

## التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

### مع التركيز على دور الالتزام التنظيمي كوسيط

من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس - ليبيا

حسين امحمد التريكي خالد عمران كرماد شكري عبدالكريم الصغير  
جامعة المرقب- كلية الاقتصاد الخمس جامعة المرقب- كلية الاقتصاد الخمس جامعة المرقب- كلية الاقتصاد الخمس  
hosenatriki@elmergib.edu.ly kokarmad@elmergib.edu.ly sasghayer@elmergib.edu.ly

تاريخ النشر: 2023.05.07

تاريخ القبول: 2023.04.27

تاريخ الاستلام: 2023.02.01

### الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية. لتحقيق هذا الهدف تم تصميم نموذج للدراسة من خلال استمارة استبيان تم توزيعها على ما مجموعه (130) موظف من العاملين في المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة في مدينة الخمس - ليبيا (مسح شامل)، وتم استرجاع عدد (66) استبياناً فقط قابلة للتحليل الإحصائي الوصفي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي يؤثران على تحقيق الميزة التنافسية. تساهم الدراسة الحالية أيضاً في الأدبيات النظرية المهمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تضمين الالتزام التنظيمي كوسيط بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية. توفر الدراسة مصدراً مفيداً للمعلومات للمسوقين والمديرين في السعي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية. أخيراً، توفر نتائج هذه الدراسة امتداداً لفهم العوامل التي تساهم في مساعدة وإرشاد صانعي السياسات، واقتراحات للمسؤولين بالمؤسسات الصحية على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، الميزة التنافسية، المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة.

## Internal marketing and its impact on achieving competitive advantage, with a focus on the role

### of organizational commitment as a mediator

From the point of view of employees in the private

residential health institutions in the city of Al-Khums, Libya

Husain Tariki

Elmergib university

hosenatriki@elmergib.edu.ly

Khaled Karmad

Elmergib university

kokarmad@elmergib.edu.ly

Shukri A. Sghayer

Elmergib university

sasghayer@elmergib.edu.ly

### Abstract

This study aims to identify the impact of internal marketing and organizational commitment on competitive advantage. To achieve this goal, a study model was designed through a questionnaire distributed to a total of 130 employees working

in private residential health institutions in the city of Khoms - Libya (a comprehensive survey), only 66 complete sample questionnaires that were returned for descriptive analysis. The study's findings suggest that internal marketing and organizational commitment have an impact on achieving competitive advantage. The current study also contributes to the important theoretical literature on achieving competitive advantage by integrating organizational commitment as a mediator between internal marketing and obtaining competitive advantage. The study provides a useful source of information for managers and marketers that they can utilize to help health firms gain a competitive edge. Finally, the results of this study provide an extension to understanding the factors that contribute to assisting and guiding policymakers and making suggestions to officials in health institutions to achieve a competitive advantage in the market.

**Keywords:** Internal Marketing, Organizational Commitment, Competitive Advantage, private residential health institutions.

## 1. المقدمة:

في هذا العصر من العولمة السريعة، ودورات حياة المنتج المتسارعة، والنشر الفوري للمعلومات، زادت القدرة التنافسية بين الشركات. أصبح من الأسهل الآن لكل عمل تجاري دخول السوق وتقديم السلع والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ورغباتهم. في جوهرها، تتطور الميزة التنافسية من القيم أو المزايا التي تخلقها الشركة لزيائنها، حيث يفضل الزبائن عادةً شراء سلع ذات قيمة أعلى مما توقعوا أو كانوا يطمحون. عملية التسويق ليست مطلوبة فقط في الخارج ولكنها ضرورية أيضاً داخلياً في المؤسسة، لذلك في هذه الحالة يتكون السوق من أفراد أو مجموعات من الأفراد داخل المنظمة، وكذلك العملاء النهائيين (Farzad, 2007). إن نجاح المنظمات لم يعد يعتمد فقط على تطوير المنتجات والترويج لها بل أصبح يتوقف على إمكانية المؤسسات لبدل جهود وإيمان حقيقي بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية الزبائن وخدمتهم، وكذلك تطوير العاملين بها وتنمية مهاراتهم، وهذا ما يمثله التسويق الداخلي. يعتمد التسويق الداخلي على رضا الموظفين الذي يؤدي في النهاية إلى الاحتفاظ بأفضل الموظفين الذين يساعدون الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة معلوماتية شديدة التنافسية (Luigi et al., 2013).

## 2. مشكلة الدراسة:

في إطار تحديد وبلورة مشكلة الدراسة، قام الباحثون من خلال المعايشة اليومية لواقع عمل المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس، وأخذ آراء الزبائن، تبين وجود ضعف في مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها هذه المؤسسات، قد يكون لذلك تأثير سلبي في جذب زبائن جدد أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين مما يؤدي إلى فقدان هذه المؤسسات للمزايا التنافسية المفترضة على المستوى المحلي، ويزداد الأمر سوءاً بوجود مؤسسات صحية أخرى في سوق التنافس، والمتمثلة في المؤسسات الصحية الخاصة

في الشقيقة تونس والقريبة من السوق الليبي، وما يزيد ذلك أهمية هو أن اقتصاد الدولة يتحرك في اتجاه العولمة ودخول مقدمي الخدمات الصحية الدوليين مما قد يزيد المنافسة ويتطلب اكتساب ميزة تنافسية تساعد على البقاء في السوق. لذلك تتناول الدراسة الحالية الآثار المتوقعة للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات قيد الدراسة.

ومن هنا يتضح أن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي: **ما مدى تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بالمؤسسات قيد الدراسة وإمكانية تحقيق ميزة تنافسية في السوق؟**

وقد انبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة أسئلة فرعية تمثلت في:

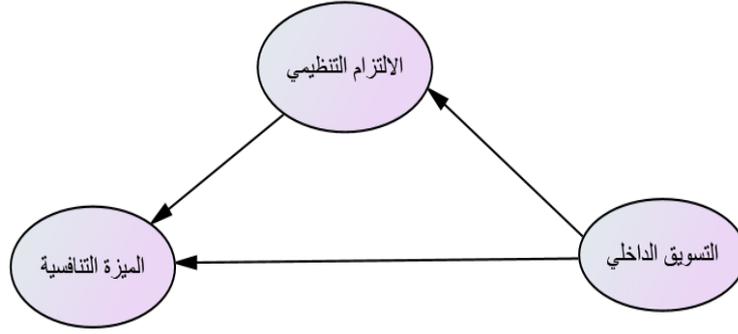
- 1-1 ما مدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بالمؤسسات قيد الدراسة؟
- 2-1 ما تأثير التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات قيد الدراسة؟
- 3-1 ما تأثير الالتزام التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات قيد الدراسة؟
- 4-1 هل يلعب الالتزام التنظيمي دور الوسيط بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة قيد الدراسة؟

بناءً على ذلك، توجد فجوة في تحليل التأثير للتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية في قطاع الصحة؛ لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر التطبيق لمفهوم التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي لدى المؤسسات قيد الدراسة، ولمعرفة تأثيرهما على تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات. وإمكانية إظهار دور الالتزام التنظيمي كوسيط للعلاقة بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

### 3. الإطار النظري وبناء الفرضيات:

في نظرية الرؤية القائمة على الموارد (RBV) (Resource-Based View Theory)، يعتبر التسويق الداخلي كفاءة حاسمة يتم تنفيذها لبناء القدرات الأساسية وتعزيزها لتحقيق ميزة تنافسية. وفقاً لهذه النظرية، يمكن للمؤسسة أن تعمل بشكل أفضل من خلال تعزيز قدراتها الداخلية. تؤكد (RBV) على ضرورة التوافق بين بيئة السوق الخارجية التي تعمل فيها الشركة وقدراتها الداخلية، على عكس نماذج الإستراتيجية القياسية التي تركز على البيئة التنافسية الخارجية للمؤسسة.

نموذج الدراسة هو شكل يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. في هذه الدراسة، المتغير التابع هو الميزة التنافسية بينما المتغير المستقل هو التسويق الداخلي والمتغير الوسيط المتمثل في الالتزام التنظيمي. تم رسم إطار عمل مفاهيمي لإظهار العلاقة بين المتغير التابع الوسيط والمتغير المستقل، شكل 01 يوضح ذلك.



شكل 01 نموذج الدراسة المقترح: من إعداد الباحثين

### 1-3 الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية هي الكفاءة التي يتعين على الشركات الفوز بها من خلال قرارات إدارية حاسمة تميز نفسها عن منافسيها. إلى جانب ذلك، أشار (Hassoun, Salman, and Fadous, 2012)، إلى أن الميزة التنافسية هي محرك ومحفز للمنظمات لتطوير وتقوية مواردها وقدراتها ودفعها للبحث والتطوير من أجل الحفاظ على هذه المزايا وتعزيزها. وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية في ميزة التكلفة الأقل، وتكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها. وبعد تمييز المنتجات وتكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

عرّف الدويري، (2015) الميزة التنافسية بأنها القدرات والخبرات التي تتمتع بها المنظمة وتجعلها أكثر تميزاً عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع الذي تنتمي إليه، اعتماداً على قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وخصائصها. تنفيذ أنشطتها بكفاءة عالية، بالإضافة إلى توفير منتجات عالية الجودة، وامتلاكها أكثر الأساليب الإبداعية فعالية مع القدرة على تطبيق مثل هذه الأساليب الإبداعية.

لخلق ميزة تنافسية، يجب أن تكون موارد إدارة الشركة أو الكفاءات الأساسية فريدة من نوعها ولا يمتلكها أحد المنافسين، ويجب أن تكون متسقة مع عوامل النجاح في الصناعة. والحقيقة إن الموارد البشرية هي مورد فريد يصعب تقليده بالنسبة للمنافسين فهي التي تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. لذلك، فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان استخدام التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي يؤثران بالفعل على قدرة الشركة على المنافسة.

### 2-3 التسويق الداخلي:

تم تقديم التسويق الداخلي لأول مرة بواسطة Sasser & Arbeit (1976) كطريقة لإدارة الخدمة التي ركزت على التوظيف والتدريب والتحفيز والتواصل والاحتفاظ بالموظفين المناسبين ذوي التوجهات الخدمية، القادرين على تقديم خدمات جيدة للزبائن.

من أجل تحسين جودة الخدمة للعملاء، يمزج التسويق الداخلي بين التسويق وإدارة الموارد البشرية للموظفين (Nasurdin et al., 2015; Yang & Coates 2010)، باختصار، يشير التسويق الداخلي

إلى فكرة اعتبار الموظفين كعملاء داخليين وتلبية احتياجاتهم أيضًا، ويمكن أن يؤدي نهج التسويق الداخلي المنظم جيدًا إلى تحسين علاقات الموظفين مع الإدارة والقدرة التنافسية (Budhwar et al., 2009). يقاس مستوى ارتباط الشخص بأهداف مهام المنظمة والتعرف عليها من خلال التزامه التنظيمي. ويمكن أن يساعد التسويق الداخلي مؤسسات الرعاية الصحية على زيادة ولاء العاملين للمؤسسة. فيما يتعلق بدراسة (Tsai, 2011) يجب على مديري التمريض إيجاد استراتيجيات إدارة فعالة يمكن أن يكون لها تأثير على الالتزام التنظيمي، على سبيل المثال، يعتبر التسويق الداخلي أداة إدارية مفيدة. ويمكن أيضاً لمؤسسات الرعاية الصحية استخدام التسويق الداخلي لتعزيز الالتزام التنظيمي لموظفي التمريض (Makanjee et al., 2006). إضافة لذلك، (Bailey et al., 2016) توصلوا إلى استنتاج مفاده أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، في سياق مماثل Asiamah, et al. (2017; Ismail & Sheriff, 2018) وجدوا أن التسويق الداخلي كان له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. نتيجة لذلك، تقترح هذه الدراسة أن تطبيق المؤسسات الصحية لمفاهيم التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسات.

قد كانت هناك العديد من الدراسات في سياق عالمي والتي حققت في التسويق الداخلي كاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفقاً لـ (Ghoneim & El-Tabie (2014)، كانت خصائص التسويق الداخلي ضرورية للمؤسسات للحصول على ميزة تنافسية. وبالمثل، اقترح (Barney و Martey (2002) أن أبعاد التسويق الداخلي (أي سياسة الاحتفاظ والتدريب والتحفيز والتمكين والتواصل) تمكن المنظمات من أن تكون قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال. ومع كل هذه الدراسات هناك نقص في المعرفة موجود حول هذا الموضوع في ليبيا.

ومن هنا يمكن للمؤسسات الصحية استخدام التسويق الداخلي لتعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين، كما يمكن أن يساهم التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق، لذلك قمنا بتطوير هذه الفرضيات على النحو التالي:

فرضية 1. توجد علاقة تأثير إيجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

فرضية 2. توجد علاقة تأثير إيجابية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية.

### 3-3 الالتزام التنظيمي:

يشير الالتزام التنظيمي إلى مستوى ارتباط الأفراد بالمنظمة وكيف يتطابقون مع أهدافها. الالتزام التنظيمي هو مجموعة من المشاعر والمعتقدات لدى المديرين حول مؤسستهم ككل (Solinger et al., 2008). في سياق مماثل (Dyahrini & Primiana (2018) وجدوا أن الالتزام التنظيمي كان له تأثير كبير على الميزة التنافسية، من جهة أخرى للتسويق الداخلي تأثير غير مباشر على توجه السوق من خلال الالتزام التنظيمي (Awwad & Agti 2011). ومن ثم، فمن المتوقع أن تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة التي دعمت الآثار الإيجابية للالتزام التنظيمي من جانب العاملين. لذلك، تفترض هذه الدراسة وجود تأثير للالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية، كما تفترض هذه الدراسة وجود تأثير غير مباشر

للتسويق الداخلي على الميزة التنافسية من خلال الالتزام التنظيمي كوسيط، حيث إن الالتزام التنظيمي يرتفع من خلال تطبيق التسويق الداخلي، ومن ثم يزيد هذا من إمكانية تحقيق ميزة تنافسية. لذلك قمنا بتطوير هذه الفرضيات على النحو التالي:

ف3. يوجد تأثير إيجابي للالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية.

ف4. يوجد تأثير إيجابي وسيط للالتزام التنظيمي بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية.

#### 4. منهجية الدراسة:

تم إجراء الاستبيان لاختبار نموذج الدراسة والفرضيات بناءً على بيانات المسح التي تم جمعها من المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة العاملة في مدينة الخمس بليبيا. وفقاً للإطار المفاهيمي، تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين، تضمن الجزء الأول مقاييس المتغيرات التي تم تحديدها في قسم مراجعة الأدبيات: التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي، والميزة التنافسية. الجزء الثاني تضمن المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، التعليم، المهنة) والتي تم قياسها.

#### 4-1 قياس المتغيرات

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط للقياس، والذي تراوح من 1 إلى 5، حيث تشير 1 إلى عدم موافق بشدة، و5 يشير إلى موافق بشدة. وبشكل أكثر تحديداً، تم تبني عناصر التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز والاتصالات الداخلية) من دراسة (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003) و (مبارز، الشعراوي 2018)، وتم تعديلها بما يتماشى مع الدراسة، وتم اعتماد عناصر الالتزام التنظيمي وتعديلها من دراسة (Mowday et al., 1979)، فيما يتعلق ببند الميزة التنافسية، تم اعتمادها وتعديلها من دراسة (Zhang, 2001).

جدول 01 درجة الأهمية النسبية لفقرات الدراسة

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	1 - 1.79
ضعيف	1.8 - 2.59
متوسط	2.6 - 3.39
مرتفع	3.4 - 4.19
مرتفع جداً	4.2 - 5

#### 4-2 مجتمع وعينة الدراسة وجمع البيانات:

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة في مدينة الخمس، وتم اختيار المؤسسات التي تحوي أكثر من ثلاثين سرير، فكانت أربع مؤسسات صحية وهي مصحة السرايا، مصحة الرازي، مصحة المتوكل، ومصحة الكون.

أما العينة فقد اعتمد الباحثون على المسح الشامل للعاملين في هذه المؤسسات، نظراً لقلّة عدد العاملين بالمؤسسات قيد الدراسة، وكان إجمالي الاستمارات الموزعة لهذه الدراسة 130 استبانة على المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين بالمؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس - ليبيا، جدول 02، تم استرجاع

66 استمارة فقط مع 64 مفقودة، وتعتبر مناسبة للتحليل. وتم إجراء المسح في الفترة من يونيو إلى أغسطس 2022. وتم استخدام الإصدار 21 من برنامج SPSS لمعالجة وتحليل البيانات.

جدول 02 الاستمارات الموزعة على المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة قيد الدراسة

ر	المؤسسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المفقودة
1	مصحة السرايا	50	26	24
2	مصحة الرازي	35	21	14
3	مصحة المتوكل	30	14	16
4	مصحة الكون	15	5	10
	المجموع	130	66	64

#### 3-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 21، وتم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائية على النحو التالي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة البحث، المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، للتعرف على الاستجابة العامة للفقرة، وترتيب الفقرات من حيث التطبيق لأفراد عينة البحث. الانحراف المعياري لقياس التشتت في إجابات المبحوثين عن القيمة المتوسطة لها. اختبار الفرضيات باستخدام اختبار t.

#### 4-4 صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحثون بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة أعضاء من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة المرقب متخصصين في الإدارة والإحصاء. وتركزت توجيهات المحكمين على ضرورة تعديل بعض العبارات من بعض المحاور، بما يتماشى مع ثقافة المجتمع ويسهل فهم العبارات داخل الاستبيان، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون، قام الباحثون بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث بينت النتائج أن معامل الثبات الكلي (0.884) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن معامل الصدق الكلي (0.612) كما يبين جدول 3.

جدول 03 نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التسويق الداخلي	12	0.838	0.705
الالتزام التنظيمي	15	0.741	0.692
الميزة التنافسية	15	0.816	0.665
معامل الثبات الكلي	42	0.884	0.612

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) (معاملات الثبات) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان هي (0.838، 0.741، 0.816) وهي قيم كبيرة أكبر من 70%، وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. كان معامل كرونباخ ألفا للالتزام التنظيمي (0.692) أقل من 70% ولترقية القيمة إلى النسبة المقبولة تم حذف الفقرة (11): (المزايا والمكافآت المقدمة تثني عن السعي للحصول على عمل بديل في مصحة أخرى)، فكانت النتيجة (0.741)، وكذلك فإن معاملات الصدق هي (0.705، 0.692، 0.665) وهي قيم كبيرة تفوق 50% مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها بحيث إذا تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف تعطي نفس النتائج، وكرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ككل قد بلغ (0.884). مما يدل على مستوى جيد من الثبات لنموذج الدراسة ومعدل الصدق العام لنموذج الدراسة قد بلغ (0.612).

## 5. النتائج:

5-1 التحليل الوصفي لعينة الدراسة: من خلال التحليل الوصفي، الجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة بالتفصيل.

جدول 04 الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	44	66.7
	أنثى	22	33.3
	الإجمالي	66	100
العمر	أقل من 30 سنة	17	25.8
	من 31 - 40 سنة	33	50.0
	من 41 - 50 سنة	9	13.6
	51 سنة فما فوق	7	10.6
	الإجمالي	66	100.0
المستوى التعليمي	أقل من المتوسط	6	9.1
	متوسط - ثانوي	20	30.3
	دبلوم عالي - جامعي	33	50.0
	دراسات عليا	7	10.6
	الإجمالي	66	100.0
الوظيفة	مدير	1	1.5
	رئيس قسم	8	12.1
	مدير ادارة	4	6.1
	موظف	53	80.3
	الإجمالي	66	100.0

عرض الجدول (4) ملامح المستجيبين في ضوء جنسهم وعمرهم ومستوى تعليمهم والوظيفة التي يشغلونها. وفيما يتعلق بجنس المستجيبين، كانت الغالبية منهم (66.7%) من الذكور، والبقية (33.3%) من الإناث. بالانتقال إلى المستوى التعليمي، كانت غالبية المشاركين من شهادات جامعية (50%)، وبالانتقال إلى الوظيفة، كانت غالبية المبحوثين من الموظفين (80.3%).

## 5-2 الوصف الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمحاور الدراسة:

### 5-2-1 التسويق الداخلي:

جدول 05 التحليل الإحصائي لبعث التسويق الداخلي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تخصص المصحة موارد كافية للتدريب	3.56	.947	مرتفع
2	تسعى المصحة على أن تكون للعاملين مواهب متعددة عن طريق التدريب	3.97	.784	مرتفع
3	تهتم إدارة المصحة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن وكيفية إرضائهم	3.91	1.019	مرتفع
4	تعتقد المصحة أن مواكبة متطلبات العمل المتغيرة تتطلب إعادة فحص مستمرة لبرامجنا التدريبية	3.70	.841	مرتفع
5	يرتبط نظام المكافآت لدينا بأهداف المصحة.	3.55	.898	مرتفع
6	تقدم المصحة حوافز مادية ومعنوية للعاملين دون تحيز وبطريقة عادلة	3.91	.907	مرتفع
7	تتبع المصحة أنظمة تحفيزية كفؤة للحفاظ على الأفراد الأكفاء	3.85	.949	مرتفع
8	يؤكد نظام المكافآت الخاص بالمصحة على تحفيز تلك السلوكيات والإجراءات والإنجازات التي تساعد في تقدم مؤسستنا نحو أهدافها	3.82	.783	مرتفع
9	يتوفر في المصحة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات بسرعة	4.12	.886	مرتفع
10	تزود الإدارة العليا العاملين بالمعلومات الضرورية والكافية لإتمام أعمالهم	3.86	.677	مرتفع
11	يتم استخدام أساليب تقنية حديثة للاتصال بالعاملين	3.27	.904	متوسط
12	تتوافق اتصالاتنا الداخلية مع جميع أشكال اتصالاتنا الخارجية	3.29	.907	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.73	.5224	مرتفع

يمثل الجدول (5) وصف لفقرات التسويق الداخلي، حيث جاء المعدل العام للتسويق الداخلي من حيث الأهمية النسبية مرتفعاً، حيث بلغ المعدل العام (3.73) وانحراف معياري (0.522). وهذا يدل على أن المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة قيد الدراسة تتبع مفهوم التسويق الداخلي للوصول إلى العملاء.

## 2-2-5 الالتزام التنظيمي:

جدول 06 التحليل الإحصائي لبعد الالتزام التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
مرتفع جدا	.556	4.24	أنا على استعداد لبذل جهد كبير يتجاوز ما هو متوقع عادة من أجل مساعدة هذه المصلحة على النجاح.	1
مرتفع	.579	4.18	أتحدث عن هذه المصلحة مع أصدقائي كمنظمة رائعة للعمل من أجلها.	2
مرتفع	.827	3.52	أشعر بالكثير من الولاء لهذه المصلحة.	3
متوسط	1.286	3.38	أقبل تقريبا أي نوع من مهام العمل من أجل الاستمرار في العمل لهذه المنظمة	4
متوسط	1.085	3.15	أجد أن قيمي وقيم المصلحة متشابهة جدًا.	5
مرتفع	.328	3.98	أنا فخور بأن أخبر الآخرين أنني جزء من هذه المصلحة	6
متوسط	1.272	2.83	لا يمكنني أن أعمل في منظمة مختلفة حتى لو كان نوع العمل مشابهاً.	7
مرتفع	.865	3.74	هذه المصلحة تلهم حقاً أفضل ما لدي من حيث الأداء الوظيفي.	8
مرتفع	.607	4.03	اشعر بأني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه المصلحة.	9
مرتفع	.539	3.95	أنا سعيد للغاية لأنني اخترت هذه المصلحة للعمل فيها	10
			المزايا والمكافآت المقدمة تثنييني عن السعي للحصول على عمل بديل في مصلحة أخرى.	11
مرتفع	.691	4.12	لدي الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة.	12
مرتفع جدا	.691	4.21	أنا مهتم حقاً بمصير هذه المصلحة.	13
مرتفع	.668	4.02	بالنسبة لي هذه هي أفضل المؤسسات الصحية الممكنة للعمل.	14
مرتفع جدا	.641	4.33	كان قرار العمل في هذه المصلحة قرار صائب من جانبي.	15
مرتفع	.762	3.86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يمثل الجدول (6) وصف فقرات بعد الالتزام التنظيمي، حيث جاء المعدل العام للالتزام التنظيمي من حيث الأهمية النسبية مرتفعاً، حيث بلغ المعدل العام (3.86) وانحراف معياري (0.762). وهذا يدل على أن المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة قيد الدراسة تتبوع مفهوم الالتزام التنظيمي لزيادة الولاء للعاملين.

## 3-2-5 الميزة التنافسية:

جدول 07 التحليل الإحصائي لبعء الميزة التنافسية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
مرتفع	.851	3.73	تتسم تكلفة الخدمات المقدمة من المصحة بأنها أقل من تكلفة المؤسسات الصحية المنافسة.	1
مرتفع	.869	3.79	تستخدم المصحة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.	2
متوسط	.944	2.70	تقدم المصحة أنواع مختلفة من الخصومات.	3
مرتفع	.666	4.05	المصحة قادرة على تقديم أسعار منخفضة أو أقل من أسعار المنافسين.	4
مرتفع	.883	3.67	تتصف خدمات المصحة بالجودة والفعالية	5
مرتفع جدا	.576	4.23	تعمل المصحة باستمرار على تقديم خدمات جديدة لزيائنها.	6
مرتفع	.661	3.80	تقوم المصحة بتقديم خدمات عالية الجودة لزيائنها.	7
مرتفع جدا	.684	4.20	تسعى المصحة باستمرار لتطوير الخدمات التي تقدمها لزيائنها.	8
مرتفع	.955	3.64	تقوم المصحة بمراقبة الجودة في جميع مراحل الخدمة.	9
مرتفع	.638	3.85	تقدم المصحة خدماتها بسرعة منافسة.	10
مرتفع	1.083	3.44	المصحة أول من يدخل السوق في تقديم خدمات جديدة.	11
مرتفع	.585	3.89	تعتبر المصحة سرعة تقديم الخدمة لزيائنها جزءاً لا يتجزأ من الخدمة ذاتها.	12
مرتفع	.762	3.86	تقدم المصحة خدماتها حسب الطلب.	13
مرتفع	.630	4.14	تقوم المصحة بتعديل عروض خدماتها لتلبية احتياجات الزبائن.	14
مرتفع	.620	4.02	تستجيب المصحة جيداً لطلب الزبائن للحصول على ميزات جديدة	15
مرتفع	<b>0.410</b>	<b>3.80</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	

يمثل الجدول (7) وصف فقرات بعد الميزة التنافسية، حيث جاء المعدل العام للميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية مرتفعاً، حيث بلغ المعدل العام (3.80) وانحراف معياري (0.410). وهذا يدل على أن المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة قيد الدراسة تركز في عملها على تطبيق الأنشطة التي تحقق لها ميزة تنافسية حسب إجابات المستجوبين.

3-5 اختبار الفروض: في هذه الفقرة تم اختبار صحة الفرضيات التي تبحث عن تأثير التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية العاملة في مدينة الخمس، وذلك باستخدام اختبار  $t$ .

جدول 08 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ت	الفرضيات	قيمة $t$	قيمة الدلالة Sig.
1	تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي	3.530	.001
2	تأثير التسويق الداخلي على الميزة التنافسية	3.172	.002
3	تأثير الالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية	41.609	.000

### 1-3-5 الفرضية الاولى: تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي:

تظهر نتائج الجدول (8) أن هناك تأثير ايجابي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، وأن قيمة ( $t= 3.530$ ) هي على مستوى الدلالة ( $Sig= 0.001$ )، وهذا يؤكد وجود تأثير للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 2-3-5 الفرضية الثانية: تأثير التسويق الداخلي على الميزة التنافسية:

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن قيمة ( $t= 3.172$ ) هي على مستوى الدلالة ( $Sig= 0.002$ ). وهذا يؤكد وجود تأثير للتسويق الداخلي على الميزة التنافسية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3-3-5 الفرضية الثالثة: تأثير الالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية:

تظهر نتائج الجدول (8) أن هناك تأثير ايجابي للالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية، وأن قيمة ( $t= 41.609$ ) هي على مستوى الدلالة ( $Sig= 0.000$ )، وهذا يؤكد وجود تأثير للالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 4-3-5 الفرضية الرابعة: الالتزام التنظيمي كوسيط بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية:

استخدمت الدراسة اختبار سوبل لتحديد ما إذا كانت تأثيرات الوساطة كاملة أو جزئية ستحدث أم لا (Kline, 2011)، حيث يكون هناك وساطة كاملة عندما يكون الارتباط صفر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بينما من ناحية أخرى، تكون هناك وساطة جزئية عندما يكون هناك ارتباط قليل بين المتغيرين. من خلال أهمية التأثيرات غير المباشرة، فإن العلاقة بين التسويق الداخلي اتجاه تحقيق الميزة التنافسية تم توسطها من خلال الالتزام التنظيمي (التسويق الداخلي ← الالتزام التنظيمي ← الميزة التنافسية:  $t= 2.350$ ،  $p= 0.018$ ). تظهر نتائج هذه الفرضية أن العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية يتوسطها جزئياً الالتزام التنظيمي، نظراً لوجود تأثير للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، يفترض هذا أن التسويق الداخلي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، لكن التأثير ناتج عن الالتزام التنظيمي.

## 6. مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزام التنظيمي كوسيط. بعد اختبار فرضيات الدراسة، من خلال اختبار t، ثبت أن للتسويق الداخلي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. تتوافق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (أبو رمان، أحمد 2012 ; Farzad, 2007; Huang & Chen, 2013)، مما يشير إلى أن الاهتمام بالتسويق الداخلي يمكن أن يرفع مستويات التزام الموظفين بشكل كبير. وبشكل أكثر تحديداً، إذا تم استخدام معايير التسويق الداخلي كالتدريب والتحفيز والاتصالات الداخلية، فقد يكون لدى الموظفين قيم أقوى ودرجات أعلى من التفاني فيما يتعلق بالمنظمة.

فيما يتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية، أوضحت هذه الدراسة أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية. تتوافق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة Ghoneim & (El-Tabie, 2014; Martey, 2014; Waqar et al., 2023; Yeum et al., 2020)، وبهذا المعنى، فإن تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي موضع التنفيذ يمكن المؤسسات الصحية من التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية. ولضمان التنفيذ الفعال والنجاح في بيئة الأعمال، تحتاج المؤسسات الصحية إلى التأكد من أن أنشطة التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب والتحفيز والاتصالات الداخلية تصبح عمليات تنظيمية أساسية.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية، بينت الدراسة ان الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، هذه النتيجة على الخط مع الدراسات السابقة (Dyahrini, & Primiana, 2020; Wedzerai, et al., 2018)، أي أن الالتزام التنظيمي يعزز الميزة التنافسية. على وجه التحديد، قد يلعب الالتزام التنظيمي دوراً أقوى في تعزيز الميزة التنافسية. وبشكل أكثر تحديداً، قد يُظهر الموظفون الذين لديهم إيمان أقوى وإخلاص ونية الاحتفاظ بقيم المصحة والولاء لها بمستويات أعلى من الأداء الذي سيعزز الميزة التنافسية. وهنا يجب أن يكون مدرء المؤسسات الصحية داعمين للموظفين وأن يعملوا معاً لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ويجب أن يتمتع الموظفون والمديرون بمهارات تعاونية جيدة، وأن يعملوا في الميدان كفريق واحد للتغلب على المشاكل وزيادة الالتزام.

من خلال التحليل الإحصائي، وجدنا أيضاً أن الالتزام التنظيمي يتوسط بين التسويق الداخلي الميزة التنافسية. في الواقع، افترضت هذه الفرضية أن المؤسسات الصحية التي لديها اهتمام وتركيز عالي على التسويق الداخلي سيزيد هذا من الاهتمام بمعايير الالتزام التنظيمي، وبالتالي يعززون من فرص الحصول على ميزة تنافسية لهم في السوق تميز خدماتهم عن باقي المنافسين. ومع ذلك، تم دمج التسويق الداخلي للتأثير على الالتزام التنظيمي في السعي لتحقيق الميزة التنافسية. بالنظر للتأثير الوسيط في النموذج، تقدم هذه الدراسة أدلة تجريبية على عدد من القضايا المهمة لتعزيز الميزة التنافسية وتساهم في فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية.

## 7. المساهمات والآثار العملية للدراسة:

في سياق الدراسات السابقة، تقدم هذه الدراسة مساهمات في موضوع الميزة التنافسية. وفقاً لمعرفة الباحثين، يعد هذا أحد الأعمال البحثية القليلة في الدراسات التي تدرس دور التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية وانها الاولى التي استخدمت الالتزام التنظيمي كوسيط في هذه العلاقة. وعلى هذا النحو، تقلل الدراسة من فجوة الأدبيات، خاصة بين الدراسات التي فحصت دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

لأجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية قيد الدراسة، يفترض أن يتم تحسين متطلبات التسويق الداخلي من خلال الاهتمام بتدريب العاملين بوضع برامج هادفة لها علاقة بكيفية تقديم الخدمة للزبائن، وتحفيز العاملين حتى تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

للحصول على ميزة تنافسية في هذه المؤسسات الصحية، ضرورة أن تكون هناك إدارة وبناء اتصالات وتعليم وتدريب وتحفيز كفاء للعاملين، لذلك، من خلال أنشطة التسويق الداخلية مثل وجود نظام اتصال جيد مع الأعضاء في المصحة، وخاصة بين القائد والأعضاء، وتوفير نظام مكافآت مناسب وعادل. ومن ثم تعزيز إدارة الموارد البشرية على أساس التزامها التنظيمي، يجب أن يكون الرؤساء داعمين للموظفين وأن يعملوا معاً لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. يجب أن يفهم المديرون ويدعمون الالتزام بالتنفيذ الاستراتيجي الناجح ويجب أن يصروا على إيلاء اهتمام دقيق للالتزام التنظيمي بأولوية الدرجة الأولى لاستراتيجية المنظمة.

## المراجع العربية:

1. أبو رمان، أسعد حماد موسى وأحمد، علاء الدين محمد خلف. 2012. العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية. مجلة تنمية الرافدين، مج. 34، ع. 109، ص ص. 45-63.
2. الدويري، ماهر محمد نمر (2015). أثر أبعاد المواصفة الدولية الأيزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى التخصصي عمان، الأردن). أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. مبارز، أيمن عبد العال والشعراوي، نها مجدي كامل (2018). أثر التسويق الداخلي علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات بالتطبيق علي البنك التجاري الدولي-مصر. مجلة الدراسات المالية و التجارية، مج. 28، ع. 3، ص ص. 51-93.

## المراجع الإنجليزية:

4. Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European journal of marketing*, 37(9), 1221-1241.
5. Asiamah, N., Opuni, F. F., & Mensah, H. K. (2018). *The nexus between internal marketing in hospitals and organizational commitment:*

- Incorporating the mediation roles of key job characteristics. International Journal of Healthcare Management, 11, 1–15.*
6. Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). *The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. International Journal of Bank Marketing, 34(6), 821–840.*
  7. Barney, S. M. (2002). *Radical change: one solution to the nursing shortage. Journal of Healthcare Management, 47(4), 220-223.*
  8. Budhwar, P. S., Varma, A., Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2009). *Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover?. Journal of services marketing, 351, 362.*
  9. Dyahrini, W., & Primiana, I. (2018). *Organizational commitment, competitive advantage, influence on performance cooperative in west java region. International Journal of Business, Economics and Law, 16(5).*
  10. Farzad, A. (2007). *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment of Employees. Master Thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences.*
  11. Ghoneim, A., & El-Tabie, N. (2014). *Effect of internal marketing adoption on the performance of the commercial banks in Egypt. World Journal of Social Sciences, 4(3), 97-116.*
  12. Hassoun, Ali, Salman, Hamad, and Fadous, Amer (2012). *The effect of the learning organization in achieving competitive advantage. Baghdad College of Economic Sciences Journal, Issue 32, 2012.*
  13. Huang, M. and Chen, M.Y. (2013). *“Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: moderating effect of work status”, Psychological Reports, Vol. 113 No. 1, pp. 180-198.*
  14. Ismail, W., & Sheriff, N. M. (2017). *The effect of internal marketing on organizational commitment: An empirical study in banking sector in Yemen. Polish Journal of Management Studies, 15(1), 88–98.*
  15. Kline, R. B. 2011. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling 3<sup>rd</sup> Edition. New York: The Guilford Press.*
  16. Luigi, D., Oana, S., Mihai, T., & Simona, V. (2013). *Achieving employee satisfaction by sustainable practices. Studies in Business & Economics, 8(1), 36-45.*
  17. Makanjee, C.R., Hartzler, Y.F., Uys, I.L., (2006). *The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. Radiography, 12:118-126*
  18. Martey, E.M. (2014). *The Impact of Internal Marketing on Employee Performance in the Insurance Industry of Ghana. International Journal of Research, 1(7), 1175-1189.*

19. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). *The Measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.*
20. Nasuridin, A., Ahmad, N. and Tan, C. (2015). "Cultivating service-oriented citizenship behavior among hotel employees: the instrumental roles of training and compensation", *Service Business, Vol. 9 No. 2, pp. 343-360.*
21. Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). *Selling jobs in the service sector. Business horizons, 19(3), 61-65.*
22. Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). *Beyond the three-component model of organizational commitment. Journal of applied psychology, 93(1), 70.*
23. Suleiman Awwad, M., & Mohammad Agti, D. A. (2011). *The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. International Journal of bank marketing, 29(4), 308-332.*
24. Tsai, Y., & Wu, S. W. (2011). *Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. Journal of advanced nursing, 67(12), 2593-2604.*
25. Waqar, A., Zia, J. A., Phatak, S. A., Rafique, T., Shafique, M. A., & Mehmood, S. (2023). *Impact Of Internal Marketing On Competitive Advantage In The Construction Industry Of Pakistan: The Mediating Role Of Innovation. Journal of Positive School Psychology, 162-169.*
26. Wedzerai, A. G., Chiliya, N., Chuchu, T., & Ndoro, T. (2020). *An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in Johannesburg construction firms. African Journal of Business and Economic Research, 15(1), 183.*
27. Yang, H. and Coates, N. (2010). "Internal marketing: service quality in leisure services", *Marketing Intelligence and Planning, Vol. 28 No. 6, pp. 754-769.*
28. Yeum, M., Wee, K., & Bang, W. (2020). *The effect of internal marketing on competitive advantage as organizational coaching—the mediating effect of service innovation. Journal of System and Management Sciences, 10(1), 62-71.*