



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## دور التسويق الداخلي في ترقية جودة الخدمات الصحية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية خميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

◆ تحت إشراف الاستاذة :  
بكوش كريمة

◆ اعداد الطالبان:  
قواسمي أحمد  
فقوس عز الدين

السنة الجامعية: 2020/2019





جامعة الجليلية بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## دور التسويق الداخلي في ترقية جودة الخدمات الصحية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية خميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

◆ تحت إشراف الاستاذة :  
بكوش كريمة

◆ اعداد الطالبان:  
قواسمي أحمد  
فقوس عز الدين

السنة الجامعية: 2020/2019

## إهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام، سبحانه لا نحصي له ثناء عليه كما أثنى هو على نفسه وهو ولي كل الإنعام.

إلى روح والدي الطاهرة أهدي له ثمرة جهدي هذه، راجيا من الله أن يغمره برحمته، وإلى قرّة عيني وإلى أعز ما أملكه في حياتي أمي، ومن شاركوني ظلمة الرحم أخي وأختي، وإلى كل الأصدقاء.

إلى كل من عرفني ولم أعرفه أو دعا لي بظهر غيب، أو ساندني ولو بالكلمة الطيبة. إلى كل من أحب لي الخير والنجاح يوما ما.

قواسمي أحمد

إلى الأب الفاضل الذي ساعدني في الوصول إلى هذه المرحلة، وإلى أمي الحبيبة. إلى إخوتي وأعمامي وأقاربي اللذين شجعوني في انجاز هذه الدراسة. إلى جميع من ساندني و قدم لي يد المساعدة في سبيل العلم والمعرفة أهدي هذا العمل المتواضع.

فقوس عز الدين

## شكر وتقدير

الحمد لله الهادي إلى سبيل الرشاد، الموفق بكرمه لطرق السداد، الذي أعاننا وأمدنا بالصبر والعزيمة، ومكننا من إنجاز هذا العمل، نحمده ونصلي ونسلم على سيدنا محمد بن عبد الله النبي العربي الصادق الأمين نتوجه بجزيل الشكر والامتنان لسديها إلى أستاذتنا الفاضلة "بكوش كريمة" أطال الله في عمرها ووفقها لما يحبه و يرضاه التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتنا الكرام فلهم منا كل الشناء والتقدير في قسم علوم التسيير بجامعة جيلالي بونعامه-خميس مليانة-الدين لم يخلوا في توجيهنا بما احتجنا إليه من كتب من مكتباتهم، وإلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين قدّموا لنا يد العون.

كما لا يفوتني أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة والقائمين عليها.

## ملخص:

تناولنا في هذه الدراسة مصطلح التسويق الداخلي و حاولنا توضيح دوره في ترقية جودة الخدمة الصحية بالتطبيق على مؤسسة استشفائية عمومية من خلال معالجتنا للإشكالية التالية "ما هو دور التسويق الداخلي في ترقية جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة" ؟

لهذا الغرض قد قمنا بتوزيع (80) استبيان منها (40) على عينة من العاملين بالمؤسسة أين تم استرجاعها كلها و (40) استبيان على عينة من المرضى المتعاملين مع هذه المؤسسة وقد تم استرجاع (20) و أظهرت هذه الدراسة انه لا يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة على الرغم من أن هناك ممارسة لبعض أنشطته , كما بينت النتائج وجود ارتباط ايجابي بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات المقدمة .

خلصت الدراسة إلى أن تحسين الجودة في الخدمات الصحية يقتضي بالضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي من طرف هذه المؤسسات من خلال الاهتمام بجميع أبعاده خاصة التمكين و نظم التحفيز .

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي ,الخدمات الصحية , جودة الخدمة الصحية.

## Résumé :

Dans cette étude, nous avons abordé le « terme marketing interne » et essayé de clarifier son rôle dans l'amélioration de la qualité des services de santé en appliquant à une institution hospitalière publique où nous devons résoudre le problème suivant : Quel est le rôle du marketing interne dans l'amélioration de la qualité des services de santé dans l'hôpital public de Khemis Miliana?"

Pour cet raison, nous avons distribué (80) questionnaires dont (40) à un échantillon des employés de l'institution où ont tous été récupérés et (40) questionnaires à un échantillon de patients traitant avec cette institution et (20) ont été récupérés , cette étude a montré qu'il n'y a pas d'intérêt de marketing interne comme une philosophie bien qu'il y ait un exercice pour certaines de ses activités, les résultats ont également montré une relation positive entre le marketing interne et la qualité des services fournis.

L'étude a conclu que l'amélioration de la qualité des services de santé est nécessite d'adopter le concept de marketing interne par ces institutions à travers l'attention à tous Ses dimensions surtout les systèmes d'autonomisation et de motivation.

**Mots clés:** marketing interne, services de santé, qualité des services de santé.

## فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
اهداء	
شكر و تقدير	
ملخص	
<b>فهرس المحتويات</b>	<b>I</b>
قائمة الجداول	II
قائمة الأشكال	III
قائمة الملاحق	IV
مقدمة	أ-ج
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة</b>	
تمهيد الفصل	05
المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية والعلاقة بينهما	06
المطلب الأول: عموميات حول التسويق الداخلي	06
المطلب الثاني: جودة الخدمات الصحية	16
المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية	23
المبحث الثاني: الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	24
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي والمتعلقة بجودة الخدمات الصحية	24
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بدور التسويق الداخلي في ترقية جودة الخدمة الصحية	27
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	28
خلاصة الفصل	30
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية(دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية"خميس مليانة")</b>	
تمهيد الفصل	32
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة و عرض منهجية الدراسة.	33
المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة	33
المطلب الثاني: عرض منهجية الدراسة ( الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة وأدواتها)	40
المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج	41
المطلب الأول: تحليل النتائج	41
المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج	45
خلاصة الفصل	52
خاتمة	54
قائمة المراجع	57
الملاحق	65

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين	1-1
21	مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد نوعية الخدمة الصحية	1-2
22	أبعاد الجودة للخدمات الصحية	1-3
40	عدد الاستبيانات الموزعة على عينة العاملين والمرضى	2-1
41	توزيع العينة حسب الجنس	2-2
42	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	2-3
42	توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية	2-4
43	توزيع العينة حسب الفئة العمالية	2-5
43	توزيع العينة حسب مدة الخبرة	2-6
44	الخصائص الشخصية لأفراد العينة الثانية- المرضى-	2-7
46	مدى تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة	2-8
48	أثر تطبيق التسويق الداخلي على الجودة	2-9
49	تقييم افراد عينة المرضى للجودة المقدمة لهم	2-10



# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	توزيع الاطباء حسب التخصص	2-1
37	توزيع الافراد شبه الطبيين حسب التخصص	2-2
38	توزيع الاداريين والاعمال الاخرى حسب التخصص	2-3
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة	2-4

# قائمة الملحق

اسم الملحق	الرقم
استبيان	01
كشوف الرواتب	02



## مقدمة

يشهد العالم تحولات و تغيرات عديدة أثرت على عالم الأعمال، و أعادت تشكيل ملامحها نتيجة للعولمة وما صاحبها من ثورة في أساليب الاتصال و التكنولوجيا، و زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي و الدولي، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتنامي بالعنصر البشري، و اعتباره مورد استراتيجي.

ويعتبر التسويق الداخلي من أهم المقاربات التي اهتمت بالمورد البشري، عن طريق عدة ممارسات وسياسات فعالة تؤثر على سلوكيات هذا الأخير اتجاه عمله، و اعتباره عميلا داخليا لديه حاجات و رغبات يجب إشباعها بهدف بناء علاقة تميز و لاء و كذا تحصل كل طرف على مكاسب دون أن يكون الطرف الآخر خاسرا.

و المنظمات الخدمية عامة و الصحية خاصة عرفت هي الأخرى تطورات واسعة و منافسة شديدة و شرسة مع ارتفاع مستمر في تكلفة خدماتها، فرضت عليها خلق قيمة للأفراد العاملين و العمل على استثمارهم استثمارا ناجحا و بالتالي تبني التسويق الداخلي في سبيل تعزيز مركزها التنافسي و كسب أكبر حصة سوقية، ما يضمن لها النمو و الاستمرار.

حيث أصبحت هذه المنظمات على دراية تامة أن تكلفة الحفاظ على العملاء الحاليين أقل بعدة مرات من تكلفة البحث عن عملاء جدد، فحولت جهودها للاهتمام بمواردها البشرية لتقليل الفارق بين جودة خدماتها و تطلعات الزبائن، لكن ضبط هذه الجودة مع توقعات الزبائن أمر مستعصي و يتطلب البحث الفعال في العوامل المؤثرة على أداء عملائها باعتبارهم السوق الداخلي لها و ان ما يقدمه هؤلاء ينعكس مباشرة على أداءها و جودة خدماتها و رضى زبائنها.

### 1/ إشكالية الدراسة:

ما هو دور التسويق الداخلي في ترقية جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة؟

و تتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يمارس التسويق الداخلي في المؤسسات ذات الطابع الصحي؟
- هل يؤثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية ؟
- هل تطبق الجودة في تقديم الخدمة الصحية في المؤسسة محل الدراسة؟

### 2/ الفرضيات :

و كمحاولة للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية فقد اعتمدنا على الفرضية الرئيسية المصاغة

على النحو التالي :

- المؤسسة محل الدراسة تمارس التسويق الداخلي؛
- تطبيق التسويق الداخلي له أثر إيجابي على مستوى جودة الخدمات الصحية؛
- المؤسسة محل الدراسة تقدم خدمات ذات جودة مقبولة لدى المرضى.

### 3/مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها :

◀ قلة الدراسات المتعلقة بموضوع التسويق الداخلي في جانب المؤسسات الصحية.

◀ محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي لاستخلاص النتائج والمساهمة في حل المشكلات.

### 4/أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في كون أن التسويق الداخلي أحد أنواع التسويق الذي تحتاج إليه المنظمات الصحية، باعتباره مطلب أساسي لفعالية التسويق الخارجي بالمؤسسة إضافة لضرورة المساهمة في تطبيقه بالمؤسسات الصحية الجزائرية، لتحسين جودة خدماتها ، إذ تعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة الصحية لكسب ولاء عملائها و تحسين جودتها.

أما على الصعيد الشخصي فهذا الموضوع أهمية كبيرة بالنسبة لنا لإثراء معارفنا النظرية في موضوع التسويق الداخلي والجودة، وكذا تمكيننا من الإلمام بمختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في إعداد الدراسات الميدانية.

### 5/أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى :

✓ تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية و إبعاد تقييمه لجودة الخدمة.

✓ التعرف على تقييم إبعاد التسويق الداخلي المقدمة بالمستشفى محل الدراسة من خلال استقصاء آراء عينة من عملائها.

✓ تزويد المستشفى محل الدراسة الميدانية بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة خدماتها.

### 6/حدود الدراسة :

• **الحدود المكانية :** المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة.

• **الحدود الزمانية :** الجانب النظري تمت معالجته في الثلاثي الأول من سنة 2020، أما الجانب التطبيقي

المتمثل في الدراسة الميدانية فكان من 18 فيفري إلى 22 مارس من نفس السنة.

• **الحدود المصطلحاتية :** أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة :التسويق،التسويق الداخلي،أبعاد التسويق

الداخلي،الجودة ،جودة الخدمات الصحية.

### 7/منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي مناسب

لوصف الظاهرة محل الدراسة، و استقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين ،ومن ثم اعتمدنا على المنهج التحليلي

في الدراسة الميدانية من خلال تحليل نتائج الاستبيان، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في البحث فتمثل في :

• **مصادر جمع المادة العلمية النظرية :** لقد تم جمع المعلومات والبيانات من خلال مسح الإنتاج العلمي

حول الموضوعات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في :الكتب العربية والأجنبية، المذكرات الجامعية، المجالات

العلمية، الملتقيات والمنتديات.

- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية :استخدمنا المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقود إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي :الاستمارة والملاحظة.
- 8/ صعوبات الدراسة :

خلال دراستنا الميدانية تعرضنا لمجموعة من الصعوبات وتتلخص هذه الصعوبات في النقاط التالية:

◀ صعوبة الحصول على مؤسسة لتطبيق الدراسة ؛

◀ عدم وجود تنسيق بين إدارة الجامعة والمؤسسات محل الدراسة ما صعب مهمة إيجاد مكان ملائم لأعداد

الدراسة الحالية؛

◀ الصعوبات المتعلقة بالاستقصاء للعاملين بالمؤسسة؛

◀ صعوبة فهم المقصود من دراستنا عند محاولة إسقاطها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

9/هيكل الدراسة :

لمعالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين احدهما نظري والآخر تطبيقي. كما قمنا بتقسيم

الفصل النظري إلى مبحثين؛

✚ المبحث الأول : خصصناه لعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة التسويق الداخلي

وجودة الخدمات الصحية والعناصر الفرعية المرتبطة بهما وصولا إلى العلاقة بينهما.

✚ المبحث الثاني : خصصناه للدراسات التطبيقية وتناولنا فيه أهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة

بموضوع الدراسة مع إبراز الأهداف العامة وأهم النتائج المتوصل إليها في كل دراسة مع المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

اما الفصل الثاني فتناولنا فيه مبحثين حيث تطرقنا في :

✚ المبحث الاول الى : تقديم المؤسسة عينة الدراسة وكذا الطريقة والادوات؛

✚ أما المبحث الثاني فخصصناه للنتائج والمناقشة.

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

## تمهيد

يعتبر التسويق الداخلي من العناصر المهمة التي يجب أن تهتم بها المنظمات والمؤسسات وبالذات القطاع الخدمي الذي يعتمد على الكوادر البشرية، والتركيز على تدريبهم وتحفيزهم وتوفير وسائل الاتصال الداخلي لهم ليكونوا مؤهلين ومدربين لتقديم الخدمة المطلوبة على أفضل شكل.

وتعد الخدمات الصحية من المنظمات الخدمية التي تقدم خدمة العلاج للأفراد (المرضى) من خلال الممرضين بصفة خاصة والعمال بصفة عامة، لذا يعتبر هؤلاء عنصر مهم في هذا القطاع لذا يجب على المستشفيات الاهتمام بتدريبهم وتحفيزهم وتوفير وسائل الاتصال والعمل بروح الفريق والذي بدوره يزيد من رضاهم والتزامهم للمنظمة.

من ذلك فان هذا الفصل يعرض الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث قسم إلى مبحثين خصص المبحث الأول لعرض المفاهيم الخاصة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية والعلاقة بينهما. أما المبحث الثاني فتطرق فيه لأهم الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع مع تقديم مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية .



## المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية والعلاقة بينهما

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة و النوعية في المؤسسات الخدمية، ومنظمات الخدمات الصحية بدورها باعتبارها قطاع حساس وجب عليها تبني التسويق الداخلي، في سبيل ترقية جودة خدماتها والحصول على ميزة تنافسية لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة.

وللإمام بالمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة تم تقسيم هذا المبحث الثلاث مطالب خص المطلب الأول منه مختلف المفاهيم حول التسويق الداخلي والعناصر المرتبطة به، إما المطلب الثاني فتعلق بجملة المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات الصحية، وخصص المطلب الثالث والأخير لبيان العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات الصحية.

### المطلب الاول :عموميات حول التسويق الداخلي

قبل التطرق لموضوع التسويق الداخلي ومختلف العناصر المرتبطة به لابد من التعريف أولاً بالتسويق وتحديد أهميته واهم وظائفه.

#### أولاً :التسويق

##### 1/مفهوم التسويق

لقد ظهرت عدة تعاريف لمفهوم التسويق والنشاط التسويقي بسبب تزايد الاهتمام بهذا المجال، وخاصة في البلدان الرأسمالية المتقدمة، باعتباره أحد توجهات نشاطات الأعمال الحديثة، وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وقد كان للتطورات الاقتصادية الأثر الكبير في تطور مفهوم التسويق وانتشاره بين المؤسسات المختلفة، كما كان للتقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة في الأسواق آثاره أيضاً على تطور مفهوم التسويق، ومن بين هذه التعريفات للتسويق<sup>1</sup>:

التسويق: جميع أوجه النشاط التي تعمل على انتقال السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكها (المستهلك النهائي).

التسويق: تقديم السلع والخدمات المناسبة للأشخاص المناسبين في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب عن طريق مزيج اتصال ترويجي مناسب.

التسويق بهذا المفهوم يتضمن جميع أوجه النشاط التي تعمل على خلق المنفعة المكانية والزمانية ومنفعة التملك للسلعة أو الخدمة، ومعنى ذلك أنه نشاط اقتصادي لخلق المنافع.

1 د. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص20.

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق:"التسويق يشتمل على التخطيط والتنفيذ والتسعير والترويج للأفكار والمنتجات والخدمات لتحقيق عملية التبادل لمقابلة أهداف الأفراد والمؤسسات"<sup>2</sup>.

عرف كذلك بأنه" :نشاط اقتصادي يضمن تحقيق التبادل في أي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع والخدمات المعروضة من كل منها، بما يحقق أهداف ذلك المجتمع"<sup>3</sup>.

وحسب موردين فالتسويق هو :أهم وظيفة إدارية داخل المنظمة والمتعلقة بفهم حاجات ورغبات الزبائن في السوق، وتبني النشاطات التي تسمح بتسليم السلع والخدمات المناسبة بشكل أكثر فعالية من المنافسة<sup>4</sup>.

❖ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق يمثل نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من الأنشطة والجهود التي تسمح بتدفق السلع والخدمات والأفكار والتي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنشآت وذلك من خلال عملية التبادل والتي تحقق أهداف جميع الأطراف."

## 2/ أهمية التسويق

للتسويق أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر تتمثل في<sup>5</sup>:

▪ استنزاف تكاليف التسويق للجزء الأكبر من دخل المشتري :إن دراسة التسويق تجعل المشتري/ المستهلك أكثر وعي بسبب الأنشطة التسويقية المتعددة التي أصبحت ضرورة لتحقيق الإشباع والرضا لاستهلاك أو الاستفادة من السلع والخدمات.

▪ التسويق يستخدم في جميع المؤسسات :تخصص التسويق يوفر العديد من المهن والوظائف الجاذبة والممتعة والتي توفر فرصاً للتحدي والارتقاء للمناصب العالية :البيع الشخصي، الإعلان، التغليف، النقل، التخزين، تطوير المنتجات، أضف إلى ذلك الأفراد الذين يزاولون أعمالاً في المؤسسات غير الربحية ويمارسون أنشطة تسويقية متعددة .ولهذا فإن معرفة الأفراد بالتسويق ومهاراته يعتبر رصيلاً فردياً ذا قيمة لجميع الأفراد وفي معظم المهن والوظائف.

▪ التسويق ضروري للأعمال والاقتصاد :يساعد التسويق منظمات الأعمال على بيع منتجاتها بهدف البقاء والنمو.فالموارد المالية يتم تحصيلها من المبيعات لاستخدامها في تطوير المنتجات الجديدة.فالمنتجات تسمح للمنظمة من تقديم ما يشبع حاجات ورغبات الزبائن دائمة التغير والتي بدورها تساعد المنظمة من الحصول على أرباح جديدة ومستمرة كما تحتاج المنظمات غير الربحية إلى بيع خدماتها حتى تستمر في البقاء.

<sup>2</sup> نادية بن زاوي، أهمية تسويق الخدمة التأمينية في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمين الشامل la caat وكالة أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص10.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص55.

<sup>4</sup> حسنة فاطيمة الزهراء، تأثير التسويق الحسي على سلوك المستهلك، دراسة حالة ناتكسيدس وايف روشي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص02.

<sup>5</sup> د.نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، صص 64-65

▪ التسويق يغذي الاقتصاد العالمي :تساهم الأرباح المتأتية من تسويق المنتجات في تطوير المنتجات الجديدة والتكنولوجيا .فالتقدم التكنولوجي المصاحب لانهايار الحواجز السياسية والاقتصادية في العالم جنباً إلى جنب تكشف الرغبة العالمية لدى الأفراد في تحسين مستويات معيشتهم، جعلت التسويق يخترق الحواجز العالمية وأصبح شائعاً في تحفيز نمو الاقتصاد العالمي .فقد ساهمت تكنولوجيا الاتصالات وزيادة سفر الأفراد بين أقطار العالم إلى تقبل المنتجات الأجنبية وأما استخدام الإنترنت فقد جعل الأمر سهلاً للوصول إلى الزبائن حول العالم.

▪ المعرفة التسويقية تعزز وتزيد من الوعي الاستهلاكي:

بالإضافة إلى مساهمة الأنشطة التسويقية في رفع المستوى الاقتصادي، فإنها أيضاً تساعد في تحسين مستوى حياة الأفراد .فالوعي الاستهلاكي يزيد من معرفة المستهلكين لحقوقهم حيال المنتجات وماهي ضمانات المنتجات وماهي التشريعات اللازمة لصيانة حقوقهم والمعلومات الواجب توفيرها من قبل المنتجين مثل عملية شراء المنتجات.كما تمكنهم المعرفة التسويقية من التنبه للممارسات اللاأخلاقية وغير القانونية كالغش الذي تمارسه بعض المؤسسات .

▪ مسؤولية التسويق في تحقيق الرفاه للزبائن والمجتمع :

يعتمد نجاح النظام الاقتصادي على التسويقيين وقيمهم في بناء الثقة والعلاقات التعاونية من خلال المعاملة والاحترام الجيدين للزبائن .فعامة الناس أكثر اهتماماً بضرورة تبني التسويقيين للمسؤولية الاجتماعية والاعتبارات الأخلاقية عند تخطيط وتنفيذ أنشطتهم التسويقية المختلفة.

3/وظائف التسويق:

الوظيفة التسويقية هي عبارة عن مجموعة من النشاط المتخصص أو خدمة اقتصادية معينة يتم أداؤها أثناء عملية توزيع السلع والخدمات وتحويلها من حيازة المنتج إلى حيازة المستهلك .ويمكن تصنيف الوظائف التسويقية على النحو التالي:

❏ الوظائف التبادلية :وتشمل القيام بوظيفتي البيع والشراء .

❏ الوظائف المتعلقة بالعرض المادي :وتعني الإمداد والتمويل وتشمل وظائف النقل والتخزين والشراء للمنتج.

❏ الوظائف التسهيلية :وتعني وظائف التمويل ومواجهة وتحمل المخاطر وتزويد المؤسسة بالمعلومات.

❏ وظائف اتصالية<sup>6</sup>: وتتعلق بكافة الأنشطة التي تستهدف البحث عن مشتريين وبائعين للسلع والخدمات.

❏ وظائف ترويجية : وتشمل كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير الأفراد، وإقناعهم بالسلع والخدمات المقدمة

لاستمالة سلوكهم الشرائي، ويضم ذلك الوسائل الترويجية المختلفة كالإعلان والدعاية والعرض...الخ.

❏ وظائف التسعير :

وتشمل وظائف تحديد السعر المناسب الذي يجب أن يكون عالياً إلى المستوى الذي يمكن من تغطية التكاليف المختلفة للسلعة، ومنخفضاً إلى المستوى الذي يمكن من خلاله استمالة الأفراد لشراء السلعة.

<sup>6</sup> د. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، داروائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص35.

## ثانيا : التسويق الداخلي

هناك العديد من المحاولات و الأفكار لتقديم تعريف التسويق الداخلي ، حيث يرى البعض أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنهم منتجات داخلية ، و أن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن القوى العاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء المستفيدين . غير أن أدبيات علم التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات.

1/ مفهوم التسويق الداخلي:

قدم العديد من المؤلفين إسهامات مختلفة لإعطاء مفهوم للتسويق الداخلي و كان أبرزها تعريف Berry الذي عرفه على أنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة و بالتالي فأنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم و المحافظة عليهم و بالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة<sup>1</sup>. أما Kotler فيضعه على أنه:" العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و التحفيز الداخليين و بالأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر ، و دعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن<sup>2</sup>." كما وترى منى شفيق على أنه:" تصميم السياسات و البرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العلاء الداخليين) ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين<sup>3</sup>." بينما يرى brown و Ferguson إن المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لان جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل و تعامل الموظفين مع الزبائن ، لذلك فهم يعتقدون إن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على<sup>4</sup> :

✓ الاستقطاب و المحافظة على أفضل الأفراد.

✓ تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل ، من خلال تطبيق فلسفة و أساليب التسويق على الموظفين.

بالإضافة إلى ما سبق ، فقد قدم الأستاذان رفيق و أحمد بمراجعة أدبيات و أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة ، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة و حدود تطبيقها ، و إظهار الصبغة التسويقية لهذا المفهوم ، و خلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي:" هو تلك الجهود المخططة و القائمة على استخدام المدخل التسويقي ، للقضاء على مقاومة التنظيمية للتغيير ، و تحقيق التعاون

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان،الأردن ، 2002 ، ص 284.

<sup>2</sup>الطائي حميد عبد النبي،قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي،صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين،الطبعة الأولى،عمان،الأردن، 2001 ،ص152.

<sup>3</sup>منى شفيق ، التسويق بالعلاقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005 ، ص 03.

<sup>4</sup>بدري قسم عبد الفراج مرسال ، أثر التسويق الداخلي على جودة المصرفية : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2014 ، ص69.

و التكامل الوظيفي بين الموفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية ، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك ،من خلال موظفين محفزين و موجهين بالمستهلك<sup>5</sup>."

كما يضيف Parolume و Berry "انه يجب على إدارة أن تعامل موظفيها بنفس الطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها عملائها الخارجيين . أي أن السوق الداخلي هو الطريق للسوق الخارجي و بالتالي كفاءة التسويق الداخلي تصب في كفاءة التسويق الخارجي"<sup>6</sup>.

يمكن القول مما سبق أنه على الرغم من اختلاف التعاريف و تباينها إلا أنها تشترك في أهم فكرة يقوم عليها التسويق الداخلي ألا وهي معاملة الموظفين على أنهم زبائن و انتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين و اعتبار المنظمة سوقا داخليا ، وهذا من أجل إشباع حاجات الزبائن الخارجيين من خلال إشباع حاجات و رغبات الزبائن. كما أن للتسويق الداخلي خصائص وميزات مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية و الإدارة التسويقية ، و التي يمكن توضيحها فيما يلي<sup>7</sup>:

✓ التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة ، و لكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات و الأعمال الكلية ، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة و يعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق الخارجي.

✓ الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة.

✓ يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.

✓ يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند مستويات العليا في الإدارة و كذلك يلتزم به كافة العاملين و يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد. إضافة لخاصيتين أساسيتين هما :

◀ التسويق الداخلي عملية اجتماعية :فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها،، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط،و إنما هناك حاجات اجتماعية مثل : الأمن و الإلتناء و الصداقة ، وهذا يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

<sup>5</sup> Ahmed . P .K , Rafiq. M. , Internal marketing : **Tools and concepts for customer – Focused management** , Butterworth – Heinmann , (NY) , P 10.

<sup>6</sup>سهم موسى الدريالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص 13 .

<sup>7</sup>أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين : دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي - الامارات - فرع مدينة العين ،المجلد 16 ، العدد 1 ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبوظبي ، الإمارات، 2015،ص 15.

◀ التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم خبرة و دراية كافية على الأنشطة التي يقومون بها و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين الخارجيين.

2/المزيج التسويقي الداخلي : يتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة المنتج، السعر، التوزيع، الترويج<sup>8</sup>.

المنتج: و يتضمن الإستراتيجيات و الخطط التسويقية و غير التسويقية المزمع تنفيذها، و يتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات، والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة أو بالمعنى العام هي الوظيفة التي يشغلها الموظف حين انتمائه للمؤسسة؛

السعر: و هو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط و الإستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة و تغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتلائم مع اتجاهات الإدارة الحديثة؛

الترويج: هي وسائل الاتصال المختلفة لإعلام و إقناع العاملين و تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وتمثل في التقارير و ملخص المخطط المجالات الحائطية، الندوات، الاجتماعات؛

التوزيع: هي عملية تقديم المنتج للزبائن الداخليين و يجب أن يكون للمسير القدرة على تنظيم اللقاءات و الندوات لتسليم المنتج و يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة و نظمها قنوات رئيسية للتوزيع؛

3/ أبعاد التسويق الداخلي :

تعددت أبعاد التسويق الداخلي و اختلفت حسب جهات نظر كل باحث حيث لا يوجد اتفاق حولها ، إذ يظهر الجدول التالي بعض أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين .

**جدول رقم (1-1) : أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين**

---

<sup>8</sup> محجوبي محمد الأخضر، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق ، تخصص تسويق خدمات، (غير منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة أبي بكر بالكايد، تلمسان 2010، ص33.

النموذج	الباحث / السنة
الرؤيا، تطوير العاملين، التعويضات.	Caruana ,A, و Callerya,P(1998)
القيادة العليا ، استراتيجية التعويضات ، الاتصالات الداخلية ، تدريب العاملين.	أحمد و رفيق ( 2003 )
صورة الزبون الخارجي ،تطوير البرامج،معايير الجودة، نظام مكافآت.	Kelemen,M., و Doukak,I.P(2004)
الرؤيا ، تطوير الموظفين ، التعويضات ، التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المنافسين ، التناسق بين الوظائف.	Bouranta,N.,Mavridoglou,G., و Kyriazopoulos,P(2005)
التوظيف ، التحفيز ، الاتصال ، الاحتفاظ بالموظف.	Rydberg,I., وLyttinen,J.P(2005)
بحوث السوق ، تجزئة السوق ، الاتصالات ، التطوير والتعويضات.	Lee,C., وChen,W.J.(2005)
الرؤيا و التطوير ، إدارة الموارد البشرية.	Tsai,Y.,a وWu,S.W.S.,(2006)
التوجه نحو الزبون و رضا الزبون ،التناسق و التكامل بين الوظائف ، رضا الموظفين مدخل التسويق الشبيه، تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية.	Logaj,V., وTrnavcevic,A(2006)
التناسق و التكامل بين الوظائف ، التوجه نحو الزبون ، مدخل التسويق الشبيه ، الرضا الوظيفي ، التمكين ، جودة الخدمات ،التطوير ،الرؤيا ،استراتيجية التعويضات ،الاتصال الداخلي.	Ha,N.C.,Bakar,R.A.,وJaafar,S.I.S(2007)
الفهم و التميز ،التحفيز ،الرضا الوظيفي ،التدريب ،التناسق و التكامل بين الوظائف.	Farzad,A.(2007)
الرؤيا ،تدريب العاملين ،تطوير العاملين ،التعويضات.	Kyriazopoulos,p, Yannacopoulos,D , و Spyridakos,A.(2007)
التعليم و التدريب،الدعم الإداري ،التشجيع ، الاتصال.	Hung,J.Y., وLin,T.Y.(2008)

المصدر : أقطي جوهرة ، ص ص 92،93.

وعلى العموم، فإن أبعاد التسويق الداخلي و التي تكررت في أغلب الدراسات هي الأبعاد الذي وضعها Ha وزملائه سنة 2007 و المتمثلة في :

• التنسيق و التكامل الوظيفي<sup>1</sup>:

يرى كل من Ha وزملائه أن التكامل الوظيفي هو السبيل لتطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة. وتقصّد بالتكامل الوظيفي استخدام المنظمة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين. ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي بين مختلف وظائف المنظمة خاصة وظيفتي التسويق و إدارة الموارد البشرية.

• التوجه نحو الزبون :

و يعتبر التوجه نحو الزبون قوة تقود التسويق الداخلي ، فالتسويق الداخلي يحفز الموظفين على توجه نحو الزبون . ويقصد بالتوجه نحو الزبون فهم حاجات الزبون المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار.

• المدخل التسويقي :

حيث أن التسويق الداخلي يشجع الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة و التوجه الربحي ، الاعتراف بدور التسويق في اوصول حاجات السوق إلى كل أقسام المنظمة.

• الرضا الوظيفي :

ويظهر الشعور الداخلي للفرد اتجاه وظيفته .ومن وجهة نظر التسويق الداخلي فإن رضا الزبون يتحقق فقط عندما يتحقق الرضا لدى الموظفين أولا.

• التمكين :

يعتبر التمكين أمرا ضروريا يساهم في جعل الموظفين ينظرون إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي . و يقصد بالتمكين عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير ، التصرف ، مراقبة العمل و اتخاذ القرارات بطرق المستقلة.

• التحفيز :

يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة التحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي ، و تحاول بيعه إلى الموظفين.

• جودة الخدمة :

وتعرف على أنها شكل مواقف المرتبطة، لكنها لا تعادل الرضا، والتي تنتج عن مقارنة المتوقع من الخدمة مع المنجز، وتعتبر جودة الخدمة أهم عناصر التسويق الداخلي، لأن الجودة العالية تسهل على الموظف إعطاء هوية لنفسه ويكتسب ثقة في الخدمات المقدمة.

• تطوير الموظفين :

ويقصد بتطوير الموظفين على أنها استثمار استراتيجي للمنظمة في تدريب أعضاءها، وفي فلسفة التسويق الداخلي، فإنه يجب تدريب الموظفين وتطويرهم لأداء الدور الخدمي على أكمل وجه.

• إستراتيجية التعويض : وهي نظام يصمم لتحفيز السلوكيات، التصرفات و الانجازات التي تساعد المنظمات للتقدم نحو أهداف معينة. وتعد إستراتيجية التعويضات ضرورية لتطبيق التسويق الداخلي و تحقيق أهدافه ، مثل الوصول إلى رضا الموظفين.

<sup>1</sup>أفطي جوهرة ، مرجع سابق ، ص ص 90-91.



• الاتصال الداخلي :

و يعرف على أنه نشر للمعلومات داخل المنظمة ، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس انتمائي كبير و لديهم مسؤولية .و يعد الاتصال الداخلي من أهم عناصر التسويق الداخلي ، لأنه يخلق الفهم و الوعي بين الموظفين.

• القيادة العليا :

وهي عبارة عن القدرة الفكرية و المعنوية للإدارة العليا على تحريك المنظمة و الموظفين نحو الاتجاه الصحيح.

3/ أهمية التسويق الداخلي :

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية و تنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة و الأفراد العاملين.

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية،تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن،و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن معنى ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة،هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية،و الأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق،و هذا ما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة،و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور<sup>1</sup> .

▪ إدارة التغيير.

▪ بناء الصورة العامة

▪ إستراتيجية المنظمة

1-إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة،مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3% إلى 30 %)على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات،أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع،أو تفرضها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

2-بناء الصورة العامة:

حسب ريتشارد نورمان (*R.Norman*) تعد صورة المنظمة أحد العناصر، الأساسية من بين خمسة عناصر(قطاع السوق، مفهوم الخدمة،صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة،

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور،تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن،الطبعة الثالثة، 2005 ص343.

و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف<sup>1</sup>:

✚ التوقع الاستراتيجي .

✚ دخول السوق بفاعلية.

✚ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.

✚ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التوقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

3- إستراتيجية المنظمة :

تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفون تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

■ تحقيق الرضا لدى العاملين :أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

■ تطوير و تحسين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

■ تحسين العلاقات بين العاملين :من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

■ شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، و بالتالي تتغير نظره لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

<sup>1</sup>ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، صص 255 ، 254.

#### 4/ أهداف التسويق الداخلي:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي و أهداف المنظمة ككل، و التسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة<sup>1</sup>، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم اتجاه الزبائن (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن)
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
- إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح (Percy & Morgane).

- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية ترتكز على خدمة الزبون و جودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات (R. Norman).

و يشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي و تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله "بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

#### المطلب الثاني : جودة الخدمة الصحية

قبل التطرق لموضوع الجودة في الخدمة الصحية والعناصر المرتبطة بها لابد أولاً من التعريف بالخدمات الصحية وتصنيفاتها واهم خصائصها.

#### أولاً :الخدمات الصحية

أصبحت الخدمة الصحية من الخدمات التي زاد الاهتمام بها نظراً لأهميتها، واستهدافها لكافة شرائح المجتمعية إضافة لحساسيتها البالغة. واستهدافها لإشباع حاجات و رغبات المستهلك النهائي حيث لا ترتبط ببيع سلعة أو خدمة أخرى.

#### 1/ مفهوم الخدمة الصحية :

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد للخدمة الصحية وقاموا بإدراج بعض التعاريف المختلفة لها كما يلي:

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 408 .

تعرف الخدمة الصحية بأنها" :عبارة عن جميع الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي على مستوى الدولة سواء كانت علاجية موجهة للفرد أو وقائية موجهة للمجتمع والبيئة أو إنتاجية مثل إنتاج الأدوية و المستحضرات الطبية والأجهزة التعويضية وغيرها، بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين وعلاجهم ووقايتهم من الأمراض المعدية<sup>1</sup>."

يمكن تعريف الخدمة الصحية أو الرعاية الطبية على أنها " :الخدمة أو الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو الشخصية 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 الحكومية التي تقدمها الممرضة للمريض أو التحاليل المخبرية التشخيصية التي يقدمها في المختبر لشخص ما أو لعدة أشخاص<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الخدمة الصحية تتمثل في :

"جميع الأنشطة التي تقدمها المستشفيات أو المراكز الصحية والعيادات وجميع الجهات المختصة، إما علاجية أو وقائية أو استشفائية، بغرض المحافظة على سلامة الإنسان الجسمية والعقلية."

2/تصنيفات الخدمة الصحية :تصنف الخدمات الصحية في مجموعتين<sup>3</sup> :

◀ خدمات الصحة العامة.

◀ خدمات الصحة الشخصية.

◀ خدمات الصحة العامة :

تركز هذه الخدمات على صحة المجتمع ككل من خلال حملات التحصين الشاملة وبرامج صحة البيئة مثل:صحة الماء والهواء والغذاء، وخدمات الصرف الصحي ومكافحة الحشرات وتوفير المسكن الصحي، والسلامة المهنية وغيرها من الخدمات ويتم تقديم هذه الخدمات من قبل جهات وهيئات متعددة.

◀ خدمات الصحة الشخصية:

وتركز على صحة الفرد وتشمل خدمات تعزيز الصحة والوقاية من الأمراض وخدمات تشخيص وعلاج الأمراض وخدمات التأهيل ويتم تقديم هذه الخدمات من قبل هيئات مختلفة تشمل القطاع العام(الحكومي) والقطاع الخاص والهيئات الخيرية التطوعية، ذلك من خلال مؤسسات صحية متعددة مثل:المستشفيات العيادات المراكز الصحية وغيرها وبشارك في تقديم هذه الخدمات مهنيون وفنيون ذو تخصصات متعددة.

<sup>1</sup>د.مريزق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2012،ص35.

<sup>2</sup> زوزو فاطمة الزهرة، دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة عيادة الضياء بورقلة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011 ، ص71.

<sup>3</sup> أ.د، فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2014، ص66.

### 3/خصائص الخدمات الصحية :

تحمل نفس خصائص الخدمات بصفة عامة وتتضح فيما يلي :

- 1-عدم الملموسية : أي أن الزبون لا يستطيع استخدام حواسه لإدراكها قبل شراءها،بحيث تتصف الخدمات بخصائص غير ملموسة عكس السلع المادية التي تكون ملموسة.
- 2-التباين :يكون من الصعب جدا وفي الكثير من الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للزبون،ولعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة ممثلة بالمواد التي تتطلبها الخدمة ،التوقيت ،السرعة ،الأدوات المستخدمة، والتي تنعكس جميعها على معيارية الأداء للخدمة ودرجة تماثلها.
- 3- الفناء : وهوان الخدمة لا يمكن تخزينها أو الاحتفاظ بها لمدة زمنية معينة.
- 4-التلازمية :وتعني درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها،بحيث يصبح هذا الأخير جزء من الخدمة.
- 5-عدم التملك :وتعني أن الخدمة يمكن الانتفاع منها ولا يمكن التمتع بحق امتلاكها،أي لانتقل ملكيتها للزبون أو المستفيد منها<sup>1</sup>.

### ثانيا :جودة الخدمات الصحية

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 احد أسس الإدارة الحديثة التي تساهم في الارتقاء بالعمل في ظل التحديات والمستجدات المتلاحقة ،فهي تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة للمستفيد و كذلك بالنسبة لمقدم الخدمة لارتباطها المباشر بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

#### 1/تعريف جودة الخدمات الصحية :

تشتمل جودة الخدمة على عدة تعاريف 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 :  
▪ التوافق مع الرغبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>نجاة العمري : " تسويق الخدمات الصحية" ،مذكرة ماجستير ،علوم تجارية،تخصص تسويق،جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009،ص20.

<sup>2</sup>بريش عبد القادر،"جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد03،الجزائر،ص253.

▪ تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم و سلوكياتهم وممارساتهم اللفظية ( مع العملاء )<sup>1</sup>

▪ "تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له"<sup>2</sup> .

كما يمكن القول أن أعم وأشمل مفهوم للجودة نجده في:

1-الآية الكريمة: "صنع الله الذي أتقن كل شيء. 1 " الآية 88 ،سورة النمل.

2-قوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه. " رواه مسلم والبخاري.

حقاً إن الإتقان هو أكبر مفهوم للجودة وأدق تعريف لها، فالإتقان هو أداء العمل على أتم وجه وانجازه على أفضل صورة والحفاظ على المواد الخام، والحرص على انجاز العمل وإتمامه في أقل وقت وبأعلى قيمة وقبل كل ذلك دقة ومهارات الصانع.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة<sup>3</sup>.

تعد فلورينس نايتفيل الممرضة البريطانية اول من استخدم هذا المفهوم في مجال الطب، وهي التي كانت تشرف على تقديم الرعاية الصحية بالمستشفيات العسكرية خلال حرب القرم، وذلك بإدخال معايير عمل بسيطة إلى عملها مما أدى إلى انخفاض ملحوظ في عدد الوفيات في تلك المستشفيات<sup>4</sup>.

تلعب جودة الخدمات الصحية دوراً مهماً في تصميم الخدمات الصحية، فهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمقدميها (المنظمات الصحية) والمستفيدين منها (المرضى) ،حيث قدمت لها عدة تعريفات أهمها :

اول تعريف لجودة الرعاية الصحية كان لكل من "لي" و"جون" Lee et jone 1993: تطبيق وتوفير جميع الخدمات الصحية الضرورية بما يتوافق مع العلوم والتقنيات الطبية الحديثة لتلبية جميع حاجات السكان<sup>5</sup>.

أما الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية و المعروفة باسمها المختصر " JCAHO" فعرفت على أنها درجة الالتزام بالمعايير المعاصرة المعترف بها على وجه العموم للممارسة الجيدة ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء أو تشخيص أو أي مشكلة طبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أمون سليمان الداركة، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دارصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، ص118.

<sup>2</sup> G. Toquer ، M. longbois ، " Marketing des services" ، op.cit ، P45.

<sup>3</sup>هاني حامد الضمور، " تسويق الخدمات "، ص437.

<sup>4</sup>محمد نور الطاهر واحمد عبد القادر: "قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ،المجلد 11 ،العدد 2015، ص4، ص4.

<sup>5</sup> A.Jacquerye ، la qualité des soins infirmiers.Lmplantation ،Evaluation،Accreditation Editions Maloine،1999،p247.

أما "المنظمة العالمية للصحة فقد عرفت الجودة على أنها التماسي مع المعايير والأداء الصحيح، بطريقة أمنة مقبولة من المجتمع وبتكلفة مقبولة، بحيث تؤدي إلى إحداث تغيير وتأثير على نسبة الحالات المرضية ونسبة الوفيات والإعاقة وسوء التغذية"<sup>2</sup>.

كما عرفت على أنها تقديم خدمات صحية أكثر أماناً وأسهل منالاً وأكثر إقناعاً لمقدميها وأكثر إرضاءاً للمستفيدين منها، بحيث تتولد في المجتمع نظرة ايجابية إلى الرعاية الصحية المقدمة<sup>3</sup>.

ومن وجهات النظر الأخرى المتعددة حول مفهوم جودة الخدمة الصحية تحتل وجهة نظر المريض أو المستفيد من الخدمة أهمية بالغة حيث إن مستوى تلك الجودة يعتمد إلى حد كبير على إدراك المريض وتقييمه لها وبالتالي ستكون الخدمة الصحية ذات جودة اعلي لو جاءت متلائمة مع توقعات المرضى ولبت احتياجاتهم وفي هذا المعنى عرفت جودة الخدمة الصحية بأنها ( تلك الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه وما يمكن أن يفيض عنها قياساً بما هو متوقع )<sup>4</sup>.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن برامج جودة الخدمة الصحية يجب أن تتميز بتوفير أليه للتأكد من أن مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدم للمرضى يطابق ما سبق تحديده من معايير وأن تلك البرامج قد صممت لحماية المرضى وتحسين مستوى الرعاية التي توفرها المنظمة الصحية. وعليه فإن جودة الخدمة الصحية تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة التي تهدف إلى تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين منها (المرضى وغيرهم) على نحو نظامي وموضوعي ، يسهم في تقديم الفرص لتحسين رعاية المرضى وحل المشكلات العارضة بطرق علمية وذلك عن طريق العاملين في المنظمات الصحية والذين يستخدمون مهاراتهم وخبراتهم وتقنيات الرعاية الصحية المتاحة لهم وبما يضمن تحقيق أفضل النتائج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل كلفة ممكنة ، وهذا يعني أن جودة الخدمة الصحية هو أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم<sup>5</sup>.

2/أبعاد جودة الخدمات الصحية:

يعتمد الزبائن(المرضى) في تقييمهم للخدمة الصحية على مستوى أو درجة جودتها، معتمدين في ذلك على خمسة أبعاد :

<sup>1</sup>خالد بن السعيد: "مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية"،المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 2،العدد 1،نوفمبر 1994 ،مجلس النشر العلمي،جامعة الكويت،دولة الكويت،ص12.

<sup>2</sup>محمد الطعمنة،"إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي،حالة وزارة الصحة"،مجلة أبحاث اليرموك ،المجلد17، العدد1،منشورات جامعة اليرموك ،اريد ،الأردن ،ص90.

<sup>3</sup>آلاء حسيب الجليلي د. أكرم أحمد الطويل ، "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية"، ص07.

<sup>4</sup>تامر ياسر البكري،"تسويق الخدمات الصحية"، ص200.

<sup>5</sup>آلاء حسيب الجليلي د. أكرم أحمد الطويل ، "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية" دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى،ص07 <http://www.eco.asu.edu.jo>

- 1-الاعتمادية (Reliability) تشير الاعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة في صفة الطبيب على انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه ،إلى جانب درجة الاعتماد على مورد الخدمة<sup>1</sup>.
- 2-الضمان (التأكيد): (Assurance) يقصد به تأكيد إدارة المنظمة الصحية على الجودة الصحية وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين ( أطباء ، ممرضين ، وغيرهم ) فضلاً عن توفير المستلزمات المادية الحديثة في المجال الصحي مما يؤدي إلى تقديم خدمات صحية بجودة مطابقة<sup>2</sup>.
- 3-الاستجابة: (Responsiveness) الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم ، فهي تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة.
- 4-الملموسية: (Tangibles) تتمثل بالقدرات والتسهيلات المادية والتجهيزات والأفراد ومعدات الاتصال ومن معايير التقييم لهذا البعد (الأدوات المستخدمة في التشخيص والعلاج ، المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة ، أماكن الانتظار والاستقبال المناسبة) .
- 5-التعاطف (الفورية): (Empathy) يشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية، ويشمل هذا البعد على خصائص (مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان، والاتصالات، ودرجة فهم مورد الخدمة للمستفيد)<sup>3</sup>.
- جدول رقم (1-2): يوضح المقارنة للأهمية النسبية لأبعاد نوعية الخدمة الصحية**

الأهمية النسبية لدى الأطباء المقيمين	الأهمية النسبية لدى الأطباء الاختصاص	الأهمية النسبية حسب مقياس kotler	البعد	ت
21	20	30	الاعتمادية	1
21	22	19	الضمان	2
19	19	22	الاستجابة	3
19	20	11	الملموسية	4
20	19	16	التعاطف	5

المصدر : تامر ياسر البكري ،"تسويق الخدمات الصحية"،مرجع سابق ،ص214.

ويتضح من الشكل التالي بأنه هناك تقارب شديد في الأهمية النسبية التي أشيرت لدى الأطباء المقيمين والاختصاص وان الفروق بسيطة إلى حد كبير ، مما يدل على تقارب الاتصال بين الأطباء والمرضى.

<sup>1</sup>سمير محمد عبد العزيز،"اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011".مكتبة الإشعاع، الإسكندرية،2000، ص59.

<sup>2</sup>إلاء حسيب الجليلي د .أكرم أحمد الطويل ، "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية "، مرجع سابق،ص10.

<sup>3</sup>تامر ياسر البكري ،"تسويق الخدمات الصحية "،مرجع سابق ص212.



وتتماثل الأهمية النسبية للأطباء الاختصاص والمقيمين مع المقياس المعياري المعتمد والمتمثل بمقياس kotler باستثناء واضح لبعد الاعتمادية والى حد ما بعد الملموسية.

### جدول رقم (3-1): جدول أبعاد الجودة للخدمات الصحية

الأمثلة	معايير التقديم	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقة عالية لدى المريض بان حساباته</li> <li>- المالية صحيحة عند مغادرته المستشفى.</li> <li>- له ثقة لان حياته بين أيدي أمينة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دقة السجلات المعتمدة في إدارة المستشفى.</li> <li>- صحة القوائم المالية.</li> <li>- المواعيد الدقيقة في الإجراءات الطبية.</li> </ul>	الاعتمادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعاملة الطبية من قبل الأطباء.</li> <li>- تدريب و مهارة عالية في الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سمعة و مكانة المستشفى عالية.</li> <li>- المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء و الفريق الطبي.</li> <li>- الصفات الشخصية للعاملين.</li> </ul>	الضمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وصول سيارات الإسعاف خلال دقائق معدودة.</li> <li>- صالة العمليات جاهزة كليا و لكل الحالات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم خدمات علاجية فورية.</li> <li>- استجابة لنداءات الطوارئ الخارجية.</li> <li>- العمل على مدار ساعات اليوم.</li> </ul>	الاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظافة عيادة الطبيب وكونها ذات مظهر تخصصي.</li> <li>- جودة الطعام المقدم للراقيدين في المستشفى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأدوات المستخدمة في التشخيص و العلاج.</li> <li>- المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة.</li> <li>- أماكن الانتظار و الاستقبال المناسبة.</li> </ul>	الملموسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الممرضة بمثابة الأم الحنون للمريض.</li> <li>- النظر للمريض بأنه دائما على حق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمام شخصي بالمريض.</li> <li>- الإصغاء الكامل لشكوى المريض.</li> <li>- تلبية حاجات الزبون بروح من الود واللفظ.</li> </ul>	التعاطف

المصدر : تامر ياسر البكري، "تسويق الخدمات الصحية"، مرجع سابق ، ص 213.

3/أهداف جودة الخدمة الصحية: وتتمثل فيما يلي :

- ضمان الصحة البدنية والنفسية للمستفيدين.
- تقديم خدمة صحية ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضى المستفيد (المريض) وزيادة ولاؤه للمنظمة الصحية والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لتلك المنظمة الصحية.
- تعد معرفة آراء وانطباعات المستفيدين (المريض) وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات الصحية وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط للرعاية الصحية ووضع السياسات المتعلقة بها.
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية ومقدميها.
- تمكين المنظمات الصحية من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الرعاية الصحية المقدمة إلى المستفيدين(المرضى) الهدف الأساس من تطبيق الجودة.
- كسب رضى المستفيد(المريض)إذ أن هناك قيم أساسية لإدارة الجودة لابد من توفرها في أي منظمة صحية تعمل على تحسين الجودة وتسعى لتطبيق نظم الجودة وبالتالي تطوير أداء العمل وبالنهاية كسب رضى المستفيد.
- تحسين معنويات العاملين ، إذ أن المنظمة الصحية الخاصة هي التي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج<sup>1</sup>.
- زيادة الطلب على مختلف أنواع الخدمات الصحية الحديثة ورافق هذه الزيادة زيادة من نوع آخر في الاهتمام بتلبية حاجات وتوقعات العملاء .
- زيادة قوس التنافس بين المنشآت الصحية المشابهة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية.

أصبح تطبيق التسويق الداخلي ضرورة ملحة للمنظمات الخدمية الصحية باعتبار هذه الأخيرة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تهتم بمواردها البشرية وتنمي ولائهم من خلال تطبيق التسويق الداخلي الذي يخلق العديد من الفوائد والمزايا في المؤسسات الصحية خاصة إذا طبق بطريقة تضمن لهذه المؤسسات تحقيق رضا عمالها ومن ثم الدفع بتحسين خدماتها الصحية بحيث يجب عليها مراعاة حاجات ورغبات عمالها، و من المزايا التي يخلقها التسويق الداخلي في المنظمة الصحية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>آلاء حسيب الجليلي د .أكرم أحمد الطويل ، "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية"،مرجع سابق،ص08.

<sup>2</sup> A.Jacquerye , "la qualité des soins infirmiers ",op.cit,p17.

<sup>3</sup>قاسمي عائشة، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة، دراسة حالة مصحة الضياءومركز التشخيص الطبي المرشد بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم تجارية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014 ، ص ص 12-13.

- ✧ يساهم في خلق الفعالية، ومضاعفة العطاء والخدمة العامة.
- ✧ يقوم على تعميم التكوين على كافة الموظفين لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي.
- ✧ يقوم على وضع إجراءات عمل سهلة، مفهومة من طرف الجميع تساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين، كما يسهل وسائل الاتصال بين المسؤول والموظف ويجعل العلاقة أكثر مرونة.
- ✧ يحسن من نوعية وجودة الخدمات الصحية، ويساعد على البحث عن ثقافة خدمية جامعة وشاملة لكل الأطراف دون إقصاء.

إن استجابة العملاء مع التسويق الداخلي هو في حقيقة الأمر تعبيراً عن نجاح المنظمة في تلبية حاجات عمالها بطرق مقنعة تستجيب لتطلعاتهم. ما يخلق جو ملائم لتفجير طاقاتهم الكامنة، فالعلاقة هنا ترابطية سببية حيث انه كلما تبنت المؤسسات الصحية التسويق الداخلي، تعزز أداءها وارتقت بجودة خدماتها والعكس صحيح. هذا وتعتبر جودة الخدمة الصحية ماهي إلا انعكاس طبيعي للتطبيق الفعال للتسويق الداخلي ما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة و المقالات و التي تناولت موضوع التسويق الداخلي والجودة في الخدمات الصحية، و ذكر أوجه التشابه و الإختلاف بينها و بين الدراسة الحالية من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة و الاستنتاجات، و لذلك سيتم عرض كل الدراسات التي تم الحصول عليها، و المقارنة بينها و بين الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي والمتعلقة بجودة الخدمات الصحية .

تناولت الدراسات المتعلقة بكل متغير مايلي :

اولا :الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي : وتنقسم الى قسمين :دراسات عربية ودراسات اجنبية.

#### 1/الدراسات العربية :

أ-دراسة محجوبي محمد الأخضر « ( 2010 ) » « اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية في المؤسسات الخدمية الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان. في هذه الدراسة حاول الباحث تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي وتوضيح دوره على مستوى المؤسسات اوحتى على مستوى الزبائن،وقد تم ذلك من خلال معالجة إشكالية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسات المصرفية،و من أجل ذلك قام الباحث بتوزيع 70 استمارة استبيان على عينة من موظفي البنوك العمومية الجزائرية بمنطقة ورقلة، و 100 استمارة استبيان على عينة من الزبائن لدى تلك البنوك.

و قد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم و فلسفة لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك عينة الدراسة،و لكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمنى في الإطار العادي لإدارة الموارد

البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي و درجة المصادقية، و أن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ب- دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور « ( 2010 ) » المعنونة ب"أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية" الدراسة عبارة عن مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 6، العدد 1، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما تهدف إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي على الرضا عن العمل، ولتحقيق هذه الأهداف، فقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، و تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من 230، حيث تمت استعادة ما مجموعه 211 استبانة وقد تم استبعاد 14 استبانة لعدم المطابقة مع متطلبات الاستجابة، فقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي 197 استبانة؛ وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز، وخلصت أيضا إلى أن العوامل الديمغرافية، مثل: العمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة. كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي.

## 2/الدراسات الاجنبية

أ-دراسة "Sulieman Ibraheem Al-Hawary et al" 2013"دراسة بعنوان تاثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الأردنية. الدراسة عبارة عن مقال في المجلة الدولية لإدارة الأعمال المجلد 4، العدد 9.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة و الأثر بين ممارسات التسويق الداخلي الذي يمثله التمكين والتدريب و القيادة والتحفيز، و بين الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية، المستهدفين في هذه الدراسة هم موظفي البنوك في الاردن، قام الباحثون باختيار عينة عشوائية قدرت ب 203 عامل من هذا المجتمع، بناء على التحليل الإحصائي توصل الباحثون الى النتائج التالية :

✓ كل من القيم و التدريب والتطوير لها أثر عالي على الرضا الوظيفي في المصارف الأردنية؛

✓ كل من الحافز، التمكين، الاتصالات، اثر اقل على الرضا الوظيفي في المصارف الأردنية؛

من خلال هذا توصل الباحث إلى أن هناك تأثير لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في البنوك الأردنية؛

ب- دراسة "Khansa Zaman Riphah, et al" 2012"معنونة "باثرالتسويق الداخلي على التزام المنظمة". الدراسة عبارة عن مقال في المجلة الدولية لادارة الاعمال المجلد 3، العدد 12 .

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار تأثير التسويق الداخلي على التزام المنظمة في المصارف التجارية و من أجل ذلك قام الباحثون بدراسة عينة تقدر ب 12 بنك تجاري من بين 500 بنك باكستاني و في إستبانة موزعة على عمال هذه البنوك بعد تحليل الإحصائي للبيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS توصل الباحثون إلى أن برامج التسويق الداخلي و خاصة التوجه بالسوق و التدريب و التحفيز كان لها تأثير كبير على التزام الموظفين.

## ثانيا :الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات الصحية

### 1/الدراسات العربية

أ-دراسة أكرم احمد الطويل و آخرون (2011) بعنوان " إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية "الدراسة عبارة عن مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب بالبيدة.

حاول فيها الباحثون في هذه المداخلة تسليط الضوء على إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية في مجموعة مختارة من مستشفيات محافظة نينوى،و تناول الباحثون في هذا البحث عينة تم اختيارها من العاملين في المستشفيات المبحوثة المكونة من مدير المستشفى ومعاونيه ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الرئيسية والفرعية في المستشفيات محل الدراسة إذ وزعت (55)استمارة واسترجعت (52) استمارة ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في مستشفيات لاحظ الباحثون أن هناك فجوة على مستوى مفهوم وأبعاد جودة الخدمات الصحية،حيث توصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

٢ تباين نسب اتفاق المبحوثين على توفر أبعاد جودة الخدمة الصحية في المستشفيات قيد البحث.

٢ تباين استجابة المستشفيات قيد البحث مع أبعاد جودة الخدمات الصحية.

ب-دراسة (سلطان،2013)بعنوان : أبعاد جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين.دراسة تطبيقية في مجموعة من المستشفيات الأهلية في محافظة البصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتقييم مستوى الخدمات الصحية في المستشفيات الأهلية من خلال قياس خمس ابعاد: الملموسية و الاعتمادية و الاستجابة و الأمان و التعاطف .وتوصلت الدراسة إلى توفر أبعاد جودة الخدمة في بعض المستشفيات .وبينت كذلك وجود فروقات إحصائية في مجال جودة الخدمات الصحية بين المستشفيات الأهلية.

### 2/الدراسات الاجنبية

أ-دراسة(Zarei et al,2012) (Service Quality of private hospitals; The Iranian patient perspective)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات إدراك المرضى لأبعاد جودة الخدمة الطبية المقدمة في القطاع الطبي الخاص في ايران .وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع تقييم المرضى لتطبيق أبعاد جودة الخدمة فيها، وحاء ترتيبها الملموسية -الاستجابة-الاعتمادية -التعاطف - التوكيد تنازليا.

## ب-دراسة (Desai,2012) : (Patient Satisfaction and service Quality Dimensions)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الهندية . وتوصلت إلى تدني تقويم المرضى لتطبيق أبعاد الجودة فيها.

### المطلب الثاني :الدراسات السابقة المتعلقة بدور التسويق الداخلي في ترقية جودة الخدمة الصحية.

بحكم ظهور التسويق الداخلي كمنهجية ادارية لدعم وتحفيز الموظفين والدور الي يلعبه في ترقية جودة الخدمة الصحية، تنوعت الدراسات حول هذا الموضوع ما بين دراسات عربية وأجنبية،سنذكر بعضهما كمايلي :

#### 1/الدراسات العربية

### أ-دراسة ( علي 2007 ) ,بعنوان : (أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي.)

سعت هذه الدراسة إلى البحث في أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي)وقد بينت الدراسة أن هنالك علاقة بين ممارسة التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء فكانت علاقة ايجابية وكذلك وجود دلالة إحصائية بين أنظمة دعم الموظفين والحفاظ على أفضل الموظفين ووجود نظام تحفيزالعاملين على جودة الخدمات المقدمة ,وقد تمت دراسة استراتيجيات التسويق الداخلي التالية) اختيار وتعيين الافراد والمنافسين وتطوير قدرات العاملين وتوافق وتقديم أنظمة الدعم اللازمةوالحفاظ على أفضل العاملين.)

### ب-دراسة حامد شعبان ( 2002 ) المعنونة ب "اثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية"الدراسة عبارة رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ,بكلية التجارة, جامعة الأزهر ,مصر .

تناولت هذه الدراسة متغير التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية,حيث حاول الباحث تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات الصحية,بالنظير على المستشفيات التابعة لمنطقة القاهرة الكبرى,و قد قام الباحث بتوزيع (260)استبيان على عينة من العاملين في المستشفيات في مدينة القاهرة الكبرى و ( 255 ) استبيان على عينة من العملاء التابعين لتلك المستشفيات,و أظهرت هذه الدراسة وجود ارتباط ايجابي بين التسويق الداخلي و مستوى جودة الخدمات المقدمة,و خلصت إلى أن تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية, يقتضي بالضرورة من إدارة المستشفيات أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم البرامج و الاستراتيجيات الموجهة بإحتياجات العملاء الداخليين.

### ج- دراسة (دريالي,2009) بعنوان " واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي :دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي."

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضاء الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن ممثلا في مستشفى عبد الله الجامعي, وتم تطوير استبانة كأداة قياس ووزعت على عينة مائة بلغت حوالي (30%) من مجموع الأطباء والمرضات العاملين والكادر في المستشفى, وقد بلغ حجم العينة ( 300 ) من الأطباء والمرضات واسترجع (194) استبانة و تم استبعاد ( 14 ) , واستخدمت منها (180) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (دريالي, 2009 , ص 8 )

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي ومدى تجسيده في المستشفى كانت نتائجها بشكل إيجابي، حيث اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة ب(التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، التنسيق والتكامل الداخلي) والرضا الوظيفي. ما يؤثر بصورة مباشرة في جودة الخدمات الصحية للمستشفى.

د- (أبوسنة، 2013)، بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً" ("المستشفيات الأردنية الخاصة").

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتحفيز والعمل كفريق والاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وذلك لعينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. واعتمد الباحث على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات وقد استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث خلال دراسته وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على إلتزام الممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكذلك وجود أثر للتسويق الداخلي على تحقيق التزام الممرضين من خلال الرضا الوظيفي. ما ينعكس إيجاباً على الخدمات الصحية المقدمة، وقد أوصى الباحث من خلال نتائج الدراسة على بذل مزيد من الجهد اتجاه تلبية حاجات الممرضين وكسب رضاهم من خلال التدريب والتحفيز و وسائل الاتصال الداخلي والتوصية على العمل بروح الفريق لضمان استمرارهم بالعمل والإخلاص له. هذا ما يرافقه تقديم خدمة صحية ذات جودة.

## 2/ الدراسات الأجنبية

أ-دراسة (Ching & sheng 2009) بعنوان :

( Perceptions of internal marketing and Organizational Commitment by Nurses.)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة خدمة العملاء بالمراكز الصحية من خلال التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي من قبل الممرضات وهي عبارة عن تقرير يري كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يزيد الالتزام التنظيمي لدى الممرضات والحد من معدل دوران العمل لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. وقد كانت النتائج بأن على مديري المستشفى ضرورة الاعتراف بأهمية التسويق الداخلي والاحتفاظ بالعاملين والاهتمام بهم وبقائهم مع منظماتهم مع تزايد الضغوط التنافسية وكذلك الاعتناء بالتدريب وتعلم الممرضات لأنها أفضل طريقة للاحتفاظ بالممرضات وخفض التكاليف ودوران العمل ومشاكل العاملين مع أصحاب العمل وعليهم أيضاً فهم حاجات وتطلعات العاملين في مجال التمريض.

**المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.**

من خلال عرضنا لأهم الدراسات التي تناولت متغيري دراستنا الحالية المتمثلين في التسويق الداخلي و الجودة في الخدمات الصحية، وتنوع و تعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى موضوع التسويق الداخلي و ربطه بجوانب أخرى، مما يوضح أن هذا الموضوع يعد مجالاً خصباً للدراسة و البحث و قد خرجنا ببعض الملاحظات حول الدراسة الحالية والدراسات السابقة نذكر منها:

1-الدراسة الحالية تتركز على استعراض واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية و تأثير هذا الأخير على جودة خدماتها،و البحث في ممارسات التسويق الداخلي في القطاع الصحي و تأثيراته على الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات.

2- الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده(تطوير الموظفين ،التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي...الخ) و أثرها على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين و المستفيدين من هذه الخدمات؛أما الدراسات السابقة فتهدف جلها إلى تحقيق متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي،الثقافة التنظيمية ،أو زيادة الكفاءة التنظيمية وغيرها من المتغيرات التابعة المدروسة ، المتغيرات متعلقة بالعاملين فقط؛

3-أبعاد التسويق الداخلي المستعملة في هذه الدراسة لمتثلة في العناصر التالية: ( تطوير الموظفين ,الاتصال الداخلي ,التمكين,التحفيز,التنسيق و التكامل الوظيفي ,التوجه نحو الزبون , المدخل التسويقي الرضا الوظيفي , جودة الخدمة ,إستراتيجية التعويض ,القيادة العليا).أما الدراسات السابقة فقد استعملت بعض الأبعاد الأخرى مثل, العلاقات بين العاملين ,ثقافة الخدمة بالاضافة الى المزيج التسويقي الداخلي و غيرها؛

4-الدراسات التي تم الاطلاع عليها تركز على البحث في إشكالية مفهوم التسويق الداخلي و أهم تأثيراته و النتائج المترتبة عليه في القطاعات الخدمية على وجه التحديد و هو أيضا ما يتشابه مع الدراسة الحالية؛

5-اغلب الدراسات التي تم التطرق إليها تناولت تأثير التسويق الداخلي في قطاعات خدمية مختلفة؛ولم تتناول القطاع الذي يتم التطرق إليه في هذه الدراسة و التي ركزت على تأثير التسويق الداخلي على الخدمات الصحية،ماعدا دراسة حامد شعبان التي تعد تقريبا قريبة لهذه الدراسة حيث تناول اثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات التابعة للهيئة العامة في مصر, كما أن الدراسات السابقة تمت في دول مختلفة و مناطق مختلفة أما الدراسة الحالية تمت في المؤسسة العمومية الاستشفائية في بلدية خميس مليانة التابعة لولاية عين الدفلى.



## خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تعرفنا على التسويق الداخلي الذي يعتبر احد أوجه التسويق الحديث و تعرفنا كذلك على أبعاده و مزيجه التسويقي وأيضا الجودة في الخدمات الصحية , حيث تبين لنا أن التسويق الداخلي هو عبارة عن أسلوب تنتهجه الإدارة في المؤسسات الصحية , بغرض تحسين مستويات أداء العاملين فيها, فالمؤسسة الصحية يجب عليها أن تشبع حاجات ورغبات عامليها و الالتزام بالوفاء بوعودها لهم, و توفير لهم المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم وهذا ما يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى ارتقاء المؤسسات في جودة الخدمات الصحية وضمان نجاحها , فتطبيق التسويق الداخلي على المؤسسات الصحية يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى الخدمات المقدمة من طرفها.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

(دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "خميس مليانة")

## تمهيد

بعد أن تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية التي ألمنا بها في الفصل الأول و المتعلقة بمتغيري الدراسة "التسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية " ، ومعرفة أثر الذي يؤديه المتغير الأول على المتغير الثاني ، في هذا الفصل سنقوم بإسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني ،ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية-بخميس مليانة، تم جمع المعلومات بواسطة أداة الاستمارة حيث تم إعدادها و توزيعها على عينة البحث ، قصد تشخيص مستوى كل من التسويق الداخلي و جودة الخدمات الصحية في المؤسسة، و أثر التسويق الداخلي في تعزيز هذا الأخير.و على هذا الأساس سيتم التطرق إلى مجموعة من النقاط من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة و عرض منهجية الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة.

### المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.

منذ استقلال الجزائر فانها ورثت عبء ثقل يتمثل في نقص التغطية الصحية للمواطنين خاصة نقص الهياكل الصحية و لذلك الدولة الجزائرية آنذاك بذلت مجهودات جبارة في هذا الميدان قامت بإنشاء مستشفيات و أصبحت الجزائر الان تتوفر على منشآت صحية قاعدية و مؤسسات استشفائية بما في ذلك المتخصصة و الجماعية، وسيتم التعرف في هذا المطلب على المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة.

#### 1/تعريف المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة :

تكونت المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة بقرار وزاري مؤرخ في 1975/12/20 و عمليا بدا في الفاتح من شهر جانفي 1976 يضم ضمن هياكله المستشفى الذي يقع في بلدية خميس مليانة من صنف (ج) وقد انجز في اطار برنامج البناء المخصص لولاية الاصنام سابقا و المتضرر من زلزال أكتوبر 1980 .  
وتحتوي المؤسسة على 7 مصالح استشفائية هي :

- ◀ الطب الداخلي
- ◀ الجراحة العامة
- ◀ جراحة الأطفال
- ◀ طب النساء و التوليد
- ◀ قسم الإنعاش و الاستعجالات
- ◀ طب الأطفال
- ◀ جراحة العظام
- ◀ مصلحة تصفية الدم

ولها وعاء تقني متكون من المخبر و الاشعة و الصيدلة .

تقع المؤسسة على بعد 25 كلم عن مقر ولاية عين الدفلى و يبعد عن العاصمة بمسافة 120 كلم و يتربع القطاع على مساحة 1546 كلم مربع وهو مقسم على ستة فروع صحية تغطي تسع بلديات تنتمي لولاية عين الدفلى و هي : بلدية خميس مليانة، جندل، بئر ولد خليفة، واد الجمعة، بئر بوش ( بربوش)  
يقع المقر الإداري للمؤسسة بالضبط في بلدية خميس مليانة في حي الدردارة على مسافة تقدر ب 44 كلم يحدها غربا ولاية عين الدفلى و شرقا ولاية المدية و شمالا مليانة و جنوبا تسمسليت .

ولقد تأسست المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها المعدل و المتمم لاسيما المادة 22 منه ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتتكون من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء.

تتربع المؤسسة العمومية الاستشفائية لخميس مليانة على مساحة 5000 م مربع منها 1750 م مربع مبني ببناء جاهز وتحتوي المؤسسة على طاقة بشرية حالية تقدر ب 591 منصب عمل موزعة كالتالي :

◀ الممارسين الطبيين المتخصصين : 42

◀ الممارسين الطبيين العاميين : 39

◀ الشبه الطبيين : 329

◀ العمال الإداريين و المهنيين : 83

◀ الاعوان المتعاقدين : 104

◀ صيدالي : 02

◀ نفساني : 05

2/ مهام المؤسسة الاستشفائية :

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة بالحاجات الصحية التالية :

◀ ضمان و تنظيم و توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .

◀ ضمان حفظ الصحة و مكافحة الاضرار و الافات الاجتماعية .

◀ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة .

◀ التكوين للسلك الطبي و الشبه طبي لتحسين المستوى .

◀ مراجعة المصادقة للمجلس الطبي و المجلس الإداري و لعقد النجاعة .

◀ التكفل بالمجالات الاستعجالية الطبية و الجراحية .

◀ اجراء الفحوصات الطبية للمتخصصين في حدود الاختصاصات المتوفرة :

❖ الجراحة العامة ،

❖ جراحة العظام ،

❖ التخدير و الإنعاش،

❖ طب الأطفال،

❖ طب الداخلي،

❖ جراحة الأطفال.

◀ القيام بمختلف العمليات الجراحية في مختلف التخصصات الموجودة حسب البرنامج المسطر من طرف

رئيس كل مصلحة الاعتناء بصحة الام و الطفل ، وهذا بتحديد و تطوير مصلحة حديثي الولادة ، طب

الأطفال و كذا مصلحة الولادة ، و تدعيمهم بالموارد البشرية المؤهلة :

• اخصائيين في طب الأطفال ، شبه طبيين متخصصين في رعاية المواليد،

• اخصائيين في طب النساء و التوليد .

◀ تحسين الخدمات الصحة المقدمة لمرضى القصور الكلوي ، وهذا بتحديث أجهزة لتصفية الدم و تدعيم

المصلحة بالعنصر البشري المؤهل الطبي و الشبه الطبي .

- ◀ ضمان فعالية في التسيير، و هذا من خلال طاقم اداري مؤهل .
- ◀ العقلنة في تسيير المواد المالية .
- ◀ فرض الانضباط في المؤسسة و ترسيخ ثقافة احترام أوقات العمل .
- ◀ ضمان تسيير فعال للموارد البشرية من خلال الاعداد و التنظيم والمتابعة لمحدد تسيير الموارد البشرية و المتابعة المسار المهني للموظف .
- ◀ إعطاء أولوية للتكوين.
- ◀ وضع حيز التنفيذ لمخطط تسيير خاص بمواد الصيدلانية من اجل توقيع و توزيع مختلف الادوية و المستهلكات و التسيير العقلاني لتفادي نفاذ او انقطاع الادوية.
- ◀ إعطاء أهمية لتسيير المخزون الخاص بمختلف المعدات والوسائل وكذا المخزون المخصص للتغذية.
- ◀ السهر على تقديم وجبات غذائية متكاملة و متوازنة للمرضى و العمال على حد سواء .

### 3/ اهداف المؤسسة الاستشفائية

تهدف المؤسسة العمومية الاستشفائية لخميس مليانة لتحقيق مايلي :

- ✚ تحسين الاستقبال
- ✚ توظيف أعوان خاصين بالاستقبال و التوجيه
- ✚ تكوين بعض الاعوان في مجال الاستقبال و التوجيه
- ✚ التنسيق بين المؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية . و هذا باعداد برنامج خاص بالفحوصات الطبية المتخصصة .
- ✚ تعزيز نوعية مسارات العلاج و هذا بتدعيم الطاقم الطبي و التقني من اجل النقل السريع للمرضى
- ✚ إعطاء ديناميكية للجنة مكافحة عدوى المستشفيات لضمان نظافة استشفائية من المستوى.
- ✚ تصميم برنامج متكامل من طرف مصلحة الوقاية .
- ✚ توظيف و تكوين أعوان الامن و اعداد مخطط عمل خاص بأعوان الامن و الوقاية .
- ✚ تحسين ظروف العمل من خلال توفير الإمكانيات الضرورية لاداء العمل و هذا بتطبيق توصيات لجنة الصحة و الامن .
- ✚ تحسين الوجبات الغذائية المقدمة للطواقم المناوب و كذا تجهيز و تائثيث غرفة المناوبة.
- ✚ تطوير التسيير التنبؤ للمهن خاصة في مجال الإحالة على التقاعد و الخدمة المدنية بالنسبة للأطباء الاخصائيين.
- ✚ تصفية أوضاع الحياة المهنية لمهني الصحة من خلال تسطير جدول سنوي يتعلق بالترقيات في الدرجة أو الرتبة.
- ✚ ضمان الفعالية لخدمة المريض .
- ✚ إعداد النظر في تنظيم مكتب الدخول .

- ✚ وضع نظام حاسوبي داخلي بهدف تحسين و تسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمريض من خلال البرمجيات الالكترونية Epistat ، Tcoh ، Patient ، Epepharm ، تحديث لوجستيك و هياكل الصحة.
- ✚ وضع حيز لتنفيذ خطة الصيانة من خلال العمليات المدروسة من المبرمجة ضمن عمل المؤسسة كصيانة المواد الكهربائي و نظام التكييف .
- ✚ تحسين الرقابة الداخلية من خلال تحسين رؤساء المصالح و الطبيين و الشبه طبيين ، بتحمل مسؤولياتهم اتجاه مهني الصحة و للتكفل الأمثل بالمريض.
- ✚ تطوير تسيير المصالح عبر إعادة النظر في توزيع المستخدمين حسب المعايير المعمول بها قانونا
- ✚ السهر على إعداد جداول المداومة و برنامج العمل اليومية في الوقت المحدد قانونا، ليتسن إمضاءها و توزيعها و تبليغها.
- ✚ الاعتناء بمختلف السجلات ( الرقم ، التصفح ، الإمضاء ) و الحرس على كل المعلومات المتعلقة بالمريض ( سجل الصيدلة ، سجل بروتوكول العمليات الجراحية ، سجل الفحوصات ) .
- ✚ الاعتناء بالملف الإداري للمريض .
- ✚ ضمان توازن الميزانية كترشيد النفقات مقارنة بالإيرادات و هذا بمتابعة الوضعية المالية للمؤسسة بصفة دورية و الحساب الإداري في آخر السنة.
- ✚ الاستقبال الحالات المرضية التي تتطلب العناية عن القرب.
- ✚ يعتبر مستشفى خميس مليانة مركزا للتوعية و كذا حماية الأمومة و الطفولة.
- ✚ تسخير جميع الوسائل المادية و البشرية للسير الحسن للاستقبال المرضى من كل جانب.
- ✚ كما يشرف مكتب المراقبة الطبية على حسن تسيير المؤسسة من جهة المصالح الطبية كما يقوم بتحقيقات وبائية.

#### 4/ الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بخميس مليانة

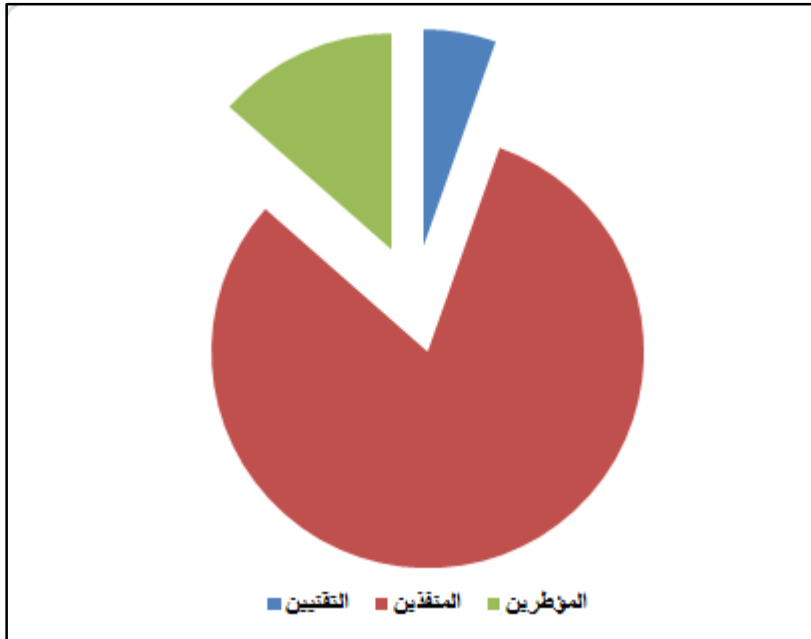
##### أولا : الإمكانيات المادية

فيما يخص الهياكل القاعدية تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة على 13 هيكل قاعدي تنقسم كالتالي:

- ✓ جهاز واحد échographie الموجود بقسم طب الداخلي يستعمل للمراقبة الجهاز الهضمي للإنسان
- ✓ جهاز scanner الموجود بقسم الأشعة
- ✓ جهاز amplificateur de brillance موجود بقسم الجراحة يستعمل لمراقبة العظام
- ✓ يحتوي على 06 سيارات إسعاف قابلة للاستعمال
- ✓ 04 سيارات سياحية مستعملة تحت الخدمة
- ✓ شاحنتان للنقل

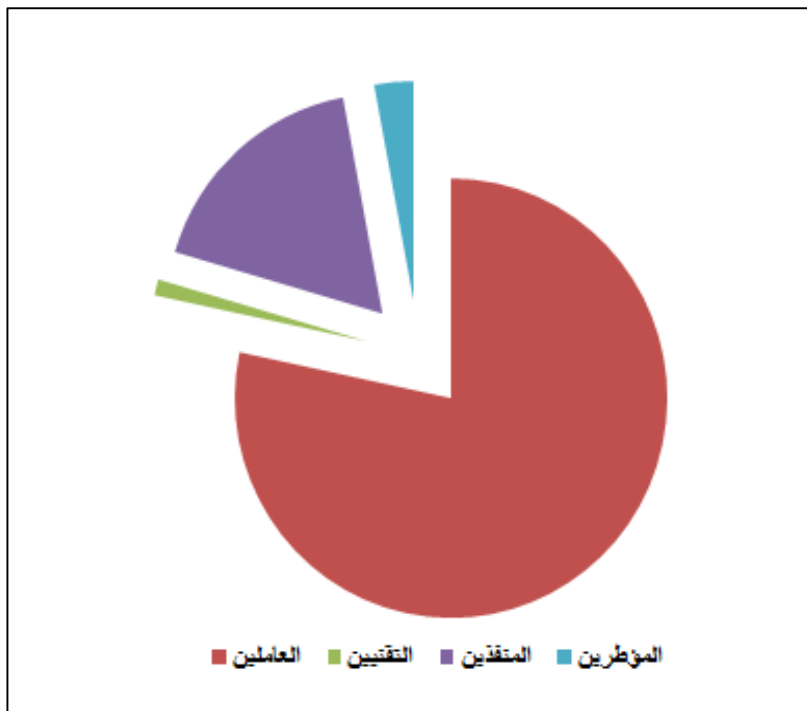
## ثانيا: الإمكانيات البشرية

أ-الأشخاص الطبيين ( الأطباء ) : الأطباء 06% ، أطباء جراحين 29% ، أطباء أخصائيين 65% .  
الشكل(1-2) : يمثل توزيع الاطباء حسب التخصص.



المصدر: من المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة

ب - الأفراد الشبه الطبيين ( الممرضين ) : التغذية 07% ، الإنعاش والتخدير 03% ، التوليد 11% ،  
التحاليل 31% ، الإستعجالات 48%  
الشكل(2-2) : يمثل توزيع الأفراد شبه الطبيين حسب التخصص.



المصدر: من المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة



ج-الأشخاص الإداريين و الأعمال العامة الأخرى :

◀ الأشخاص الإداريين : حوالي 35 موظف إداري

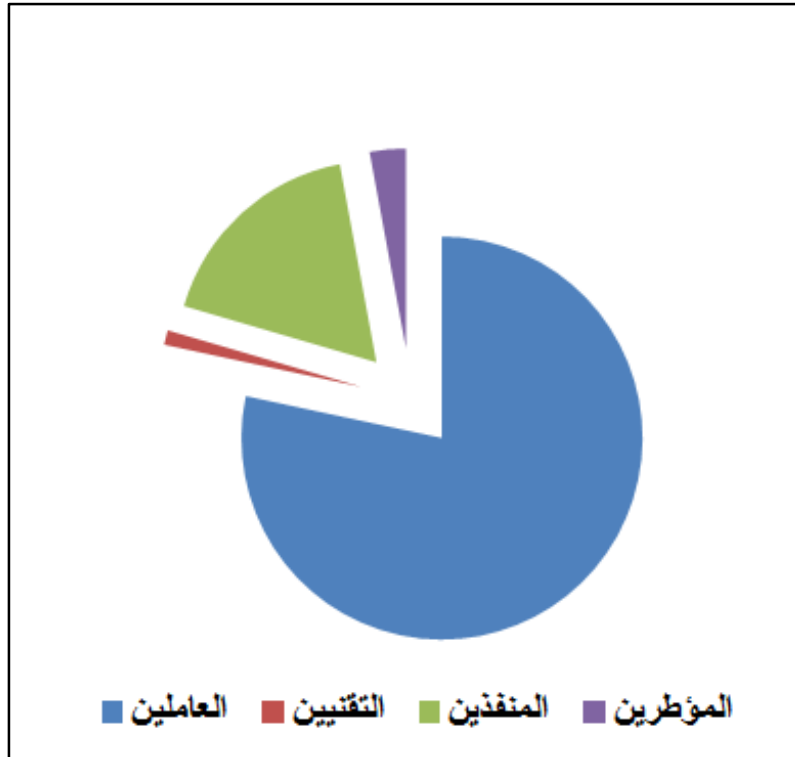
• المؤطرين : 05

• المنفذين : 30

◀ التقنيين : 2

◀ العاملين : 134

و الأشخاص العاملين يتوزعون على مختلف الأقسام الاستشفائية و التنظيف و الحراسة.  
الشكل (3-2) يمثل توزيع الإداريين والاعمال الأخرى حسب التخصص.

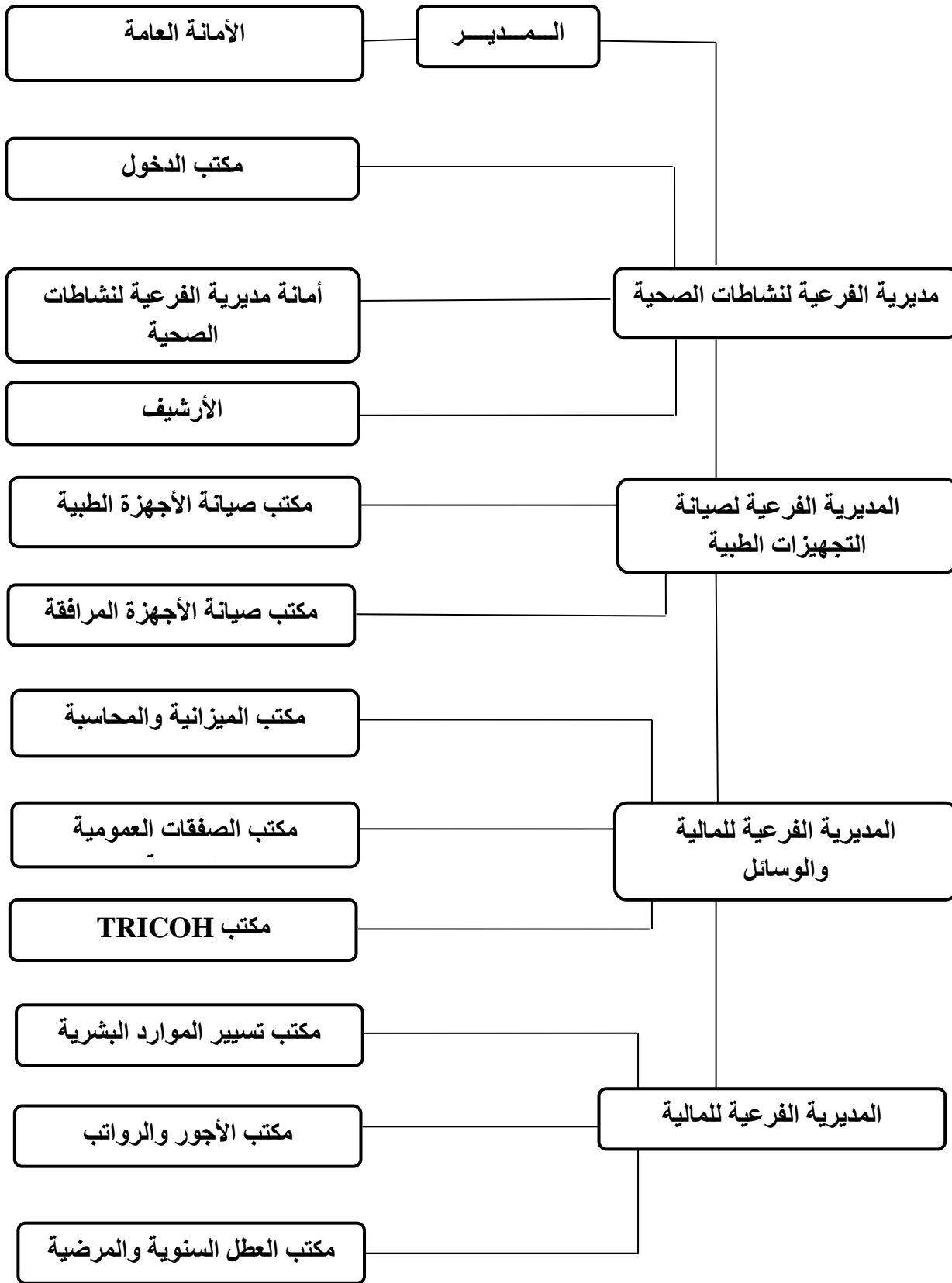


المصدر: من المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة

5/الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات، وسنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة في الشكل (4-2).

الشكل (4-2) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة



المصدر: من المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة

## المطلب الثاني: عرض منهجية الدراسة ( الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة وادواتها)

دراسة ظاهرة أو مشكلة ما تقتضي توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة تمكن الباحث من اتخاذ قرار مناسب تجاهها، لذا سيتم في هذا المطلب تحديد منهجية اجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل.

### اولا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

١٢ مجتمع الدراسة : و نعني به مجموعة الأشخاص التي تمت عليهم الدراسة ، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال ومرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة.

١٣ عينة الدراسة: نظرا لكبر المجتمعين فإننا قمنا باختيار عينة من كل مجتمع على حدى.

١٤ العينة الأولى: تتمثل في عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، أما العينة الثانية تتمثل في المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة (المرضى)، وقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على عيني الدراسة وهي موضحة في الجدول رقم(1-2).

الجدول رقم(1-2) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة العاملين والمرضى.

عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة	
عينة المرضى	عينة العاملين	عينة المرضى	عينة العاملين
20	40	40	40
%50	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

تم توزيع 80 استمارة استبيان على عينتين: العينة الأولى المكونة من 40 موجهة عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية عينة الدراسة وقد تم استرجاعها كلها، وكما تم توزيع 40 استبيان على العينة الثانية المتمثلة في المرضى المتعاملين مع هذه المؤسسة عينة الدراسة وقد تم استرجاع 20 منها فقط.

### ثانيا : طريقة جمع البيانات.

في دراستنا هذه تمت الاستعانة بالاستبيان أو كما يشير إليه البعض بمصطلح الاستقصاء، الاستبانة، قائمة المسئلة وسبر الآراء، و هي عبارة عن نموذج مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف، و تم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات و ذلك لما تتطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى تمكننا من الحصول على إجابات لهذه الأسئلة، وتشكل المعطيات الأساسية التي ننطلق منه في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة.

• تحضير الاستبيان: بعد الانتهاء من المبحثين المتعلقة بالجانب النظري تم تحضير الاستبيان حيث تضمن استمارتين وتم وضع عبارات تلائم البحث، حيث تضمنت الاستمارتين: بيانات شخصية عن المستجوبين وحثهم

على ملء الاستمارة بدقة وموضوعية، حيث أن استمارة الاستبيان الأولى تم توجيهها للعاملين وهدفها معرفة واقع التسويق الداخلي وأثره على الجودة، حيث قسمت هذه استمارة إلى محاور وهي:

◀ المحور الأول: تم تناول فيه أسئلة عن الخصائص الشخصية الخاصة بالعاملين؛

◀ المحور الثاني: يتضمن أسئلة عن مدى استخدام التسويق الداخلي؛

◀ المحور الثالث: يحتوي على أسئلة غرضها معرفة أثر تطبيق التسويق الداخلي على الجودة.

أما استمارة الاستبيان الثانية تم توجيهها إلى المرضى، والهدف منها معرفة مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة وقسمت إلى محورين:

◀ المحور الأول: تم تناول فيه أسئلة عن الخصائص الشخصية الخاصة بالمرضى؛

◀ المحور الثاني: تقييم الخدمة الصحية من طرف المرضى.

### ثالثا: أدوات التحليل

من اجل تحليل ودراسة نتائج الاستبيان تم استخدام:

✓ التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛

✓ النسبة المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

### المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات الدراسة واختبار الفرضيات، وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها.

### المطلب الأول : عرض وتحليل النتائج

يجب اولا وصف خصائص عينة الدراسة لذا سيتم في هذا المطلب تحديد الخصائص الشخصية لافراد العينة الأولى للدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية للعاملين متمثلة في ( :الجنس، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، الفئة العمالية، مدة الخبرة)، وكذا تحديد الخصائص الشخصية لافراد العينة الثانية للدراسة (المرضى) المتمثلة ( :الجنس، المستوى التعليمي، الفئة العمرية، الدخل ، الفئة المرضية).

أولا :تحديد الخصائص الشخصية لافراد العينة الأولى( عمال المؤسسة محل الدراسة.)

1- توزيع العينة حسب الجنس حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
42.5%	17	انثى
57.5%	23	نكر
100%	40	المجموع

المصدر :من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الاناث، حيث بلغت نسبة الذكور 57.5%، بينما لم تتجاوز نسبة الاناث 42.5% ، ويرجع ذلك إلى القيود المفروضة على خروج المرأة إلى العمل بسبب عادات وتقاليد المجتمع.

2- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-2) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
5%	2	ابتدائي
20%	8	متوسط
45%	18	ثانوي
30%	12	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن افراد العينة لديهم مستوى تعليمي عالي ومقبول نوعا ما، ويتضح ذلك من خلال النسبة التي تحصلت عليها فئة الثانويين حيث قدرت ب45%، واغلبهم الممرضين أو الشبه طبيين وتليها نسبة أصحاب المستوى الجامعي، وبنسبة 30% وتمثل هذه الفئة الأطباء والقابلات وغيرهم، وتليها نسبة المستوى المتوسط وبلغت نسبته 20%، وتليها نسبة أصحاب المستوى الابتدائي حيث قدرت ب5%، وهي أقل نسبة مقارنة مع المستويات الأخرى، حيث تتمثل هذه الفئة في عمال النظافة وأعوان الأمن.

3- توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية :

الجدول رقم(4-2) يوضح توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية.

النسبة المئوية%	التكرار	الوضعية الوظيفية
37.5%	15	مؤقت
62.5%	25	دائم
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة الدائمين أعلى من نسبة المؤقتين حيث تمثل نسبة الدائمين 62.5% بينما تمثل نسبة المؤقتين 37.5%.

4-توزيع العينة حسب الفئة العمالية:

الجدول رقم(5-2) يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمالية.

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة العمالية
10%	4	طبيب
50%	20	شبه طبي
40%	16	اداري
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

توضح من الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة تمثلت في فئة الشبه الطبيين، وقدرت بـ50% وهي أكبر نسبة مقارنة مع نسبة الإداريين والأطباء، ثم تليها فئة الإداريين وقدرت بـ40% ثم تليها فئة الأطباء، حيث قدرت بـ10% وهي النسبة الأقل.

5- توزيع العينة حسب مدة الخبرة.

الجدول رقم(6-2) يوضح توزيع العينة حسب مدة الخبرة.

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة
37.5%	15	أقل من 5 سنوات
22.5%	9	5-10
22.5%	9	11-16
17.5%	7	أكثر من 16
100%	40	المجموع

المصدر: من الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

توضح من الجدول أعلاه، أن أغلب افراد عينة العاملين هم من لديهم خبرة في العمل أقل من 5سنوات ،حيث بلغت نسبتهم 37.5% ، وهو ما يعطي انطباع جيد فيما يخص الخبرة المكتسبة من طرف العاملين، وتبين أيضا أن نسبة المبحوثين الذين لهم خبرة في العمل محصورة بين 5-10 سنوات بلغت 22.5% وهي نفس النسبة التي كانت للعاملين اللين سنوات عملهم بين 11-16 وقدرت بـ 22.5% ثم تليها نسبة العاملين الذين لديهم أكثر من 04 سنة عمل بنسبة بلغت 17.5%.

ثانيا :تحديد الخصائص الشخصية لافراد العينة الثانية (المرضى)  
جدول رقم(7-2) يوضح الخصائص الشخصية لافراد العينة الثانية- المرضى-

النسبة %	التكرارات	المتغير	
60%	12	ذكر	الجنس
40%	08	انثى	
5%	01	جاهل	المستوى التعليمي
15%	03	ابتدائي	
35%	07	متوسط	
25%	05	ثانوي	
20%	04	جامعي	
35%	07	اقل من 30	
15%	03	40-31	
45%	09	50-41	
05%	01	51 فاكثر	
25%	05	منخفض	الدخل
75%	15	متوسط	
00%	00	عالي	
20%	04	الضغط الدموي	الفئة المرضية
40%	08	داء السكري	
30%	06	الحوامل	
10%	02	امراض اخرى	

المصدر :من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان

- من خلال الجدول أعلاه، الذي يوضح الخصائص الشخصية لافراد العينة الثانية المتمثلة في المرضى نلاحظ أن:
- 1-غالبية افراد العينة ذكور بنسبة 60% من مجموع المستجوبين، والنسبة المتبقية للإناث 40%
  - 2- غالبية افراد العينة لديهم مستوى تعليمي متوسط حيث قدرت النسبة ب: 35% ، ثم يليه المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 25% ، ثم يليه المستوي التعليمي الجامعي بنسبة 20% ثم الابتدائي بنسبة 15% ثم تليه نسبة الجاهلين ب: 5%.

3- نلاحظ أن افراد العينة الذين تتراوح ما بين 41-50 يمثلون أكبر نسبة والمقدرة ب :45% ، ثم تليها فئة المرضى الذين نقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة تقدر ب35% ، أما أقل النسب فتنوزع بين الفئة 31-40 والفئة أكثر من 51 سنة بنسبة 15% و5% على التوالي.

4-غالبية افراد العينة لديهم دخل متوسط حيث وصلت النسبة إلى 75 % وهي تمثل أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة افراد العينة ذات الدخل المنخفض 25% ، ولم تسجل أي حالة للدخل المرتفع.

5-غالبية افراد العينة يعانون من مرض الداء السكري حيث قدرت النسبة ب 40% ، ثم تليها فئة الحوامل بنسبة 30%، ثم تليها فئة المرضى بالضغط الدموي، حيث وصلت النسبة إلى 20%، في حين تبين أنه هناك امراض أخرى يعاني منها افراد العينة وبنسبة 10%.

◀ ما يمكن التوصل إليه أن أغلبية أفراد العينة ذكور، بحيث تتراوح أعمارهم ما بين 40-51 سنة، وأن مستواهم التعليمي ودخلهم متوسطين، وأن أغلبهم يعانون من مرض الداء السكري.

### المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

بغرض معرفة توجه المستجوبين على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارتين قمنا بحساب النسب المئوية لكل عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بحيث توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ فيما يتعلق بعبارات بعد ممارسة التسويق الداخلي

الجدول رقم(8-2) يوضح إجابات العاملين عن فكرة التسويق الداخلي.

لا		نعم		العبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
35%	14	65%	26	-هل لديك فكرة عن التسويق الداخلي؟

المصدر :من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، ومن خلال الشرح المقدم أعلى الاستمارة لمفهوم التسويق الداخلي، نلاحظ أن أغلبية العاملون لديهم فكرة عن التسويق الداخلي، حيث بلغت نسبة العاملين الذين على علم بالفكرة إلى 65%، في حين أن 35% من افراد العينة يقولون غير ذلك.

تمارس المؤسسة التسويق الداخلي من خلال الاجراءات التالية :تطوير الموظفين ,الاتصال الداخلي , التحفيز , التمكين.



الجدول رقم (8-2) يوضح مدى تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة.

لا		نعم		تطوير الموظفين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%37.5	15	%62.5	25	برامج التطوير والتدريب التي يتلقاها العاملون تتعلق بمهارات الوظيفة التي يشغلونها.
%45	18	%55	22	ترى المؤسسة التي أعمل بها أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة.
%25	10	%75	30	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المرضى.
<b>الاتصال الداخلي</b>				
%32.5	13	%67.5	27	تشجع المؤسسة بناء علاقات شخصية ما بين العاملين في اطار العمل.
%25	10	%75	30	يوجد نظام اتصال جيد يوفر لك كافة المعلومات عن العمل بسرعة.
%47.5	19	%52.5	21	تدعم المؤسسة العمل بروح الفريق الواحد.
<b>التحفيز</b>				
%75	30	%25	10	المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.
%55	22	%45	18	توفر لك إدارة المؤسسة بيئة عمل محفزة.
%62.5	25	%37.5	15	توجد مكافئة عند بذل جهد من العاملين في تقديم الخدمة الصحية.
<b>التمكين</b>				
%57.5	23	%42.5	17	لكل موظف من موظفي المؤسسة صلاحية ومسؤولية محددة.
%65	26	%35	14	العمل مجزأ إلى عمليات جزئية لأجل التخصيص في الأداء والتنفيذ.
%62.5	25	%37.5	15	يتخذ الموظف القرارات التي يراها مناسبة في اطار العمل بطرق مستقلة.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين مدى تطبيق المؤسسة للتسويق الداخلي وهذا من خلال الاجراءات التالية:

**تطوير الموظفين:** والذي قيس بثلاثة بنود، ومن خلالها لاحظنا أن إدارة المؤسسة تخصص برامج تطوير وتدريب للعاملين تتعلق بالوظيفة التي يشغلونها، وهذا تبعا لآراء العاملين حيث أن أغلبية إجاباتهم كانت " بنعم " وبنسبة 62.5 %، وما يمكن ملاحظته كذلك، ان المؤسسة تنظر لبرامج تطوير معرفة ومهارات عمالها على انها استثمار وليست تكاليف، حيث وصلت نسبة الإجابات " بنعم" لاكثر من النصف أي حوالي 55% ، وما توضح لنا كذلك أن معظم العاملين يرون أن التطوير والتدريب يكسبهم معارف ومهارات أكثر في كيفية التعامل مع المرضى، حيث كانت معظم إجاباتهم " بنعم " وبنسبة 75%.

بناء على ما سبق يمكن القول أن تقييم العاملين لاجراء التطوير كان "ايجابيا"، وأن المؤسسة تهتم بعمالها وتقدم لهم برامج تطويرية وتدريبية تساهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وتساعدهم في أداء أعمالهم ، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

**الاتصال الداخلي:** والذي قيس بثلاثة بنود، ومن خلالها لاحظنا أن معظم إجابات العاملين كانت " بنعم" فأجابوا بأن المؤسسة تشجع بناء علاقات شخصية ما بين العاملين في اطار العمل بنسبة 67.5% ،و أنه يوجد نظام اتصال جيد داخل المؤسسة يوفر لهم كافة المعلومات عن العمل بنسبة 75% ، وأن المؤسسة تدعم العمل بروح الفريق الواحد بنسبة 52.5% .

بناء على ما سبق يمكن القول أن تقييم العاملين لاجراء الاتصال الداخلي كان " ايجابيا " لأن أغلب إجاباتهم كانت " بنعم " وبنسب مرتفعة، ما يمكن قوله كذلك أن المسيرين بالمؤسسة لديهم اهتمام كبير بالاتصال الداخلي، بحيث اعتبروه كأداة عمل تسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العاملين من اجل تقديم الخدمة بالشكل والجودة المطلوبة.

**التحفيز:** والذي قيس كذلك بثلاثة بنود، ومن خلالها لاحظنا أن أغلبية العاملين اكدوا أن الرواتب التي يحصلون عليها لا تتناسب مع مستوى أدائهم، حيث وصلت نسبة العاملين الموافقين لهذا الرأي إلى 75% ولاحظنا كذلك أن في حين نسبة 25% من العاملين لا توافق على هذا الرأي، كما لاحظنا ان اكثر من نصف العاملين يرون ان إدارة المؤسسة لا توفر بيئة عمل محفزة لعمالها بشكل جيد ، حيث بلغت النسبة الاجابات ب "لا" 55% ، كما لاحظنا أن نسبة 62.5 % من المستجوبين يرون أن عند بذلهم لجهد متميز لا يتم مكافئتهم.

بناء على ما سبق يمكن القول أن تقييم العاملين لاجراء التحفيز كان "سلبيا"، وانه ليس لدى المسيرين بالمؤسسة اهتمام كبير بعنصر التحفيز الذي يشجع العاملين على بذل جهد اكبر.

**التمكين:** والذي قيس بثلاث بنود، لاحظنا أن أغلبية أفرادالعينة أقروا أن إدارة المؤسسة لا تقوم بتحديد صلاحيات ومسؤوليات العاملين بشكل مضبوط وواضح وبلغت النسبة 57.5% ، وأن إدارة المؤسسة لاتجزا العمل الى عمليات جزئية بحيث لا يوجد التخصيص في الاداء والتنفيذ، ووصلت النسبة إلى 65%، وما تم ملاحظته أيضا أن إدارة المؤسسة لاتمنح موظفيها حرية التصرف واتخاذ القرارات التي يرون انها مناسبة حيث بلغت نسبة الاجابة ب "لا" 62.5%.

◀ بناء على ما سبق يمكن القول أن: تقييم العاملين لاجراء التمكين كان " سلبيا"، وأنه ليس لدى المسيرين بالمؤسسة اهتمام كبير بعنصر التمكين وتم إهماله وعدم الاهتمام به، رغم أنها عنصر مهم من عناصر التسويق الداخلي.

◀ ما يمكن استنتاجه من الجدول رقم(8-2) :أن المؤسسة محل الدراسة لم تتبنى التسويق الداخلي بمفهومه الكامل، ولم تطبقه في مجالها العملي، وأنها أهملت جزئيين أساسيين من اجراءاته وهما: التحفيز والتمكين، إن غياب أحد عناصر التسويق الداخلي يؤدي إلى عدم تطبيقه بالشكل الصحيح.

❖ فيما يتعلق بعبارات بعد أثر تطبيق التسويق الداخلي على الجودة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة. الجدول رقم(9-2) يوضح أثر تطبيق التسويق الداخلي على الجودة.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	40	25%	10	75%	30	-برامج التطوير والتدريب التي تحصل أو الممكن الحصول عليها تؤثر على الجودة.
100%	40	12.5%	5	87.5%	35	- تحفيزك يجعلك تقدم خدمات ذات جودة عالية.
100%	40	45%	18	55%	22	-تعاونك مع زملائك في العمل يساعدك في تقديم خدمات ذات الجودة.
100%	40	37.5%	15	62.5%	25	-عندما تقوم إدارة المؤسسة بإعطائك حرية ومسؤولية اتخاذ القرار تقدم خدمات ذات جودة عالية.
100%	40	32.5%	13	67.5%	27	-عندما تحدد وتحمي لك إدارة المؤسسة جميع صلاحياتك تقدم خدمات بجودة .

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح أثر تطبيق التسويق الداخلي على الجودة، أن 75% من العاملين يرون أن برامج التطوير والتدريب التي يحصلون عليها أو الممكن الحصول عليها تؤثر على أدائهم أما النسبة المتبقية من العاملين يرون عكس ذلك، ويلاحظ كذلك أن 87.5 % من العاملين يرون أنه لما تلبى لهم حاجاتهم ورغباتهم ويتم تحفيزهم، هذا يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية، في حين 12.5 % من العاملين يرون عكس ذلك،

ما يمكن ملاحظته أيضا، أن 55% من العاملين يرون أنه لما يكون هناك تعاون فيما بينهم هذا يجعلهم يقدمون خدمات أفضل وبجودة عالية، أما النسبة المتبقية من العاملين كانت إجاباتهم عكس ذلك .

ما تم ملاحظته أيضا أن أغلبية العاملين يرون أنه لما تعطيهم إدارة المؤسسة حرية ومسؤولية اتخاذ القرار هذا يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية، بحيث وصلت النسبة إلى 62.5%، في حين النسبة المتبقية من العاملين يرون عكس ذلك. كما لاحظنا ان نسبة 67.5% من العاملين يرون انه عندما تحمي ادارة المؤسسة وتحدد صلاحياتهم هذا يجعلهم يقدمون خدمات بجودة ، في حين ان نسبة 32.5 % من العاملين يرون عكس ذلك.

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم(9-2) :يمكننا القول أن تطبيق التسويق الداخلي له أثر إيجابي على جودة الخدمات الصحية، بحيث توضح لنا هذا من خلال إجابات العاملين عن الأسئلة المطروحة عليهم، فمن خلال السؤال رقم(1) توضح أن معظم العاملين اعتبروا أن برامج التطوير والتدريب التي يحصلون عليها أو الممكن الحصول عليها، لها أثر إيجابي على الجودة، بحيث أن إدخال العاملين في دورات التطوير والتدريب يساعدهم في رفع مهاراتهم وقدراتهم ويكسبهم خبرات جديدة تساعدهم في زيادة أدائهم، مما يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية، بينما العاملين الذين لا يحصلون على برامج التطوير والتدريب فإنهم سيواجهون صعوبة في أداء عملهم، وهذا يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة منخفضة. بما أن تطوير الموظفين عنصر من عناصر التسويق الداخلي لذا يجب علينا الاهتمام به من أجل تحقيق جودة عالية في الخدمات الصحية والارتقاء بها، وتوضح أيضا من خلال السؤال(2) ، (4) ، (5) : ان غالبية العاملين يرون أنه لما يتم تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتقدم لهم التحفيزات، وتعطى لهم حرية ومسؤولية اتخاذ القرار، وتكون صلاحياتهم ومسؤولياتهم محددة ومحمية من ادارة المؤسسة، هذا يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية. معناه أنه كلما زاد رضا العاملين كلما قدموا خدمات بجودة أفضل.

إن للتحفيز والتمكين عنصرا التسويق الداخلي أثر إيجابي على الجودة، كلما تم تحفيز وتمكين العامل أكثر هذا يجعله يقدم خدمات بجودة أفضل .ومن خلال السؤال رقم (3) :توضح أن غالبية العاملين يرون بأن تعاونهم فيما بينهم يجعلهم يعملون كفريق واحد، فهذا بدوره يسهل عملية الاتصال بين جميع أقسام المؤسسة، وبالتالي يسهل عليهم أداء أعمالهم، ومن ثمة تقديم خدمات ذات جودة عالية .معناه أن للاتصال الداخلي أثر إيجابي على جودة الخدمة، لذا يجب الاهتمام بهذا العنصر لأنه عنصر مهم من عناصر التسويق الداخلي.

❖ فيما يتعلق بعبارات بعد تقييم افراد عينة المرضى للجودة المقدمة لهم

الجدول رقم(10-2) :يوضح تقييم افراد عينة المرضى للجودة المقدمة لهم.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	20	55%	11	45%	9	1-يوفر لك العمال جميع المعلومات عن الخدمة التي تحتاجها.
100%	20	75%	15	25%	5	2- يتعامل معك عمال المؤسسة بطريقة حسنة.

9	45%	11	55%	20	100%	3- تقدم لك المؤسسة الصحية خدماتها بطريقة صحيحة من اول مرة.
7	35%	13	65%	20	100%	4- العاملين بالمؤسسة لديهم اهتمام بالمرضى واستفساراتهم.
8	40%	12	60%	20	100%	5-يقوم العاملین بالمؤسسة بالاستجابة الفورية لاحتياجاتك
9	45%	11	55%	20	100%	6- الخدمات التي تقدمها لك المؤسسة تتناسب مع إمكانياتك (دخلك).
7	35%	13	65%	20	100%	7- تضع ثقتك الكاملة في الأطباء والعاملين بالمؤسسة
6	30%	14	70%	20	100%	8- يتابع العاملون بالمؤسسة حالتك بصفة مستمرة
5	25%	15	75%	20	100%	9- تخبرك المؤسسة بموعد تقديم الخدمة بدقة .
4	20%	16	80%	20	100%	10- انت راضي بعلاقتك مع عمال المؤسسة وجودة الخدمة المقدمة لك.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) : أن معظم العمال لا يوفرّون جميع المعلومات للمرضى، حيث بلغت نسبة الإجابات ب "لا" 55% ، كما يرى المرضى أن المؤسسة لا تعاملهم معاملة حسنة بنسبة 75% ، إضافة لعدم تقديم المؤسسة لخدماتها بطريقة جيدة من البداية بنسبة 55% ، كما لاحظنا من خلال آراء المستجوبين أن المؤسسة لا تهتم بشكل جيد باستفسارات المرضى حيث وصلت نسبة الإجابة ب " لا " 65%، ويلاحظ كذلك أن العاملين لا يستجيبون فوراً لاحتياجات المرضى بنسبة 60%، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تقدم خدمات لا تتناسب مع إمكانيات المرضى والتي قدرت بنسبة 55%، علماً أن المرضى لا يضعون ثقّتهم الكاملة في الأطباء والعاملين بالمؤسسة وقدّرت النسبة ب 65%، واتضح أيضاً ان العاملين بالمؤسسة لايسهرون على راحة المرضى بصفة مستمرة حيث بلغت نسبة الاجابة ب "لا" 70% ، وتم تسجيل عشوائية وغياب للدقة في غالبية مواعيد تقديم الخدمة الصحية بنسبة 75% وفي السؤال الأخير تمت الإجابة ب" لا " بنسبة 80 % وهي نسبة مرتفعة جداً، الأمر الذي يعكس رداءة جودة خدماتها الصحية والذي يعود بدوره إلى عدم تطبيق المؤسسة للتسويق الداخلي.

## ❖ اختبار الفرضيات

بعد معالجة وتحليل مختلف جوانب الموضوع في فصلين ، تم التوصل إلى نتائج خاصة بالحكم على مدى صحة الفرضيات التالية:

### اختبار الفرضية الأولى:

تمثلت الفرضية الأولى في أن " المؤسسة محل الدراسة تمارس التسويق الداخلي "فمن خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه نحو العاملين وجدنا أن هذه المؤسسة لا تمارس التسويق الداخلي، لأنها لم تهتم بجميع إجراءاته، فبالرغم من اهتمامها بالتطوير، إذ بلغت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بنعم حول ما ورد في الاستبيان عن إجراء التطوير ما يقارب 64 % في المتوسط ، إضافة إلى اهتمامها بالاتصال الداخلي، إذ بلغت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بنعم حول ما ورد في الاستبيان عن إجراء الاتصال الداخلي ما يقارب في المتوسط 65% ، إلا أنها تمهل جزئيين أساسيين من التسويق الداخلي هما:

◀ التحفيز : إذ بلغت نسبة المستجوبين الذين أجابوا ب : لا حول ما ورد في الاستبيان عن إجراء التحفيز ما يقارب 67.5 % في المتوسط.

◀ التمكين : إذ بلغت نسبة المستجوبين الذين أجابوا ب : لا حول ما ورد في الاستبيان عن إجراء التمكين ما يقارب 61.66 % في المتوسط.

فعدم الاهتمام بعنصرين من عناصر التسويق الداخلي يؤدي إلى عدم تطبيقه بالشكل الصحيح .ومنه يمكن تأكيده عدم صحة الفرضية الأولى للدراسة.

### اختبار الفرضية الثانية :

تمثلت الفرضية الثانية في أن " تطبيق التسويق الداخلي له أثر إيجابي على جودة الخدمات الصحية" تبين نتائج الدراسة الميدانية أن ما يقارب 69.5 % من المستجوبين في المتوسط أجابوا بنعم حول ما ورد في أداة الدراسة عن التأثير الإيجابي للتسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية.بناء على ذلك يمكن تأكيد صحة هذه الفرضية.

### اختبار الفرضية الثالثة :

تمثلت الفرضية الثالثة في أن " المؤسسة محل الدراسة تقدم خدمات ذات جودة مقبولة لدى المرضى" يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن ما يقارب 65.5 % من المستجوبين في المتوسط، أجابوا ب : "لا" حول ما ورد عن جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة، ومنه يمكن نفي هذه الفرضية.

## ❖ خلاصة الفصل :

في هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة ،و توضيح دوره في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية كما حاولنا معرفة واقع التسويق الداخلي و الجودة في الخدمات الصحية المقدمة من هذه المؤسسة من وجهة نظر العاملين و المرضى و تأثيرات أبعاد التسويق الداخلي على الخدمات المقدمة و ملاحظة ذلك من خلال تطبيق الدراسة الميدانية.

وأهم ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل هو أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال بعيدة عن ادراك تطبيق جودة الخدمات الصحية ولم تتبنى مفهوم التسويق الداخلي، وقد يرجع الأمر إلى كون هذا الأخير غير معروف لدى المؤسسة، حديث ومعقد نوعا ما، ولكن الأمر ليس بالمستحيل إذا ما توفرت إدارة حقيقية تهتم بالعنصر البشري، وبالتركيز عليه واعتباره أهم مصدر من مصادر الارتقاء بجودة الخدمات الصحية حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم وسيلة لإعطاء المؤسسة القدرة على تعزيز مكانتها.





## خاتمة

ظهرت العديد من التحديات التي تطوق المؤسسات الخدمية في ظل زيادة المنافسة الشديدة، حيث أصبح لابد على هذه المؤسسات أن يوفروا السبل التي يحافظون بها على زبائنهم ، ونظرا لأن عملية الاتصال كبيرة بين مقدم الخدمة و المستفيد منها فكان لابد على مسيري هذه المؤسسات الاهتمام بمقدمي الخدمة ومعرفة حاجاتهم و رغباتهم ومحاولة تلبيةها حتى يحقق رضاهم و من تم تقديم أحسن الخدمات، و هذا لا يكون إلا بتبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر كفلسفة تسويقية متميزة داخل المؤسسة الخدمية لأنه يقوم على تطوير وتحسين الجودة و تحقيق رغبات و حاجات الزبائن انطلاقا من تحقيق حاجات و رغبات العاملين بما يحقق أهدافهم و أهداف المؤسسة مما يزيدا من فرص التميز .

ولأهمية هذا الموضوع الذي أصبح مطلبا في كافة المؤسسات الخدمية و الذي عزز انتشار الدراسات المنهجية فيه فقد قمنا بتطبيق موضوع التسويق الداخلي في مجال الخدمات الصحية وجعله محل دراستنا بإقرانه بدراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة وكان التركيز في الدراسة على مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات الصحية.

نتائج الدراسة :

### ◀ من الجانب النظري توصلنا إلى:

- ✓ أن التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة، ويعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة، ويعد مطلب أساسيا للتسويق الخارجي الناجح؛
- ✓ يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين؛
- ✓ للتسويق الداخلي منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى المستفيدين فضلا عن أن التسويق الداخلي وسيلة لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي ؛
- ✓ تطبيق التسويق الداخلي له أثر إيجابي على مستوى جودة الخدمات الصحية؛
- ✓ غياب أحد عناصر التسويق الداخلي يؤدي إلى عدم تطبيقه بالشكل الصحيح، وبالجودة المطلوبة.

### ◀ من الجانب التطبيقي:

بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة، وجدنا بأن هذه المؤسسة لا تهتم بترقية جودة الخدمات الصحية المقدمة، كما أنها لا تعمل على تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وأنها تمارس لبعض أنشطته وهي التطوير والاتصال الداخلي وأهملت الأنشطة الأخرى التحفيز والتمكين مما أدى إلى عدم تطبيقه بالشكل الصحيح.

بناء على ذلك يمكن تقديم جملة من التوصيات بهدف تحسين التسويق الداخلي وتفعيل دوره في ترقية الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بصفة عامة ومؤسسة خميس مليانة بصفة خاصة، مفادها ما يلي:

- ✓ المحاولة الجادة لمسيرى المؤسسات الصحية لفهم و إدراك التسويق الداخلي و اعتباره فلسفتها لتحقيق النجاح والتميز لذا وجب عليها مراجعة سياستها و إعطاء هذا المتغير نوعا من الاهتمام ؛
- ✓ ضرورة تطبيق البحث التسويقي في السوق الداخلي للمؤسسة لمعرفة حاجات و رغبات العاملين و العمل على تلبيتها لتحقيق الجودة في عملهم ؛
- ✓ ضرورة ادخال العاملين في دورات التطوير والتدريب والارشاد لمساعدتهم على رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمات لهم؛
- ✓ ضرورة تفعيل نظام الحوافز الذي يساهم في تشجيع العاملين على الأداء الجيد؛
- ✓ يجب على المؤسسة الصحية إشباع حاجات ورغبات عمالها والالتزام بالوفاء بوعودها لهم، وتوفير لهم المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم، وهذا ما يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية، مما يؤدي إلى ارتقاء المؤسسة بجودة خدماتها الصحية؛
- ✓ ضرورة توصية العاملين بالاهتمام الواسع بالمستفيدين، ومحاولة ترسيخ ثقافة السرعة في الاستجابة و الرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم؛
- ✓ يجب زيادة عملية التفاعل بين العاملين والمنتفعين أثناء تقديم الخدمة الصحية لهم، واحساس العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به فى ذلك؛
- ✓ تشجيع العاملين على عملية اتخاذ القرار لزيادة الشعور بالمسؤولية والحرص على الحفاظ سمعة المستشفى.

#### ❖ آفاق الدراسة:

من خلال إعداد هذه الدراسة تبين أن موضوع التسويق الداخلي يتميز بالخصوصية الكافية لانجاز العديد من البحوث والدراسات مستقبلا، خاصة في الاتجاهات التالية:

- ✓ تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية كمتطلب لنجاح السياسات التسويقية الخارجية؛
- ✓ جودة الخدمة الداخلية و أثرها على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الصحية؛
- ✓ التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين؛
- ✓ التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز الأداء التسويقي في المؤسسات الصحية ؛
- ✓ إدارة العلاقة مع الزبون الداخلي بالمؤسسات الصحية.



## المراجع

### ❖ المراجع العربية :

#### • الكتب :

01. د. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 20.
02. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 ، ص 55.
03. د. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2010، ص ص 64-65.
04. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 28.
05. علي موسى الددا، التسويق المعاصر، المفاهيم والسياسات، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 24.
06. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 35.
07. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2002 ، ص 284.
08. الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001 ، ص 152.
09. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000 ، ص 255، 254.
10. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 ص 343.
11. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 408 .
12. د. مريزق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 35.
13. أ.د، فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 66.
14. مأمون سليمان الداركة، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء "، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، ص 118.
15. آلاء حسيب الجليلي د. أكرم أحمد الطويل ، "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية"، ص 07.
16. تامر ياسر البكري، "تسويق الخدمات الصحية" ، ص 200.

17. سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011". مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص59.
18. آلاء حسيب الجليلي د. أكرم أحمد الطويل ، "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية " ، ص10.
19. تامر ياسر البكري ، "تسويق الخدمات الصحية " ، ص212.
20. آلاء حسيب الجليلي د. أكرم أحمد الطويل ، "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية" ، ص08.

• المذكرات :

أ-رسائل الدكتوراه:

حامد شعبان، اثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2002.

ب-مذكرات ماجستير/ ماستر :

01. نادية بن زاوي، أهمية تسويق الخدمة التأمينية في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمين الشامل a caat لوكالة أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص10.
02. حسنة فاطمة الزهراء، تأثير التسويق الحسي على سلوك المستهلك، دراسة حالة ناتكسيدس وايف روشي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص02.
03. بدرى قسم عبد الفراج مرسال ، أثر التسويق الداخلي على جودة المصرفية : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2014 ، ص69.
04. سهام موسى الدريالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص 13 .
05. محجوبي محمد الأخضر، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية في المؤسسات الخدمية ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق خدمات، (غير منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان 2010، ص33
06. زوزو فاطمة الزهرة، دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة عيادة الضياء بورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011، ص71.
07. نجاه العمري : " تسويق الخدمات الصحية"، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009، ص20.
08. قاسمي عائشة، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة، دراسة حالة مصحة الضياء ومركز التشخيص الطبي المرشد بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014 ، ص ص 12-13.

09. محجوبي محمد الأخضر، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية في المؤسسات الخدمية الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010.

• المجالات:

1- أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين : دراسة حالة بنك ابوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين ،المجلد 16 ، العدد 1 ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبو ظبي ، الإمارات، 2015، ص15.

2- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد03،الجزائر،ص253.

3- محمد نور الطاهر واحمد عبد القادر، قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد4، 2015، ص4.

4- خالد بن السعيد، مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد2 ، العدد1 ، نوفمبر1994، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، دولة الكويت، ص12.

5- محمد الطعمنة ، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي،حالة وزارة الصحة، مجلة أبحاث اليرموك ،المجلد17، العدد1،منشورات جامعة اليرموك ،أريد ،الأردن ،ص90.

6- آلاء حسيب الجليلي د .أكرم أحمد الطويل ، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى،ص07.

7- أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية،2010.

8- سلطان، أبعاد جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين.دراسة تطبيقية في مجموعة من المستشفيات الأهلية في محافظة البصرة،2013.

9- دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي :دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي،2009.

10- أبو سنيينة ، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً (المستشفيات الأردنية الخاصة)،2013.

• الملتيقيات:

أكرم احمد الطويل و آخرون، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، الدراسة عبارة عن مداخلة في الملتيقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب بالبليدة،2011.

• المنظمات:

منى شفيق ، التسويق بالعلاقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005 ، ص 03.

❖ المراجع الأجنبية:

- 01.Ahmed . P .K , Rafiq. M. , Internal marketing : **Tools and concepts for customer – Focused management** , Butterworth - Heinmann , (NY) , p10.
- 02.G. Toquer , M. longbois , " **Marketing des services**" , op,cit ,P45.
- 03.A.Jacquerye ,**la qualité des soins infirmiers**,Lmplantation ,Evaluation , Accreditation Editions Maloine,1999,p247.
- 04.<http://www.eco.asu.edu.jo>.
- 05.A.Jacquerye ,"**la qualité des soins infirmiers** ",op.cit,p17.
- 06.Sulieman Ibraheem Al-Hawary et al , 2013.
- 07.Khansa Zaman Riphah et al, 2012 .
- 08.Zarei et al, **Service Quality of private hospitals** , The Iranian patient perspective,2012.
- 09.Desai, **Patient Satisfaction and service Quality Dimensions** , 2012.
- 10.Ching et sheng, **Perceptions of internal marketing and Organizational Commitment by Nurses**, 2009.





## الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

-استمارة استبيان-

أخي الموظف ... أختي الموظفة...

تحية طيبة وبعد:

في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، في جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة ،  
نقوم باجراء دراسة حول دور التسويق الداخلي في ترقية جودة الخدمات الصحية في مؤسستكم الموقرة، وقد تم  
اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم  
بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة، و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستحاط بالسرية التامة.  
نشكر لكم حسن تعاونكم معنا في هذه الدراسة، و سنزودكم بنتائج الدراسة إذا رغبتم بذلك.

لكم منا كل التحية و التقدير.

الطالبة : فقوس عز الدين

قواسمي احمد

المشرف :أ.بكوش كريمة

## -استبيان خاص بالعمال-

أجب على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

أولاً: بيانات شخصية.

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 3-الوظيفية:  دائم  مؤقت
- 4-الفئة العمالية:  طبيب  شبه طبي  إداري
- 5-مدة الخبرة: (بالسنوات)
- اقل من 5 سنوات  10-5  11-16  اكثر من 16سنة

الخبرة ليست في هذه المؤسسة فقط.

ثانياً: ممارسة التسويق الداخلي.

التسويق الداخلي: معاملة الموظفين على أنهم زبائن و اعتبار المنظمة سوقاً داخلياً ، وهذا من أجل إشباع حاجات الزبائن الخارجيين من خلال إشباع حاجات و رغبات الزبائن (العاملين).

1. هل لديك فكرة عن التسويق الداخلي؟  نعم  لا
2. تمارس المؤسسة التسويق الداخلي من خلال الإجراءات التالية:

### I. تطوير الموظفين

- برامج التطوير والتدريب التي يتلقاها العاملون تتعلق بمهارات الوظيفة التي يشغلونها.  نعم  لا
- ترى المؤسسة التي أعمل بها أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة.  نعم  لا
- تهتم إدارة المؤسسة بتطوير وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المرضى.  نعم  لا

### II. الاتصال الداخلي

- تشجع المؤسسة بناء علاقات شخصية ما بين العاملين في اطار العمل.  نعم  لا
- يوجد نظام اتصال جيد يوفر لك كافة المعلومات عن العمل بسرعة.  نعم  لا
- تدعم المؤسسة العمل بروح الفريق الواحد.  نعم  لا

### III. التحفيز

- المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.  نعم  لا
- توفر لك إدارة المؤسسة بيئة عمل محفزة.  نعم  لا
- توجد مكافئة عند بذل جهد من العاملين في تقديم الخدمة الصحية.  نعم  لا

## ا. التمكين

- لكل موظف من موظفي المؤسسة صلاحية ومسؤولية محددة.  نعم  لا
- العمل مجزأ إلى عمليات جزئية لأجل التخصيص في الأداء والتنفيذ.  نعم  لا
- يتخذ الموظف القرارات التي يراها مناسبة في اطار العمل بطرق مستقلة.  نعم

### ثالثا: أثر تطبيق التسويق الداخلي على الجودة.

- برامج التطوير والتدريب التي تحصل أو الممكن الحصول عليها تؤثر على الجودة.  نعم  لا
- تحفيزك يجعلك تقدم خدمات ذات جودة عالية  نعم  لا
- تعاونك مع زملائك في العمل يساعدك في تقديم خدمات ذات الجودة.  نعم  لا
- عندما تقوم إدارة المؤسسة باعطائك حرية ومسؤولية اتخاذ القرار تقدم خدمات ذات جودة عالية.  نعم  لا
- عندما تحدد وتحمي لك إدارة المؤسسة جميع صلاحياتك تقدم خدمات بجودة .  نعم  لا

-استبيان خاص بالمرضى-

أجب على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

أولا: بيانات شخصية.

- الجنس : ذكر  انثى
- المستوى التعليمي : جاهل  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- الفئة العمرية : (بالسنوات) اقل من 30  31-40  41-50  51 فما فوق
- الدخل : منخفض  متوسط  عالي
- الفئة المرضية : الضغط الدموي  داء السكري  الحوامل  أمراض أخرى

ثانيا : جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر المرضى.

- يوفر لك العمال جميع المعلومات عن الخدمة التي تحتاجها. نعم  لا
- يتعامل معك عمال المؤسسة بطريقة حسنة. نعم  لا
- تقدم لك المؤسسة الصحية خدماتها بطريقة صحيحة من اول مرة. نعم  لا
- العاملين بالمؤسسة لديهم اهتمام بالمرضى واستفساراتهم. نعم  لا
- يقوم العاملين بالمؤسسة بالاستجابة الفورية لاحتياجاتك. نعم  لا
- الخدمات التي تقدمها لك المؤسسة تتناسب مع إمكانياتك (دخلك). نعم  لا
- تضع ثقنتك الكاملة في الأطباء والعاملين بالمؤسسة. نعم  لا
- يتابع العاملون بالمؤسسة حالتك بصفة مستمرة. نعم  لا
- تخبرك المؤسسة بموعد تقديم الخدمة بدقة . نعم  لا
- انت راضي بعلاقتك مع عمال المؤسسة وجودة الخدمة المقدمة. نعم  لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

\*\*\*\*\*

ولاية عين الدفلى

المؤسسة العمومية الاستشفائية

خميس مليانة

كشف الراتب

لشهر:

الاسم:

اللقب:

الرتبة: ممارسة أخصائية مساعدة

الصف:س2

الدرجة: 00

الحالة العائلية: متزوجة

عدد الأطفال: 00

10+ سنوات: 00

الأجر القاعدي: 44.550.00 .....

تعويض الخبرة المهنية: .....

تعويض الإضافي على الدخل: .....

منحة الخدمة : .....

تعويض الانتفاع حسن الأداء: .....

تعويض الجزافية: .....

تعويض التوثيق: 8.000.00 .....

علاوة المردودية الفردية: .....

تعويض الالزام : 13.365.00.....

تعويض الضرر: .....

تعويض الدعم النشاط : .....

تعويض منحة العدوى: 7.200.00.....

تعويض التأطير: 15.592.50 .....

تعويض التأهيل: 15.592.50 .....

تعويض الإجمالي الخاص: .....

مجموع الخام: 104.300.00 .....

دفع الضمان الاجتماعي: 9.387.00.....

21.973.00.....	الضريبة على الدخل:
72.940.00 .....	الأجر الصافي:
.....	المنح العائلية:
.....	تعويض الأجر الوحيد:
.....	تعويض السن:
.....	مجموع المنح العائلية:
<b>72.940.00.....</b>	<b>مجموع الأجر الصافي:</b>

..... خميس مليانة في :  
المدير

المصدر: من المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

\*\*\*\*\*

ولاية عين الدفلى  
المؤسسة العمومية الاستشفائية  
خميس مليانة

كشف الراتب

شهر: \_\_\_\_\_  
الاسم : \_\_\_\_\_  
الرتبة: قابلة رئيسية  
الحالة العائلية: متزوجة  
اللقب: \_\_\_\_\_  
الدرجة: 01  
عدد الأطفال: 00  
السن: 10+ سنوات: 00

الأجر القاعدي: 24.165.00 .....

تعويض الخبرة المهنية: 1.215.00.....

تعويض الإضافي على الدخل: .....

تعويض على المنصب: .....

تعويض الإلزام: 6.345.00.....

تعويض منحة العدوى: 7.200.00 .....

تعويض الدعم: 6.345.00 .....

تعويض التقنية : 2.538.00.....

تعويض الجرافية : 1.500.00 .....

تعويض الإجمالي الخاص: .....

مجموع الخام: 49.308.00 .....

دفع الضمان الاجتماعي: 4.437.72.....

الضريبة على الدخل: 6.961.00.....

الأجر الصافي: 37.909.28 .....

.....:المنح العائلية:  
.....:الأجر الوحيد:  
.....:تعويض السن:  
.....:مجموع المنح العائلية:  
**37.909.28** .....:مجموع الأجر الصافي:

.....: خميس مليانة في

المدير

المصدر: من المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

\*\*\*\*\*

ولاية عين الدفلى

المؤسسة العمومية الاستشفائية

خميس مليانة

كشف الراتب

لشهر:

الاسم:

اللقب:

الرتبة : ملحق للإدارة

الدرجة: 10

الصف: 9

الحالة العائلية: عازبة

10+ سنوات: 00

عدد الأطفال: 00

18.810.00.....	الأجر القاعدي:
9.405.00 .....	تعويض الخبرة المهنية :
7.053.75.....	علاوة الخدمات الادارية :
3.100.00.....	تعويض الجرافية:
8.464.50.....	علاوة المر دودية الفردية:
.....	التدرج السلم :
2.821.50.....	تعويض دعم النشاط الاداري :
.....	تعويض النشاط المكثف:
2.500.00.....	تعويض العدوى:
.....	تعويض الجرافي عن الخدمة:
.....	تعويض الإجمالي الخاص:
43.690.25.....	مجموع الخام:
3.932.12.....	دفع الضمان الاجتماعي:
5.425.00.....	الضريبة على الدخل:
34.333.13.....	الأجر الصافي:

.....:المنح العائلية:  
.....:تعويض الأجر الوحيد:  
.....:تعويض السن:  
.....:مجموع المنح العائلية:  
**34.333.13**.....:مجموع الأجر الصافي:

.....: خميس مليانة في

المدير

المصدر: من المؤسسة العمومية الإستشفائية بخميس مليانة.

