ينظر رفيق وأحمد إلى أن التسويق الداخلي ينطوي على أهمية بالغة (Ahmed, 2000, p453 & Rafik):

- يساهم في تحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم.
- يؤدي إلى توجيه العميل وإرضاءه .
- يحقق التنسيق والتكامل بين وظائف المؤسسة .

- من خلاله يتم تطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين داخل المؤسسة .
- يساهم في تنفيذ إستراتيجيات وظيفية للمؤسسة.

2-1-3- مزيج التسويق الداخلي: يرى كل من رفيق وأحمد أنه يمكن تطبيق تقنيات التسويق الخارجي المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي (ps7) على العاملين بالمؤسسة (Ahmed,1993, pp 223-227 & Rafik):

- **المنتج:** على المستوى الإستراتيجي فإن المنتج الداخلي يتمثل في القيم والمواقف اللازمة لخطة العمل، أما على المستوى التكتيكي فيتمثل المنتج الداخلي في الإجراءات والطرق الجديدة للتعامل مع العملاء، كما يمكن إستخدام المنتج الداخلي كإشارة إلى الخدمات والدورات التدريبية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

- **السعر:** يشير السعر في التسويق الداخلي إلى التكلفة النفسية للتكيف مع أساليب العمل الجديدة والمشاريع التي يتوجب قبولها من أجل تنفيذ السياسات الجديدة للمؤسسة أو ما يعرف بتكاليف الفرص، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن عملية قياس وتحديد قيمة تكاليف الفرص أمر في غاية الصعوبة على عكس أسعار المنتجات والخدمات، وبالتالي فقد يلجأ الموظفون إلى الإفراط في تقدير تكاليف هذه الممارسات الجديدة وهو ما يؤدي بهم إلى مقاومة التغيير.

- **الترويج:** يشير الترويج في التسويق إلى إستخدام الإعلان والدعاية والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات بهدف إعلام العملاء المحتملين للمؤسسة والتأثير عليهم، أما في التسويق الداخلي فإنه لا بد من وضع إستراتيجيات الإتصال بشكل صحيح ووضع مجموعة من التقنيات والوسائط للتواصل مع الموظفين، كالإجتماعات الدورية والإعلانات المرئية والمسموعة والجرائد والملصقات داخل المؤسسة والإتصالات الشفوية المتكررة، بالإضافة إلى الإهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية التي يتم التعريف بها في صحف المؤسسة ولوحة الإحذارات، وإنشاء نقاط إتصال ومنشورات وكتيبات تقدم مزيدا من المعلومات للموظفين، وينبغي الإشارة هنا إلى أن البيع الشخصي هو أهم وسيلة ترويجية في التسويق الداخلي ذلك لأن المقدم هو المدير أو المسؤول الذي له سلطة ضمنية وراء ما يقوله .

- **التوزيع:** يشير التوزيع في لتسويق الخارجي إلى المكان والقنوات المستخدمة في تقديم المنتجات للعملاء، وفي التسويق الداخلي فإن المكان هو ذلك المجال المخصص لعقد الإجتماعات والمؤتمرات لشرح سياسات العمل للموظفين، كما يمكن إستخدام القنوات للإشارة إلى طرف ثالث يشارك في عملية تنفيذ البرامج التدريبية للموظفين كالخبراء الإستشاريين و وكالات التدريب.

- **الدليل المادي:** الدليل المادي في التسويق الخارجي هو البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج للعميل وفيها يحدث التفاعل بين الموظفين والعملاء، أو هو تلك السلع الملموسة التي تسهل عملية تسليم المنتج، أما في التسويق الداخلي فإن البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج غير مهمة باعتبارها تمثل نفس بيئة العمل، غير أنها تنطوي على أهمية خاصة في بعض الحالات كعقد مؤتمرات خارج المؤسسة أو إرسال موظفين للتدريب خارج المؤسسة، وعلى العكس من ذلك فإن الجانب الملموس يعد أكثر أهمية في التسويق الداخلي لأن توثيق سياسات العمل والتغيرات التي تطرأ عليها أمر في غاية الأهمية، فإذا كان الموظفون مطالبون بأداء معايير معينة فإنه من الضروري توثيق هذه المعايير بالكامل.

- **العمليات:** تشير العمليات في التسويق إلى طريقة إستلام المنتج من قبل العميل، أما في التسويق الداخلي فالعمليات تتمثل في كيفية تكوين وعي لدى العملاء من خلال الموظفين وذلك عن طريق التدريب المستمر للموظفين، كما تشير العمليات في التسويق الداخلي أيضا إلى كيفية إنجاز السياسات الجديدة في العمل والتأكد إن تم فرضها من طرف إدارة المؤسسة أم تمت بالتشاور مع الموظفين.

- **الأفراد:** يشمل الأشخاص المشاركين في إنتاج وتقديم الخدمة للعميل وكذا الأشخاص الذين يتلقون الخدمة والذين لهم دور في التأثير على تصورات العملاء الآخرين للمنتج أو الخدمة المقدمة، وفي التسويق الداخلي فإن الموظفين لهم تأثير كبير في مدى تقبل العملاء للخدمة كما يؤثران على درجة الرضا لديهم وبالأخص الأفراد الذين هم على إتصال مباشر مع العملاء، لذلك يجب

الإهتمام بالموظفين عن طريق الإتصال المستمر معهم، وتعتبر الإتصالات الصادرة عن الرؤساء المباشرين أفضل طريقة لتحفيز الموظفين ودفعهم لتقديم خدمات أفضل، لأن الموظفين يميلون إلى التأثر برؤسائهم المباشرين.

2-1-4- أبعاد التسويق الداخلي: اختلفت وجهات نظر الباحثين بخصوص أبعاد التسويق الداخلي، فقد تطرقت العديد من الدراسات إلى أبعاد التسويق الداخلي كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (01): أبعاد التسويق الداخلي كما أوردها الباحثين

أبعاد التسويق الداخلي	الباحث
الإختيار والتعيين-الدعم التنظيمي والإداري- الإحتفاظ بالعمالين-نوعية الحوافز-التدريب والتطوير التدريب- التمكين- فريق العمل- المعلومات التسويقية- الدعم الإداري. التحفيز- التمكين- الإتصال- التدريب. التمكين- البرامج التدريبية- الحوافز والمكافآت- الإتصال الداخلي. التدريب- التمكين- الحوافز والمكافآت- الرضا الوظيفي- ثقافة المنظمة. التمكين- برامج التدريب- الحوافز والمكافآت- الإتصالات الداخلية. الثقافة التنظيمية- التفاعل الداخلي- التحفيز- التدريب. التحفيز- الإتصال الداخلي- التوجه نحو العملاء. ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية. إختيار العاملین، التدريب والتطوير، التحفيز، تفويض الصلاحيات، الإتصالات الداخلية. الإختيار والتوظيف- تقييم الأداء- نظام الحوافز- التدريب والتطوير- الدعم الإداري- الإتصالات.	أبو رمان، خلف أحمد(2012) بن نافلة، فلاق(2013) Al-hawary(2013) أبو بكر(2015) كندة، حيان(2015) Khasawneh (2016) الجمالي، الشباشبة(2016) قحموش(2017) درمان، حسان(2017) العيسى(2018) أبو الخير(2018)

المصدر: إعداد الباحثين بناء على دراسات سابقة

بناء على هذه الدراسات التي تطرقت لأبعاد التسويق الداخلي ووفقا لما ورد في نموذج الدراسة، فإننا سنعمد على الأبعاد التالية:

- **إختيار العاملین:** يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في إنتاج وتقديم الخدمة، فمن خلاله تنعكس صورة المؤسسة لدى العملاء، وبما أن قدرات وكفاءات العنصر البشري تتأثر بعوامل عديدة كمستوى الذكاء، الإستجابة السريعة، فهم حاجة المستفيد...إلخ، لذلك يتوجب على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من المعايير عند إختيار العاملین كالصفات الشخصية والجسدية والصحية، المستوى التعليمي، الخبرات السابقة، وتعرف عملية إختيار العاملین بأنها " عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان إختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه" (الطائي، 2008، ص 203).
- **التدريب:** يعتبر تدريب العاملین من السياسات الناجحة التي تنتهجها المؤسسة من أجل الرفع من مهارات عمالها وتحسين أدائهم، ويعرف التدريب بأنه "ذلك النشاط الخاص بإكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لداء عمله" (معمار، 2002، ص 271).
- **التحفيز:** تولى إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لتحفيز العمال من أجل الرفع من مردودهم وهو ما ينعكس إيجابا على المؤسسة، وقد عرفت الحوافز بأنها "مكافأة العاملین عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، وهي إستحقاق العاملین إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر" (العائني، 2007، ص 15).
- **تفويض الصلاحيات:** يعد تفويض الصلاحيات أحد عوامل نجاح المؤسسة نتيجة لإشراك العمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتعرف تفويض الصلاحيات بأنها "العملية التي يعطي بها المدير جزءا من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته، بعد تدريبهم

التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويجاسون على النتائج" (علي، فهمي، 2018، ص338).

- نشر المعلومات التسويقية: هي تعريف العاملين بخطط وسياسات وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة حتى يكونوا على دراية كاملة بتوجهات المؤسسة من خلال تعاملهم مع الزبائن.

2-2- أداء الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم عنصر داخل المؤسسة فهو من يقوم بتقديم الخدمات للعملاء، لذلك تولي المؤسسة أهمية كبيرة لأداء موردها البشري لأن الأداء المتميز ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

2-2-1- تعريف أداء الموارد البشرية: يعرف بأنه "المجهود المبذول في تأدية المهام الموكلة إليه في المؤسسة أو من خلال رئيس العمل، إضافة إلى المجهودات التي يبذلها المورد البشري من خلال البحث الذاتي عن طرق العمل وحدثتها لتأدية مهامه بأحسن طريقة، وذات جودة عالية وفي الوقت المناسب وسلوك يتماشى وفلسفة المؤسسة ويتحدد بالجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة" (راوية، 2000، ص210).

وهنا ينبغي الإشارة إلى أن أداء الموارد البشرية هو مزيج بين السلوك والإنجاز، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال بالمؤسسة، أما الإنجاز فهو نتاج عمل هؤلاء الأفراد، لذلك فالأداء يمثل التفاعل بين السلوك والإنجاز أي هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (درة، 2003، ص ص 25-26).

2-2-2- عناصر أداء الموارد البشرية:

استناداً للتعريف الذي قدمه (راوية، 2000) فإن أداء الموارد البشرية يتحدد بثلاث عوامل هي: الجهد المبذول من قبل العامل، القدرات والخصائص الشخصية التي يتميز بها العامل، إدراك العامل لدوره ومهامه الوظيفية، ومنه فإن عناصر أداء الموارد البشرية تتمثل في:

- الجهد: يتطلب الأداء بذل مجهود عقلي وجسدي من طرف الفرد أثناء تأدية المهام الموكلة إليه، وقد تختلف درجة الجهد المبذولة من طرف الأفراد داخل المؤسسة وهو ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم.

- القدرات: إن تأدية الفرد لمهامه بالشكل المناسب يتطلب توفر لديه القدرات والمهارات اللازمة لتأدية هذه المهام.

- إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي وان يكون على وعي تام بالأعمال المنوطة به.

3- الدراسة الميدانية:

3-1- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

سوف نستعرض في هذا الجانب مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، إختبار صدق وثبات أداة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3-1-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها عشوائية بسيطة شملت العاملين بالخطوط الأمامية ومقدمي الخدمات وهم المرضى والأطباء، حيث تم توزيع 50 إستبانة على الأطباء والمرضى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بالطاهير، وقد تم استرجاع كل الإستمارات لغرض الدراسة والتحليل.

3-1-2- أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تكوّن من 27 عبارة وقد تمّ تقسيم استمارة الاستبيان إلى 03 محاور كما يلي:

- المحور الأول: يشمل المتغيرات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

- المحور الثاني: يشمل المتغير المستقل (التسويق الداخلي)، ويتمثل في العبارات من 01 إلى 20، مع تحديد 04 عبارات لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية).

- المحور الثالث: تضمن المتغير التابع (أداء المورد البشرية) وقد اشتمل على العبارات من 21 إلى 27.

3-1-3- إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

- إختبار صدق الاستبيان: قصد التأكد من صدق أداة الدراسة، قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، وتم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبيان، ليتم صياغته في شكله النهائي.

- إختبار ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد توزيعه على نفس العينة في نفس الظروف، وقصد إجراء اختبار الثبات لعبارات الاستبيان استخدمنا معامل الثبات (cronbach's Alpha) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): نتائج اختبار ثبات الاستبيان

المتغيرات	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول	إختيار العاملين	04	0,854
البعد الثاني	التدريب	04	0,849
البعد الثالث	التحفيز	04	0,855
البعد الرابع	تفويض الصلاحيات	04	0,849
البعد الخامس	نشر المعلومات التسويقية	04	0,848
	المتغير التابع (أداء المورد البشري)	07	0,859

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات نظام (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات (Alpha cronbach's) بالنسبة لمتغيرات الدراسة تزيد معاملاهما عن المعدل المقبول إحصائيا والمقدر بـ 0,6 (p06,2018,Keith)، لذلك نستنتج أن عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات ويمكن الاعتماد عليها في إجراء هذه الدراسة.

3-1-4- الأدوات الإحصائية: تم تحليل إجابات أفراد العينة وإختبار الفرضيات بواسطة بعض المقاييس الإحصائية وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)، هذه المقاييس الإحصائية تمثلت في: المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، إختبار T-Test وتحليل الإنحدار المتعدد، كما قمنا بإستخدام مقياس Likert الخماسي لغرض تحليل إجابات أفراد العينة وقد تم تحديد طول الفئات كما هو موضح في الجدول رقم (03):

جدول رقم (03): تحديد طول الفئات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	الرمز	المتوسط الحسابي	الحكم
غير موافق تماما	1	من 1 إلى 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,81 إلى 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,61 إلى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,41 إلى 4,20	عالية
موافق تماما	5	من 4,21 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الباحثين إعتقادا على مقياس Likert الخماسي.

3-2- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

3-2-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

قصد التعرف على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعها على متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها الشخصية

النسبة %	العدد	الفئة	الخاصية
24 %	12	ذكر	الجنس
76 %	38	أنثى	
00 %	00	ابتدائي	المؤهل العلمي
00 %	00	متوسط	
36 %	18	ثانوي	
64 %	32	جامعي	
34 %	17	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
40 %	20	من 05 إلى 15 سنة	
26 %	13	أكثر من 15 سنة	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات نظام (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن 76 % من أفراد العينة إناث و 24 % ذكور وهو ما يعكس طبيعة الوظائف في القطاع الصحي بأن الإناث هم الأكثر توظيفاً بالمؤسسات الصحية، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فنجد أن كل أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي وجامعي، فالمستوى الجامعي قدر بنسبة 64 % والمستوى الثانوي بنسبة 36 % وذلك لأن أفراد العينة هم أطباء وممرضين، أما بالنسبة للخبرة المهنية فإن الفئة ما بين 05 إلى 15 سنة فقد حازت على أعلى نسبة قدرت بـ 40 %، ثم فئة أقل من 05 سنوات بـ 34 % وأخيراً فئة أكثر من 15 سنة بـ 26 %، وهو ما يدل على أن المؤسسة الإستشفائية الطاهير يتنوع موردها البشري من الأطباء والممرضين بين ذوي الخبرة والموظفين الجدد.

3-2-2- عرض وتحليل بيانات الاستبيان:

جاءت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لعبارات الاستبيان ومتغيرات الدراسة كما هو موضح في

الجدول رقم (05):

جدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة للعبارات ومتغيرات الدراسة

مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفضة	1,553	2,560	قبل توظيفي تم إخضاعني للاختبارات
منخفضة	1,313	2,480	يتم إختيار الموظفين بالمستشفى على أساس الكفاءة
منخفضة	1,341	2,580	تسعى إدارة المستشفى إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة
عالية	1,372	3,560	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع مؤهلاتي العلمية
متوسطة	0,847	2,795	بعد إختيار العاملين
منخفضة	1,078	2,020	تتم إدارة المستشفى بتدريب العمال وتنمية مهاراتهم
منخفضة	1,165	2,220	تسطر الإدارة برامج وخطط تدريبية باستمرار

منخفضة	1,161	2,280	أحضعتني إدارة المستشفى لدورات تدريبية
منخفضة	1,311	2,560	التدريب رفع من كفاءتي في العمل
منخفضة	0,955	2,270	بعد التدريب
منخفضة	0,964	2,260	تمت الإدارة بتحفيز الموظفين
منخفضة	0,857	2,000	تقدم إدارة المستشفى حوافز مادية و معنوية للموظفين المتميزين
عالية	1,090	3,440	فرص الترقية متاحة أمام جميع الموظفين
منخفضة جدا	0,838	1,540	ظروف العمل بالمستشفى محفزة
منخفضة	0,605	2,310	بعد التحفيز
منخفضة	1,178	2,400	تشرك الإدارة موظفيها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
منخفضة	1,085	2,380	تمت الإدارة بإقتراحات الموظفين
متوسطة	0,946	2,960	تمنح الإدارة بعض الصلاحيات للموظفين أثناء ممارسة مهامهم
عالية	1,185	3,680	أتصرف بجرية كاملة في أداء المهام المنوطة بي
متوسطة	0,782	2,855	بعد تفويض الصلاحيات
متوسطة	1,085	3,380	تحرص الإدارة على إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل لكل الموظفين
متوسطة	1,195	3,400	تطلعنا الإدارة بالمعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل
متوسطة	1,142	2,960	أحصل بكل سهولة على المعلومات التي أحتاجها من الإدارة
متوسطة	1,260	2,960	المعلومات المقدمة من الإدارة تساعدني في أداء مهامي
متوسطة	0,845	3,175	بعد نشر المعلومات التسويقية
متوسطة	0,543	2,681	محور التسويق الداخلي
عالية جدا	0,503	4,540	أبذل مجهود كبير في عملي
عالية جدا	0,611	4,440	الوظيفة التي أمارسها تتطلب توفر قدرات بدنية وعقلية
عالية جدا	0,503	4,460	أمارس مهامي بمهارة عالية
عالية جدا	0,494	4,600	أنا على دراية تامة بمتطلبات وظيفتي
عالية جدا	0,501	4,560	أعرف جيدا المهام الموكلة إلي
عالية جدا	0,503	4,540	أتحكم جيدا في عملي
عالية جدا	0,503	4,540	أنا على وعي تام بما يطلبه مني رؤسائي في العمل
عالية جدا	0,339	4,525	محور أداء الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات نظام (SPSS)

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمحور التسويق الداخلي يقدر بـ 2,681 يقع في الدرجة المتوسطة وهو ما يوضح أن تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير هو متوسط في نظر أفراد العينة، كما قدر الإنحراف المعياري بـ 0,543 وهو ما يبين وجود تقارب في إجاباتهم حول هذا المحور، وقد جاء ترتيب أبعاد التسويق الداخلي حسب المتوسط الحسابي كما يلي :

جاء بعد نشر المعلومات التسويقية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,175 ضمن الدرجة المتوسطة، ثم يليه بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي قدره 2,855 ضمن الدرجة المتوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد إختيار العاملين بمتوسط حسابي قدره 2,795 ضمن الدرجة المتوسطة أيضا، وبعده جاء بعد التحفيز بمتوسط حسابي قدر بـ 2,310 ضمن الدرجة المنخفضة، وأخيرا

بعد التدريب بمتوسط حسابي قدره 2,270 ضمن الدرجة المنخفضة، وهو ما يدل على أن المؤسسة الإستشفائية الطاهير لاتولي أهمية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي.

أما المحور الثاني (أداء الموارد البشرية) فقد جاء ضمن الدرجة العالية جدا وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,425، وهو ما يوضح أن الأطباء والمرضى بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير يتفوقون في إجاباتهم أنهم يبذلون جهد كبير في عملهم ويؤدون مهامهم بكفاءة عالية، بحيث قدر الإنحراف المعياري لهذا المحور بـ 0,339.

3-3- إختبار فرضيات الدراسة:

3-3-1- إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية: تم إختبارها باستخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي بأبعاده (إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية) والمتغير التابع أداء الموارد البشرية، وجاءت نتائج تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

جدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

إختبار T-Test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig	القيمة المحسوبة t	Beta	B	
0,801	0,253-	0,039-	0,016-	إختيار العاملين
0,801	0,253-	0,043-	0,015-	التدريب
0,330	0,985-	0,161-	0,090-	التحفيز
0,364	0,917	0,172	0,075	تفويض الصلاحيات
0,582	0,554	0,105	0,042	نشر المعلومات التسويقية
	0,482			المعنوية الكلية للنموذج:
	0,788			-قيمة (F) المحسوبة
				-المعنوية (Sig)
	0,052			القوة التفسيرية:
	0,228			-معامل التحديد (R^2)
				-معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات نظام (SPSS)

من خلال إختبار F-test يتضح أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0,788) أكبر من درجة المعنوية المفترضة (0,05) ، ومنه يمكن القول أن هذا النموذج غير دال إحصائيا، بمعنى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التسويق الداخلي (إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية) ليس لها أي تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية، وهو ما يوضحه إختبار T-Test لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

- بعد إختيار العاملين: تقدر درجة المعنوية المحسوبة بـ 0,801 أكبر من درجة المعنوية المفترضة والمساوية لـ 0,05، وبالتالي فإنه لا يوجد أثر لإختيار العاملين على أداء الموارد البشرية، وهو ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى.

- بعد التدريب: تقدر درجة المعنوية المحسوبة بـ 0,801 أكبر من درجة المعنوية المفترضة والمساوية لـ 0,05، وبالتالي فإنه لا يوجد أثر للتدريب على أداء الموارد البشرية، وهو ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية.

– بعد التحفيز: تقدر درجة المعنوية المحسوبة بـ 0,330 أكبر من درجة المعنوية المفترضة والمساوية لـ 0,05، وبالتالي فإنه لا يوجد أثر للتحفيز على أداء الموارد البشرية، وهو ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

– بعد تفويض الصلاحيات: تقدر درجة المعنوية المحسوبة بـ 0,364 أكبر من درجة المعنوية المفترضة والمساوية لـ 0,05، وبالتالي فإنه لا يوجد أثر لتفويض الصلاحيات على أداء الموارد البشرية، وهو ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

– بعد نشر المعلومات التسويقية: تقدر درجة المعنوية المحسوبة بـ 0,554 أكبر من درجة المعنوية المفترضة والمساوية لـ 0,05، وبالتالي فإنه لا يوجد أثر لنشر المعلومات التسويقية على أداء الموارد البشرية، وهو ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة. كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي 0,052، أي أن أبعاد التسويق الداخلي (إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية) تفسر ما مقداره % 5,2 من التباين في أداء الموارد البشرية، وقدرت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بـ: 0,228 وهي تشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية.

مما سبق نرفض الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي على أداء المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير، ونقبل الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد تأثير للتسويق الداخلي على أداء المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.

4- النتائج والاقتراحات:

يمكن تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها وتقديم إقتراحات فيما يلي:

4-1- تفسير النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجز تفسيرها لها فيما يلي:

- يوجد مستوى متوسط للتسويق الداخلي، وهو ما يبين أن المؤسسة الإستشفائية الطاهير لا تولي أهمية لتطبيق التسويق الداخلي.
- يوجد مستوى مرتفع جدا من الأداء لدى المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير، وهو ما يؤكد أن المرضى والأطباء بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير يبذلون جهود معتبرة ويؤدون مهامهم بكفاءة عالية، كما يدركون جيدا الدور المنوط بهم أثناء ممارستهم لمهامهم.
- لا يوجد تأثير للتسويق الداخلي على أداء المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير، وذلك يعود أساسا إلى عدم إهتمام إدارة المؤسسة بتطبيق التسويق الداخلي، فالرغم من الأداء المرتفع جدا للمورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير فإن التسويق الداخلي يفسر فقط ما مقداره % 05,2 من هذا الأداء المرتفع والباقي يعود لعوامل أخرى.
- لا يوجد تأثير لإختيار العاملين على أداء المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير، وذلك بسبب عدم إهتمام إدارة المؤسسة بسياسة الإستقطاب والإختيار والتعيين.
- جاء بعد التدريب في المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب أبعاد التسويق الداخلي ووقوعه في الدرجة المنخفضة، وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة الإستشفائية الطاهير لا تقوم بتسطير برامج تدريبية لفائدة الموظفين، كما أنها لا تهتم بتطوير وتنمية مهارات موردها البشري، وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لهذا البعد على أداء المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.
- لا يوجد تأثير للتحفيز على أداء المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير، حيث جاء هذا البعد ضمن الدرجة المنخفضة، وهو ما يدل على أن المؤسسة الإستشفائية الطاهير لا تولي أهمية لتحفيز موردها البشري.

- لا يوجد تأثير لتفويض الصلاحيات على أداء المورد البشري بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير، وقد جاء هذا البعد ضمن الدرجة المتوسطة، وهذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة هي من تتخذ القرارات المتعلقة بالعمل ولا تشترك موظفيها في ذلك.
- بعد نشر المعلومات التسويقية بالرغم من حلوله أولاً في ترتيب أبعاد التسويق الداخلي إلا أنه جاء ضمن الدرجة المتوسطة، وهو ما يدل على أن المؤسسة الإستشفائية الطاهير لا تولي أهمية لهذا البعد، وهو ما أكدته النتائج التي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير لبعد نشر المعلومات التسويقية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الطاهير.

4-2- الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي هذه الدراسة بما يلي:

- ضرورة إهتمام المؤسسة الإستشفائية الطاهير بالتسويق الداخلي بإعتباره أحد المفاهيم الحديثة الذي تسعى كل المؤسسات الخدمية إلى تطبيقه، وذلك من أجل الحفاظ على المستوى المرتفع جداً لأداء موردها البشري.
- ينبغي الإهتمام ببعد نشر المعلومات التسويقية بإعتباره أكثر الأبعاد أهمية في نظر أفراد العينة، وذلك ببذل مجهودات أكبر في مجال إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل للموظفين.
- على المؤسسة الإستشفائية الطاهير أن تهتم ببعد التدريب الذي تذيّل ترتيب أبعاد التسويق الداخلي حسب إجابات أفراد العينة، وذلك عن طريق تسطير خطط وبرامج تدريبية باستمرار لفائدة الموظفين.
- ينبغي أن تعتمد إدارة المستشفى سياسة التحفيز، وذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين مع منح مكافآت تشجيعية للموظفين المتميزين، وهو ما ينجم عنه زيادة الرغبة في العمل لدى الموظفين ويرفع من مستوى الأداء لديهم.
- ضرورة تبني سياسة ناجعة في مجال إستقطاب وإختيار وتعيين الموارد البشرية، وذلك بتعزيز إجراءات التوظيف عن طريق تحديد شروط ومعايير للإلتحاق بالوظائف بالمستشفى، مع التركيز في هذا الجانب على الخبرة المهنية والمؤهل العلمي والمهارات الشخصية.
- ضرورة تفويض الصلاحيات للموظفين وإتاحة لهم الفرصة لإبداء آرائهم وإقتراحاتهم وأخذها بعين الإعتبار، مما يخلق روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. الطائي، يوسف حجييم، الفضل، مؤيد الحسن، العباري، هاشم فوزي (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان.
2. العاقي، هيثم. (2007). الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
3. درة، عبد الباري إبراهيم. (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات -الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية، مصر.
4. راوية، حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
5. معمار، صلاح صالح. (2002). التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى. ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان

المجلات:

6. أبورمان، أسعدحمان موسى،، خلف أحمد، علاء الدين محمد. (2012) العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 109.
7. أبو بكر، أمين عبد الله محمد. (2015) أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(01).
8. أبو الخير، أحمد غنيم. (2018). التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الإهتمامك بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 46.
9. المجالي، مالك محمد، البشايشة، أمين عايد،، المجالي، هاني محمد. (2016) تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03.
10. بن نافلة، قدور،، فلاق، محمد. (2013) أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 4 العدد 28.
11. درمان، سليمان صادق،، حسان، ثابت حاسم. (2007) أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، 85(29).
12. قحמוש، إيمان. (2017) أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 22.
13. كندة، علي ديب،، حيان، محمد بركات. (2015). التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 03.

المداخلات:

14. علي، محمد نمر، فهمي، حسام الدين أحمد عباس. (من 1 إلى 3/09/2018). أثر التمكين الإداري على المرونة كأحد مقومات التفكير الابتكاري - دراسة ميدانية تطبيقية، المؤتمر الدولي الثاني حول إدارة المنظمات الصناعية والخدمية الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة.

الرسائل:

15. العالول، إياد فتحى. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
16. العيسى، سمير محمود. (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العاملين في المصارف الإسلامية، دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء-الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

المجلات:

17. Al hawary, suliemana ibraheem shehash., et al (2013). **The impact of international marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol4,n 9.
18. Berry, leonard l., Parasuraman,a. (1992). **Marketing services: competing through quality** . journal of marketing.
19. Khasawneh.k,(2016). **impact of application of the internal marketing on job satisfaction for the employees in the islamic banks a case study of jordan**, international journal of managerial studies and research. 4(6)

20. Keith s,taber.(2017) **the use of cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education.** Research in science education 10(1007)
21. Rafiq, mohammed., Ahmed, pervaiz k.(1993). **The importance of word of mouth communication on health care marketing and its influence on consumers intention to use healthcare.** International journal of health management and tourism. 3(1).
22. Rafiq, mohammed., Ahmed, pervaiz k.(2000). **The scope of internal marketing: definition the boundary between marketing and human resource management .** Journal of marketing marketing.N9.
23. Rafiq, mohammed., Ahmed, pervaiz k.(1995). **The impacts of internal marketing in the implementation of marketing strategies.** Journal of marketing practice. Vol N4..