جامعة يحي فارس بالمدية
قسم العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

الموضوع:

دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الخاصة

دراسة لعينة من موظفي المؤسسات الصحية الخاصة في ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية
تخصص :تسويق الخدمات

من إعداد الطالبين:

*** المختار بوخاري**
*** مختار براهيمي**

تحت إشراف الأستاذة:

*** د. ياليشاني وهيبة**

أعضاء لجنة المناقشة:

د. زعاف نصيرة	رئيسا
د. ياليشاني وهيبة	مقررا ومشرفا
أ. قندوز أمينة	مناقشا

السنة الجامعية
2016 م/ 2017 م

مقدمة

أصبح التسويق في وقتنا الراهن محل اهتمام العالم بأسره، حيث نجد أغلب المؤسسات تسعى لتطوير برامجها التسويقية و إلى تحقيق الانتشار الواسع، و ذلك لتعرّف الأفراد على نشاطاتها ، مما يعني حصولها على جمهور أكبر ، و تترجم هذه الأخيرة لاحقا لدى المؤسسات بالحصول على ولاء من طرف العملاء المستهدفين و الربح على حد السواء ، و لا شك أن الطرق التقليدية في تحقيق الانتشار لم تعد ذات فعالية و جدوى في عالمنا المتغير باستمرار، وعلى غرار هذه التغيرات السائدة ظهر مفهوم تسويق الخدمات و الذي بدوره يهتم بقطاع الخدمات و يدرس الاستراتيجيات الأساسية لنجاح المؤسسات التي تنشط بهذا المجال .

و من ثم بدأ الاهتمام بمفهوم التسويق للخدمات من خلال منظور حديث، يقوم على بناء علاقات قوية و دائمة بين المؤسسة وعملائها، و ذلك من خلال الاهتمام بداية بالعملاء الداخليين للمؤسسة باعتبارهم العنصر المسؤول عن تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده العميل الخارجي أو المستفيد من الخدمة المقدمة، و كذا تسعى المؤسسات الخدمية جاهدة إلى تطوير برامجها التسويقية حتى تصل إلى المستوى المطلوب من جودة خدماتها المقدمة للعملاء المستهدفين، و أيضا اكتساب ميزة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة الموجودة .

و كغيرها من المؤسسات الخدمية، تسعى العيادات الخاصة إلى تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية و بالمستوى الذي يرضي عملائها المستفيدين، و من أجل ذلك تعمل على توفير أحسن الظروف الملائمة التي يفضلها العملاء الداخليين باعتبارهم القلب النابض أثناء تسويق الخدمة الصحية للعملاء الخارجيين، و ذلك لتشجيعهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم وتقديمها بنوع من الجودة والاحترافية، ويطلق على اهتمام المؤسسة الخدمية بعملائها الداخليين في مجال التسويق مصطلح التسويق الداخلي .

الإشكالية:

و من هذا المنطلق يمكن أن نلخص إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف يؤثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية في العيادات الخاصة ؟

الأسئلة الفرعية:

و ينشق عن هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية :

- ما مفهوم التسويق الداخلي ؟
- ما هو الاتجاه لأفراد العينة نحو التسويق الداخلي و جودة الخدمات الصحية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات الصحية في العيادات الخاصة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية تعزى للمتغيرات الشخصية ؟

الفرضيات:

و كإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية :

- يتمثل التسويق الداخلي في تعزيز علاقة إدارة المؤسسة بالعاملين لديها و تحقيق رضائهم و تقوية ولائهم لها.
- تسعى العيادات الخاصة إلى تحسين جودة خدماتها من خلال توفير أحسن ظروف العمل إلى عملائها الداخليين .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات الصحية في ن2المؤسسات الخاصة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية تعزى للمتغيرات الشخصية .

أهمية البحث :

لقد تم اختيارنا لموضوع هذا البحث نظرا لما له من أهمية ، حيث للتسويق الداخلي دور لا غنى عنه في تقديم أجود الخدمات الصحية من طرف العيادات الخاصة ، وذلك باعتبار أن توفير شروط عمل جيدة للعاملين في هذه العيادات ينعكس إيجابا على جودة الخدمات الصحية المقدمة .

أهداف البحث:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى الوصول لمجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي :

- الوقوف على الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي .
- التعرف على أدوات وسبل تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف العيادات الخاصة.
- محاولة معرفة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية التي تقدمها العيادات الخاصة.

الدراسات السابقة:

- رقاد صليحة ، " تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون – دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات " مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص: إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008/2007 .

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو تقييم زبائن مؤسسة بريد الجزائر لجودة الخدمة البريدية المقدمة إليهم ؟

و هدفت هذه الدراسة إلى محاولة توضيح الإطار النظري للخدمة و جودتها و تقييمها ومداخل تحسينها هذا فيما يخص الجانب النظري ، و كدراسة تطبيقية درست حالة مؤسسة بريد الجزائر و أخذت مكاتب بريد مدينة سطيف كعينة لدراستها .

حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها .
- مصداقية نموذج الأداء الفعلي و إمكانية الاعتماد عليه في تقييم جودة الخدمة البريدية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة .
- وجود انطباع ايجابي و رضى زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة بالملموسية ، و الاعتمادية ، و الضمان ، أما الجوانب المتعلقة بالاستجابة

و التعاطف ، فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الايجابي عن الجودة ورضا الزبائن عنها .

حيث نوضح في دراستنا علاقة الجودة بالتسويق الداخلي وبالتالي يرتبط مفهومها بمفهوم التسويق الداخلي أو بوجهة نظر العملاء الداخليين على غير هذه الدراسة فهي ترتبط بوجهة نظر الزبائن.

- زاهي إبراهيم لبد و عمر احمد رجب ريان، " اثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، " بحث مقدم للحصول على دبلوم مهني تخصص: إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ؟

و كان الهدف من الدراسة محاولة توضيح الإطار النظري للتسويق الداخلي و أداء العاملين في الجانب النظري من الدراسة ، أما الجانب التطبيقي فقد حاول الباحث من خلاله معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي و أداء العاملين .

حيث خلصت الدراسة إلى:

- أنه هناك أثر ايجابي في تطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة .
- توجد علاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين .

حيث يختلف تأثير التسويق الداخلي في هذه الدراسة عن موضوعنا ، وهذا من خلال المتغير التابع، ففي دراستنا نوضح تأثيره على جودة الخدمة.

- كافي هدى ، " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة – دراسة حالة مديرية العمليات لاتصالات الجزائر – البويرة ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص: تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2015/2014 .

حاولت الباحثة من خلال دراستها الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن تساهم و تؤدي إلى تحسين التسويق الداخلي بالمؤسسة ؟

و هدفت الدراسة للوقوف على الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا معلومات الاتصال والتسويق الداخلي وأبعاده هذا في الجانب النظري من الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد أخذت الباحثة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ فرع البويرة _ نموذجا .

واستنتجت الدراسة:

- أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة.

ويكمن الاختلاف بين هذه الدراسة وموضوعنا المدروس في أن التسويق الداخلي في هذه الدراسة يعبر عن المتغير التابع أما بالنسبة لموضوعنا فهو المتغير المستقل أي المؤثر وليس المتأثر.

المنهج المتبع:

قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر المنهج المناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة و آراء المستقصين ، و من ثم يتم الاعتماد على المنهج التحليلي للربط بين متغيرات الدراسة وبعدها تحليل النتائج وتعميمها على المجتمع المدروس .

حدود الدراسة:

الإطار الزمني: و يتعلق بفترة الدراسة للموسم الجامعي: 2016 – 2017 .

الإطار المكاني: يتعلق بمكان الدراسة حيث قمنا بمسح عينة من العاملين في العيادات الخاصة لولاية المدية .

الإطار الموضوعي: حيث قمنا بتوضيح أهم المفاهيم التي تتعلق بدراستنا وهي (التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، الخدمات، جودة الخدمة الصحية).

صعوبات الدراسة:

من خلال التحضير لهذه المذكرة قد صادفتنا بعض الصعوبات وهي:

- نقص في المراجع التي تتمحور في موضوعنا و خاصة حول الخدمة الصحية .
- عدم استجواب جميع المستقصين خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها .

- ضيق الوقت و الذي يعتبر أهم عنصر حيث لم تتاح لنا فرصة البحث بشكل واسع و عميق حول هذا الموضوع .

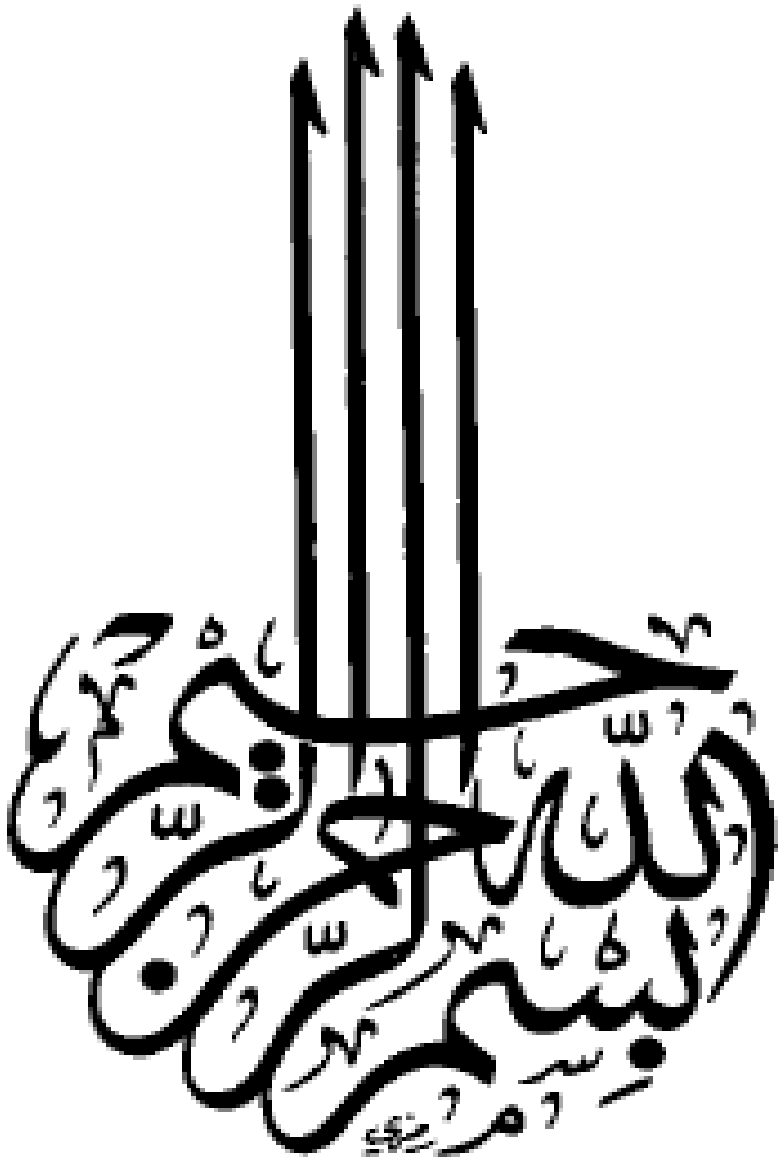
الإطار العام للبحث:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى:

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي: حيث قمنا بإعطاء تعاريف شاملة في التسويق الداخلي و مرتكزا ته وأبعاده ، وأيضا مفهوم الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة و أبعاده .

الفصل الثاني الخدمات الصحية و أهم أدوات تحسين جودتها: والذي يتمحور حول الخدمات الصحية وأهم أدوات تحسين الجودة بها، حيث ركزنا على تعريف الخدمة الصحية، وأهم خصائصها التي تتميز بها و مستوياتها، و عناصر المزيج التسويقي بها، وأيضا مفهوم جودة الخدمات الصحية وشرح أبعادها، وكذا العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة الصحية.

الفصل الثالث أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية: و يتمحور هذا الأخير حول الدراسة الميدانية، حيث قمنا بمسح عينة من العاملين بالمؤسسات الصحية الخاصة في ولاية المدية، وتفريغ بيانات الاستمارات و تحليلها، وثم استخراج النتائج ، حيث تبين لنا هذه الأخيرة أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية .


بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

سورةالتوبةالآية: 105



إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما

إخوتي وأخواتي الأحباء

الأهل والأقارب

الأصدقاء والزملاء

الأساتذة الكرام

إلى كل طالب علم.

المختار بوخاري

أهدي هذا العمل إلى الوالدين حفظهما الله وإلى إخوتي الأعزاء

وإلى كل الأصدقاء و الأساتذة الكرام

مختار براهيمي

الجداول و الأشكال:

1- الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد الاستبيانات الموزعة	80
02	قياس ثبات أسئلة المحور الأول	82
03	قياس ثبات أسئلة المحور الثاني	82
04	قياس ثبات الاستبيان	82
05	التوزيع الطبيعي	83
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	84
07	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	85
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	86
09	طريقة توزيع المتوسطات	88
10	ترتيب درجات الموافقة	88
11	المتوسط و الانحراف المعياري لعبارات بعد التمكين و الدور الوظيفي	89
12	المتوسط المرجح و الانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب	90
13	المتوسط المرجح و الانحراف المعياري لبعد التحفيز	91
14	المتوسطات المرجحة و الانحراف المعياري لبعد الاتصال الداخلي	92
15	المتوسطات المرجحة و الانحراف المعياري لعبارات بعد الجوانب المادية	93
16	يوضح المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعد الضمان	93
17	المتوسطات المرجحة لأبعاد التسويق الداخلي	94
18	المتوسط المرجح و الانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتمادية	95
19	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد الاستجابة	96
20	المتوسطات المرجحة و الانحراف المعياري لبعد الضمان	97

الرقم	العنوان	الصفحة
21	المتوسط المرجح و الانحراف المعياري لبعد التعاطف	98
22	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد الملموسية	99
23	المتوسطات المرجحة لأبعاد الجودة الصحية	100
24	الارتباط بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات الصحية	101
25	تأثير المتغيرات الوسيطية في جودة الخدمة الصحية	102

2- الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر المزيج التسويقي للخدمة الصحية	54
02	يوضح دورة حياة الخدمات الصحية	56
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	85
04	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	86
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	87

الشكر

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وأن

يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة

نتوجه بالشكر الخالص إلى جميع من ساعدنا في إنجاز هذا العمل و نخص بالذكر:

الأستاذ: بولصنام محمد ، و الأستاذة المشرفة: ياليشاني وهيبة ، و الدكتور: مولوج كمال

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير

وإلى كل طلبة الكلية وطلبة تخصص تسويق الخدمات

تمهيد

أصبح الاهتمام كبيرا بالخدمات في الوقت الحالي وهذا راجع للتطور التكنولوجي الهائل في هذا المجال، وتنوع الخدمات والمؤسسات الخدمية الكثيرة المقدمة لها و المتنافسة فيما بينها، و أدت الحاجة إلى استخدام الخدمات من طرف العملاء أو الزبائن إلى ضرورة توفير أهم الخدمات التي يحتاجونها حسب رغباتهم و بالجودة التي يرغبونها باستمرار، و من بين هذه الخدمات نجد الخدمات الصحية و التي هي بحد ذاتها لها حساسية كبيرة من طرف العملاء وحتى مقدمي هذه الخدمة لكونها تمس صحة العميل، و فيما يلي عرض لماهية الخدمات الصحية وأدوات تحسين جودتها، حيث ركزنا على ثلاث مباحث كما هي موضحة في الآتي:

- عموميات حول الخدمة الصحية .
- أدوات تحسين جودة الخدمة الصحية .
- تطبيق التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية .

المبحث الأول: عموميات حول الخدمة الصحية

إن الخدمة الصحية بمضمونها العام لا تنفصل عن الخدمات الأخرى من حيث المفهوم العام وخصائص الخدمات ولكنها تنفرد بميزات خاصة، وعليه سيتم شرحها في هذا المبحث .

أولا: تعريف الخدمة الصحية

إن تعريف الخدمة الصحية لا يختلف عن مفهوم الخدمات العام، وسوف نعطي بعض المفاهيم للخدمات ككل ومن ثم نأتي للخدمة الصحية كالآتي:

الخدمات عبارة عن نشاط أو منفعة، يمكن لأي طرف من تقديمها لطرف أخر، وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء .[1]

و قد عرفها كوتلر و ارمسترونغ: " على أنها عبارة عن منفعة مدركة بالحواس و قائمة بحد ذاتها [2] أو متصلة بشيء مادي، ولا تكون قابلة لتبادل، ولا يترتب عنها ملكية، وفي اغلب الأحيان تكون محسوسة .

عرفتها الجمعية الأمريكية لتسويق بأنها: " عبارة عن أنشطة أو منافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع سلعة مباعة ".[3]

وتعرف الخدمات من الناحية التسويقية بأنها: " عبارة عن خدمات أو أنشطة غير ملموسة، تقدم من طرف مقدم الخدمة إلى زبون، من اجل تلبية رغباته، ولا يترتب عنها نقل الملكية، ويحصل المستفيد منها على منافع، وأن تقديمها يكون مرتبط بسلعة أو غير مرتبط بذلك ".[4]

---

[1] Philip Kottler , Kevinl , **marketing management** , édition12 , prentice , hall , Newerseg, 2006 , p42.

[2] محمود محمد مصطفى، **التسويق الاستراتيجي للخدمات** ، الأردن ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، ط1 ، ص51 .

[3] عصماني يوسف، **دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها (المرضى)** ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، الجزائر ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم تجارية ، 2005-2006 ، ص4 .

[4] ردينة عثمان يوسف، **التسويق الصحي و الاجتماعي** ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008 ، ص98 .

الرعاية الطبية تعني الخدمة أو الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها احد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع، مثل معالجة الطبيب لشخص مريض سواء كان ذلك في عيادته الخاصة أو في العيادات الخارجية للمستشفى الحكومي، أو العناية التمريضية أو الحكمية التي تقدمها الممرضة للمريض، أو التحاليل التشخيصية التي يقدمها في المختبر لشخص ما أو لعدة أشخاص غير أن الرعاية الطبية قد تقدم رعاية صحية وقائية، حيث أن الطبيب الذي يعالج شخصا ما يمكن أن يقدم له توضيحات ومعلومات حول مرض ما وطرق انتشاره وطرق الوقاية منه لتجنب الوقوع فيه في المستقبل، وبذلك يقوم الطبيب بدور الرعاية الصحية إلى جانب الرعاية الطبية .[1]

والخدمات الصحية هي عبارة عن أنشطة أو منافع صحية، تقدمها المستشفيات إلى مرضى مقابل مبلغ معين، وتستخدم سلع مساعدة لتقديم الخدمة، ولا تتحول ملكية السلع إلى المستفيد من الخدمة.

وفي الأخير نستطيع القول أن الخدمات الاستشفائية هي عبارة عن أنشطة ومنافع تقدمها المؤسسات الاستشفائية إلى العميل سواءًا كانت مؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة، مقابل مبلغ رمزي في المؤسسة العمومية على عكس المؤسسة الخاصة فتكون تكاليف مرتفعة نوعا ما ولكن خدماتها مضمونة، وتلبي حاجات و رغبات الزبون بالشكل الذي يريده .

ثانيا: الخصائص المميزة للخدمة الصحية

هناك عدة عوامل تحدد لنا سمات الخدمات الصحية كالحاجات العامة للسكان، وإن التخطيط لهذه الخدمات أصبح يتم في ضوء تقدير الحاجات الصحية وله ارتباط بالبحوث و الدراسات الجارية في الخدمات الصحية ونظم المعلومات الصحية وهذا من اجل تقديم خدمات صحية ذات مستوى وافي وبشكل كافي تحضى برضا الزبون وتوفر الكفاية الكمية، والنوعية .

[1] المجيد الشاعر، **الرعاية الصحية الأولية** ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2000 ، ص11 .

1- **الكفاية الكمية:** وتعني توفير خدمات صحية بحجم وعدد يناسب عدد السكان، وهذا يشمل:[1]

- ❖ توفير الموارد البشرية الطبية الكافية: أطباء، ممرضين، أطباء مساعدين، ... الخ، لان الطبيب لا يستطيع القيام بجميع أعمال الخدمات الطبية، (مخبرية، طبية، تمريضية) .
- ❖ توفير عدد كافي من الأطباء والمستشفيات ويشترط أن تكون هناك عدالة ومساواة في التوزيع بين مختلف مناطق البلاد ولا يجوز توفير عدد من أعضاء الفريق الطبي في منطقة ما في البلاد على حساب منطقة أخرى.
- ❖ توفير الخدمات في جميع الأوقات: أي أن الخدمات تتوفر على 24 ساعة لفريق العمل، بالمناوبة لان المرض ليس لديه وقت .
- ❖ توفير أساليب ووسائل التثقيفية الصحية بين أفراد المجتمع لتعريفهم بالخدمات الصحية، والخدمات التي تقدمها وأهميتها وكيفية الاستفادة منها، عند شعور الإنسان بالمرض وعدم الانتظار لكي لا يتطور المرض ويصبح اخطر مما كان عليه سابقا.
- ❖ وضع نظم المالية والإدارية الكفيلة بتوفير الخدمات التي تكفل للفرد الحصول عليها والسعي لتامين الطبي الشامل لجميع المواطنين.

2- **الكفاية النوعية:** إن الكفاية الكمية غير كافية، بل يجب أيضا توفير الظروف رفيعة المستوى للعمل الطبي وهذا يشمل كل من:[2]

- ❖ تقوم لجنة عليا ذوي اختصاص و لهم معرفة في الخدمات الصحية المختلفة، يوضح معايير وأسس تحدد المستوى الواجب توفره في الخدمات الصحية، ولا يسمح بتقديم أقل من هذا المستوى من قبل الأطباء والممرضين.
- ❖ وضع برنامج تثقيفي علمي، للأطباء والممرضين، من اجل رفع من كفاءتهم وتدريبهم سواء الطبيب عاما أو اختصاصيا، واطلاعهم على احدث الاكتشافات الطبية، وأيضا إجراء برنامج

[1] أيمن مزاهرة ، **الصحة والسلامة العامة** ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2000 ، ص79 .

[2] عصماني يوسف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص40 .

تأهيلي من اجل تحديد معلوماتهم النظرية، والعلمية، وتكون إجبارية، ومرتبطة باستمرار مزاولة المهنة.

- تقديم مساعدات وتسهيلات مادية وإدارية وفنية، لكل العاملين في مجال الخدمات الطبية، من اجل حصول وامتلاك الأدوات والأجهزة والمعدات الطبية اللازمة، من اجل تقديم خدمات ذات جودة.
- دمج الخدمات العلاجية والوقائية، لأن لها كيان واحد متكامل، والغرض منه هو اكتمال سلامة الفرد من الناحية الجسمية والعقلية، بالإضافة إلى مكافحة الأمراض وعلاجها، وأن تفتتها يؤدي إلى زيادة في نفقات الفعلية والإدارية وبالتالي تؤثر على الأسعار.

3- **الطلب على الخدمة الصحية:** إن الطلب على الخدمات الصحية مشتق من الطلب على الصحة، إذ أن الخدمات الصحية يمكن اعتبارها مدخلات لإنتاج الصحة، أي أن الخدمات الصحية لا تطلب لذاتها ولكن بدافع رغبة الفرد في الاحتفاظ بمستوى صحي جيد أو رغبته في تحسين مستوى صحته، ونظرا لأن الطلب على الخدمات الصحية يعتمد على الطلب على الصحة و على إدراك العلاقة بين الخدمات الصحية والصحة، تتمثل إحدى الصعوبات عند محاولة التنبؤ بهذا الطلب في أن الأفراد يقيمون الحالات الصحية المتساوية بطرق مختلفة، ويعرف الاقتصاديون الطلب على الخدمة الصحية في شراء سلعة أو خدمة والتي تساندها القوة الشرائية اللازمة، ففي علم الاقتصاد نجد أن الطلب لا يعني الحاجة أو الاحتياج فالفقراء والمحرومون لديهم حاجات عديدة ولكن ليس لديهم قوة شرائية وبالتالي لا يستطيعون طلب السلعة التي يحتاجونها، ولكن الصحة ليست سلعة اقتصادية كغيرها من السلع إذا كان العرض الطبي في الوقت ما يعرف تناقص فالطلب على الرعاية الصحية لا يتماشى والعرض بصفة عامة يتم تحليل سلوك المستهلكين في النظرية الاقتصادية الجزئية في إطار مجموعة من الافتراضات تمكن من تبسيط نموذج التحليل و يخضع تحليل سلوك مستهلكي الخدمات الصحية لنفس الافتراضات في مجال الخدمات الصحية نجد خدمات عديدة متكاملة بطبيعتها إذ أن زيادة عدد العمليات

الجراحية سيرتبط بزيادة الطلب على أسرة المستشفيات وخدمات الإقامة المرتبطة بها، الأدوية، هيئة التمريض والمواد المستهلكة كمواد التعقيم والقفازات ... الخ .[1]

وحسب **Beatrice** فإن الخدمات الصحية تنفرد بثلاثة خصائص أساسية هي كما يلي: عدم الملموسة، وعدم الانفصالية، وعدم التجانس، وأن خصائص عدم قابلية الخدمة لتخزين، ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة، وإنتاج واستهلاك الخدمة في وقت واحد فهذه الخصائص تندرج ضمن هذه الخصائص الرئيسية الثلاثة .[2]

1- اللاملموسية: إن الخدمات الصحية ليست بالأشياء المادية، ولهذا لا نستطيع شمها أو لمسها أو رؤيتها، ولهذا يصعب علينا تقييم الخدمة .[3]

ومن أثار هذه الخاصية:[4]

- ❖نجد صعوبة في تقييم الخدمة المنافسة بهدف التمييز بينها، قبل الحصول عليها .
- ❖ارتباط الحصول عليها واستعمالها بعنصر المخاطرة، وعدم الرضا عنها بعد تجربتها .
- ❖السعر يصبح معيار للجودة، عند الرغبة في الحصول عليها .

وأيضا يمكننا أن نقول بأن هناك صعوبة قانونية في حماية الخدمات عن طريق براءة الاختراع، ولهذا تسهل عملية التقليد، وكذلك إن الخدمات تنتج وتستهلك في وقت واحد، أي أنها غير قابلة للتخزين ويتطلب وجود زبون .

مثلا: الطبيب يريد إجراء عملية جراحية للمريض فهذا يتطلب حضوره شخصيا، وكذلك الزبون يستفيد من الخدمة ولكنه لا يستطيع امتلاكها .

---

[1] طلعت الدمرداش إبراهيم ، **اقتصاديات الخدمات الصحية** ، مكتبة القدس الزقازيق ، مصر ، ط2 ، 2006 ، ص93 .

[2] Béatrice Bréchignac , Roubau , **marketing sévices du prolation plan marketing** , tirage , édition d'organisation , paris , 2001 , p71 .

[3] Denislindon , joulien lén , est autre , **markotor 7eme** , édition , DOLLOZ , paris , 2006, pp994-998 .

[4] بوبكر عباسي ، **دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية بولاية ورقلة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،كلية علوم الاقتصادية و التسيير و التجارة ، 2009 ، ص6 .

2- **عدم الانفصالية:** وهنا يقصد بها إنتاج واستهلاك الخدمة يكونان متلازمان، يجب حضور الزبون ومقدم الخدمة في آن واحد، بحيث أن حضور المريض ضروري أثناء العلاج وهو يعتبر العنصر الأساسي في أداء الخدمة، وهو يكون مرشد الطبيب عن حالته لكي يستطيع الطبيب تقديم الخدمة وفقا لرغباته .[1]

3- **عدم التجانس:** كلما كانت الخدمة ترتبط ارتباط وثيقا بشخص، فانه من الصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمة بنفس الجودة.[2]

مثلا: الطبيب يصعب عليه تقديم خدمات متماثلة ومتجانسة على الدوام بحيث انه كلما حصل مقدم الخدمة على بيانات جديدة من العميل يقوم بتقديم الخدمة بطريقة التي يصل بها إلى رضا العميل، و لهذا يجب على منظمات الخدمات الإستشفائية أن تعمل على:[3]

- ❖القيام بمجهودات لتقديم خدمات تتسم بالثبات و الجودة.
- ❖إنشاء برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.
- ❖رفع من درجة آلية في أداء الخدمة قدر الإمكان.
- ❖وضع وإنشاء نظام لقياس درجة رضا العميل على الخدمات المقدمة إليه، ومن أهم الوسائل المستعملة هيا نظم الشكاوى و الاقتراحات.

4- **مشاركة المريض في إجراءات الخدمة:** يعد المرضى (أو حالاتهم المرضية) الذين يتلقون الرعاية مدخلات الخدمة، أما حالاتهم بعد التشخيص والعلاج فهي المخرجات، ومن ثم يتفاعل المريض والمؤسسة الصحية من خلال تقديم الرعاية[4].

---

[1] بوبكر عباسي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص6 .

[2] محمد محمود مصطفى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص88 .

[3] فريد كورتل ، **تسويق الخدمات** ، دار الكنوز المعرفية العلمية لنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص315 .

[4] يشار أوزجان ، **الأساليب الكمية في إدارة الرعاية الصحية (تقنيات وتطبيقات)** ، ترجمة: عبد المحسن بن صالح الحيدر ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2010 ، ص ص66- 64 .

ثالثا: مستويات الخدمة الصحية

وسنتناول في الآتي أهم تصنيفات الخدمات الصحية، وكذا المزيج التسويقي الخاص بها:

1- **تصنيف الخدمة الصحية:** يصنف (Grouffrey) الخدمات استناداً إلى مجموعة من المؤشرات وأن هذا التصنيف ينطبق على الخدمات الصحية وذلك على النحو التالي:[1]

- **من حيث الاعتمادية:** إن الخدمات الصحية تتنوع استناداً إلى اعتمادها على السلع الملموسة مثل: (التحاليل المخبرية، الأشعة، الجراحة ... الخ) . وخدمات يعتمد تقديمها على العنصر البشري مثل: (العلاج النفسي، تشخيص المرض، تحديد نوع العلاج، ... الخ) .
- **من حيث الحضور:** وذلك بتواجد الأفراد كل من المستفيد من الخدمة الصحية ومقدمها مثل: (العمليات الجراحية، الفحص الطبي، ... الخ).
- **من حيث نوع الحاجة:** فقد تكون الخدمات تشبع حاجة فردية مثل: (الفحص الشخصي في عيادة الطبيب أو الحاجة إلى حزمة من المنافع مثل المكوث في المستشفى حيث تقدم خدمات الإطعام، العناية، الفحص الطبي، ... الخ لجميع المرضى المتواجدين في المؤسسة الصحية) .
- **من حيث أهداف مقدمي الخدمة:** حيث يختلف مقدموا الخدمات الصحية في أهدافهم (الربحية و غير ربحية) من حيث ملكية المؤسسات الصحية (خاصة و عامة)، أو من حيث البرامج التسويقية الخاصة بمؤسسة صحية خاصة والتي تختلف عن تلك البرامج التي تطبقها مؤسسة صحية عامة .

2- **المزيج التسويقي للخدمة الصحية:** يعرف المزيج التسويقي على أنه:" مجموع الأنشطة المتكاملة والمترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها"[2]، وبسبب كون الخدمة غير ملموسة فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر مما هو عليه بالنسبة للمنتجات المادية الملموسة، حيث تنسجم العناصر القياسية الأربعة لتشكل المزيج

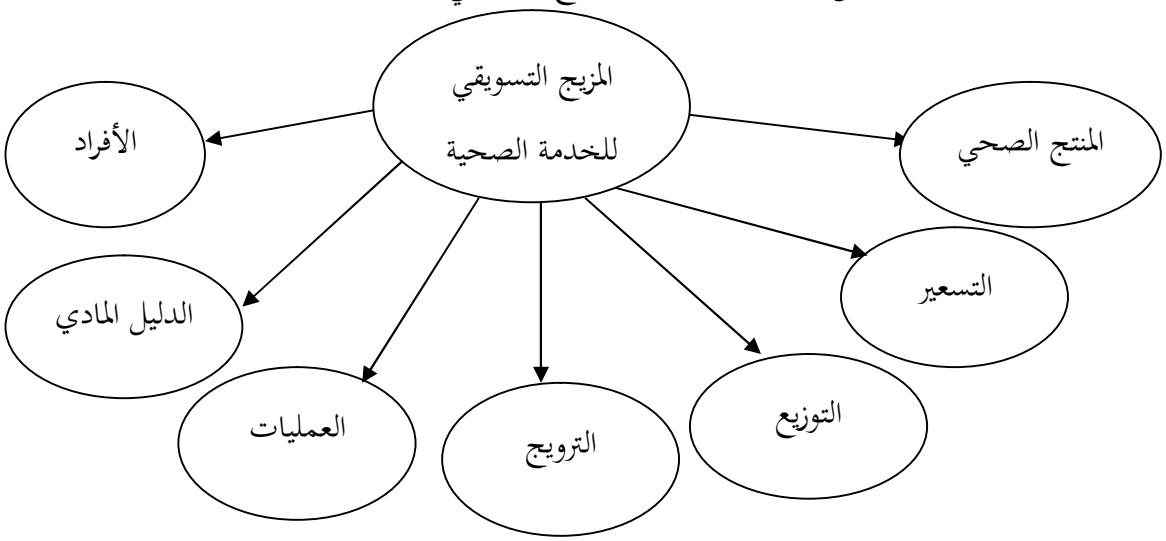
[1] ردينة عثمان يوسف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص99 .

[2] حميد الطائي ، بشير العلاق ، **تسويق الخدمات** (**مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية، 2009 ، ص85 .

التسويقي لكل من الخدمات والمنتجات الملموسة مع اختلاف التطبيق، غير أن (Borden) أوضح أن عناصر المزيج التسويقي تصلح للقطاع الصناعي فقط، وهو ما ذهبت إلى تأكيده (Dibl Sally) عندما أشارت إلى إمكانية إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي لتزيد من سعة نطاقه وتنسجم مع الخصائص المميزة للخدمات[1].

ويتكون المزيج التسويقي الصحي من العناصر الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في دعم وتقوية مركزها في السوق الصحي وفي إشباع احتياجات الزبائن من المرضى وعامة المجتمع، تتمثل هذه العناصر في: الخدمة، التسعير، التوزيع، الترويج، الدلائل المادية، الأفراد، العمليات والإجراءات .

الشكل (2-1): عناصر المزيج التسويقي للخدمة الصحية .



المصدر: ردينة عثمان، **التسويق الصحي و الاجتماعي**، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص91 .

- **الخدمة**: تعتبر الخدمة منتجاً غير مادي، يحتوي في مضمونه عملا أو أداءاً لا يمكن امتلاكه، ما يعني أن الخدمة لابد وأن تقدم دون خطأ حتى تحضي برضا المستفيد وهذا ما يبرز في الخدمة الصحية أكثر من أي مجال آخر، ولا تقتصر المؤسسات الصحية على تقديم خدمة وحيدة بل

[1] محمود جاسم الصميدعي ، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2002 ، ص403 .

مجموعة من الخدمات تشكل ما يعرف بمزيج الخدمات الصحية، ومن أبرز القرارات المتعلقة بهذا المزيج[1]:

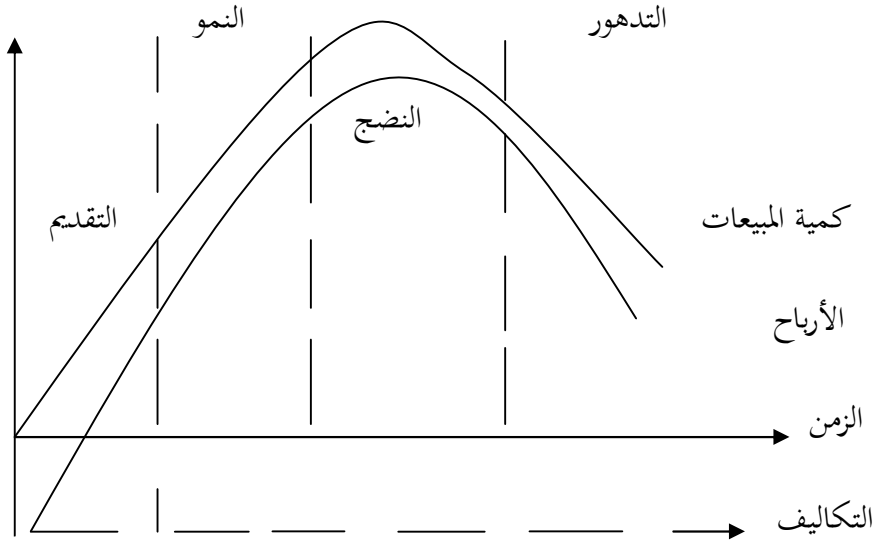
- **الاتساع:** أي عدد خطوط الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية مثل الخدمات الجراحية، الخدمات التمريضية .
- **العمق:** أي عدد الخدمات داخل خط الخدمات مثلا مؤسسة تقدم خدمات جراحية، قد تقدم جراحة القلب.
- **الارتباط:** أي درجة الارتباط القائم بين الخدمات.
- **إدخال خدمة جديدة:** ويرتبط إدخال خدمة جديدة بمجموعة من القرارات:
  - **التنويع:** كتقديم خدمات جراحية مرتبطة بالعيادات الخارجية .
  - **تشكيل الخدمات:** بمعنى إضافة شكل جديد على الأشكال الحالية كتقديم خدمات الأشعة.
  - **تطوير الخدمات:** إضافة مزايا جديدة شكلا ومضمونا عن طريق الاستفادة من التقنية الطبية.

وهناك بعض القرارات المتعلقة بمزيج الخدمات في المؤسسات الصحية التي لا تهدف للربح، كدراسة الحاجات الصحية للمجتمع، وتقديم خدمات متلائمة معها، القيام بحملات توعية صحية لإبعاد الأفراد عن بعض العادات.

- **دورة حياة الخدمات الصحية:** إن مفهوم دورة حياة المنتج تطلق دائما على الخدمات ذات الاستهلاك الواسع هذا المفهوم يرتكز على أساس كون المنتج يولد ويعيش ويموت حيث أغلب المنتجات يمكن تلخيصها في أربعة مراحل :

[1] محمد عباس ديوب ، **إدارة تسويق الخدمات الطبية التطبيق على مستشفى الأسد الجامعي ومستشفى الباسل** ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد27 ، عدد2 ، 2005 ، ص ص10-11 .

الشكل رقم(2-2): يوضح دورة حياة الخدمات الصحية



المصدر: ردينة عثمان، **التسويق الصحي والاجتماعي**، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص104 .

- **مرحلة التقديم** : فيها نجد معدل نمو الخدمة وإيرادات الخدمة في حالة انخفاض وقد يكون ذلك لسبب تعطل أو تأثير التوسع في الطاقة الإنتاجية للخدمة ونظرا لأن المصحة تكون قد أنفقت الكثير من الأموال على أجهزة أداء الخدمة والبحوث المرتبطة بها ولذا يجب الاهتمام في هذه المرحلة بإعلان المستفيدين بهذه الخدمة .
- **مرحلة النمو**: و في هذه الخدمة يكون إقبال كبير على الخدمة التي يجب أن يكون سعرها مرتفع لتغطية تكاليف البحث والتطوير ويجب أن تكون هناك جهود إضافية بزيادة الحملات الإعلانية والاستعانة بأهم الأطباء في أدائها.
- **مرحلة النضج** : و في نجد معدلات الزيادة متناقصة ويصاحب ذلك انخفاض في الأرباح وهنا يعد السعر التنافسي هام جدا لاجتذاب مستخدمين جدد لا بد من زيادة الجهود الترويجية المتعلقة بالبحث عن عملاء جدد .
- **مرحلة التدهور**: و تتميز بانخفاض الطلب نظرا لأداء هذه الخدمة بصورة أفضل من طرف المنافسين حيث التكنولوجيا الطبية المتقدمة والأسعار التنافسية.

❖ **التسعير**: تتباين مسميات السعر في قطاع الخدمات لحد كبير (القيمة، العمولة، الفائدة، الحساب...) مما يدل على اختلاف الظروف والبيئات والمؤثرات المحيطة بقرار التسعير من مجال لآخر ، و لا ينبغي أن ينظر إلى السعر نظرة ضيقة باعتباره يمثل التكاليف المادية التي يتحملها المستفيد للحصول على المنتج ، بل ينظر إليه نظرة شمولية باعتبار أن هناك عناصر أخرى للتكاليف تؤثر في السعر من أمثلتها تكلفة الجهد العضلي و الذهني المبذول[1]، و لما كانت الخدمات تتصف بتعقيدات تتعلق بطبيعة وجودة الخدمة المقدمة وكذا صعوبة تقيمها على أساس ملموس[2]، أوجدت العديد من الطرق المستخدمة في تسعير الخدمات الصحية وهي:

- **التسعير على أساس التكلفة**: وتتوافق مع المؤسسات الصحية الغير هادفة للربح إلا أنها محدودة الاستخدام [3].
- **التسعير على أساس المنافسة**: بحيث يكون السعر إما معادلا أو أعلى أو أقل من أسعار المنافسين ومما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحديد السعر، والعوامل المؤثرة عليه كالتكلفة، المنافسة، المزيج التسويقي، الموردون، العرض والطلب وتدخل الدولة، وفيما يتعلق بالمؤسسات الصحية غير الهادفة للربح فهي تعمل وفق أسس غير مالية أو لأموال تتحدد بواسطة الدولة أو المتبرع[4] .
- **التسعير الإجباري**: ويكون على الخدمات التي تحدد سعرها الحكومة وتعمل على توفيرها أو تشرف على إيصالها للزبون[5] .

نؤكد على أن السعر يعتبر من الأمور المعقدة جدا في المزيج التسويقي للخدمات الصحية، وذلك للاعتبارات التالية:[6]

---

[1] زكي خليل المساعد ، **تسويق الخدمات و تطبيقاته** ، دار المناهج ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص80 .

[2] Lindon Denis , Jallet Frederic , **le Marketing** , dunod , Paris , 5eme edition , 2005 , p 425.

[3] فريد كورتل ، **مرجع سبق ذكره** ، ص348 .

[4] محمد عباس ديوب ، **مرجع سبق ذكره** ، ص14 .

[5] فريد كورتل ، **مرجع سبق ذكره** ، ص349 .

[6] محمد فريد الصحن ، **قراءات في إدارة التسويق** ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1996 ، ص293 .

- يضع المرضى المستفيدون قيودا معقدة على الأسعار التي تتقاضاها المؤسسات الصحية كرسم أو ثمن للخدمة الصحية المقدمة وتتضح هذه القيود من خلال الحملات التي يطلقها المرضى وذويهم و الصحافة ووسائل الإعلام على ارتفاع أسعار العلاج .
- قد تتدخل الحكومات من خلال وزارات الصحة ونقابات الأطباء لتحديد أسعار الكشف والعلاج ودعم بعض الأدوية الإستراتيجية .
- لا يعرف المستفيد ثمن الخدمة الصحية قبل أدائها، كما لا يختار في حالات معينة الخدمة المقدمة له، فهذا من اختصاص الطبيب المعالج.
- جودة الخدمة الصحية غير محددة المعالم، وتتأثر بالكثير من الأمور المعقدة، ومن ثم فتحديد السعر تعتريه عوامل تناقض كثيرة .

❖ **التوزيع:** يقوم مفهوم التوزيع للخدمات الصحية في قطاع الصحة على تحديد المواقع الجغرافية التي تقدم فيها الخدمات ويمكن أن نحدد مفهومين بالنسبة لمنافذ التوزيع في الخدمات الصحية هما:[1]

- التوزيع الجغرافي في أماكن و مواقع جغرافية منتشرة .
- التوزيع الجغرافي الداخلي أي داخل المؤسسة الصحية .

فيما يتعلق بالنوع الأول نجد أنه محكوم باعتبارات عديدة منها:

- المسؤولية القانونية الملقاة على عاتق الدولة تجاه الأفراد، ترتب عليها نشر الوحدات الصحية المتخصصة في مختلف المناطق و الأحياء .
- القطاع الصحي الخاص تحكمه اعتبارات عديدة عند اختيار الموقع أهمها حوافز الربح، درجة الأمان، حجم السكان، ودرجة الاستقرار خاصة بالنسبة للمؤسسات الاستثمارية العالمية.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني وهو التوزيع الداخلي للخدمات الصحية فهو ما نلمسه في كثير من المؤسسات الصحية ويعني تنظيم المكان وتقسيمه إلى مواقع محددة مثل اختيار الأماكن الخارجية

[1] سيد محمد جاد الرب ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية (مراجع إدارة الأعمال)** ، مطبعة العشري ، جامعة قناة السويس ، مصر ، بدون طبعة ، 2008 ، ص473 .

من المؤسسة كعيادات خارجية بهدف منع الازدحام داخل المشفى، وتقليص بعض إجراءات الخدمة الصحية لتجنب الضغط الداخلي، وتشمل:

- يمكن أن يتم التقسيم على أساس المواقع الداخلية كغرف إقامة المرضى، غرف العناية المركزة، غرف العمليات الجراحية.
- يمكن أن يتم التقسيم الجغرافي على أساس التخصص في أداء الخدمات الصحية مثل مؤسسات صحية متخصصة في أمراض القلب، الصدر، الحوادث.
- يمكن أن يكون التقسيم هيكلي مثل: المؤسسات الحكومية المركزية (الكبيرة و الصغيرة) ومؤسسات التأمين الصحي.

❖ **الترويج**: ويطلق عليه أحيانا بالتوعية الصحية أو التوجيه الصحي، ويقصد به كل صور الاتصال الإقناعي النابعة من مقدم الخدمة والموجهة نحو المستفيد وتتطلب التوعية الصحية الاعتماد على فكرة تلقى ترحيبا لدى المستفيد من الخدمة، ومن أبرز عناصر المزيج الترويجي التي حددها (kottler) والتي يمكن اعتمادها في المجال الصحي ما يلي:[1]

- **الإعلان**: بأنواعه (إعلامي، إقناعي، إذاعي، إرشادي، تذكيري)، ووسائله المطبوعة (الصحف، المجلات، البريد)، المسموعة (الإذاعة والراديو).
- **البيع الشخصي**: ويعطي تعبيرا أخر هو الاتصال الشخصي الناتج عن خصائص الخدمات الصحية وضرورة وجود الزبون وجها لوجه مع مقدم الخدمة .
- **تنشيط المبيعات**: وتستخدم في المؤسسات الصحية عموما والمستشفيات خصوصا كوسيلة لتنشيط إقبال الزبائن الحاليين و المرتقيين (كتوزيع كتب للمشفى) .
- **النشر**: يعتمد على إثارة الطلب على الخدمات الصحية كاللقاءات الصحفية .
- **العلاقات العامة**: التي تسعى إلى تحسين مناخ تقديم خدمات الصحة وقد تكون داخلية أو خارجية لكن غالبا ما تعتمد المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح على الدعاية بشكل كبير حيث ترى هذه المؤسسات أن الزبون ينظر في الغالب إلى الدعاية على أنها أكثر موضوعية من الإعلان، وتتأثر فعالية وسائل الاتصال في مجال الخدمات الصحية ليس

[1] عبد العزيز أبو نبعة ، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة** ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2005 ، ص233 .

بكثرة الإعلانات، ولكن بالاختيار الجيد للوسيلة المناسبة بالإضافة إلى أن الأفراد المرضى قد يتوجهون مضطرين إلى إحدى المؤسسات بناءاً على توجيهات الأطباء المعالجين، وعموما يمكن القول أن فعالية المزيج الترويجي تتوقف على الاعتبارات و العوامل التالية:[1]

- طبيعة ونوع السوق المستهدفة، وخصائص ومواصفات المستفيدين الحاليين والمرتقبين.
- ميزانية المزيج الترويجي وتكلفة وسيلة الإعلان أو الاتصال .
- درجة الثقة في وكالة الإعلان التي تتولى تصميم الحملات و الرسائل الإعلانية.
- درجة تعاطف ومساندة ودعم المجتمع المحلي للمؤسسات الصحية.
- طبيعة العلاقة السائدة بين القطاع الخاص و العام و حجم التنافس بينهما .

❖ **الدلائل المادية:** هي البيئة التي تنتج فيها الخدمة وتقدم للزبون مثل سعة وموقع المؤسسة الصحية، التصميم الداخلي والديكورات والإضاءة وغيرها وهي الأمور التي تزيد من ثقة المرضى بنوعية وأهمية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات[2]، وتكمن أهمية الدلائل المادية الملموسة في أنها تضيف قيمة لخدمة الزبون و تسهل عملية الخدمة بتقديم المعلومات من خلال الرموز واللافتات للإرشاد والتثقيف بالإضافة إلى بناء التصور الذهني المطلوب لدى الزبون بالتأثير في إدراكه، لتكوين تقييم يقلل من مستوى المخاطرة في قرار الشراء لدى الزبائن المحتملين غير القادرين على الحكم عليها قبل استهلاكها، ولقد حدد (Palmer et Adrian) أهمها فيما يلي:[3]

- **موقع المؤسسة الصحية:** في أن تكون مرتفعة نسبيا عما يجاورها من بنايات، وبالقرب من المؤسسات الصحية .
- **النظافة:** تعد البيئة النظيفة عنصرا يساهم في التأكيد للزبون المحتمل على أن يتخذ قرار الشراء .

[1] سيد محمد جاد الرب ، **مرجع سبق ذكره** ، ص484 .

[2] محمد إبراهيم عبيدات ، جميل سمير دبابنة ، **التسويق الصحي و الدوائي** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2006 ، ص25 .

[3] فريد كورتل ، **مرجع سبق ذكره** ، ص359 .

- **حجم المؤسسة:** كبيرة أو صغيرة و الذي يتحدد بعدد الأسرة فيكون صغيرا عندما يتراوح عدد أسرته ما بين (50 – 100 سرير)، متوسط بين (100 – 300 سرير)، وكبير بين (300 – 600 سرير) .
- **نوع المؤسسة الصحية:** متخصصة، عامة، حكومية أو مختلطة، مدة العلاج طويلة أم قصيرة
- **تقنيات الأجهزة الطبية:** وقد شهدت تطورا سريعا انعكس إيجابيا على أداء هذه المؤسسات كتطور أجهزة العلاج بالأشعة والليزر شرط تحقق التوازن بين الموارد المتاحة والحاجة الفعلية لها نظرا لارتفاع أثمانها وكلف صيانتها.

❖ **الأفراد (مقدمي الخدمات الصحية):** يطلق عليهم اسم الأطراف المشاركة وهم الأفراد العاملين في المؤسسة الذين يشتركون في أداء الخدمة و تقديمها للزبون، وقد يكون الزبون أحد هذه الأطراف لتدخله في تحديد شكل وخصائص الخدمة وفقا لحاجته، الذي لا يمكن فصله عنها، كما أن الأطباء و الممرضين ودرجة تأهيلهم قد ترفع أو تخفض بشكل كبير من نوعية المدركات الحسية للمرضى[1] وهذا ما ذهب إليه (Dowidson) عندما أكد على أن: " السر الكامن وراء نجاح المؤسسات الخدمية هو الإقرار كلنا بأن ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الذي يشكل عنصر الناس في المؤسسة الخدمية "[2] و يختلف مقدم الخدمة باختلاف طبيعة و خصائص وشروط الخدمة المطلوبة وهم الطبيب، المساعدون والفنيين، موظفي الإدارة[3] .

❖ **العمليات و الإجراءات:** يقصد بها الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة الصحية من حيث المراقبة المناسبة لأحوال المرضى داخل المؤسسات كما تشمل السرعة والدقة والعدالة في الحجز، ومعاملة المرضى بطريقة ودية ويساعد تصميم وإدارة العمليات والإجراءات في المؤسسة الصحية في:[4]

- تحقيق جودة الخدمة المقدمة بتقليل وقت انتظار الزبون والكلفة .
- يولد الانطباع الأول لدى المراجع لحظة دخوله المؤسسة .

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات ، سمير دبابنة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص25 .

[2] حميد الطائي ، بشير العلاق ، **مرجع سبق ذكره** ، ص93 .

[3] فريد كورتل ، **مرجع سبق ذكره** ، ص356 .

[4] فريد كورتل ، **نفس المرجع** ، ص357-359 .

- جذب زبائن محتملين وكسب رضا الحاليين و ضمان ولائهم للمؤسسة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة باعتماد التخطيط والتدقيق ومراعاة مطابقة المعايير المحددة وعدم تجاوزها .

وتتمثل عناصر العمليات و الإجراءات في:

- **الترتيب الداخلي**: التسهيلات (المعدات و التقنيات)، والوحدات العلاجية والتشخيصية بما يحقق درجة إثبات عالية في العمل وتقليص حالات الاختناق .
- **نظام المعلومات الصحية**: ومعيارها الأساسي أن تكون مناسبة لاسيما تلك التي يعلق المختصون أهمية كبيرة عليها وأن تحدث باستمرار بما يساعد في حل مشاكل المستفيدين وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات باختيار المعلومات التي يتوقع منها أن تحقق أقصى قيمة وبأقل الأخطار .

المبحث الثاني: أدوات تحسين جودة الخدمة الصحية

شهد القطاع الصحي في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا و على جميع المستويات، من أجل تطبيق معايير وإجراءات نظم الجودة، للوصول إلى التغيير و التحسين المستمر، لمواكبة التقدم بحاجات المجتمع في المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي، حيث يعتبر القطاع الصحي (صمام الأمان) للحفاظ على سلامة كل مستخدمي الخدمات الصحية الأمر الذي يستلزم تطبيق نظم الجودة باعتبارها وسيلة مهمة في كسب ثقة المستفيدين من الخدمات الصحية وهي أحد أسس الإدارة الحديثة التي تساهم في الارتقاء بالعمل في ظل التحديات والمستجدات المتلاحقة .

أولا: مفهوم جودة الخدمة الصحية

تتعدد المفاهيم بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة ، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

1- عرفتها الهيئة الأمريكية لاعتماد المؤسسات الصحية: " هي درجة الالتزام بالمعايير المتعارف عليها، من تحديد المستوى الجيد، ومعرفة النتائج المتوقعة للخدمة أو إجراء، أو تشخيص، أو معالجة مشكلة طبية معينة " .[1]

2- كما عرفتها منظمة الصحة العالمية (OMS) : " تقديم الأنشطة التشخيصية والعلاجية، لكل مريض بشكل متجانس، والذي يضمن أفضل نتائج في مجال الصحة، وفقا للوضع الحالي لعلم الطب و بأفضل تكلفة ، و بأقل مخاطر " .[2]

3- " هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها " .[3]

و يمكن تعريف جودة الخدمة الصحية حسب الأطراف التالية:[4]

1- **المريض:** هي درجة الرعاية التي يقبلها هو نفسه، وبما أنه متلقي الخدمة فنظرته تكون أكثر واقعية و يعتمد في تقييمه للجودة على عدة معايير كاتصاله مع الأطباء، فترة حصوله على المواعيد، مدة انتظاره، المعاملة، طريقة الاستقبال والعديد من المعايير الأخرى.

2- **مهني الصحة:** هي التميز والتفوق التقني والالتزام بمعايير الجودة الطبية عند تقديم الرعاية الصحية بهدف تحقيق النتائج المرجوة وتظهر في الكفاءات الوظيفية، القدرة على تطوير واستخدام تقنيات التشخيص والعلاج، ملائمة إجراءات الرعاية، بمعنى تطبيق الطب المبني على البراهين (Evidence Based Medicine) مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات،

---

[1] حنان الأحمد ، **تحسين الجودة " المفهوم و التطبيق " في المنظمات الصحية** ، مجلة الإدارة العامة ، مركز البحوث ، معهد الإدارة ، الرياض، العدد2 ، 2000 ، ص20 .

[2] عبد المحسن نعساني ، **قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية و أثرها في رضاهم و تطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية** ، مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسة العلوم الاقتصادية و القانونية ، سورية ، 2007 ، ص6 .

[3] مأمون سليمان الدراركة ، **ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2006 ، ص18 .

[4] نادية خريف ، **تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية (دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة)** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2008 ، ص73- 74 .

ورغبات المرضى، ويحكم ذلك ثلاث نقاط رئيسية: أخلاقيات الممارسة الصحية، الخبرات ونوعيتها والخدمة الصحية المقدمة.

3- **المؤسسات الدافعة و السلطات العامة و مؤسسات التأمين:** هي مدى كفاية عرض الرعاية، احترام متطلبات الأمن، جودة الرعاية مع البحث عن الاستخدام الأمثل للموارد، بمعنى محاولة تكييف الموارد المتوفرة للاحتياجات الصريحة والضمنية للمرضى، وتقديم أحسن خدمة لأكبر عدد من المستفيدين.

4- **المالكين:** الحصول على أحسن العاملين وأفضل التسهيلات لتقديم خدمة جيدة للمرضى وبالتكلفة الأقل، فهي تُعنى بالدرجة الأساسية بكيفية استخدام الموارد المتوفرة والقدرة على جذب مزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة وهذا يشمل ضمنيا أهمية تقديم الخدمة المناسبة في الوقت اللازم وبالتكاليف المقبولة.

5- **الممرضين:** التسلسل الجيد للعمل التقني وأعمال الوقاية، إضافة إلى العلاقة الجيدة مع المرضى والمطابقة مع الإجراءات .

6- **وجهة النظر السياسية:** عبارة عن تحسين صحة أفراد المجتمع ومدى رضا المواطن في ضوء الموارد المتاحة، و في نفس الوقت فإن المنظور القيادي أو السياسي يبحث عن كفاءة النظام الصحي من ناحية توازن مصاريفه مع ما يقدمه من خدمة، ومدى قدرته على رسم استراتيجيات مستقبلية تضمن الاستقرار والتطور الطبيعي للنظام الصحي ضمن منظومة العمل الإداري للدولة بشكل عام بجوانبه الاقتصادية، التقنية، الاجتماعية، البيئية والسياسية[1] .

[1] نادية خريف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص74 .

ثانيا: أهمية و أهداف جودة الخدمة

لجودة الخدمة الصحية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات وجميع الأفراد، هذا يرجع لحساسيتها الكبيرة، وعليه سنتطرق إلى أهمية وأهداف جودة الخدمة الصحية في الآتي:

1- الأهمية: تعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية مؤسسة صحية وذلك من خلال تحقيق التحسين المستمر في النشاطات والعمليات الداخلية، ويمكن تناول الأهمية كما يلي:[1]

- **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة الصحية شهرتها من مستوى جودة خدماتها المقدمة، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومحاولة تقديم خدمات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.
- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكمات التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فكل مؤسسة تكون مسئولة عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات .
- **حماية الزبون:** تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المؤسسة، إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، وبسبب انخفاض الجودة و عدم جودة المواصفات الموضوعة ظهرت جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة و أمانا .
- **التكاليف و حصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء، وتلاقيها لتجنب كلفة إضافية .

[1] قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في مجال الخدمات (مفاهيم عمليات و تطبيقات)** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2006 ، ص32-33 .

❖**المنافسة العالمية:** فالتغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكين من المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

2- الأهداف: لا تختلف أهداف جودة الخدمة الصحية عن الخدمات الأخرى وعموما هناك هدفان أساسيان لجودة الخدمة هما كما يلي:[1]

❖**أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ على مستوى المؤسسة ككل و ذلك باستخدام معايير تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن .

❖**أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر .

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة الصحية

سنأتي هنا إلى شرح جميع أبعاد جودة الخدمة الصحية كما يلي:

1- الأبعاد:

وتتمثل في الآتي:

❖ **الاستجابة:** تشير إلى أن جميع المرضى بغض النظر عن أصلهم وحالتهم وخلفيتهم يتلقون الرعاية السريعة من قبل العامل في المؤسسة الصحية مع حسن المعاملة و التعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج، وتشمل الاستجابة في مجال جودة الخدمة الصحية العناصر التالية:[2]

- السرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة.
- الاستجابة الفورية لاحتياجات المريض مهما كانت درجة الانشغال.

[1] محمد الصيرفي، **الجودة الشاملة (طريقك للحصول على شهادة الايزو)**،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، ط1 ، 2006، ص26 .

[2] أكرم أحمد الطويل وآخرون ، **إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية (دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى)** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، العراق ، المجلد2 ، العدد19 ، 2010 ، ص13 .

- الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المريض.
- الرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوي وإخبار المريض بالضبط عن ميعاد تقدم الخدمة والانتهاء منها.

❖ **الاعتمادية:** وتعبر الاعتمادية عن درجة ثقة المستفيد من الخدمة (المريض) في المؤسسة الصحية ومدى اعتماده عليها في الحصول على الخدمات الطبية التي يتوقعها ويعكس هذا العنصر مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بتقديم الخدمات الطبية في المواعيد المحددة وبدرجة عالية من الدقة والكفاءة ومدى سهولة وسرعة إجراءات الحصول على تلك الخدمات ويرفع هذا من مستوى مصداقية الخدمة الصحية، و يمكن تلخيص ما سبق في العناصر التالية[1]:

- الوفاء في تقديم الخدمة في المواعيد المحددة .
- الحرص على حل مشكلات المستفيد من الخدمة .
- أداء الخدمة بدقة وبدون أخطاء في التشخيص .
- الثقة في الأطباء و الفنيين و كفاءتهم و شهرتهم .

❖ **الضمان:** و هو شعور المريض بالراحة و الاطمئنان عند التعامل مع المؤسسة الصحية وكوادرها الطبية المختلفة كما تشمل دعم و تأييد الإدارة العليا أثناء قيامهم بتقديم الخدمات العلاجية للمرضى و إبداء الاستعداد لتقدير المواقف و تقدير الجهد المبذول في العمل، أي أن الضمان يقصد به تأكيد إدارة المؤسسة الصحية على الجودة الصحية وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين كالأطباء، ممرضين وغيرهم، فضلا على توفير المستلزمات المادية الحديثة في المجال الصحي مما يؤدي إلى تقديم خدمات صحية بجودة عالية [2].

❖ **الملموسية:** يشير هذا البعد إلى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفيدين بين المرضى والمراجعين للمستشفى، وعودتهم لنفس مقدم الخدمة الصحية، وتشمل الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه مثل البرامج الطبية التثقيفية باستخدام أجهزة العرض والوسائل التعليمية

---

[1] دبون عبد القادر ، **دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة)** ، مجلة الباحث ، ورقلة ، الجزائر ، العدد11 ، 2012 ، ص219 .

[2] إياد عبد الفتاح النسور ، **أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية (مدخل مفاهيمي)** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص22 .

والكتب، وكذلك المظهر الفيزيائي للمرافق الصحية ونظافتها وحداثة المعدات والأجهزة والأدوات الصحية الطبية المخبرية والأشعة التمريضية وغيرها، ونظافة العاملين وهندامهم اللائق ومظهر الأثاث و الديكور وجاذبية المؤسسة والتصميم و التنظيم الداخلي لها [1].

- **التعاطف:** وهو الحرص أو الانتباه والعناية الخاصة التي تقدمها المؤسسة الصحية إلى المستفيدين من خدماتها، وبمعنى آخر الضمان يمثل العلاقة والتفاعل بين مراجعي المؤسسة الصحية وأعضاء الفريق الصحي والفني والإداري والمحاسبي، ويقصد به أيضا وجود الثقة، الاحترام، اللباقة، اللطف، الكياسة، السرية، التفهم، الإصغاء والتواصل بين مقدمي الخدمة الصحية والمستفيدين منها (المرضى) إذ تساهم العلاقة الجيدة بين الطرفين إلى إنجاح الخدمة الصحية واستجابة المرضى في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين في المؤسسة الصحية والإصغاء للمريض وتلبية احتياجاته بروح من الود واللطف [2].

2- معايير جودة الخدمة الصحية: قد قدم الباحثون معايير لجودة الخدمات الإستشفائية وتتلخص فيما يلي:[3]

- **الاعتمادية:** قدرة مقدم الخدمات الطبية على أداء الخدمة بالأداء والطريقة التي وعد بها، وتكون دقيقة وواضحة، بحيث يمكن الاعتماد عليها .
- **مدى إمكانية توفر والحصول على الخدمة الطبية:** أي تتوفر الخدمة الطبية في الوقت والمكان المناسب ومن السهل الحصول عليها.
- **الأمان:** الشعور بالثقة والأمان بمن يقدم الخدمة، وحتى الخدمة في حد ذاتها.
- **المصداقية:** درجة الثقة بمن يقدم الخدمة .
- **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل:** درجة فهم مقدم الخدمة لحاجات المريض، وتقديم العناية و الرعاية اللازمة .

[1] أكرم أحمد الطويل ، **مرجع سبق ذكره** ، ص17 .
[2] أكرم أحمد الطويل ، **نفس المرجع** ، ص18 .
[3] فريد كورتل ، **مرجع سبق ذكره** ، ص364 .

- **الاستجابة:** مدى قدرة واستعداد مقدم الخدمة على تقديم الخدمة بشكل دائم للعملاء عند الحاجة إليها .
- **الكفاءة و الجدارة:** مدى كفاءة القائمين على أداء الخدمة، من حيث المهارات والمعرفة التي تمكنهم من أداء الخدمة .
- **الجوانب الملموسة:** يقصد بها التسهيلات المادية التي من خلالها يتم تقييم الخدمة، كالمظهر الخارجي للمستشفى،... الخ .
- **الاتصالات:** الاتصال بين مقدم الخدمة والمريض، وقدرته على شرح خصائص الخدمة، وتعني قدرة الطبيب على إعلام المريض بالأضرار التي يمكن أن تصيبه جراء العملية الجراحية، وإذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه، أي أن رسالة الطبيب يجب أن تكون واضحة، ويتم تبليغها بطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب .

المبحث الثالث: تطبيق التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية

إن تفكير المؤسسة الخدمية في ضمان رضا العملاء يعتبر كخطوة للعمل على تحقيق رضا الموظفين أو العاملين بها، لأن تحقيق رضا العاملين الداخليين سينعكس مباشرة على رضا العملاء، وبالتالي تحسين جودة خدمة المؤسسة وتحقيق ربحيتها، وتعتبر السياسة الأنسب لتحقيق الرضا على جودة الخدمة المقدمة هي سياسة التسويق الداخلي بكل مكوناته وعناصره ، وعليه سنعرض في هذا المبحث دور تطبيق التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية .

أولا: العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الصحية

هناك عدة عوامل ضرورية لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، من خلالها تصبح المؤسسة الصحية مهيئة لاستيعابه وهذه العوامل هي:[1]

1- تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة الخدمات الخارجية والداخلية.

[1] فريد كورتل ، **مرجع سبق ذكره** ، ص324-325 .

2- تقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع الزبون و يعد هذا التقسيم ضروريا لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة.

3- التركيز على تطوير وتدريب لأفراد السوق الداخلي .

4- التكريم والمكافآت تكون على أساس مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، ويعد عنصراً حاسماً في تحديد سلوكيات العاملين بتركيز اهتمام على تأثير التكريم و المكافأة على السلوك .

5- الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة في تنسيق النشاطات داخل المؤسسة، وضمان وصول المعلومات إلى أي فرد في المؤسسة و معرفة دوره، وتستخدم الآن وسائل حديثة في العديد من المؤسسات لتسهيل الاتصالات بين العاملين .

6- بناء علاقات العمل الداعمة، وذلك من أجل أن يكون هناك قدرة للعاملين على احترام بعضهم البعض وتبادل بينهم الثقة والعطف والدعم، وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، هذا سيعزز الاتصالات الداخلية .

ثانيا: مزايا تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الصحية

يخلق تطبيق التسويق الداخلي العديد من الفوائد والمزايا في المؤسسات الصحية خاصة إذا طبق بطريقة تضمن لهذه المؤسسات تحقيق رضا عمالها ومن ثم الدفع بتحسين خدماتها الصحية بحيث عليها مراعاة حاجات و رغبات عمالها، ومن المزايا التي يخلقها التسويق الداخلي والتي نذكر منها الموالي:[1]

1- يساهم في خلق الفعالية ومضاعفة العطاء والخدمة العامة .

2- يسهل وسائل الاتصال بين المسؤول والعامل و يجعل العلاقة أكثر مرونة .

3- يقوم على تعميم التكوين على كافة الموظفين لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي.

[1] Jisette Hart et Sylvie Lucas , **Management Hospitalier**: **stratégie nouvelle des cadres** , Edition Lamane, France, 2002, p51.

4- يقوم على وضع إجراءات عمل سهلة، مفهومة من طرف الجميع تساعد على تحسين العلاقات بين العملاء.

5- يحسن من نوعية وجودة الخدمات الصحية .

6- يساعد على البحث عن ثقافة خدمية جامعة وشاملة لكل الأطراف دون إقصاء .

7- يعمل تطبيقه على تحفيز العامل واستشارته في القرارات يجعله أكثر ثقة ومسؤولية مما يدفعه للعمل أكثر .

بحيث يساعد التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية علي ما يلي:[1]

- **فهم حاجات العاملين:** على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العاملين وتمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين، التدريب... وغيرها.
- **تحديد فرق المتابعة و التقويم:** من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية، متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف.
- **تحديد فرق العمل و مشاركة في اتخاذ القرار:** فريق العمل هو مجموعة الأفراد لديهم مهارات متكاملة و ملتزمين بهدف مشترك، حيث تعبر من نجاح المؤسسة الصحية، وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- **ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين:** حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي.

[1] زاهي إبراهيم لبد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص24 .

ثالثا: علاقة الالتزام التنظيمي للعاملين بتحسين جودة الخدمة الصحية

وتكمن علاقة التزام العاملين داخل المؤسسات الصحية بتحسين جودة الخدمات الصحية بها من خلال توفر بعض الشروط في العملاء المتدخلين في تقديم هذه الخدمات، والتي سنوجزها في الآتي:

شروط تحقيق الجودة في تقديم الخدمة الصحية:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:

- **جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بالعملاء:** إن جذب انتباه العملاء و إظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... الخ تعتبر كلها بمثابة سبب يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:[1]
  - الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.
  - حسن المظهر.
  - الابتسامة والرقة والدفء في التعامل مع العملاء و إظهار روح الود و المحبة في مساعدتهم.
  - الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة.
  - إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة و الاهتمام بتقديمها.
  - عدم التصنيع في المقابلة و الحديث و التخلص من الصور السلبية في التعامل.
  - التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

[1] حضير كاظم محمود ، **إدارة الجودة** ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص217 .

❖ **خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:** إن خلق الرغبة و تحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية و التسويقية لمقدم الخدمة و من المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:[1]

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها و وفرتها .
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق ... الخ، فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة .
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب و الابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

❖ **إقناع العميل و معالجة الاعتراضات لديه:** إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل و إنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات و كذلك معالجة الاعتراضات التي يبدلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:[2]

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل و لا يعمل

[1] عبد العزيز مخيمر ، محمد الطعامنة ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، بدون طبعة ، 2003 ، ص187 .

[2] حضير كاظم محمود ، **مرجع سبق ذكره** ، ص218 .

على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال و هي:

- التقليل من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.
- طريقة التعويض: و تقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.
- طريقة العكس و تقوم هذه الطريقة على قلب الإعراض إلى ميزة.
- طريقة الاستجواب: وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه .

- يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء و الملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه.
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق .
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح .

❖ **التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:** إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمؤسسة و منها:[1]

- الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

[1] فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص211 .

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم .
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك .
- استبدال السلع المستخدمة في الخدمات .
- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة .

- توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها .[1]

[1] فيصل حسونة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص211 .

خلاصة

توصلنا من خلال ما قدمناه في هذا الفصل إلى أن للتسويق الداخلي مكانة كبيرة في تحسين جودة الخدمة الصحية ، و هذا من خلال التنظيم الجيد للعملاء الداخليين في المؤسسة الصحية ، والاهتمام بهم يؤدي إلى تقديم الأفضل لعملاء المؤسسة أو المرضى ، و خاصة عندما يتعلق الأمر بخدمة صحة العملاء ، فهي لها حساسية كبيرة جدا تميزها على باقي الخدمات الأخرى ، و مما نراه اليوم أن الخدمة الصحية أصبحت تكتسح على تنافس شديد ، و هذا قد يرجع إلى التكنولوجيا الهائلة التي تستعمل لهذا الغرض ، و بالتالي توجب على المؤسسة الصحية الخاصة في ظل المنافسة السائدة تقديم أحسن جودة أثناء تسويق خدماتها الصحية بما يتوافق و ما يفضله العميل أو المريض ، بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي لأنه يعتبر أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التميز في تقديم الخدمة الصحية بالجودة المطلوبة من العميل النهائي .

تمهيد

قد تناولنا فيما سبق ضمن الإطار النظري للمذكرة الذي توصلنا من خلاله إلى التعرف على أهم أساسيات التسويق الداخلي ومفاهيمه والذي بدوره يتميز بعدة خصائص التي تساعد المؤسسات الخدمية في نشاطاتها ، و خاصة تلك التي تتمتع بطابعها الخاص، وقد تعرفنا على الخدمات الصحية التي أصبحت تحتل بدورها مركزا هاما في التسويق ، وحتى أنها صارت تتميز بتنافس شديد بين المؤسسات الصحية الخاصة التي تهدف إلى توفير كل ما يحتاجه العميل (المريض) ، و اكتساب ميزة تنافسية في السوق ، و هذا بتحسين جودة خدماتها المقدمة لعملائها من خلال تطبيق التسويق الداخلي بها، و ذلك لما له من دور كبير في الارتقاء بأداء العاملين فيها، و سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي توضيح مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية، وفي هذا الجانب اعتمدنا على استجواب العاملين في بعض المؤسسات الخاصة بولاية المدية، واستخلاص نتائج هذه الدراسة .

المبحث الأول: المنهجية و الأدوات المستعملة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تقديم الكيفية و الأدوات المستعملة في الدراسة ، بحيث يتسنى لنا حساب وتفسير أهم النتائج المتوصل إليها ، و تحديد البرامج المساعدة في ذلك .

أولا: منهج الدراسة

سنوضح المنهج المتبع في دراستنا في الآتي:

1- أسلوب الدراسة:

حتى يسعنا وصف عناصر الظاهرة المدروسة المتمثلة في تأثير التسويق الداخلي على الخدمات الصحية وتوضيح طرق تحقيق جودة هذه الخدمات و تحسينها ، قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله نحاول تقييم و تحليل نتائج الدراسة بقصد الوصول إلى تعميم للظاهرة المدروسة ، بحيث تزيد من إثراء الرصيد المعرفي حول الموضوع ، وتقديم اقتراحات تخص الخدمات الصحية .

2- مصادر المعلومات:

من خلال ما قدمناه في الإطار النظري للبحث و ما سنقدمه في الإطار التطبيقي استعنا ببعض المصادر في جمع المعلومات لإثراء رصيد البحث الذي تناولناه، وقد قسمنا هذه المصادر إلى مصدرين أساسيين هما:

- **مصادر ثانوية:** والتي تدخل ضمن وصف و معالجة الإطار النظري للبحث المدروس ن حيث تنسب إلى مصادر البيانات الثانوية في جمع المعلومات و تتمثل في: الكتب باللغتين العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع، والدراسات السابقة التي تنصب في موضوعنا، و المقالات والبحوث.
- **مصادر أولية:** من أجل جمع البيانات التي تتعلق بالجانب التطبيقي للموضوع ، قمنا باستقصاء عدد من العاملين بالمؤسسات الصحية الخاصة في ولاية المدية، وهذا بتوزيع استبيانات صممت خصيصا لهذا الغرض، حيث يدخل الاستبيان ضمن مصادر البيانات الأولية في جمع المعلومات.

3- متغيرات الدراسة:

هناك متغيرين أساسيين: المتغير المستقل والمتغير التابع، و هما في الآتي:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في أبعاد التسويق الداخلي المستخدمة في الدراسة وهي: (التمكين والدور الوظيفي، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، الجوانب المادية، الضمان) .
- **المتغير التابع:** ويتمثل في أبعاد الجودة الصحية المتبعة في الدراسة وهي: (الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية) .

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق هنا إلى مجتمع وعينة الدراسة، وكذا توضيح عدد أفراد العينة المستجوبين ومجتمع الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: وهو مجموعة الأشخاص الذين تمت عليهم الدراسة ، حيث يمثل المجتمع المتعلق بدراستنا العاملين في المؤسسات الصحية الخاصة بولاية المدية، وقد قمنا بالتوجه إلى (09) عيادات خاصة، حيث أغلب العيادات كان اختصاصها في التحاليل الطبية، ماعدا مؤسسة واحدة كانت تختص في جراحة الأسنان، حيث هذه المؤسسات تضم عدد العاملين ما بين (04

عاملين إلى 08 عاملين في المؤسسة الواحدة)، وعليه تم اختيارنا لهذه المؤسسات بطريقة ميسرة نظرا لبعض الصعوبات التي تلقيناها.

2- **عينة الدراسة:** قد قمنا باختيار عينة من مجتمع الدراسة التي تتمثل في عمال بعض المؤسسات الصحية الخاصة لولاية المدية.

وعليه قمنا باختيار هذه العينة بطريقة ميسرة و هذا نتيجة لبعض الأسباب منها ضيق الوقت أي أننا لم نقم باختيار العينة مسبقا، وقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات، وعددها (50 استبانة) على العينة محل الدراسة و هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-1): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المقبولة
50	43	39
%100	**%86**	**%78**

المصدر: من إعداد الطالبين .

قمنا بتوزيع (50) إستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالمؤسسات الصحية الخاصة حيث استرجعنا منها (43)، وبعد فحص كل الاستبيانات المسترجعة وجدنا أن عدد الاستبيانات التي تمت الإجابة على جميع محاورها هو (39) وهي الاستبيانات المقبولة تماما للتحليل .

ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نأتي هنا إلى تحديد أهم الوسائل المستعملة في معالجة وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة وأيضا الأساليب المتبعة في التحليل.

1- **أداة الدراسة:** حيث قمنا باستعمال الاستبيان أو الاستقصاء بمصطلح آخر، فهو عبارة عن نموذج يحتوي على العديد من الأسئلة الموجهة إلى أفراد العينة محل الدراسة قصد الحصول على إجابات و معلومات تفيدنا في تحليل الظاهرة محل موضوعنا المدروس، وقمنا بتحكيمه عند الدكتورين بالكلية (مولوج كمال وبولصنام محمد) حيث تم تقسيم محاور هذا الاستبيان كالآتي:

- **المحور الأول:** ويتضمن البيانات الشخصية للمستقصين (الجنس ، العمر ، مستوى التعليم) .
- **المحور الثاني:** و يشمل أبعاد التسويق المذكورة سلفا .
- **المحور الثالث:** و يتكون على أبعاد الجودة التي ذكرناها سابقا .

و بالنسبة للمحورين الثاني و الثالث يوجد في كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي و أبعاد الجودة عدة فقرات تخص كل بعد من هذه الأبعاد .

2- الأساليب الإحصائية المتبعة: من أجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل مثل هذه البيانات و ذلك بتفريغ جميع البيانات فيه و ترميز الإجابات و تحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان .
- الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الديمغرافية لعينتي الدراسة .
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بغرض الكشف عن اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة .
- الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع .
- معامل التحليل الأحادي (ANOVA) لمعرفة تأثير الخصائص الديمغرافية للعاملين في جودة الخدمة الصحية .
- التوزيع الطبيعي لوصف المتغيرات العشوائية وتوضيح تمركزها بقيمة متوسطة وحيدة .

المبحث الثاني: تحليل وعرض نتائج الدراسة

بعد توضيح المنهج المتبع في هذه الدراسة ، و كذا مجتمع و عينة الدراسة و الأدوات و البرامج المتبعة في التحليل ، سيتم التطرق إلى عرض النتائج المتصل عليها و مناقشتها في هذا المبحث ، وهي مبينة في الآتي.

أولا: تحليل صدق و ثبات الاستبيان

لقياس مدى ثبات و وصدق محاور الاستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كروبناخ (Albpah Cronbach's) ، الذي يقيس لنا ثبات أسئلة الاستبيان حيث توصلنا إلى النتائج الموالية:

1- المحور الأول: كانت نسبة معامل آلفا كرونباخ كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): قياس ثبات أسئلة المحور الأول

عدد أسئلة المحور	آلفا كرونباخ
26	0.849

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال النتائج الموضحة في الشكل أعلاه فإنها تبين لنا أن قيمة المعامل آلفا كرونباخ كبيرة بالنسبة لأسئلة المحور الأول و هي (0.849) وهي أكبر من (0.60) ، و عليه يمكن القول أنه هناك ثبات في أسئلة المحور الأول .

2- المحور الثاني: كانت قيمة معامل آلفا كرونباخ كالآتي:

جدول رقم (3-3): قياس ثبات أسئلة المحور الثاني

عدد الأسئلة	آلفا كرونباخ
22	0.899

المصدر: من إعداد الطالبين .

نلاحظ أن قيمة آلفا كرونباخ كبيرة بالنسبة لأسئلة المحور الثاني حيث بلغت (0.899) أكبر من (0.60) ، و منه يمكننا القول أن هناك ثبات في فقرات المحور .

3- قياس ثبات الاستبيان: حيث كانت قيمة آلفا كرونباخ كما يلي:

جدول رقم (3-4): قياس ثبات الاستبيان

عدد الأسئلة	آلفا كرونباخ
48	0.927

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة آلفا كرونباخ كبيرة بالنسبة لجميع أسئلة الاستبيان والتي كانت (0.927) و هي أكبر بكثير من (0.60) ، و عليه نقول أنه هناك ثبات و اتساق داخلي بين أسئلة ومحاور الاستبيان .

4- **التوزيع الطبيعي**: يرتبط التوزيع الطبيعي بمتغير عشوائي متصل حيث يمكن تمثيله بيانيا ، و هو من أهم التوزيعات الاحتمالية لتمثيله العديد من الظواهر ، و هو المناسب لها سواء كانت القيم التي تحدث في الظاهرة كبيرة جدا أو صغيرة جدا باحتمالات صغيرة .

و يستخدم التوزيع الطبيعي غالبا لوصف المتغيرات العشوائية التي تميل إلى التمركز حول قيمة متوسطة وحيدة ، و يمثل الجدول التالي التوزيع الطبيعي للمتغيرين (التسويق الداخلي و أبعاد جودة الخدمة الصحية) محل الدراسة:

جدول رقم (3-5): يوضح التوزيع الطبيعي

المتغير	التوزيع الطبيعي	Sig
التسويق الداخلي	3.78	0.24
أبعاد جودة الخدمة الصحية	3.94	0.68

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم المتغير المستقل (التسويق الداخلي) تتمركز حول القيمة المتوسطة حسب التوزيع الطبيعي (3.75) ، و عليه فهي مقبولة أي أن المؤسسات الصحية الخاصة تطبق التسويق الداخلي ، كما كانت قيم المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة الصحية) تتمركز في القيمة المتوسطة (3.94) ، و منه نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها الصحية .

ثانيا: عرض و تحليل الخصائص الديمغرافية

سيتم عرض الخصائص الديمغرافية للمستجوبين ، حيث قمنا بتقسيمها على ثلاث معايير موضحة في الآتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

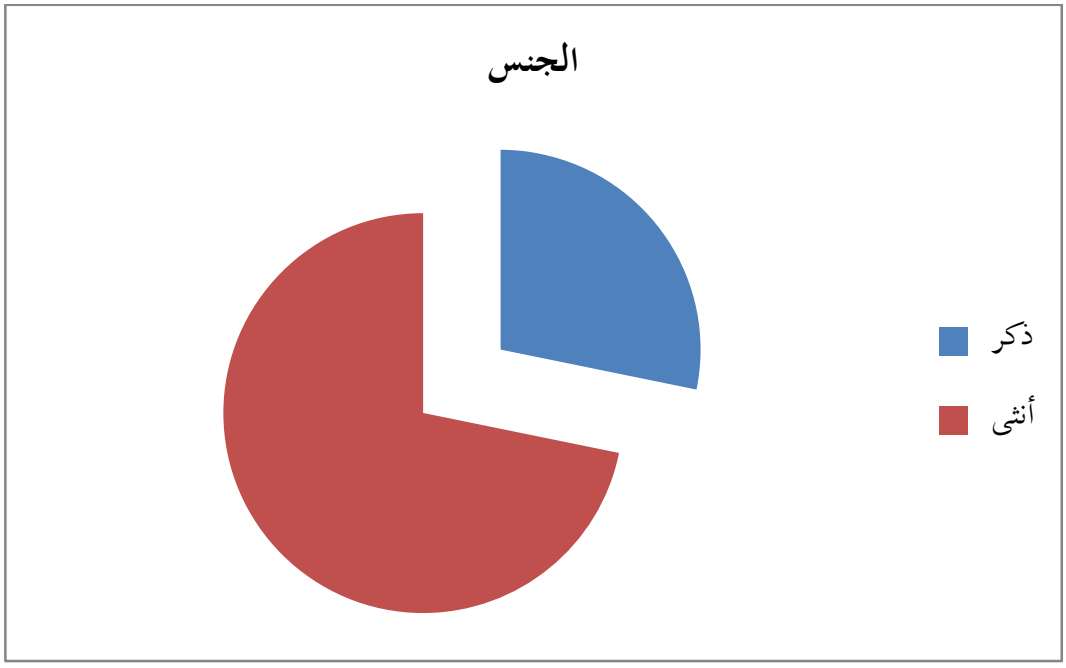
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	28.2
أنثى	28	71.8
المجموع	**39**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن نسبة المستجوبين عند توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس ، كانت نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث كان العدد كالآتي: (11 ذكر) و (28 أنثى) ، بنسبة (28.2%) و (71.8%) على التوالي ، و عليه نقول أن أغلب المستجوبين في دراستنا كانت إناث . وهذا ربما راجع إلى دخول المرأة هذه الأعمال بكثرة وأيضا تعتبر الشخص المناسب في تقديم هذا النوع من الخدمات

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس .

الشكل رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبين .

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار السن للعاملين:

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب العمر

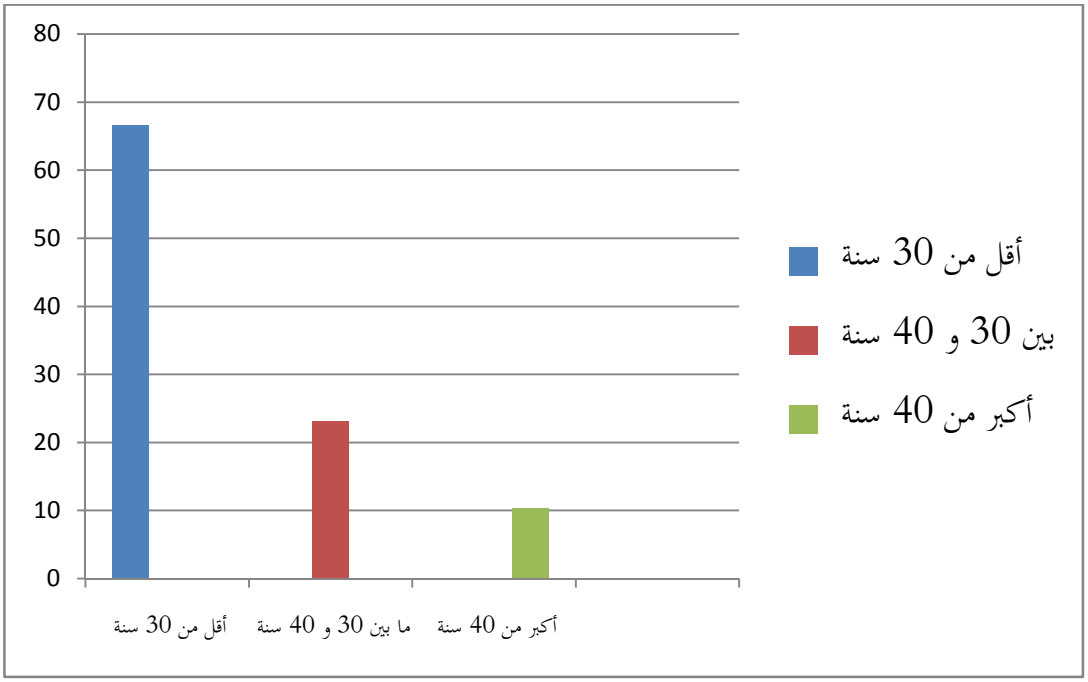
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	26	66.7
بين 30 و 40 سنة	09	23.1
أكبر من 40 سنة	04	10.3
المجموع	**39**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة المستجوبين حسب الفئات العمرية للمستجوبين كانت أكبر بالنسبة للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث تقدر ب: (66.7 %)، وتليها الفئات ما بين (30 و 40 سنة) بنسبة (23.1 %) ، و في الأخير الفئات العمرية (أكبر من 40 سنة)،

ونسبتها (10.3 %)، وعلى هذا الأساس نستنتج أن أغلب المستجوبين كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، وهذا لأن أغلبهم من خريجي الجامعات والمعاهد حديثا، والشكل الآتي يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية للعاملين :

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين .

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: و يمكن توضيح نتائج توزيع مفردات العينة حسب معيار المستوى التعليمي للعاملين في الجدول الآتي:

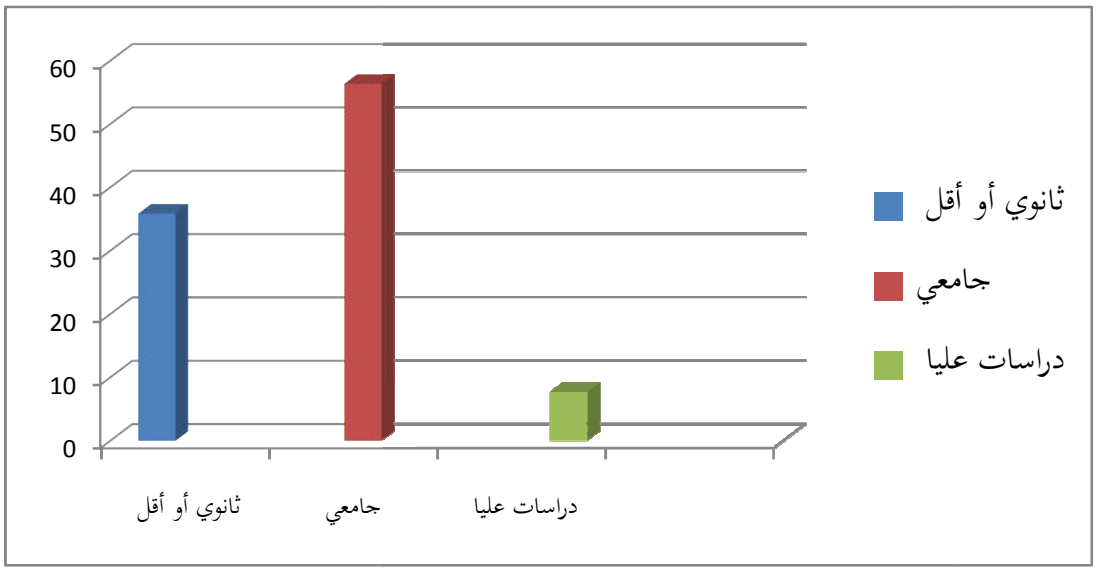
الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	14	35.9
جامعي	22	56.4
دراسات عليا	03	07.7
المجموع	**39**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبين .

نجد في الجدول رقم (08) المبين أعلاه أن نسب توزيع مفردات العينة المدروسة للعاملين في المؤسسات الصحية الخاصة حسب معيار المستوى التعليمي كانت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر على النحو التالي: جامعي بنسبة (56.9 %)، وتليها ثانوي أو أقل ب (35.9 %)، وفي الأخير دراسات عليا بنسبة تقدر ب(07.7 %)، و منه يمكننا أن نستنتج أن أغلبية المستقصين حسب المستوى التعليمي كانوا من المستوى الجامعي، وقد ذكرنا في أن الفئة العمرية كانت فتية وهذا ما تبين لنا أن المستجوبين أغلبهم من خريجي الجامعات، والشكل الآتي يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبين .

رأينا فيما سبق الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة المستجوبين و التي كانت تتكون على ثلاث عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي) ، و قد قمنا بتفسيرها و التوصل إلى نسب توزيع كل خاصية و توضيح التكرار الأكبر لكل منها .

ثالثا: تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة فيما يخص أبعاد التسويق الداخلي و أبعاد الجودة الصحية

حيث نأتي هنا إلى تحديد متوسطات الإجابات و الغرض منها هو معرفة توجهات المستجوبين حول أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية الخاصة عينة الدراسة ، و هذا من خلال مقياس ليكارت

الخماسي و هو مقياس ترتيبي و يعبر عن الخيارات التالية (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقا)، والجدول الموالي يبين طريقة التوزيع حسب مقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم (3–9): طريقة توزيع المتوسطات

مجال المتوسط	الترتيب
1 – 1.79	غير موافق إطلاقا
1.80 – 2.59	غير موافق
2.60 – 3.39	محايد
3.40 – 4.19	موافق
4.20 – 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين .

الجدول التالي يمثل ترتيب درجات الموافقة بالنسبة لإجابات العينة المدروسة و التي استخدمناها كمنهج أثناء تفريغ أسئلة الاستبيان:

الجدول رقم (3–10): ترتيب درجات الموافقة

	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترتيب	01	02	03	04	05
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين .

المحور الأول: سيتم توضيح المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لإجابات المستقصين فيما يخص أبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

1- التمكين والدور الوظيفي: و سيتم توضيح متوسطات إجابات العاملين حسب بعد التمكين للتسويق الداخلي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-11): المتوسط و الانحراف المعياري لعبارات بعد التمكين والدور الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تقوم إدارة العيادة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين	3.79	0.86	02	عالية
02	تبذل العيادة جهدها لنشر ثقافة الجودة بين العاملين	3.97	0.87	02	عالية
03	العمل الذي تقوم به يدخل ضمن مهام العيادة	4.28	0.64	01	عالية جدا
04	تفكر في مغادرة وظيفتك وتبحث عن وظيفة أخرى	2.97	1.24	03	متوسطة
	المتوسط المرجح العام	**3.75**	**0.90**	**04**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط المرجح مرتفعة بالنسبة للعبارتين الأولى والثانية ب (3.79) و (3.97) على التوالي ، أما العبارة الثالثة فهي مرتفعة جدا ب (4.28) ، و الرابعة متوسطة (2.97) ، و منه نستنتج أن الفقرتين الأولى و الثانية مقبولتان بالنسبة للمستجوبين ، و العبارة الثالثة مقبولة بشكل كبير ، والفقرة الرابعة متوسطة القبول ، أما فيما يخص المتوسط المرجح العام للعبارات فقيمته عالية ب(3.79) ، و عليه نستنتج أن درجة الموافقة في تقييم بعد التمكين والدور الوظيفي كانت عالية أي أن أغلبية العاملين المستجوبين يوافقون على وجود بعد التمكين والدور الوظيفي للتسويق الداخلي في المؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة .

2- التدريب: الجدول الآتي يوضح المتوسطات المرجحة و درجات الموافقة و ترتيبها لعبارات بعد التدريب في التسويق الداخلي:

الجدول رقم (3-12): المتوسط المرجح و الانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يساعدك التدريب في اكتساب مهارات العمل	4.38	0.54	01	عالية جدا
02	تقوم العيادة بتخصيص برامج تدريبية حسب وظائف العاملين	3.79	0.97	02	عالية
03	يتم تدريبك جيدا لأداء المهام الموكلة إليك	3.89	0.94	02	عالية
04	تدريبك يزيد من مهارتك في التعامل مع المرضى	4.28	0.51	01	عالية جدا
	المتوسط المرجح العام	**4.08**	**0.74**	**02**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

مما نلاحظه في الجدول رقم (12) المبين أعلاه ، أن قيمة المتوسط المرجح للعبارتين الأولى و الرابعة مرتفعة جدا و تساوي (4.38) و (4.28) على التوالي ، و عليه فإنها عالية جدا بالنسبة لدرجة الموافقة ، و بالتالي فهي مقبولة بشدة ، و فيما يخص العبارتين الثانية و الثالثة فكانت قيمة المتوسط مرتفعة ، و عليه فالعبارتين مقبولة حسب موافقة المستجوبين ، فعلى العموم كل العبارات التي تخص بعد التدريب في التسويق الداخلي درجة تقييمها عالية و بمتوسط قيمته (4.08) ، و منه نستنتج أن بعد التدريب يوجد فعلا في المؤسسات الصحية الخاصة .

3- التحفيز: سيتم توضيح كل من المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية و مستوى الموافقة بالنسبة لعبارات بعد التحفيز في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-13): المتوسط المرجح و الانحراف المعياري لبعد التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تحصل على الأجر الذي يتوافق مع حجم عملك	2.46	1.33	04	منخفضة
02	تقوم العيادة بمكافأة جميع العاملين بها	3.12	1.12	03	متوسطة
03	تقدم العيادة تحفيزات تشجعك على العمل أكثر	2.87	1.21	03	متوسطة
04	يتم مكافأتك حين تعمل بتميز في عملك	3.10	1.20	03	متوسطة
05	يتم معاملتك بأسلوب جيد عندما تقوم بالعمل على أحسن وجه	3.61	1.16	02	عالية
06	يقوم مديرك بشكرك ومدحك أمام زملائك حين تعمل بتميز	3.28	1.21	03	متوسطة
	المتوسط المرجح العام	**3.07**	**1.20**	**03**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن متوسط إجابات العينة كان منخفض بالنسبة للعبارة الأولى ، و عليه فان هذه العبارة غير مقبولة من طرف المستجوبين ، وبالنسبة للعبارات (02) و (03) و (04) و (06) فكانت قيمة المتوسط المرجح بها متوسطة ، و عليه نقول أن نسبة الموافقة كانت متوسطة القبول بالنسبة للمستجوبين، أما المتوسط العام المرجح فكانت قيمته (3.07) حيث تتوافق مع درجة موافقة متوسطة بالنسبة لعبارات بعد التحفيز ، و على هذا الأساس نقول أن بعد التحفيز في التسويق الداخلي نوعا ما موجود من طرف المؤسسات الصحية الخاصة .

4- الاتصال الداخلي: سيتم عرض متوسطات إجابات عينة الدراسة ، و كذا الانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة التي تخص عبارات بعد الاتصال الداخلي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-14): المتوسطات المرجحة و الانحراف المعياري لبعد الاتصال الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تهتم إدارة العيادة بالاتصال مع جميع العاملين بها	3.69	1.00	02	عالية
02	يوجد في عيادتكم نظام اتصالي جيد يساعدك أثناء أداء عملك	4.10	0.75	02	عالية
03	تشعر أنت وزملاؤك أنكم تعملون بروح الفريق	4.10	0.94	02	عالية
04	تستطيعون التواصل فيما بينكم أثناء العمل	4.35	0.74	01	عالية جدا
	المتوسط المرجح العام	**4.06**	**0.85**	**02**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط المرجح للعبارات (01) و (02) و (03) كانت قيمته مرتفعة أي أنه هناك درجة موافقة عالية من طرف المستجوبين ، و العبارة الرابعة كانت قيمة المتوسط المرجح بها مرتفعة جدا و عليه فدرجة الموافقة عالية جدا لهذه العبارة ، أما فيما يتعلق بالمتوسط العام لبعد الاتصال الداخلي بين العاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة كانت قيمته (4.06) والتي تعادل درجة موافقة عالية ، و منه يمكننا استنتاج أنه يوجد هناك اتصال داخلي في المؤسسات الصحية الخاصة بين العاملين فيها .

5- الجوانب المادية: الجدول الآتي يبين متوسطات إجابات عينة الدراسة و الانحرافات المعيارية التي تخص بعد الجوانب المادية في التسويق الداخلي .

الجدول رقم (3-15): المتوسطات المرجحة و الانحراف المعياري لعبارات بعد الجوانب المادية

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يلاءم موقع العيادة جميع عملائها	3.46	0.96	02	عالية
02	يجذب مظهر وشكل العيادة انتباه العملاء	3.94	0.72	02	عالية
03	يوجد لافتات إرشادية تساعد على الوصول للعيادة	3.82	0.99	02	عالية
04	تترتب أقسام العيادة بشكل جيد	3.94	0.82	02	عالية
	المتوسط المرجح العام	**3.79**	**0.87**	**02**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال ما يبين الجدول رقم (15) نجد أن متوسط جميع العبارات كان مرتفع أي أن درجة موافقة المستجوبين عالية ، و هذا ما يفسر أنه هناك عوامل مادية بالمؤسسات الصحية الخاصة حسب إجابات العاملين ، و فيما يخص المتوسط العام المرجح الذي قيمته (3.79) و درجة الموافقة به عالية ، و منه يمكننا القول بأن المؤسسات الصحية الخاصة هي في وضع جيد من خلال جوانبها المادية .

6- الضمان: سنوضح متوسطات إجابات عينة الدراسة و الانحرافات المعيارية و درجات الموافقة بالنسبة لعبارات بعد الضمان في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): يوضح المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعد الضمان

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة
01	يشعر المريض أو الزبون بالأمان أثناء تعاملك معه	4.43	0.59	02	عالية
02	تتم متابعة حالة المريض من طرفكم	3.92	0.83	02	عالية
03	تتمتع بالمهارة والخبرة الكافية للعناية بالمريض	4.23	0.53	01	عالية جدا
04	تعامل المريض بأسلوب لبق أثناء تقديمك للخدمة	4.53	0.55	01	عالية جدا
	المتوسط المرجح العام	**4.28**	**0.63**	**01**	**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول رقم (16) المبين فيما سبق نلاحظ أن قيمة المتوسط المرجح للعبارات المتعلقة ببعد الضمان كانت مرتفعة في العبارتين الأولى و الثانية ، أما في الثالثة والرابعة فكانت قيمته مرتفعة جدا ، و هذا ما يعلل أنه هناك قبول للعبارتين الأولى والثانية ، و قبول جيد بالنسبة للثالثة والرابعة ، و فيما يخص المتوسط المرجح العام فكانت قيمته عالية جدا تقدر ب(4.28) ، و بدرجة موافقة عالية جدا ، وعليه فان المؤسسات الصحية تتوفر على مستوى عالي جدا من الضمان في التسويق الداخلي بها .

7- أبعاد التسويق الداخلي: سيتم عرض المتوسطات المرجحة لأبعاد التسويق الداخلي ف الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-17): المتوسطات المرجحة لأبعاد التسويق الداخلي

البعد	المتوسط المرجح	الترتيب	درجة الموافقة
التمكين والدور الوظيفي	3.75	02	عالية
التدريب	4.08	02	عالية
التحفيز	3.07	03	متوسطة
الاتصال الداخلي	4.06	02	عالية
الجوانب المادية	3.79	02	عالية
الضمان	4.28	01	عالية جدا
المتوسط المرجح العام للمحور الأول	**3.84**	**02**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) الموضح أعلاه أن قيمة المتوسط المرجح لكل من الأبعاد التالية: التمكين والدور الوظيفي ، التدريب ، الاتصال الداخلي ، و الجوانب المادية كانت مرتفعة ، و على هذا الأساس نستنتج أنه هناك قبول لهذه الأبعاد من طرف المستجوبين ، أما في بعد التحفيز كان المتوسط المرجح بها متوسط ، و عليه فهو متوسط القبول ، و فيما يتعلق ببعد الضمان فكان مرتفع جدا ما يفسر أن المؤسسات تتمتع بمستوى ممتاز من الضمان ، و بالنسبة للمتوسط المرجح العام لأبعاد التسويق الداخلي كان مرتفع وقيمته

(3.84) بما يتوافق مع درجة موافقة عالية ، و عليه نستنتج أنه توجد هناك ممارسات لأبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية الخاصة .

المحور الثاني: و يضم أبعاد جودة الخدمة الصحية ، وسيتم عرض و تحليل النتائج الخاصة بإجابات العينة في الآتي:

1- الاعتمادية: و تتمثل متوسطات إجابات العينة و الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): المتوسط المرجح و الانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتمادية

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تلتزم العيادة بتقديم الخدمة الصحية في وقتها المحدد	4.02	0.90	02	عالية
02	تستجيب العيادة بسرعة لمرضاها	3.89	0.78	02	عالية
03	تحظى مؤسستكم بثقة العملاء (المرضى)	3.92	0.83	02	عالية
04	تقدم الخدمة الصحية بدرجة عالية من الدقة	3.76	0.93	02	عالية
	المتوسط المرجح العام	**3.90**	**0.86**	**02**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط المرجح بالنسبة لكل العبارات كان مرتفع ، مما يوضح أن هناك موافقة عالية من طرف العاملين ، و فيما يخص المتوسط المرجح العام لإجابات العينة فيما يخص بعد الاعتمادية لجودة الخدمة الصحية التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة كان مقداره (3.9) أي أنه مرتفع بما يتوافق مع درجة موافقة عالية ، و عليه فان هذه المؤسسات تعتمد على هذا البعد في تحسين جودة خدماتها الصحية .

2- الاستجابة: نبين من خلال الجدول الآتي المتوسطات المرجحة ودرجات الموافقة ، و كذا الانحرافات المعيارية لإجابات العينة .

الجدول رقم (3-19): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد الاستجابة

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تقدم الخدمة الصحية في موعدها المحدد	4.02	0.70	02	عالية
02	تقوم العيادة بإبلاغ مرضاها عن مواعيد الخدمة	3.87	0.92	02	عالية
03	يلبي عمال العيادة طلبات المريض بسرعة	4.38	0.63	01	عالية جدا
04	تتمتع عيادتكم بالسرعة في تقديم الفحوصات الطبية	4.15	0.70	02	عالية
	المتوسط المرجح العام	**4.11**	**0.74**	**04**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال ما نلاحظه في الجدول (19) أن قيمة متوسط العبارات (01) و (02) و (04) كانت مرتفع مما يبين أن هناك موافقة عالية من طرف المستجوبين ، و بالنسبة للعبارة (03) فكانت قيمته مرتفعة جدا ، أي ما يوضح أن هناك قبول عالي جدا لهذه العبارة ، أما قيمة المتوسط العام المرجح مرتفعة ب(4.11) ، وبدرجة موافقة عالية ، و منه نستنتج أن المؤسسات الصحية على العموم تنتهج بعد الاستجابة في تقديم خدماتها الصحية و الذي يدخل ضمن جودة الخدمات الصحية المقدمة .

3- الضمان: و سنوضح المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية ، و مستويات الموافقة لإجابات العينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): المتوسطات المرجحة و الانحراف المعياري لبعد الضمان

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يثق المريض بمهارات وخبرات العاملين	4.12	0.73	02	عالية
02	يتصف عملاء العيادة بحسن المعاملة مع المريض	4.54	0.60	01	عالية جدا
03	تحتفظ العيادة بسجلات مرضاها	4.36	0.53	01	عالية جدا
04	تحافظ العيادة على سرية معلومات المرضى	4.58	0.49	01	عالية جدا
05	تقوم عيادتكم بمتابعة عملائها بعد تلقي العلاج	3.51	0.82	02	عالية
	المتوسط المرجح العام	**4.22**	**0.63**	**01**	**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبين .

مما لاحظناه في الجدول رقم (20) أن المتوسط المرجح مرتفع جدا لكل من العبارات (02) و (03) و(04)، و درجة الموافقة عالية جدا بها ، مما يفسر أنه هناك قبول عالي جدا من طرف المستجوبين ، و المتوسط العام المرجح قيمته (4.22) بدرجة موافقة عالية جدا ، و عليه فان المؤسسات الصحية تقدم خدماتها صحية بمستوى عالي جدا من الضمان .

4- التعاطف: سنوضح قيم المتوسطات المرجحة ، و كذا الانحرافات المعياري لإجابات عينة الدراسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-21): المتوسط المرجح و الانحراف المعياري لبعد التعاطف

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يولي العامل للمريض اهتمام خاص داخل العيادة	3.92	0.77	02	عالية
02	تلائم أوقات العناية الصحية جميع المرضى	3.58	0.81	02	عالية
03	يتم معاملة المريض بروح مرحة وكأنه صديق	4.17	0.55	02	عالية
04	تملك المعلومات الكافية عن رغبات المريض وحاجاته	3.36	0.87	03	متوسطة
	المتوسط المرجح العام	**3.76**	**0.75**	**02**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المتوسط المرجح في العبارات الأولى و الثانية و الثالثة كانت قيمته مرتفعة بدرجة موافقة عالية مما يوضح وجود قبول لهذه العبارات من طرف المستجوبين ، أما في العبارة الرابعة كانت قيمته متوسطة أي يوجد قبول متوسط لهذه العبارة ، و فيما يخص المتوسط العام لإجابات العاملين كان مرتفع ب(3.76) ، و هذا فيما يخص بعد التعاطف لجودة الخدمة الصحية ، وعليه فإننا نقول أن المؤسسات الصحية الخاصة على العموم تحظى بمستوى جيد نوعا ما من الجودة فيما يخص بعد التعاطف .

5- الملموسية: و عليه سنعرض قيمة المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد الملموسية

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	توفر العيادة على الأدوية التي يحتاجها المرضى	3.66	0.89	02	عالية
02	تمتلك العيادة أجهزة ومعدات طبية حديثة	3.64	1.18	02	عالية
03	تحظى العيادة على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر	4.25	0.54	01	عالية جدا
04	توفر العيادة صالات انتظار ملائمة وبديكور جيد	3.82	0.84	02	عالية
05	تتوفر في عيادتكم خدمات مرافقة مثل: خدمات صيدلية	3.36	0.96	03	متوسطة
	المتوسط المرجح العام	**3.75**	**0.88**	**02**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن متوسط العبارات (01) و (02) و (04) كان مرتفع ما يفسر أن هناك قبول من قبل المستجوبين أم العبارة (03) كان المتوسط المرجح بها مرتفع جدا أي مستوى عالي جدا من القبول ، و العبارة (05) في قبول متوسط ، أما المتوسط العام المرجح لإجابات العينة كان مرتفع على العموم و ذلك بقيمة (3.75) ، وبدرجة موافقة عالية من طرف المستقصين ، و عليه نقول أنه هناك جوانب ملموسة جيدة تمتلكها المؤسسات الصحية و التي تخص جودة خدماتها الصحية المقدمة .

6- أبعاد الجودة الصحية: سيتم عرض قيم المتوسطات المرجحة لإجابات العينة فيما يخص المحور الثاني الذي يحتوي على أبعاد الجودة الصحية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): يوضح المتوسط المرجح لأبعاد الجودة الصحية

البعد	المتوسط المرجح	الترتيب	درجة الموافقة
الاعتمادية	3.90	02	عالية
الاستجابة	4.11	02	عالية
الضمان	4.22	01	عالية جدا
التعاطف	3.76	02	عالية
الملموسية	3.75	02	عالية
المتوسط المرجح العام	**3.94**	**02**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) الموضح أعلاه أن قيمة المتوسط المرجح لجميع أبعاد جودة الخدمة الصحية كان مرتفع في كل بعد عدا بعد الضمان فهو مرتفع جدا ، و هذا ما يبين لنا أن المؤسسات الصحية الخاصة تتمتع بمستوى عالي من الجودة في تقديم خدماتها الصحية و بضمان عالي جدا ، و مما نلاحظه من خلال المتوسط العام المرجح لإجابات المستقصين بالنسبة لأبعاد جودة الخدمة الصحية مرتفع و قيمته (3.94) بما يتوافق مع درجة موافقة عالية ، و عليه نستنتج أن العاملين بالمؤسسات الصحية الخاصة على العموم لديهم اهتمام بتقديم الخدمات الصحية والرعاية الطبية على أحسن جودة ممكنة ، وعموما نقول أن المؤسسات الصحية الخاصة محل دراستنا تسعى بقدر الإمكان إلى التحسين في جودة خدماتها .

رابعا: إختبار الفرضية

الفرضية H0: لا توجد علاقة ارتباط موحية دالة معنويا بين التسويق الداخلي و أبعاد جودة الخدمات الصحية عند مستوى معنوية (0.05) .

R: معامل الارتباط بين المتغير التابع (جودة الخدمات الصحية) ، و المتغير المستقل (التسويق الداخلي).

R^2: معامل التحديد .

و سنبين في الجدول الآتي قيمة معامل الارتباط بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة الصحية ، و أيضا معامل التحديد و هو نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع و هذا ما يحدد صلاحية النموذج .

الجدول رقم (3–24): يوضح الارتباط بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات الصحية

المعامل	النسبة
معامل الارتباط	0.78
معامل التحديد	0.61

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين التابع (جودة الخدمة الصحية) و المستقل (التسويق الداخلي) والذي كانت نسبته (0.78) ، و عليه نستنتج أن للتسويق الداخلي تأثير كبير في أبعاد جودة الخدمة الصحية ، و نسبة معامل التحديد تبين أن التغير الذي يحصل في جودة الخدمات الصحية يفسرها التسويق الداخلي بنسبة (0.61) و النسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى .

و كانت دالة الانحدار الخطي في النموذج الآتي:

كتابة معادلة خط الانحدار: ($Y= 0.69 + 0.85X$) ، حيث:

Y: يمثل المتغير التابع و هو جودة الخدمات الصحية .

X: يمثل المتغير المستقل و يعبر عن التسويق الداخلي .

b0: حيث تعبر على قيمة المتغير التابع في حالة غياب المتغير المستقل و قيمتها: (0.69) .

b:تعبر على زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل تزيد من قيمة المتغير التابع ب: (0.85) .

Sig: حيث كانت (0.000) و هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) و عليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية ، أي أنه توجد علاقة ارتباط دالة معنويا بين التسويق الداخلي و أبعاد جودة الخدمات الصحية .

خامسا: إختبار الفرضية

H0: لا توجد اختلافات دالة معنويا في أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية تعزى للمتغيرات الوسيطية: (الجنس ، الفئة العمرية ، مستوى التعليم) .

الجدول الموالي يوضح لنا صحة الفرضية:

الجدول رقم (3–25): يوضح اختبار (ANOVA) حول تأثير المتغيرات الوسيطية في جودة الخدمة الصحية

Le evens test	Sig
الجنس	0.036
الفئة العمرية	0.721
المستوى التعليمي	0.424

المصدر: من إعداد الطالبين .

نلاحظ من الجدول (25) أن قيمة Sig كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لكل من المتغيرين (الفئة العمرية ، المستوى التعليمي)، وقيمتها (0.721) و (0.424) على التوالي و عليه نقبل الفرضية العدمية (لا توجد اختلافات دالة معنويا في أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية تعزى للمتغيرات الوسيطية: الفئة العمرية و المستوى التعليمي) .

أما بالنسبة لمتغير الجنس كانت Sig أقل من مستوى معنوية (0.05) بقيمة (0.036)، ومنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية (توجد اختلافات دالة معنويا في أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية تعزى لمتغير الجنس) .

خلاصة

توصلنا في هذا الفصل إلى توضيح وتفسير أثر التسويق الداخلي في أبعاد جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الخاصة من خلال أبرز النتائج المتحصل عليها من حساب أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المعطاة من طرف عملاء المؤسسات الصحية الخاصة ، و قد تبين لنا أن التسويق الداخلي يعد من أهم الأساليب الفعالة في تقديم التميز للمؤسسات الصحية الخاصة ، حيث أوضحت لنا نتائج الدراسة أن المؤسسات التي كانت محل دراستنا لها تعتمد بشكل كبير على التسويق الداخلي لأنها تطبق أبعاده على العموم عدا بعض النقص في بعد التحفيز ، لأنه كان في متوسط القبول من طرف المستجوبين و لكن ليس بضعيف، أي أنه هناك ممارسات فعلية لأبعاد التسويق الداخلي من طرف المؤسسات الصحية الخاصة محل دراستنا ، وقد توضح أيضا أن تطبيق التسويق الداخلي في هذه المؤسسات ينعكس إيجابا على جودة الخدمات الصحية المقدمة ، و هذا ما فسرته المعادلة الخطية المتوصل إليها و كذا مستوى الدلالة الناتج ، وعليه نستخلص أن للتسويق الداخلي أثر كبير في تحسين جودة الخدمات الصحية من طرف المؤسسات الصحية الخاصة .

تمهيد

يعتبر العامل البشري من أهم العناصر في نشاط المؤسسات الخدمية الذي يساهم في تقديم الخدمات بشكل مباشر مع العميل في المؤسسة، وعليه أصبح يركز عليه بشكل كبير في عملية تسويق الخدمات حيث جاء مفهوم التسويق الداخلي ليشكل أحد الأدوات التي تساهم بشكل فعال و ايجابي في نشاط أي مؤسسة وخاصة منها الخدمية، حيث يعتبر العملاء الداخليين في المؤسسة كسوق داخلي أو زبائن داخليين فالوظائف الموكلة إليهم تعتبر منتجات داخلية، و أيضا يهتم التسويق الداخلي بتوضيح أهم المبادئ التي يقوم عليها سوق الخدمات و تطبيق مختلف أساليبه التسويقية وكذا مزيجه التسويقي و عليه نقدم في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي، من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

- ماهية التسويق الداخلي .
- أساسيات في التسويق الداخلي .
- الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية .

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

قد زاد الاهتمام بالتسويق كثيرا عند المؤسسات الخدمية وخاصة منها الهادفة للربح، و عندما نذكر الخدمات فان الاهتمام ينصب على العميل الداخلي أو مقدم الخدمة لأنه هو العامل الأساسي الذي يهتم بتسويق الخدمة في المؤسسة الخدمية، وهذا ما يسمى التسويق الداخلي و عليه يمكن توضيح بعض المفاهيم في الآتي .

أولا: التطور المفاهيمي للتسويق الداخلي

يعرف التسويق الداخلي بأنه " الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات و رغبات العاملين وتحقيق رضاهم عما يقومون به من وظائف و أنشطة ." كما يعرف على أنه " أي شكل من أشكال التسويق في المؤسسة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية و التي هي بحاجة إلى التغيير و ذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية ".[1]

بالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي ، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام، فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة .

و التسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمؤسسة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المؤسسة، وإذا كانت أهداف المؤسسة تنبع من التسويق الخارجي ، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية.

و ظهر مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك و المستشفيات و خدمات النقل العام و هكذا.

[1] شفيق إبراهيم حداد ، **اختيار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية** ، المجلة الأردنية في أدارة الأعمال ، المجلد4 ، العدد4 ، 2008 ، ص400 .

و زاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المؤسسات الخدمية التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها إلى العميل الخارجي و ذلك من خلال:[1]

- ❖ أن كل فرد وكل قسم داخل المؤسسة له أدوار كعملاء داخليين و موردين داخليين، وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.
- ❖ أن على الأفراد العمل معاً و بالطريقة التي تحقق رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها و أهدافها و هذا عنصر هام داخل المؤسسات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها .

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها و ذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي .

التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد و الدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي و مغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي ، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها ، و على ذلك فإن التبادل الداخلي بين المؤسسة و جماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المؤسسة أهدافها للسوق الخارجي . ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين و الذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة .[2]

و تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة و فعالية أنشطة التسويق الخارجي بها .

و من خلال ما سبق نستنتج أن التسويق الداخلي يقوم على جهود العاملين في المؤسسة ومنه فعلى هذه الأخيرة تهتم من خلال تطبيق المفهوم الصحيح للتسويق الداخلي بالأفراد القائمين على

---

[1] سعيد شعبان حامد ، **أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة** ، بحث منشور ، كلية التجارة جامعة الأزهر ، مصر، 2002، تاريخ الاطلاع: 2016/12/18 ، ص2.

[2] سعيد شعبان حامد ، **نفس المرجع**، ص3 .

نشاطاتها وذلك بتدريبهم وتحفيزهم وتوجيههم لتقديم الأفضل لصالحها و للاهتمام بعملائها على أحسن وجه.

ثانيا: أهمية التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي من أنواع التسويق التي تبرز أهميتها في المؤسسات الخدمية حيث أن عمليات التبادل التي تتم بين المؤسسة والزبون والتي ركز عليها التسويق من الناحية التقليدية لا تكفي لوحدها بل لا بد من الاهتمام بالعاملين ، حيث أن الدور الذي يلعبه العاملين في تحديد مستوى الجودة و مدى رضا الزبون عن العرض التسويقي قد وجه الأنظار إلى شكل أخر من التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والعامل وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين و تحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.[1]

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر البشرى على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمؤسسة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها . و تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين .[2]

و الأهمية الأساسية للتسويق الداخلي تكمن في اهتمامه بالعاملين الداخليين للمؤسسة و عليه:[3]

- يساهم التسويق الداخلي في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين .
- يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي .
- يساهم في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم .

---

[1] اسعد حماد موسى أبو رمان ، **العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية** ، بحث منشور ، قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 2010، ص12 .

[2] سعيد شعبان حامد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص7 .

[3] رائد ضيف الله الشوابكة ، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2010 ، ص14 .

- ❖ يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمؤسسة محددة و شاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

ولهذا تهتم المؤسسات بتدريب العاملين و تقوية مهاراتهم و تحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المؤسسة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين و بناء علاقات داخلية جيدة و التعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

ثالثا: أهداف و خصائص التسويق الداخلي

وعليه سنوضح أهم الأهداف والخصائص التي تميز التسويق الداخلي فيما يلي:

1- الأهداف:

للتسويق الداخلي العديد من الأهداف وهذه الأخيرة تدخل ضمن الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية تحقيقها ، و بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الأتي[1]:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة و أهدافها و نظام و أساليب العمل المطبقة داخل المؤسسة .
- تحفيز العاملين و إثارة دافعتيهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن) .
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة .
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية ترتكز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات .

و يشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي وتكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية

[1] محمد فريد الصحن ، **قراءات في إدارة التسويق** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص408 .

الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله " بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المؤسسة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المؤسسة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

2- الخصائص:

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها :[1]

- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء و الصداقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:
  - التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
  - التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

المبحث الثاني: أساسيات في التسويق الداخلي

إن منطلق التسويق الداخلي يتعلق أساسا بالعاملين داخل المؤسسة، وبالتالي لقيام بنشاطها الداخلي على أحسن صورة يتوجب عليها تطبيق خصوصيات ومعايير التسويق الداخلي بمفهومه الصحيح، ومنه نتناول في هذا المبحث أهم أساسيات التسويق الداخلي.

أولا: عناصر مزيج التسويق الداخلي

يتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة المنتج، السعر، الترويج ، والتوزيع و هي كالآتي:[2]

---

[1] سعيد حامد شعبان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص8 .

[2] محجوبي محمد الأخضر ، **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات الخدمية** ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 ، ص33 .

1- **المنتج**: ويتضمن الإستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات، والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة أو بالمعنى العام هي الوظيفة التي يشغلها العميل حين انتمائه للمؤسسة.

2- **السعر**: وهو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والإستراتجيات الجديدة المزمع تنفيذها، ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم و طرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

3- **الترويج**: هي وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع العاملين و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم على النحو المطلوب وتتمثل في التقارير وملخص المخطط، المجلات الحائطية، الندوات، الاجتماعات.

4- **التوزيع**: عملية تقديم المنتج للعملاء الداخليين ويجب أن يكون للمسير القدرة على تنظيم اللقاءات و الندوات لتسليم المنتج و يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات رئيسية للتوزيع .

ثانيا: أبعاد التسويق الداخلي

تعتبر أبعاد التسويق الداخلي هي البرامج المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية و المتمثلة في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم و تحفيزهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارتها وعامليها، وعلى هذا النحو سنتطرق إلى أهم أبعاد التسويق الداخلي في الأتي:

1- **سياسة الاختيار والتعيين**: تعد سياسة التوظيف و التي تشمل الاستقطاب والاختيار و التعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي و التي يفترض إنجازها بكفاءة و فاعلية عالية، حيث أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المؤسسة والتي من بينها النشاطات التسويقية[1]

2- **الاتصال الداخلي**: يقصد به جميع عمليات الاتصال الرسمية منها و غير رسمية، التي تحدث في داخل المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية. [2]

3- **العلاقات بين العاملين**: هي بناء علاقات العمل الداعمة بين العاملين أي قدرة للعاملين في احترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم ومساهمة الجميع في كسر الحواجز داخل

[1] أسعد حماد موسى أبو رمان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص14.

[2] هاني حامد الضمور ، **أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية** ، المجلة الأردنية الإدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 1 ، 2010 ، ص38.

الأقسام وبينهم، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية لتحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية .[1]

4- **الدعم التنظيمي والدعم الإداري:** ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange والمنفعة المتبادلة Benefits Exchange وقد ساهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد العاملين اتجاه إدارة المؤسسة، لأن هذه النظرية تفسر العلاقة بين المؤسسة و الموظفين العاملين فيه، حيث يبنون إدراكات عامة عن نوايا المؤسسة واتجاهاتها نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المؤسسات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وهذا ما يسمى (بالدعم التنظيمي المدرك) .[2]

5- **التحفيز**:هو مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته[3]، لذا فان المؤسسات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية أو حوافز جماعية مادية أم معنوية خاصة في المؤسسات التي تطبق سياسة فريق العمل .[4]

6- **تدريب العاملين**: هو تلك الأنشطة التي تساعد العمال على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم وتنمية معارفهم .[5]

7- **ثقافة الخدمة**: هي قيم ومعتقدات المؤسسة التي تحدد القواعد الخاصة بالسلوك لدى العاملين وتعرف أيضا على أنها كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين فللمؤسسات ثقافة، وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم .[6]

---

[1] زاهي إبراهيم لبد ، **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني** ، بحث مقدم لاستكمال متطلبات دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013 ، ص16.

[2] أسعد حماد موسى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص15.

[3] كمال بربرا ، **إدارة البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، ط2 ، 2000 ص101.

[4] أسعد حماد موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص16.

[5] رويدة خلف الغريب ، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي** ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد6 ، العدد4 ، 2010 ، ص503 .

[6] زاهي إبراهيم لبد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص24 .

ثالثا: عوامل نجاح التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

حتى يتسنى للمؤسسة الخدمية أن تطبق التسويق الداخلي في نشاطها التسويقي والقيام بممارسة التسويق داخليا عليها النظر في الوظائف التي يؤديها التسويق الداخلي وعليه نتطرق إلى ما يلي:

1- أنشطة التسويق الداخلي:

قبل التطرق إلى أنشطة التسويق الداخلي من الضروري الوقوف على مفهوم وخصائص السوق الداخلي و التبادل الداخلي.

أ- السوق الداخلي:

الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المؤسسة ، هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات و الوظائف ، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) والمؤسسة، وقد أشار إلى هذا المعنى أدم سميث في كتاباته ، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المؤسسة ، و أن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه، وتشير أدبيات ا لموارد البشرية إلى العديد من النظريات، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المؤسسة و الموظف أو العامل ، و من بينها نظرية العدالة أوالتوازن لأدامز (Adamz 1963) الذي أشار إلى أن الموظف أو العامل يقيم بالوظيفة أو العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل، بمعنى أن العامل يقدم (الجهد البدني أو الذهني، الوقت، الالتزام والولاء للمنظمة ...) وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية و غير المادية .[1]

ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المؤسسة إدارة هذا التبادل، بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضاء الموظفين، و تقليل الصراعات بين الوظائف، ودعم التنفيذ الفعال للإستراتيجيات، وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي.

[1] Lings,I , Greenly, G, **Measuring Internal Marketing Orientation** , Journal of marketing research, Vol7, February , 2005 , P291 .

وعلى الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي واعتبار الموظف كزبون داخلي، فإن بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه، ومن ضمن المشاكل تلك التي أثارها كل من رفيق و أحمد نلخصها كما يلي:[1]

- ❖ واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هو أن المنتجات (الوظيفة) التي تباع أو تسوق إلى العاملين قد لا يكون مرغوب فيها، أو قد لا يكونوا بحاجة إليها بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي إلى منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه .
- ❖ على عكس ما هو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الاختيار ، فإنه في كثير من الأحيان قد لا يتوفر لديهم حرية الاختيار أو المفاضلة بين المنتجات (الوظائف) .
- ❖ بالنظر إلى عقد العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة، قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل، و هنا عكس ما يجري في السوق الخارجي، العامل ليس لديه الاختيار عليه أن يقبل المنتج (الوظيفة) تحت طائلة الاضطرار أو بتعرض إلى التوقيف أو إلى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المؤسسة .
- ❖ على عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة، و تعدد الاختيارات، في المؤسسة على العميل أن يتبع سياسة عمل واحدة و التي تعتمدها المؤسسة .
- ❖ مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع الموظف كزبون وهي قضية " الزبون هو الملك " بمعنى أن الأولوية تكون في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي، أم في التركيز على إشباع حاجات و رغبات العاملين أولا .

ولكن بالرغم من هذه الانتقادات والتحفظات يمكن القول أن قضية التعامل مع السوق الداخلي هو تعامل يقتضي مراعاة خصوصية هذا السوق فبالنسبة ل:[2]

- الانتقاد الأول يمكن القول أن المؤسسة هي في الأصل لا تسعى إلى تصريف المنتجات الداخلية (الوظائف) و لكن تسعى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب،

---

[1] Ahmed.P.K, Rafiq.M, **Internal marketing**: **Tools and concepts for customer–Focused managemet–** , Butterworth , Heinmann , (NY) ,P13 .

[2] Simberova I, **Internal marketing As A part of Marketing culture supporting Value for External Cutomer**. Brno University of Tichnology Journal of Economics and Management , 12 , 2007 , P472.

واعتبار العميل كزبون ليس من باب البيع و الشراء فحسب ، بل من منطق التبادل، بمعنى عند تشكيل أو تصميم الأعمال (مواصفات العمل و مواصفات شاغل العمل) فإنه ينبغي على تلك المواصفات أن تراعي توقعات واحتياجات العامل أو الفرد المراد تشغيله في تلك الوظيفة من باب عدالة أو توازن التبادل .

- العميل أو الزبون الداخلي ليس له حرية اختيار مطلقة ، ولكن لديه حرية الاختيار في حدود المنتجات أو الوظائف التي تلاءم أو توافق مؤهلاته و إمكانياته و تلبي طموحاته وتوقعاته، والفرد أو الموظف له الحرية منذ البداية في أن يقبل أو يرفض و بإمكانه الانسحاب أو المغادرة نحو جهة أخرى، ولكن في ظل ظروف الندرة لا يمتلك الأفراد حرية كبيرة في الاختيار، و هي الوضعية التي كانت سائدة في سوق السلع و الخدمات إبان اقتصاد الندرة حيث كان كل ما ينتج يباع، و في ظروف وحدود معينة يسري في المؤسسات اليوم .
- أما قضية" الزبون هو الملك " فالمنظمة إذا أدركت أن سبب تواجدها هو الزبون الخارجي، عليها أن تدرك أن الطريق المؤدي إليه هو العاملين، ولذلك عليها أن تسعى إلى تعبيد الطريق بشكل صحيح، وحول هذا الإشكال أي من هو الأول الزبون أم العميل، يقول أحد مؤسسي شركة تويوتا " الزبون يأتي ثانيا "في إشارة إلى ضرورة الاهتمام بالعملاء والعاملين .

وعلى كل خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه، وهذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي وسحبها على السوق الخارجي، وفيما يلي توضيح لأهم أنشطة التسويق الداخلي:

- **بحوث التسويق الداخلي:** تكمن بحوث التسويق في البحث و الاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة و اختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق[1]،(مهما كان نوع التسويق) وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل

[1] تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي** ، دار الحامد، الأردن ط1 ، 2005 ، ص93 .

مشكلة ما يراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية و الخارجية، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المؤسسة.[1]

وتحتاج المؤسسة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي مراحل التبادل في السوق الداخلي، وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية ترتكز على:[2]

- ❖ معرفة تصورات العاملين اتجاه مساهماتهم في العمل (ما هو المطلوب منهم تقديمه؟).
- ❖ معرفة تصورات العملاء اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمؤسسة .
- ❖ معرفة تصورات العاملين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد العامل أنه يقدم أكثر مما يأخذ ؟) .

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء و في المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، وأداء والتزام وولاء الموظف للمؤسسة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل، فإذا كان العامل يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يتقاعس في العمل أو حتى قد يقرر المغادرة، وإذا كان العكس، فإنه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولائه والتزامه تجاه المؤسسة، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلالها تجميعها و تحليلها لمثل هذه المعلومات .

و على العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الأتي:[3]

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ورسالتها الأساسية .
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقيم المهارات و الحاجة للمعرفة والتعليم .
- حاجات ورغبات العاملين .

---

[1] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص345 .

[2] Lings,I, **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of Services Research Vol7,February , 2005 , P292.

[3] هاني حامد الضمور ، **مرجع سبق ذكره** ، ص346 .

ويتم تجميع البيانات و المعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات المقابلات و الحوارات المباشرة...الخ.

– تجزئة السوق:

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفترقون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حد ى فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقطيع أو تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلاءم كل قطاع.

وإذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المؤسسة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزء ويقسم المؤسسة إلى مجموعات وأقسام، وبالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها .

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم، التي تحتمل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع عمال المؤسسة و العاملين بها ينظر له من الجوانب الآتية:[1]

- **التقسيم الجغرافي**: يفترض هذا المدخل أن احتياجات و خصائص الأفراد تختلف من مكان لأخر، بمعنى حاجات ودوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي أخر، وهذا التقسيم يفيد المؤسسات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة .

[1] محمد عبد العظيم ، **التسويق المتقدم** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص173 .

- **التقسيم الديموغرافي** : ويقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديمغرافية مثل: السن ، الجنس ، الديانة ، الدخل...الخ، هذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمؤسسة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة .
- **التقسيم البسيكوغرافي (النفسي)**: يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات،...الخ من أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بمقياس (VALS) و هو يجمع بين القيم و نمط الحياة، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد و يعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه.
- **التقسيم السلوكي**: يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين.

وكما سلف الذكر فإن تقسيم أو تجزئة السوق، ليس هدف في حد ذاته، ولكنه يساعد المؤسسة على تصميم برامج تسويقية توافق احتياجات وتوقعات كل قطاع أو مجموعة، وبصفة عامة ينبغي على المؤسسة أن تطور برامج مرنة بشكل كافي تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات ومجموعات الزبائن الداخليين، واستثارة دافعتيهم وتحقيق رضاهم وإدماجهم في إستراتيجية ورؤية المؤسسة .

– مزيج التسويق الداخلي:

من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق، سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج تسويقي، أو ما اتصل منه بنظريات تحديث التسويق هي واحدة، وأن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج المراد تسويقه.[1]

وبالنظر إلى تعريف كوتلر للتسويق، وهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص، حيث يقول أن التسويق هو: " نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق

[1] ساهل سيدي محمد ، **أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية**، رسالة دكتوراه تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ، 2004 ، ص135 .

التبادل[1]" ، وبالتأكيد فإن علاقة المؤسسة بالعميل هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادل ظرفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، ولكنه يبقى قائم طالما أن العامل لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المؤسسة لم تقرر توقيفه، وبعبارة أخرى يمكن القول أن المؤسسة عندما تقدم العمل إلى العميل، هي في الحقيقة تعرض على الفرد أو العامل فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه المؤسسة .

وبالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم هذا التبادل، فإن على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كما يلي:

- ❖ تجميع وتحليل المعلومات (القيام ببحوث التسويق الداخلي).
- ❖ رسم وتصميم المنتج الداخلي (العمل) بما في ذلك توضيح المهام والمسؤوليات والأهداف المطلوبة، والمنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة والرؤية،... وغيرها من العناصر التي تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي.
- ❖ التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي وزيادة درجة التمكين .
- ❖ توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل و تشير إلى التوزيع .

ويرى فليبو 1986 أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية السوق الداخلي كما يلي:[2]

- **المنتج:** يمثل العمل ويقصد بذلك تصميم العمل بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية العمل .

[1] PH.Kotler ," **Marketing Management**" , 11eme édition, Pearson education , Paris , 2004, P13 .

[2] Paivi Voima , **Internal relationship management** , **Broadening the scope of internal marketing** , InVarey&Barbara,Internal marketing Directions for Management , Routledg 2000 , P240 .

- **السعر**: يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على العميل التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.
- **الترويج**: يشير إلى الاتصالات الداخلية.
- **التوزيع**: يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة العميل .

أما أحمد و رفيق فيرون بإمكانية تطبيق مقاربة المزيج التسويقي الموسع كما يلي:[1]

- **المنتج**: يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها العامل والتدريب المستمر للعاملين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة .
- **السعر**: يعبر عن التكلفة التي يتحملها العميل في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.
- **الترويج**: يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنشرات الداخلية .
- **التوزيع**: يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء المستشارين أو وكالات التدريب .
- **الدليل المادي أو الملموس**: على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي .

[1] Ahmed & Rafik , **op cit**, pp28-36 .

- **العمليات:** و تشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
- **المشاركون (الأفراد):** وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

ومن خلال ما سبق نجد أن أغلب الباحثين يقترحون أو يقدمون بعض الأنشطة والإجراءات على اعتبار أنها مكونات أو عناصر تساهم في تطبيق التسويق الداخلي على أرض الواقع، وبالتالي يبنون أبحاثهم و دراساتهم على أساس تلك الأنشطة .

البعض الأخر يرى بإمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي بما فيها تطوير المزيج التسويقي على السوق الداخلي، غير أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام وتطوير عناصر مزيج التسويق الداخلي، ولكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات وأساليب التسويق على السوق الداخلي أو داخل المؤسسة .

وبناءا على ذلك يمكن لنا أن نتصور نموذج لتطوير مزيج التسويق الداخلي يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي ظهرت أنها تلعب دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، وفي نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المتفق عليها، وهو النموذج المقترح في هذا البحث وفيما يلي توضيح لأهم عناصر هذا النموذج:

❖ **المنتج الداخلي (العمل) :**

من غير ا لمعقول أن تترجم رسالة وأهداف المؤسسة، على أرض الواقع، دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أدائها العاملين أو الموظفين، والعمل أو المنتج الداخلي، هي نتاج لنظام معين، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية:[1]

- تحليل العمل بمعنى تجزئته إلى مكوناته الأساسية وهي :
  - تحديد مواصفات العمل .
  - تحديد مواصفات شاغل العمل .

[1] عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي** ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص ص 40-48 .

- الدمج بين مواصفات العمل ومواصفات شاغل العمل، وتعبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للعمل أو المنتج الداخلي .

والمنتج الداخلي قد يعبر عنه بالعمل أو منصب العمل، وفيما يلي بعض التعاريف التي توضح أكثر مفهوم المنتج الداخلي أو العمل .

"هي مجموع المهام المنظمة والمنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة ".[1]

ويشير هذا التعريف إلى نقطتين أساسيتين وهما:

- المنتج الداخلي هو شيء غير ملموس، و يشمل كل الجهود و المواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما.
- هذه المواقف والجهود يجب أن تكون في مكان معين (المؤسسة ، مكان العمل) وفي فترة محددة، وهذه إشارة ضمنية إلى أن المنتج الداخلي الذي تقدمه أو تعرضه المؤسسة يعني ضرورة الانتماء إليها .

وتُعرف أيضا على أنها " العمل الخاص بربط محتويات العمل، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات و حاجات العاملين والمؤسسة"[2]، وهذا يوافق ما ذهب إليه بيري وزملائه في أن النشاط يجب أن يصمم بشكل يرضي حاجات ورغبات العاملين .

وهناك من يرى أن المنتج الداخلي، يمكن النظر إليه على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم و المواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف أو العامل من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع الزبائن.[3]

---

[1] Joel Couden , **Gestion des Ressources Humaines** , 2**émé** édtion BERGER LE VAU, 1997 , P116 .

[2] عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، **مرجع سبق ذكره** ، ص50 .

[3] Rafiq & Ahmed , **OP** , **Cit** , p28 .

و هذا أمر جد طبيعي لأنه على مستوى المؤسسة المنتج الداخلي أو العمل يخضع للتصميم و إعادة التصميم، على اعتبار أن أي عمل يمكن انجازه بعدة طرق مختلفة، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة، وبالتالي يجب أن يتحلى العاملين ببعض القيم و المواقف التي تناسب التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.

بمعنى أن المنتج الداخلي أو العمل لا يعني فقط الأداء و الانجاز الروتيني للمهام والواجبات و المسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة ، بل هي تتأثر بالتغييرات و المتغيرات التي تواجهها المؤسسة، ولكنها تتبع دائما الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية ورسالة المؤسسة .

اعتبار العمل كمنتج داخلي، ليس فقط من وجهة نظر المهام والواجبات التي ينبغي أداؤها، أو المبادرات والإجراءات الجديدة التي يجب قبولها الترحيب بها، ولكن من وجهة نظر العاملين أيضا أي المنافع التي ينتظرونها أو يتوقعونها من العمل أو المنتج الداخلي، ولذلك يتعين على المؤسسة أن تتبنى بعض السياسات من أجل تطوير المنتج الداخلي (العمل) بناء على نتائج بحوث التسويق الداخلي، أو تماشيا مع متطلبات البيئة والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، من خلال التأثير على القيم والاتجاهات والسلوكيات وجعل الخطط والاستراتيجيات تنفذ بالطريقة التي ترغبها المؤسسة وتلبي تطلعات العاملين، وبعبارة أخرى ينبغي على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم التي تشتمل على المنتج الداخلي النشاط ويرغب فيها العملاء مثل العناصر التالية:[1]

- المكافآت المالية .
- الحاجة إلى التدريب .
- درجة ومستوى المسؤولية .
- مدى المساهمة في اتخاذ القرارات .
- فرص التطور والترقية.

[1] Rafiq & Ahmed ,**OP**, **Cit** , p28.

❖ **السعر الداخلي (الالتزام):**

يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المؤسسة، (تكلفة الفرصة البديلة أو المنفعة المضحى بها نتيجة قبول العمل في المؤسسة)، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة، أو عند الانتقال من العمل في قسم معين إلى قسم لأخر.

ويرى كل من أحمد و رفيق أنه من الصعب قياس وتسعير تكلفة الفرص البديلة، وأن العملاء قد يبالغون في تقدير هذه التكلفة وبالتالي يميلون كثيرا إلى رفض التغييرات و مقاومتها من أجل تفاديها، وهنا يجب على المؤسسة أن توضح منافع و ايجابيات تبنى السياسات الجديدة للعاملين وتقلل من مخاوفهم وتقنعهم بقبول الإجراءات والأساليب الجديدة في العمل، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والكافية، ولكن إلى أي حد يمكن أن تخدم هذه النظرة مفهوم التبادل الداخلي؟[1]

حيث أن التضحية بفرصة العمل (أو أسلوب عمل معين) في مؤسسة معينة مثلا:(س) مقابل قبول العمل في مؤسسة أخرى (ع) هو لا يعني أن المنفعة التي يحصل عليها من العمل في المؤسسة (ع) هي مقابل التخلي أو عدم القبول بالعمل في المؤسسة (س) .

و يمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو العامل على أنها الالتزام، أي الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي أو سينتمي إليها، ولا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو العامل هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام و الواجبات هو جزء من العمل في حد ذاته، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف أو فرد يقوم بأداء مهامه و واجباته ويبذل الجهد المطلوب منه، ولكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له، ولذلك فأساس التبادل بين المؤسسة والعميل، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الأخر، ومن هذا المنطلق نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها العامل هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به العامل نتيجة انتمائه للمؤسسة، وكقيمة ينبغي يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها[2].

[1] عادل حرحوش، **مرجع سبق ذكره**، ص52.

[2] Rafiq & Ahmed ,**OP**, **Cit** , p29 .

❖ **التوزيع (مكان العمل)** :

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى المستعمل النهائي، وعلى مستوى المؤسسة أو السوق الداخلي، هناك من يرى أن التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وخاصة موظفوا الخط الأمامي (عمال الاتصال) ، وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل و يشمل:[1]

- موقع العمل في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به العامل .
- البيئة المادية وتشمل بناية المؤسسة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات و المهام الواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام و الإجراءات المطلوبة.[2]
- التنسيق الداخلي بين العاملين وخاصة بين عملاء الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات .

وبصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في مؤسسة الخدمات قد يكون مشترك بين الموظف والزبون وبالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية:

- **البيئة المادية** (**الدليل المادي**) : عملية تسليم (الأداء) و استلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية .
- **العمليات**: لأن الأداء هو جوهر العمل وهو جوهر الخدمة التي يتلقاها الزبون .
- **الأفراد** (**المشاركون**): في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها العميل والزبون معا.

[1] Yang,J, **The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept**, Department of Hotel and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College p6.

[2] Rafiq & Ahmed , **OP Cit** , p32

❖ الترويج الداخلي:

تسعى سياسات الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة، ويعرف الترويح بأنه " نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو بإعادة الشراء أو باستخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المؤسسة[1] " .

معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية:[2]

هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري.

نفس المنطق يمكن أن ينطبق على الترويج الداخلي في المؤسسة حين تسعى إلى التأثير على التنفيذ والالتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تخبرهم و تقنعهم وتذكرهم ب:

- المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.
- أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها و برامجها .
- مستويات ومعايير الجودة المطلوبة.
- توقعات ورغبات الزبائن و مستويات الأداء اللازمة لتلبيتها .

واليوم تجتهد الكثير من المؤسسات في أن تكون أكثر فهما للزبون وأكثر مسؤولية في تقديم خدمات بجودة عالية، ولن يكون لا ذلك إلا وضعت ثقة أكبر في الأفراد الأقرب للزبائن، بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية واللازمة، والدعم المادي والمعنوي وحتى التأطير والتدريب من أجل رفع مهاراتهم بالإضافة إلى مجال من الحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفاعلية والسرعة المطلوبة، وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة و العميل .

---

[1] مبروك عبد المولى ، محمد المحمدي الماضي ، **أصول التسويق** ، الدار الهندسية بالقاهرة ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص382 .

[2] Lings I, **Internal market orientation " Construct and Consequences "** , Journal of Business Research ,Vol57 , 2004 , P430.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل : الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي للعاملين

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء أليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها[1] .

❖ ومما يجدر ذكره أن هناك اختلافا في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والالتزام، رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى، وفيما يلي شرح لكل مصطلح:

- ورد تعريف **ولاء** بمعنى أمانة أو وفاء في المعجم الموسوعي للمصطلحات أنه: الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له[2].
- وورد تعريف **الانتماء** بمعنى: التبعية شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتم إلى جماعة مختارة يطمئن لها .كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية أنه: شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد[3]، ويكون الفرد جزء من جماعة ويسعى عادة إلى أن تكون قوية يتقمصها ويوحد نفسه بها كالأسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن الولاء الجماعة لا يكون جزء منها.
- وفي قاموس أكسفورد وردت كلمة **التزام**: بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق، كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة،

---

[1] ناصر قاسمي ، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص20 .

[2] ختام عبد الله علي غنام، السمات **الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس**، رسالة ماجستر في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2005 ، ص36 .

[3] بدر محمد الجريسي ، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم** ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، ص47 .

فقد يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة الولاء التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة، كإلتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا [1]، وعليه فإن مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له .

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام .

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لعملائها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم للعمل، [2] و أيضا يعتبر التزام الأفراد لمؤسساتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المؤسسات و استمرارها و زيادة إنتاجها ،كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول و الاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء .

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم و هي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة[3].

---

[1] ختام عبد الله علي غنام ، **مرجع سبق ذكره** ، ص37 .

[2] خالد محمد احمد الوزان ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي** ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، البحرين، 2006 ، ص48.

[3] صلاح الدين عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، بدون طبعة ، ص17 .

ثالثا: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له، و تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي و ليس بعدا واحدا، و يتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

- **بعد الالتزام العاطفي:**

الذي اقترحه آلن و مايو (allen et meyer) حيث رأيا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، و مهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له،كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمؤسسة وفق ما تقدمه لهم مؤسساتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمؤسسة[1].

- **بعد الالتزام المعياري :**

ويقصد به إحساس الفرد بالتزام بالبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة والعامة .[2]

- **بعد الالتزام المستمر:**

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق

---

[1] موسى احمد خير الدين ، محمود أحمد النجار ، **أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية** ، دراسة استطلاعية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، الأردن ، 2010 ، ص12 .

[2] نفس المرجع ، ص13 .

بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فمادامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى فيستمر بالارتباط بها . أما إذا أوجد الفرد العامل مؤسسة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المؤسسة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية[1].

[1] محمود أحمد النجار، **أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية** ، دراسة استطلاعية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2010 ، ص12-13 .

خلاصة

و من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الوجيز يمكننا القول بان التسويق الداخلي هو عبارة عن نشاط تفاعلي بين العاملين الداخليين و مؤسساتهم ، و كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وخاصة المؤسسة الخدمية التي تتبنى هذا المفهوم لأنه هو المحرك الفعال من أجل بناء علاقات جيدة مع العملاء الخارجيين للمؤسسة و يتوجب عليها وضع برامجها التي تتماشى ومتطلبات العاملين الداخليين لها لأنهم هم الصورة الحقيقية للمؤسسة الخدمية ، حيث أن العميل الداخلي هو الشخص الذي له علاقة مباشرة مع عملاء المؤسسة الخارجيين ، وعليه فان الاهتمام به من حيث التحفيزات التي تقدم إليه و التدريب الجيد و التشجيع على تأدية مهامه ، تجعله يبذل قصار جهده في تأدية مهامه على أحسن وجه و بالشكل المطلوب ، و من ثم يؤثر على العملاء الخارجيين للمؤسسة بصورة جيدة وحتى على ربحيتها .

الفهرس

المحتوى	الصفحة
الإهداء	**03-01**
الشكر	**04**
الجداول و الأشكال	**07-06**
فهرس المحتويات	
مقدمة عامة	**أ-ح**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	**18**
تمهيد	**18**
المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي	**19**
المطلب الأول: التطور المفاهيمي للتسويق الداخلي	**19**
المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي	**21**
المطلب الثالث: أهداف و خصائص التسويق الداخلي	**22**
المبحث الثاني: أساسيات في التسويق الداخلي	**23**
المطلب الاول: عناصر مزيج التسويق الداخلي	**23**
المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي	**24**
المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية	**26**
المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية	**40**

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي في التسويق الداخلي	**40**
المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي في تفعيل التسويق الداخلي	**41**
المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي	**42**
خلاصة	**43**
الفصل الثاني: الخدمات الصحية واهم أدوات تحسين جودتها	**46**
تمهيد	**46**
المبحث الاول: عموميات حول الخدمة الصحية	**47**
المطلب الاول: تعريف الخدمة الصحية	**47**
المطلب الثاني: الخصائص المميزة للخدمات الصحية	**48**
المطلب الثالث: مستويات الخدمة الصحية	**53**
المبحث الثاني: أدوات تحسين جودة الخدمة الصحية	**62**
المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة الصحية .	**62**
المطلب الثاني: أهداف وأهمية جودة الخدمة الصحية .	**65**
المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات الصحية .	**66**
المبحث الثالث: التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمة الصحية	**69**
المطلب الأول: العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة الصحية	**69**
المطلب الثاني: مزايا تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية	**70**
المطلب الثالث: علاقة الالتزام التنظيمي للعاملين بتحسين جودة الخدمة الصحية	**72**

خلاصة	**76**
الفصل الثالث: تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة العيادات الخاصة –المدية–).	**78**
تمهيد	**78**
المبحث الأول: المنهجية و الأدوات المستعملة في الدراسة	**78**
المطلب الأول: منهج الدراسة	**78**
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	**79**
المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة	**80**
المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة	**81**
المطلب الأول: تحليل صدق و ثبات الاستبيان	**81**
المطلب الثاني: تحليل الخصائص الديمغرافية	**84**
المطلب الثالث: تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة فيما يخص التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمة الصحية	**87**
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات	**101**
خلاصة	**104**
خاتمة عامة	**106**
قائمة المصادر	**110**
الملاحق	**118**

مقدمة

عامة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للتسويق الداخلي

الفصل الثاني:

الخدمات الصحية وأهم أدوات تحسين جودتها

الفصل الثالث:

أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة لعينة من موظفي المؤسسات الصحية الخاصة في ولاية المدية)

خاتمة

عامة

قائمة

المصادر

قائمة

الجداول والأشكال

الملاحق

الفهرس

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله

أخي الفاضل أختي الفاضلة

في إطار تحضير المذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان " **دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة – دراسة حالة العيادات الخاصة في ولاية المدية –** " ، نتقدم لكم بالشكر الجزيل مسبقا على إجاباتكم و مشاركتكم الفعالة في انجاز هذا الاستبيان ونرجو أن تتم الإجابة على جميع الأسئلة الموجودة ، مع إحاطتكم بالعلم أن أجوبتكم هذه تستعمل لغرض البحث العلمي فقط و بسرية تامة .

من إعداد الطالبين:

- بوخاري المختار
- براهيمي مختار

ملاحظة: الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة عند الإجابة .

أولا: معلومات شخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 – 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

ثانيا: أبعاد التسويق الداخلي

البعد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
التمكين والدور الوظيفي	تقوم إدارة العيادة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين					
	العمل الذي تقوم به يدخل ضمن مهام العيادة					
	تبذل العيادة جهدها لنشر ثقافة الجودة بين العاملين					
	تفكر في مغادرة وظيفتك وتبحث عن وظيفة أخرى					
التدريب	يساعدك التدريب في اكتساب مهارات العمل					
	تقوم العيادة بتخصيص برامج تدريبية حسب وظائف العاملين					
	يتم تدريبك جيدا لأداء المهام الموكلة إليك					
	تدريبك يزيد من مهارتك في التعامل مع المرضى					
التحفيز	تحصل على الأجر الذي يتوافق مع حجم عملك					
	تقوم العيادة بمكافأة جميع العاملين بها					
	تقدم العيادة تحفيزات تشجعك على العمل أكثر					
	يتم مكافأتك حين تعمل بتميز في عملك					
	يتم معاملتك بأسلوب جيد عندما تقوم بالعمل على أحسن وجه					
	يقوم مديرك بشكرك ومدحك أمام زملائك					

الاتصال الداخلي	تهتم إدارة العيادة بالاتصال مع جميع العاملين بها					
	يوجد في عيادتكم نظام اتصالي جيد يساعدك أثناء أداء عملك					
	تشعر أنت وزملاؤك أنكم تعملون بروح الفريق					
	تستطيعون التواصل فيما بينكم أثناء العمل					
الجوانب المادية	يلائم موقع العيادة جميع عملائها					
	يجذب مظهر وشكل العيادة انتباه العملاء					
	يوجد لافتات إرشادية تساعد على الوصول للعيادة					
	تترتب أقسام العيادة بشكل جيد					
الضمان	يشعر المريض أو الزبون بالأمان أثناء تعاملك معه					
	تتم متابعة حالة المريض من طرفكم					
	تتمتع بالمهارة والخبرة الكافية للعناية بالمريض					
	تعامل المريض بأسلوب لبق أثناء تقديمك للخدمة					

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة الصحية

البعد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الاعتمادية	تلتزم العيادة بتقديم الخدمة الصحية في وقتها المحدد					
	تستجيب العيادة بسرعة لمرضاها					
	تحظى مؤسستكم بثقة العملاء (المرضى)					
	تقدم الخدمة الصحية بدرجة عالية من الدقة					
الاستجابة	تقدم الخدمة الصحية في موعدها المحدد					
	تقوم العيادة بإبلاغ مرضاها عن مواعيد الخدمة الصحية					
	يلبي عمال العيادة طلبات المريض بسرعة					
	تتمتع عيادتكم بالسرعة في تقديم الفحوصات الطبية					

الضمان	يثق المريض بمهارات وخبرات العاملين					
	يتصف عملاء العيادة بحسن المعاملة مع المريض					
	تحتفظ العيادة بسجلات مرضاها					
	تحافظ العيادة على سرية معلومات المرضى					
	تقوم عيادتكم بمتابعة عملائها بعد تلقي العلاج					
التعاطف	يولي العامل للمريض اهتمام خاص داخل العيادة					
	تلائم أوقات العناية الصحية جميع المرضى					
	يتم معاملة المريض بروح مرحة وكانه صديقك					
	تملك المعلومات الكافية عن رغبات المريض وحاجاته					
الملموسية	تتوفر العيادة على الأدوية التي يحتاجها المرضى					
	تمتلك العيادة أجهزة ومعدات طبية حديثة					
	تحظى العيادة على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر					
	توفر العيادة صالات انتظار ملائمة وبديكور جيد					
	تتوفر في عيادتكم خدمات مرافقة مثل: خدمات صيدلية					

شكرا .

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	26

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	48

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الاول	المحور الثاني
N		39	39
Normal Parameters[a]	Mean	3,7850	3,9406
	Std. Deviation	,42562	,46345
Most Extreme Differences	Absolute	,164	,114
	Positive	,116	,086
	Negative	-,164	-,114
Kolmogorov-Smirnov Z		1,023	,714
Asymp. Sig. (2-tailed)		,246	,687

a. Test distribution is Normal.

Statistics

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي
N	Valid	39	39	39
	Missing	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	28,2	28,2	28,2
	أنثى	28	71,8	71,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	26	66,7	66,7	66,7
	من 30 - 40 سنة	9	23,1	23,1	89,7
	أكثر من 40 سنة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	14	35,9	35,9	35,9
	جامعي	22	56,4	56,4	92,3
	دراسات عليا	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم ادارة العيادة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين	39	2,00	5,00	3,7949	,86388
تبذل العيادة جهدها لنشر ثقافة الجودة بين العاملين	39	1,00	5,00	3,9744	,87320
العمل الذي تقوم به يدخل ضمن مهام العيادة	39	2,00	5,00	4,2821	,64680
تفكر في مغادرة وظيفتك وتبحث عن وظيفة أخرى	39	1,00	5,00	2,9744	1,24578
يساعدك التدريب في اكتساب مهارات العمل	39	3,00	5,00	4,3846	,54364
تقوم العيادة بتخصيص برامج تدريبية حسب وظائف العاملين	39	1,00	5,00	3,7949	,97817
يتم تدريبك جيدا لاداء المهام الموكلة اليك	39	2,00	5,00	3,8974	,94018
تدريبك يزيد من مهارتك في التعامل مع المرضى	39	3,00	5,00	4,2821	,51035
تحصل على الاجر الذي يتوافق مع حجم عملك	39	1,00	5,00	2,4615	1,33468
تقوم العيادة بمكافأة جميع العاملين بها	39	1,00	5,00	3,1282	1,12810
تقدم العيادة تحفيزات تشجعك على العمل أكثر	39	1,00	5,00	2,8718	1,21784
يتم مكافأتك حين تعمل بتميز في عملك	39	1,00	5,00	3,1026	1,20950
يتم معاملتك بأسلوب جيد عندما تقوم بالعمل على أحسن وجه	39	2,00	5,00	3,6154	1,16111
يقوم مديرك بشكرك ومدحك أمام زملائك حين تعمل بتميز	39	2,00	5,00	3,2821	1,21284
تهتم ادارة العيادة بالاتصال مع جميع العاملين بها	39	1,00	5,00	3,6923	1,00404
يوجد في عيادتكم نظام اتصالي جيد يساعدك أثناء أداء عملك	39	2,00	5,00	4,1026	,75376
تشعر أنت وزملائك أنكم تعملون بروح الفريق	39	1,00	5,00	4,1026	,94018

تستطيعون التواصل فيما بينكم أثناء العمل	39	1,00	5,00	4,3590	,74294
يلائم موقع العيادة جميع عملائها	39	1,00	5,00	3,4615	,96916
يجذب مظهر و شكل العيادة انتباه العملاء	39	3,00	5,00	3,9487	,72361
يوجد لافتات ارشادية تساعد على الوصول للعيادة واقسامها	39	1,00	5,00	3,8205	,99662
تترب أقسام العيادة بشكل جيد	39	2,00	5,00	3,9487	,82554
يشعر المريض بالامان أثناء تعاملك معه	39	3,00	5,00	4,4359	,59802
تتم متابعة حالة المريض من طرفكم	39	2,00	5,00	3,9231	,83932
تتمتع بالمهارة والخبرة الكافية للعناية بالمريض	39	3,00	5,00	4,2308	,53614
تعامل المريض بأسلوب لبق أثناء تقديمك للخدمة	39	3,00	5,00	4,5385	,55470
المحورالاول	39	3,04	4,35	3,7850	,42562
Valid N (listwise)	39				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تلتزم العيادة بتقديم الخدمة الصحية في وقتها المحدد	39	1,00	5,00	4,0256	,90284
تستجيب العيادة بسرعة لمرضاها	39	2,00	5,00	3,8974	,78790
تحظى مؤسستكم بثقة العملاء (المرضى	39	2,00	5,00	3,9231	,83932
تقدم الخدمة بدرجة عالية من الدقة	39	2,00	5,00	3,7692	,93080
تقدم الخدمة الصحية في موعدها المحدد	39	2,00	5,00	4,0256	,70663
تقوم العيادة بابلاغ مرضاها عن مواعيد الخدمة الصحية	39	2,00	5,00	3,8718	,92280
يلبي عمال العيادة طلبات المريض بسرعة	39	3,00	5,00	4,3846	,63310
تتمتع العيادة بالسرعة في تقديم الفحوصات الطبية للمرضى	39	2,00	5,00	4,1538	,70854

يثق المريض بمهارات وخبرات العاملين	39	3,00	5,00	4,1282	,73196
يتصف عملاء العيادة بحسن المعاملة مع المريض	39	3,00	5,00	4,5385	,60027
تحتفظ العيادة بسجلات مرضاها	39	3,00	5,00	4,3590	,53740
تحافظ العيادة على سرية معلومات المرضى	39	4,00	5,00	4,5897	,49831
تقوم عيادتكم بمتابعة عملائها بعد تلقي العلاج	39	1,00	5,00	3,5128	,82308
يولي العامل للمريض اهتمام خاص داخل العيادة	39	2,00	5,00	3,9231	,77407
تلائم أوقات العناية الصحية جميع المرضى	39	2,00	5,00	3,5897	,81815
يتم معاملة المريض بروح مرحة وكأنه صديقك	39	3,00	5,00	4,1795	,55592
تملك المعلومات الكافية عن رغبات المريض وحاجاته	39	2,00	5,00	3,3590	,87320
تتوفر العيادة على الادوية التي يحتاجها المرضى	39	2,00	5,00	3,6667	,89834
تمتلك العيادة أجهزة ومعدات طبية حديثة	39	1,00	5,00	3,6410	1,18070
تحظى العيادة على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر	39	2,00	5,00	4,2564	,84970
توفر العيادة صالات انتظار ملائمة وبديكور جيد	39	1,00	5,00	3,8205	,96986
المحورالثاني	39	2,91	4,73	3,9406	,46345
Valid N (listwise)	39				

ANOVA

A2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	,930	1	,930	4,757	,036
Intra-groupes	7,232	37	,195		
Total	8,162	38			

ANOVA

A2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	,147	2	,074	,330	,721
Intra-groupes	8,015	36	,223		
Total	8,162	38			

ANOVA

A2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	,380	2	,190	,879	,424
Intra-groupes	7,782	36	,216		
Total	8,162	38			

قائمة المصادر

أولا: باللغة العربية

1- الكتب:

- إبراهيم طلعت الدمرداش ، **اقتصاديات الخدمات الصحية** ، مكتبة القدس الزقازيق ، مصر ، ط2 ، 2006 .
- المجيد الشاعر، **الرعاية الصحية الأولية** ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2000 .
- أيمن مزاهرة ، **الصحة والسلامة العامة** ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2000 .
- إياد عبد الفتاح النسور ، **أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية (مدخل مفاهيمي)** ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2008 .
- تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، دار الحامد ، الأردن ، ط1 ، 2005 .
- حضير كاظم محمود ، **إدارة الجودة** ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2002 .
- حميد الطائي ، بشير العلاق ، **تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي)**، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2009 .
- ردينة عثمان يوسف ، **التسويق الصحي و الاجتماعي** ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008 .
- زكي خليل المساعد ، **تسويق الخدمات و تطبيقاته** ، دار المناهج ، عمان ، ط1 ، 2006 .
- سيد محمد جاد الرب ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية (مراجع إدارة الأعمال)** ، مطبعة العشري ، جامعة قناة السويس ، مصر ، بدون طبعة ، 2008 .

- صلاح الدين عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، بدون طبعة ، 2004 .
- عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي** ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، بدون طبعة ، 2002 .
- عبد العزيز مخيمر ، محمد الطعامنة ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، بدون طبعة ، 2003 .
- عبد العزيز أبو نبعة ، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة** ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2005 .
- فريد كورتل ، **تسويق الخدمات** ، دار الكنوز المعرفية العلمية لنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2008 .
- فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، بدون طبعة ، 2005 .
- قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في مجال الخدمات (مفاهيم عمليات و تطبيقات)** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2006 .
- كمال بربرا ، **إدارة البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، ط2 ، 2000 .
- مأمون سليمان الدراركة ، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2006 .
- مبروك عبد المولى ، محمد المحمدي الماضي ، **أصول التسويق** ، الدار الهندسية بالقاهرة ، مصر ، ط1 ، 2000 .
- محمد فريد الصحن ، **قراءات في إدارة التسويق** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ط1 ، 2002 .
- محمود جاسم الصميدعي ، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2002 .

- محمد محمود مصطفى ، **التسويق الاستراتيجي للخدمات** ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، ط1 ، 2005 .
- محمد إبراهيم عبيدات ، جميل سمير دبابنة ، **التسويق الصحي و الدوائي** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2006 .
- محمد الصيرفي ، **الجودة الشاملة (طريقك للحصول على شهادة الايزو)** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2006 .
- محمد عبد العظيم ، **التسويق المتقدم** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2008.
- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، بدون طبعة ، 2005 .
- يشار أوزجان ، **الأساليب الكمية في إدارة الرعاية الصحية (تقنيات وتطبيقات)** ، ترجمة: عبد المحسن بن صالح الحيدر ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ،بدون طبعة ، 2010 .

2- المجلات:

- إبراهيم شفيق حداد ، **اختيار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية** ، المجلة الأردنية في أدارة الأعمال ، المجلد4 ، العدد4 ، 2008 .
- أكرم أحمد الطويل وآخرون ، **إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية (دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى)** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، العراق ، المجلد2 ، العدد19 ، 2010 .
- حنان الأحمد ، **تحسين الجودة " المفهوم و التطبيق " في المنظمات الصحية** ، مجلة الإدارة العامة ، مركز البحوث ، معهد الإدارة ، الرياض ، العدد2 ، 2000 .
- رويدة خلف الغريب ، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي** ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد6 ، العدد4 ، 2010 .

- دبون عبد القادر ، **دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة)** ، مجلة الباحث ، ورقلة ، الجزائر، العدد11 ، 2012 .
- عبد المحسن نعساني ، **قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية و أثرها في رضاهم و تطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية** ، مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسة العلوم الاقتصادية و القانونية ، سورية ، 2007 .
- محمد عباس ديوب ، **إدارة تسويق الخدمات الطبية التطبيق على مستشفى الأسد الجامعي ومستشفى الباسل** ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد27 ، عدد2 ، 2005 .
- هاني حامد الضمور ، **أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية** ، المجلة الأردنية الإدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 1 ، 2010 .

3- مذكرات و أطروحات:

- إبراهيم زاهي لبد ، **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني** ، بحث مقدم لاستكمال متطلبات دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013.
- أحمد الوزان ، خالد محمد ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي** ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، البحرين ، 2006 .
- أحمد محمود النجار ، **أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية** ، دراسة استطلاعية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2010.
- أسعد حماد موسى أبو رمان ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ، بحث منشور ، قسم التسويق ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 2011 .

- بوبكر عباسي ، **دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية بولاية ورقلة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية علوم الاقتصادية و التسيير و التجارة ، 2009 .
- ختام عبد الله علي غنام ، **السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس**، رسالة ماجستر في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2005.
- رائد ضيف الله الشوابكة ، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2010 .
- ساهل سيدي محمد ، **أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية** ، رسالة دكتوراه تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ، 2004 .
- سعيد شعبان حامد، **اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتامين الصحي بالقاهرة**، بحث منشور، كلية التجارة جامعة الأزهر، مصر ، تاريخ الاطلاع: 2016/12/18.
- محجوبي محمد الأخضر ، **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات الخدمية** ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 .
- محمد بدر الجريسي ، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم** ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 .

- موسى احمد خير الدين ، محمود أحمد النجار ، **أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية** ، دراسة استطلاعية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن ، 2010 .
- نادية خريف ، **تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية (دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة)** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2008 .
- ناصر قاسمي ، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2011 .
- يوسف عصماني ، **دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها (المرضى)** ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، الجزائر ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية ، 2005-2006 .

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- Ahmed.P.K, Rafiq.M. , **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet** , Butterworth-Heinmann , (NY) , 2000 .
- Béatrice Bréchignac . Roubau , **marketing sévices du prolation plan marketing** , tirage , édition d'organisation , paris 2001.
- Jisette Hart et Sylvie Lucas , **Management Hospitalier: stratégie nouvelle des cadres** , Edition Lamane , France , 2002 .
- Joel Couden , **Gestion des Ressources Humaines ,** 2émé édtion BERGER LE VAU , 1997.
- Lings.I , **Internal market orientation " Construct and Consequences "** , Journal of Business Research , Vol572004 .
- Lings.I , Greenly.G , **Measuring Internal Marketing Orientation**, Journal of marketing research, Vol,7 February 2005 .
- Lindon Denis , Jallet Frederic , **le Marketing** , dunod , Paris , 5eme edition , 2005 .

- Lings.I , **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of Services Research Vol7, February , 2005 .
- Paivi Voima , **Internal relationship management , Broadening the scope of internal marketing** , InVarey&Barbara , Internal marketing Directions for Management , Routledg , 2000 .
- PH.Kotler **," Marketing Management"** , 11eme édition , Pearson education , Paris, 2004 .
- Simberova.I **, Internal marketing As A part of Marketing culture supporting Value for External Cutomer** , Brno University of Tichnology Journal of Economics and Management: 12 , 2007 .

ملخص:

شهد قطاع الخدمات اهتمام كبير في الوقت الراهن، وخاصة في مجال الخدمات الصحية و على كل المستويات ، حيث أمسى موضوع " جودة الخدمات الصحية " محل اهتمام جميع المؤسسات الناشطة في هذا المجال، وقد تناولنا في موضوعنا مفهوم التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية الخاصة، بحيث يتميز باهتمامه بالسوق الداخلي للمؤسسة والذي يتكون من العملاء الداخليين بها، و له تأثير كبير في أبعاد جودة الخدمات الصحية، وعليه قمنا في دراستنا بتوضيح الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الخاصة، من خلال تطبيق دراسة ميدانية على عدد من العاملين في المؤسسات الصحية الخاصة، حيث بينت لنا نتائج هذه الدراسة أنه هناك تأثير ايجابي للتسويق الداخلي في أبعاد جودة الخدمات الصحية ، ومنه يجب على المؤسسات الصحية التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها الصحية أن تطبق أبعاد التسويق الداخلي وخاصة تدريب العملاء وتحفيزهم على تقديم الأفضل لعملاء المؤسسة الخارجيين .

كلمات مفتاحية: تسويق داخلي ، التزام تنظيمي ، خدمات صحية ، جودة خدمة صحية .

Abstract:

The service sector has been of great interest at the moment, especially in the field of health services and at all levels. The theme of "Quality of Health Services" has been the focus of attention of all organizations active in this field. Private health institutions, which is characterized by interest in the internal market of the institution, which consists of internal customers, and has a significant impact on the dimensions of the quality of health services, so we have in our study to clarify the role of internal marketing in improving the quality of health services in private institutions,The results of this study showed that there is a positive effect of internal marketing in the dimensions of the quality of health services. Hence, health institutions that seek to improve the quality of their health services should apply the internal marketing dimensions, especially training the clients and motivating them to Provide the best for the external clients of the institution.

Keywords: Internal marketing, Regulatory commitment, Health services, Quality of health service.

خاتمة عامة

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية ، إذ أن المؤسسات الخدمية الخاصة تتأثر بها أكثر من المؤسسات العامة ، و خاصة أثناء المنافسة الشديدة حيث تعتبر أكبر عائق أمام المؤسسات الخدمية الخاصة ، و نجد أنه هناك علاقة وطيدة تربط بين مقدم الخدمة و المستفيد منها (العميل الداخلي والعميل الخارجي) في مجال تسويق الخدمات و بالخصوص فيما يتعلق بالقطاع الصحي ، حيث أن أداء العاملين الداخليين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي و أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة الخدمية لتحقيق التميز في السوق ، و حتى تتمكن المؤسسة من جذب العميل الخارجي لا بد عليها الاهتمام أولا بالعميل الداخلي و معرفة معظم حاجاتهم و رغباتهم ، و التسويق الداخلي يعتبر أحد أهم المفاهيم التسويقية الحديثة الذي يهتم على وجه الخصوص بالعملاء الداخليين للمؤسسة الخدمية و يقوم على تحسين و تطوير جودة الخدمات و تحقيق رغبات و حاجات العملاء الخارجيين بدءا من تحقيق رغبات العملاء الداخليين و ما يحقق أهداف المؤسسة الخدمية و مما يزيد من فرصها التسويقية .

و نجد أن الخدمات الصحية لها حساسية كبيرة من قبل المستفيدين منها ، أي لا بد أن تقدم لهم على أحسن جودة ممكنة من طرف المؤسسات الصحية ، حيث دخلت هذه الخدمات حيز التسويق ، و أصبح هناك تنافس شديد في تسويق الخدمات الصحية ، و كما ذكرنا سلفا أن التسويق الداخلي يعمل على تقديم الخدمات بأحسن جودة ممكنة للعملاء المستفيدين منها و هذا لاهتمامه الكبير بالعملاء الداخليين للمؤسسة، و قد تناولنا في موضوعنا (دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية) نظرا لما له من أهمية بالغة حيث أصبح محل اهتمام كافة المؤسسات الصحية الخاصة ، و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بهدف توضيح أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية توصلنا إلى النتائج التي سنوضحها في الآتي:

- توجد هناك علاقة دالة معنويا بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية تعزى للمتغيرات الوسيطية.

- يعتبر التسويق الداخلي أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة الصحية الذي يركز على العملاء الداخليين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للعملاء الخارجيين للمؤسسة الصحية .
- المؤسسات الصحية كغيرها من المؤسسات الخدمية تسعى إلى تحسين من جودة خدماتها الصحية قدر الإمكان ، و هذا لتقديم الأفضل لعملائها و ذلك بتطبيق التسويق الداخلي الذي بدوره يهتم بالعملاء الداخليين للمؤسسة الصحية .
- توصلنا من خلال الجانب التطبيقي للدراسة إلى أنه هناك ممارسات لأبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة و هذا حسب إجابات العملاء الداخليين في هذه المؤسسات وهذا فيما يخص الأبعاد التالية للتسويق الداخلي (التمكين و الدور الوظيفي ، التدريب ، الضمان ، الجوانب المادية الملموسة ، الاتصال الداخلي) ، ما عدا في بعد التحفيز كان هناك حياد من قبل المستجوبين حول هذا البعد .
- من خلال آراء العملاء الداخليين بالمؤسسات الصحية الخاصة الذين تم استجوابهم ، نجد أن هذه المؤسسات تهتم بتحسين جودة خدماتها الصحية فيما يتعلق بجميع أبعاد الجودة الخمسة، حيث كان تقييمها عالي بالنسبة ل (الاعتمادية ، الاستجابة ، الجوانب المادية الملموسة ، التعاطف) ، أما تقيم بعد الضمان كان عالي جدا .
- هناك أثر ايجابي كبير للتسويق الداخلي على أبعاد جودة الخدمة الصحية في المؤسسات الصحية محل الدراسة ، أي أن التسويق الداخلي يدخل ضمن تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الخاصة .
- نجد أنه هناك اختلافات دالة معنويا على أثر التسويق الداخلي في أبعاد جودة الخدمة الصحية تعزى لمتغير الجنس ، كما أنه لا توجد اختلافات ترجع لمتغيري الفئة العمرية و المستوى التعليمي.
- و من خلال كل ما سبق نستنتج أن التسويق الداخلي له أثر ايجابي على تطبيق أبعاد الجودة الصحية في المؤسسات الخاصة رغم وجود متغيرات أخرى تساهم في تحقيق جودة الخدمة الصحية ، و لكن بنسبة أقل من التسويق الداخلي .

التوصيات:

و مما توصلنا إليه في النتائج التي سبقت يمكننا طرح بعض التوصيات فيما يلي:

- الإلمام بجميع أبعاد التسويق الداخلي من طرف مالكي المؤسسات الصحية الخاصة لأننا رأينا فيما سبق غياب أهم بعد ، و هو بعد التحفيز حيث يعتبر هذا الأخير المحرك الفعال الذي يساعد العملاء على العمل بتميز .
- إعادة النظر في الجوانب المادية الملموسة من طرف مسيري المؤسسات الصحية الخاصة .
- محاولة تدريب العاملين على معرفة ما يرغبه العملاء المستفيدين من الخدمة الصحية و الاستجابة لهم بسرعة .
- وضع خدمات مرافقة للخدمة الصحية من طرف المؤسسات الخاصة كالصيدلة مثلا .
- تنويع الخدمات الصحية ، كوضع أقسام تخص الجراحة مثلا ، لأننا وجدنا أن أغلب المؤسسات الصحية تقوم بالتحاليل الطبية فقط .
- دراسة البحوث التسويقية في السوق الداخلي للمؤسسات ، و هذا من أجل معرفة رغبات العملاء بها ، و العمل على تحقيق هذه الرغبات لتحقيق الجودة المطلوبة .

آفاق الدراسة:

- التسويق الداخلي كمدخل حديث لإدارة التسويق والتزام العاملين في المؤسسة الخدمية.
- دور أبعاد التسويق الداخلي في تطوير أداء العملاء.
- أثر جودة خدمة العملاء الداخليين في الخدمة المقدمة للمستفيدين من طرف المؤسسة الخدمية.