

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تخصص: استراتيجيات و تسويق



كلية: علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير .

رقم التسجيل: 2015/M06/058

عنوان الموضوع:

## مدى تبني المؤسسات الاستشفائية العمومية لمفهوم التسويق الداخلي

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية (الزهاوي) بالمسيلة  
2017/2016

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التسيير .

تحت اشراف الدكتور:

بركاتي حسين

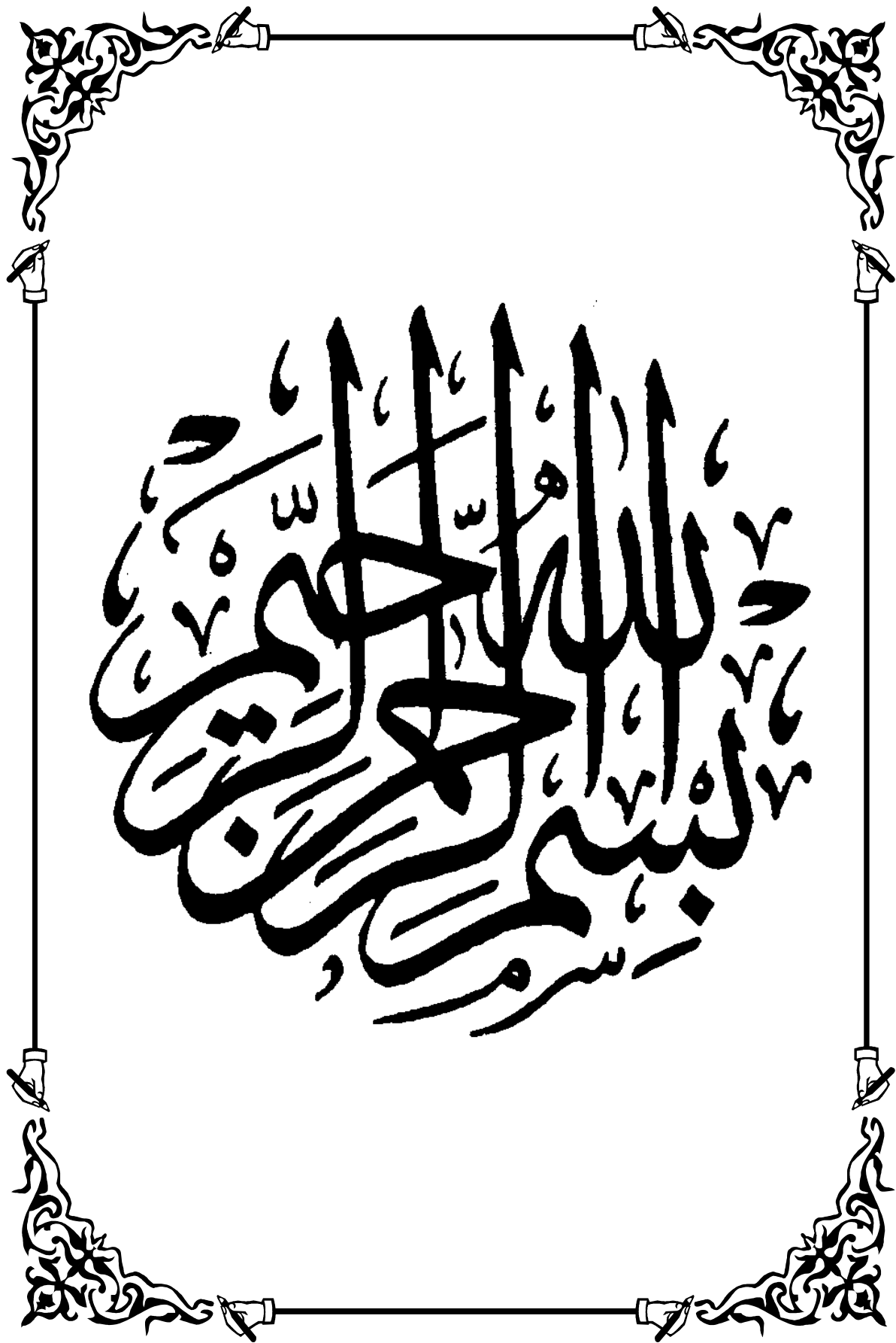
إعداد الطالبة:

صوشي أسماء .

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
مير احمد .	المسيلة	رئيسا
بركاتي حسين .	المسيلة	مشرفا ومقررا
بن تومي سارة .	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2016 / 2017

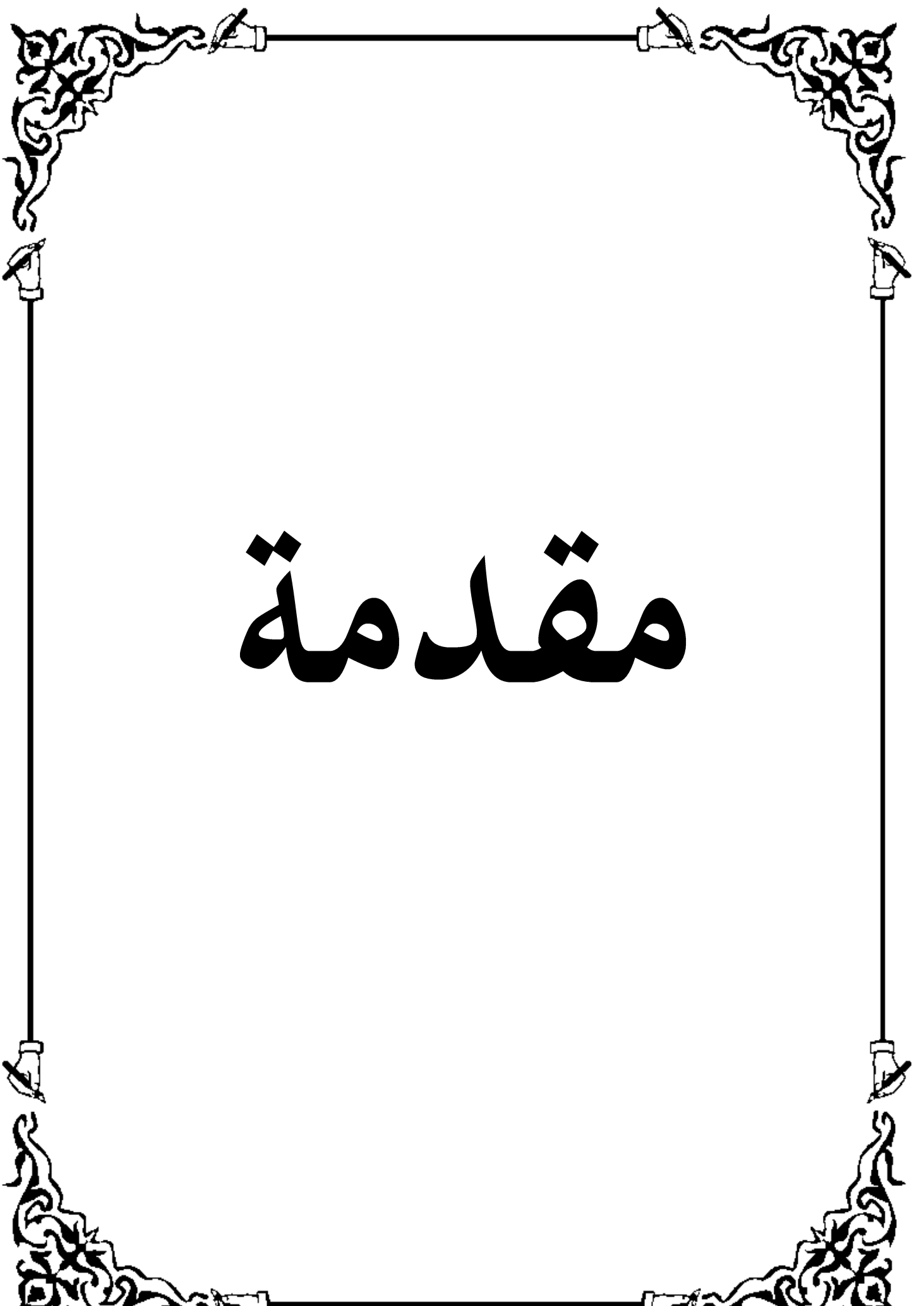


## شكر و عرفان :

"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما" سورة النساء الآية 113، نحمدك ربي حمد الشاكرين، ونحمدك ربي على توفيقك لنا، ومدنا بالقوة والعزم لإنهاء هذا العمل المتواضع.

اقتداء بقوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " صدق رسول الله، نتقدم بشكرنا الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة، وفحص بالذكر الأستاذ المشرف " بركاتي حسين " لما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة فله خالص التقدير والاحترام.

ولا يفوتنا أن نتقدم بفائق التقدير وجميل العرفان لكل أساتذة قسم علوم التسيير وكل الزملاء والأصدقاء والأقارب.



# مقدمة

مقدمة :

أفرزت التغيرات التي شهدتها العالم في جميع الميادين وعدة قطاعات والتي منها ما يسمى بتسويق الخدمات وتعاضم دوره حيث أصبح هذا القطاع من أكثر القطاعات نمواً ومساهمة في تنمية الاقتصاديات، وأصبح على المؤسسات الخدمية محاولة زيادة جهودها لجذب الزبائن مستعملة في ذلك مختلف الأدوات والأساليب والخطط التسويقية، حيث أن نجاح هذه الأدوات والأساليب والخطط يبدأ بنجاح إستراتيجية التسويق الداخلي.

حيث ظهر هذا المفهوم بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل احد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية.

ولم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي، تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم، ولقد أدركت العديد من المنظمات الخدمية المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي من خلاله تحصل المنظمة على العاملين ذو قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن لأن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين. والمنظمة الناجحة التي تبدأ أنشطتها التسويقية الإستراتيجية من الداخل وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي.

وبما أن للخدمات الصحية خصائص تتميز بها عن باقي الخدمات، والتي يغلب فيها الطابع الإنساني على الطابع الفني، فان للعاملين أهمية كبيرة في المؤسسات المقدمة لهذه الخدمات نظراً لدورهم الكبير في تحسينها والرقى بها، وهذا الأمر يتوقف على ما يملكه هؤلاء العاملون من مهارات وقدرات، لذا فإن المؤسسات الصحية ولكي تستطيع أن تحقق ما تصبو إليه من الجودة في خدماتها وتحقيق رضا زبائنها يكون بتبنيها لمفهوم التسويق الداخلي وتحسين قدرات ومهارات عاملها.

ومن أجل معرفة مدى إدراك مسيري المؤسسات الصحية لمفهوم التسويق الداخلي ومدى تطبيقه في البيئة الداخلية للمنظمة تتضح إشكالية البحث والتي تتركز حول تبني التسويق الداخلي من طرف المؤسسات الصحية العمومية لذلك نطرح الاشكالية التالي:

- ما مدى تبني المؤسسات الاستشفائية العمومية لمفهوم التسويق الداخلي ؟
- من أجل الإلمام أكثر بهذا الموضوع والإجابة على الاشكالية الرئيسية للدراسة ندرج السؤال الفرعي التالي:
- هل هناك تطبيق لإبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية ( الزهراوي ) بالمسيلة ؟
- وللإجابة على الاشكالية الرئيسية وكذا والسؤال الفرعي ندرج الفرضية الرئيسية التالية:
- هناك تطبيق لإبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية ( الزهراوي ) بالمسيلة.
- ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية يمكن تجزئتها الى مجموعة من الفرضيات الجزئية:
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعد التمكين.
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعد التدريب.
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعد التوجه نحو الزبون.
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعد التحفيز.
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعد الاتصال الداخلي.
- ✓ اهداف الدراسة .
- التعرف على مفهوم كل من التسويق الداخلي وكذا الخدمات الصحية.
- معرفة واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.
- إبراز أهمية التسويق الداخلي ودوره في المؤسسات الصحية.
- التعرف على مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي من طرف المؤسسات الصحية.
- التعرف على أكثر الأبعاد تطبيقا من قبل المؤسسات الصحية.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين مستوى تبني مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقه داخل المؤسسات الصحية.

✓ أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من كونها تتحقق فيما يلي:
- تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل التسويق الحديث ألا وهو التسويق الداخلي الذي يتناول علاقة العاملين مع الإدارة في المؤسسة الصحية.
- محاولة التأكد من وجود التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.
- معرفة مدى وعي المؤسسات الصحية لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي للرفع من جودة خدماتها، ولهذا نحاول إدخال مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقه على أرض الواقع ومحاولة التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الأفراد خاصة والمؤسسة عامة.
- التأخر الذي يعانيه قطاع الخدمات الصحية، عن باقي القطاعات الخدمية الأخرى وجهود تحسين جودة خدماته من هنا تنبع أهمية البحث في الارتقاء بالخدمات الصحية، نظرا لدور هذه المؤسسات كقطاع خدمي فعال في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

✓ اسباب اختيار الموضوع:

- هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها:
- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع التسويق الداخلي في جانب المؤسسات الصحية.
  - اكتشاف الصعوبات أو العوائق الذي قد تعاني منها المؤسسات الصحية خاصة فيما تعلق بالعلاقة بين العاملين و الإدارة.
  - محاولة معرفة واكتشاف الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسات الصحية على تطبيق التسويق الداخلي وأسباب عدم نجاحه في حالة ما إذا قامت بتطبيقه.

✓ المنهج المتبع:

لدراسة موضوعنا استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يعتبر المنهجان الملائمان لهذا النوع من الدراسات فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين ومن ثم سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي للربط بين المتغيرات والوصول إلى أسبابها وبعدها تحليل النتائج ثم تعميمها.

## ✓ حدود الدراسة:

لأجل الوقوف على الإشكالية المطروحة ركزنا من حيث الزمان و المكان على ما يلي:

- الإطار الزمني: فهو يتعلق بفترة الدراسة وكانت ممتدة من 20 مارس 2017 إلى غاية 20 أبريل 2017

- الإطار المكاني: وهو يتعلق بالحدود المكانية الخاصة بالبحث فقد قمنا بمسح عينة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

## ✓ صعوبات البحث:

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

-صعوبة الحصول على مؤسسة لتطبيق الدراسة.

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

- اضافة إلى الصعوبات المتعلقة بالاستبيان المقدم للعاملين بالمؤسسة.

## ✓ هيكل البحث:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين :

خصصنا **الفصل الأول** في دراسة الجانب النظري الذي يتضمن ثلاث مباحث، في المبحث الأول

عالجنا فيه مجموعة من مفاهيم التسويق الداخلي نشأته وأيضاً أهداف التسويق الداخلي وخصائه بالإضافة، ثم

تطرقتنا في المبحث الثاني إلى الابعاد والوظائف والمزيج التسويقي الداخلي وفي الأخير اضعنا تقييم التسويق

الداخلي، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.

أما **الفصل الثاني** فعرضنا فيه الدراسة التطبيقية التي قمنا بها، فتطرقتنا في المبحث الأول للإجراءات

المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما

بالنسبة للمبحث الثاني حاولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

# الفصل الأول

## التسويق الداخلي

## تمهيد:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية. إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم تلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها العمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي و تعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي لم تلقي رواجاً كبيراً من قبل الباحثين و الممارسين. وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا المبحث لأهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي لذا سنتطرق في البداية إلى مفهوم التسويق الداخلي، وبعدها سيعرج لدراسة مراحل تطور و نشأة التسويق الداخلي و في الأخير يتطرق إلى أهدافه وخصائصه.

### المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي :

تم تقديم مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة منذ أكثر من ثلاثون عاماً، وعلى الرغم من وجود العديد من التعريفات و سنتطرق للبعض منها فيما يلي:

- التعريف الذي قدمه Berry and parasuraman<sup>1</sup> هو تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم .
- تعريف Johnson and seymou : هو ذلك النشاط الذي يقوم على تدعيم و غرس مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد العاملين .
- ويعرف ايضاً على انه " فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على اشباع حاجاتهم و رغباتهم وممارسة عمليات التدريب و التطور لهم بهدف تحسين مستوى ادائهم"<sup>2</sup>
- اي "تطبيق فلسفة وممارسة التسويق على العاملين في المنظمة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2008، ص 151.

<sup>2</sup> - فؤاد العطار و حوراء مهدي، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، مجلة كربلاء، المجلد الثالث، العدد الاول العراق، 2015، ص 321.

<sup>3</sup> - حكيم بن جروة و خليدة دهوم، امكانية تطبيق التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من اداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، الجزائر، 2015، ص 98.

- ويمكن القول أن التعريف الأم لتلك التعريفات هو ذلك التعريف الذي قدمه Gronroos سنة 1981 والذي أشار إلى التسويق الداخلي على أنه<sup>1</sup>: بيع المؤسسة للموظفين *selling the firm to the employees* ، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك، ويشير هذا التعريف إلى أهمية التركيز على غرس مفاهيم التوجه بالمستهلك لدى الموظف بشكل يمكن أن يؤدي إلى إيجاد مؤسسة موجهة بالكامل بالمستهلك، ووجهة كذلك بالكامل بالسوق .
- وقد اقترح Philip kotler<sup>2</sup>: "أن مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها إلا أن تباع وظائفها للموظفين بما قبل أن تباع خدماتها لزبائنها في الخارج "
- وعليه فالتسويق الداخلي هو عملية تحفيز وتمكين الموظفين داخل المؤسسة من العمل كفريق واحد لأجل تحقيق الرضا الشامل للعملاء الخارجيين، وبالتالي للمؤسسة. فالجهود المنسقة داخل المؤسسة هي ضرورة قصوى لتزويد عملاءها بخدمات في المستوى المطلوب، وقد اعتبر كل من Philip Kotler و Armstrong Gary أن " التسويق الداخلي هو توجيه وتحفيز الموظفين والاتصال بالعملاء، ودعم خدمة الناس للعمل كفريق واحد لتقديم الأفضل للعملاء"<sup>3</sup>
- فالتسويق الداخلي يرتكز على معادلة بسيطة وهي:
- الموظفين المشبعين = الزبائن المشبعين.

فاذا كانت المنظمة قادرة على استقطاب الموظفين أو القوى البيعية وتحافظ عليهم وتغرس في اذانهم فهما لرسالتها وأهدافها وكذلك حاجات و رغبات زبائنها، فإن النتيجة الحديثة هو تطوير دائم لجودة الخدمات المقدمة من قبل هؤلاء الموظفين. أضف إلى ذلك، فاذا كان الموظفون المسؤولين عن تقديم الخدمات متحمسين بتقديم نفس المستوى من الجودة لزملائهم الآخرين في الإدارات المختلفة كما لو أنهم زبائن من

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 152.

<sup>2</sup> - Philip kotler, Marketing Managment, Ed person Education, paris, france, 2006, p172.

<sup>3</sup> - منير عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر، مجلة العلوم الانسانية، مجلدا، العدد43، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، جوان 2015، ص 122 .

الخارج، فان ذلك كله سيزيد من رفع الروح المعنوية لجميع الموظفين من خلال التطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : نشأة و تطور مفهوم التسويق الداخلي.

بعد أن تم التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي، نقوم بعد ذلك باستخلاص المراحل المختلفة لنشأة وتطور هذا المفهوم، ومن هنا نذكر ثلاث مراحل للتسويق الداخلي المتمثلة فيما يلي:

#### ● المرحلة الأولى: دافعية و رضا الموظف

ركزت العديد من الكتابات خلال المرحلة الأولى وتحديدًا كتابات (بيرري و زملاؤه ) على قضية دافعية الموظف و رضاه عن المنظمة و الأعمال التي يقوم بها . ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بان جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين و الحول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم. حيث أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات، وعدم الاهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسبب تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين. وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالموظفين و العاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع و متسق من الجودة. ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها. والتي تحتوي عليها وظائفهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها.

إذن نقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع و الرضا للموظف، ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، و التعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب ان يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات و رغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين.

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان و نزار عبد المجيد البرواري، ادارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009،

● المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي - والتي تمت من خلال جرنروز 1981 إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة. ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، ومن هنا ركز جرونروز على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي **interactive marketing** ، والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء و المستهلكين . وقد أشار جرونروز إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري و البائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي غلى توفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها والاستفادة منها. ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق، وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعيه مميزة، ومن هنا يركز مفهوم التسويق الداخلي على موظفين تتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته . وتبعاً لهذه الرؤية فلن يكون كافياً مجرد وجود موظفين لديهم الحماس والدافعية للعمل، بل يجب أن يتصف هؤلاء الموظفين أيضاً بعقليات بيعيه جيدة. ولا يقتصر الأمر هنا على هذا الحد، حيث ستحتاج الخدمة إلى وجود تعاون وتفاعل بين كل من مقدمها و مستهلكها حتى يتم الوصول إلى تقديم خدمة جيدة وكفاء.

● المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير.

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

كان الكاتب "جيه. بي. وينتر" أحد الاوائل الذين نشروا الدور الفذ للتسويق الداخلي كاسلوب لإدارة الموظفين تجاه تحقيق اهداف المؤسسة. ويؤكد "وينتر" على دور التسويق الداخلي من خلال الكلمات الآتية :  
 "ان عملية تنظيم مهارات الموظفين وتعليمهم وتحفيزهم تجاه تحقيق الاهداف المؤسسية هي العملية الت يفهم ويدرك من خلالها الموظفين قيمة برنامج المؤسسة ودورهم فيه أيضاً"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 154، 159.

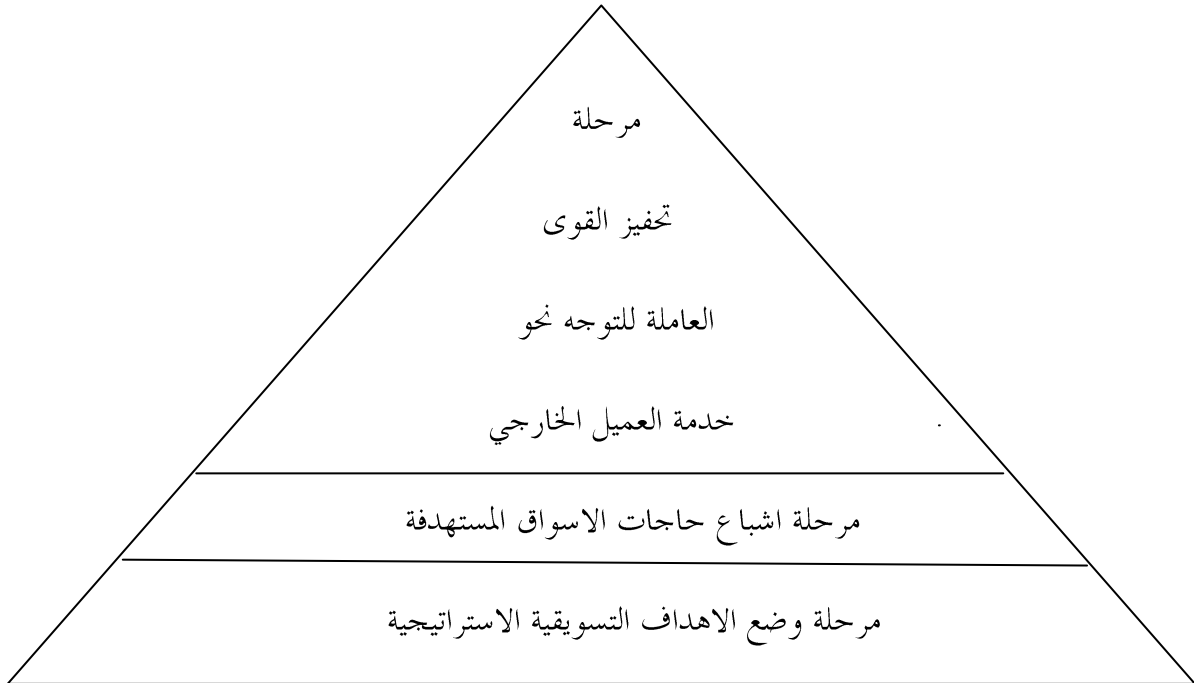
<sup>2</sup> - بيرقيز احمد و محمد رفيق، التسويق الداخلي، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، مصر، ط 1، 2013، ص 15.

ويمكن القول بصفة عامة بان هذا المدخل يرى بان تنفيذ العمال لاستراتيجيات أي مؤسسة يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، و تحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف. إن مثل هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو إلى خارجها. وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية.
- التغلب على المقاومة للتغيير.

أما في كتاب (محمد عواد الزيادات وآخرون) وقد تم تحديد المراحل في الشكل التالي:

الشكل(1): مراحل تطور التسويق الداخلي في منظمات الاعمال.



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد

للنشر، عمان، ط 1، 2012، ص 331 .

## المطلب الثالث: أهداف و خصائص التسويق الداخلي.

### • الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي:

تسعى المؤسسات من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تعزز من معرفة رغبات القوى العاملة والسعي نحو اسباع هذه الرغبات<sup>1</sup>:

- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.
- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.
- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية.
- خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.<sup>2</sup>

ولقد حدد (gronroos ,1983) أهداف التسويق الداخلي في ثلاث خطوات كالتالي:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين.
- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات.<sup>3</sup>

وهناك ايضا من اقترح غايات التسويق الداخلي بالاتي:

- اكتساب دعم متخذي القرار لخطط المنظمة.
- تغيير مواقف وسلوكيات الموظفين والمدراء لمن لهم احتكاك مباشر مع الزبائن أو الوسطاء.
- اكتساب التزام الموظفين لتنفيذ خطة التسويق.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2012، ص 333.

<sup>2</sup> - رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2010، ص ص 15،16.

<sup>3</sup> - امل ابراهيم احمد الحاج عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الاردنية، المجلة الاردنية لإدارة الاعمال، المجلد 6، العدد1، الجامعة الاردنية، الاردن، 2010، ص 42.

- ادارة التغيرات الاضافية في الثقافة للانتقال من "الطريق" التي اعتدنا عمل الاشياء الى "الطريق" التي نرغب في القيام بها للأعمال حتى نحقق النجاح.

ومن هنا نلاحظ ان المنظمات غير الربحية يمكن الاستفادة من تطبيق التسويق الداخلي. فمعرفة وتحديد المنافع والأهداف شيء، وتطبيقها في الواقع العملي شيئاً آخر.<sup>1</sup>

وقسم الأهداف أيضا إلى ثلاث مستويات: الهدف على المستوى الكلي، والهدف على المستوى الاستراتيجي، وأخيرا الهدف على المستوى التكتيكي .

- جدول رقم(01): تصنيف الاهداف حسب المستويات.

الهدف على المستوى الاستراتيجي
خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات التالية: - ترسيخ ثقافة الخدمة. - التدريب الداخلي للعاملين. - بث المعلومات التسويقية إلى العاملين.
الهدف على المستوى التكتيكي
بيع الخدمات والخدمات الساندة التي تستعمل بوصفها وسائل للتنافس من خلال الحملات و الإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادا إلى المبادئ التالية: - يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمؤسسة. - امثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المؤسسة. - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة. - وجود قنوات اتصال فاعلة.
الهدف الكلي: الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن.

المصدر: زاهي ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني، تخصص ادارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013، ص11-12.

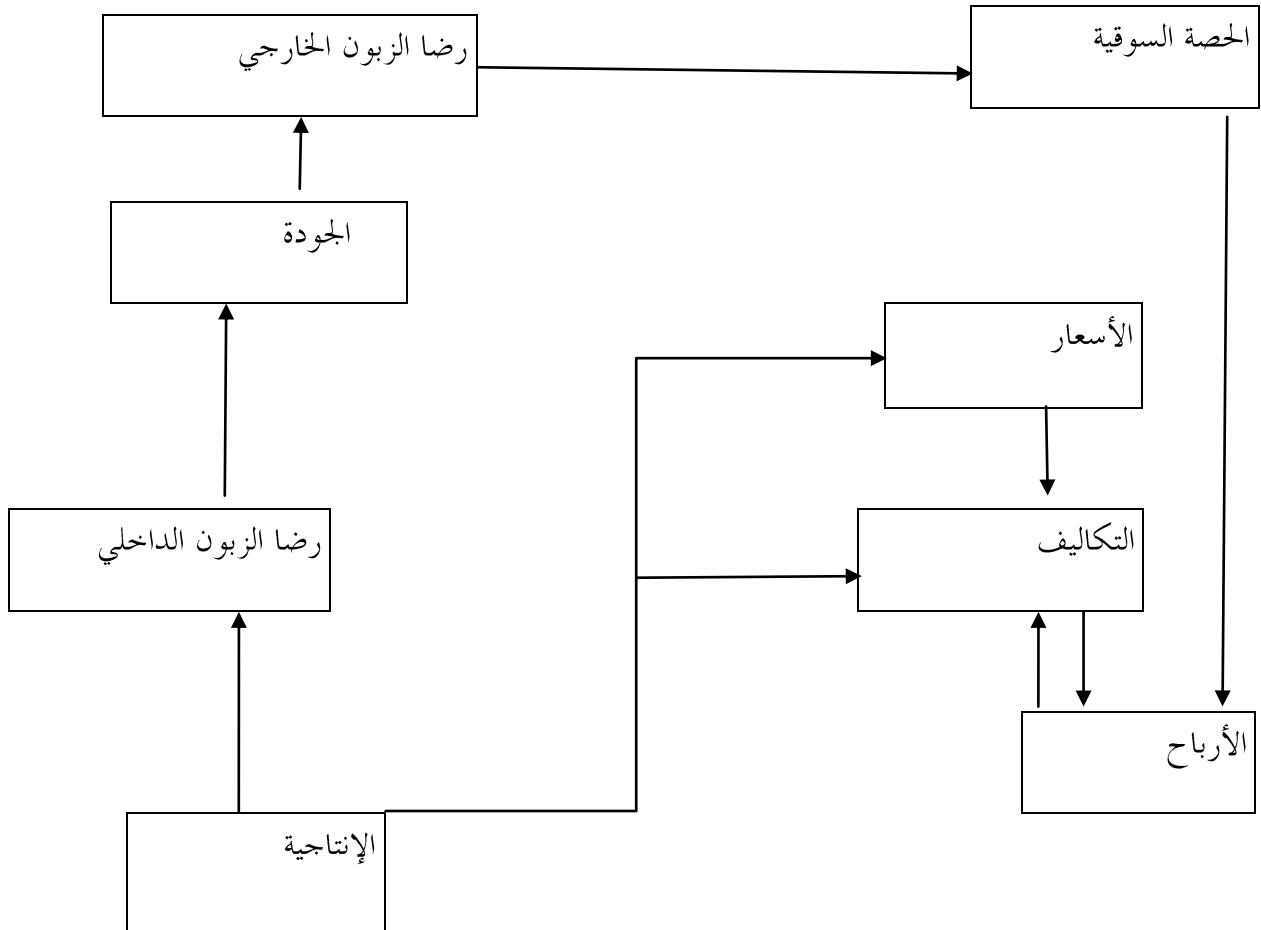
<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان ونزار عبد المجيد البرواري، مرجع سابق، ص 57.

و للتسويق الداخلي اهمية كبيرة و هي تتبع من خلال العناصر التي ذكرها احمد و رفيق و المتمثلة في :

- تحفيز و رضا العاملين.
- التوجه نحو الزبائن و نحو رضاهم.
- التكامل و التنسيق في النشاطات.
- استخدام مدخل التسويق داخليا و خارجيا.
- تطبيق استراتيجية مؤسسية محددة و شاملة.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح اهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة .

الشكل رقم (2): أهمية التسويق الداخلي .



المصدر: المرجع نفسه، ص 33.

<sup>1</sup> - بن احسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2016، ص 32.

• الفرع الثاني: خصائص التسويق الداخلي .

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي فيما يلي:

- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي.
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف .
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
- يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
- يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية يتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهم الاستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم.
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إيمان عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أبو ظبي، 2015، ص 15.

## المبحث الثاني: ابعاد و وظائف التسويق الداخلي .

سوف نتطرق في هذا المبحث الابعاد التي يطبقها التسويق الداخلي والوظائف التي يحتويها و في الاخير سوف نتدرج الى المزيج التسويقي الداخلي وعناصره.

### المطلب الأول: ابعاد التسويق الداخلي والمزيج التسويقي.

#### الفرع الأول: ابعاد التسويق الداخلي

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، وعليه حاولت هذه الدراسة أن تبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات الآنفه الذكر، والتي تُخدم أهداف البحث وهي كالآتي<sup>1</sup>:

**1- التدريب:** يعتبر التدريب الاداري في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الادارة نظرا لما له من ارتباطات مباشرة بالكتابة الانتاجية وتنمية الموارد البشرية.<sup>2</sup> وهو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الافراد على اداء العمل، وكذلك يمثل منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء اعمالهم بطريقة أكثر فعالية.<sup>3</sup> وللتدريب فوائد كثيرة تعود على الافراد العاملين و المؤسسة.

و من الفوائد التي تعود على الافراد المتدربين ما يلي:

- زيادة المقابل المادي
- زيادة فرصة الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.
- أما الفوائد التي تعود على المؤسسة منها:
- رفع مستوى مهارة الموارد البشرية و روحها المعنوية.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها و عرقلتها وإفشالها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- اليمن عبد الله محمد ابو بكر، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup>- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 136.

<sup>3</sup>- أمل ابراهيم الحاج وهاني الضمور، مرجع سابق، ص 37.

<sup>4</sup>- يوسف حجيم الطائي و اخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق، الأردن، 2006، ص 271.

**2- التحفيز :** يمكن تعريفه بأنه مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين في المؤسسة إلى بذل أقصى جهد ممكن و العمل بصورة أفضل، فهي تحول قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين إليها.<sup>1</sup>

**3- التوجه نحو الزبون :** التوجه نحو الزبون "هو الذي يدل على ان المؤسسة تخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات المستهلك بشكل كامل" وعليها العمل بشكل جديد لخدمة وتلبية احتياجات جماعة معينة من الزبائن حيث يصنف الزبون إلى:

- الزبون الداخلي: هم الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويقومون بممارسة أنشطتهم داخلها ويتأثرون بالقرارات و السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- الزبون الوسيط : ويشمل كل من الموردين و الموزعين.

- الزبون الخارجي: هو الشخص الذي يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة حسب التعريف التقليدي للزبون، أما من وجهة النظر الحديثة فيتمثل في مختلف الأفراد الطبيعيين والمعنويين والجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة.<sup>2</sup>

**4- التمكين:** يقصد بالتمكين مشاركة العاملين في الإدارة و العمل، ويعني أنهم يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل ومن اجل تطويره، وتقديم مقترحات من أجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بأعمالهم، وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة و تحفيزهم بشكل جيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- يوسف حليم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 405 .

<sup>2</sup>- الحنساء سعادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، 2005-2006.

<sup>3</sup>- عمر وصفي العقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل، الاردن، 2005، ص 535.

**5-الاتصال الداخلي :** ان تبادل المعلومات بين العاملين، و بين الرؤساء و المرؤوسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المؤسسة وله تأثير على العاملين و على المؤسسة حتى يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وان يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص ادوار الاتصال الداخلي فيما يلي:

- توفير المعلومات للعاملين.
- يعتبر أداة إقناعية وتذكيرية.
- تنسيق الأعمال.
- توجيه برامج وخطط التنمية وتحفيز الأفراد.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: المزيج التسويقي الداخلي.

هنالك أربعة عناصر للمزيج التسويقي الداخلي وهي تتمثل فيما يلي:

**1- المنتج:** تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات و الواجبات و المسؤوليات .

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على انه القيم و الاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمنظمات تباع الوظيفة لعمالها قبل أن تباع منتجاتها إلى العملاء.

**2- السعر:** هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحول على معارف و مهارات جيدة. وذلك بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجية المنظمة، ويجاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليه، فإذا كانت الأجور المدفوعة أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالباً إلى التأثير على أداء العاملين المستقبلي. وهنا تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات لرجال البيع والاجتماعات والتسهيلات المقدمة من طرف المنظم للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الخارجية أو الداخلية، والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المنظمة نفسها.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، قراءات في ادارة التسويق، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص 413 - 414.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الالكترونية- مدخل تحليلي تطبيقي، الوراق للنشر و التوزيع، ط1، 2010، ص ص 74-75.

3- الترويج: يتعلق بالاتصالات داخل المنظمة و المشاركة بالمعلومة و تبادل الآراء. و تتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة و العاملين من جهة و بين العميل الداخلي و الخارجي من جهة أخرى.

و يعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي الداخلي و الذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين، كاستخدام التفاعل و جها لوجه بهدف تحقيق الاتصال الأمثل بين العاملين، و الذي من شأنه أن يؤدي إلى تعريف العامل بدوره و ما يجب عليه فعله نحو تطبيق إستراتيجية المنظمة.

4- التوزيع: أكد (rafik and ahmed,1983,p.67) أن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين)، و المقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية و استخدام الاستشارات لتقديم النصح و الإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: وظائف التسويق الداخلي و أنشطته:

يبين التسويق الداخلي على عدة وظائف و أنشطة و التي سوف نتطرق لها في الفروع التالية:

#### الفرع الأول: وظائف التسويق الداخلي.

- للتسويق الداخلي عدة وظائف، و من خلال تطبيق هذه الوظائف تظهر فوائد التسويق الداخلي على الفرد و المحيط و المؤسسة. و يمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:
- الإعلام: يعتبر الإعلام الداخلي إحدى المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي ذلك بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية و التجارية.
- تطوير و تنمية الكفاءات: تقع مسؤولية تطوير و تنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا و هذه الأخيرة مسؤولة عن تنفيذ و تطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات و رغبات الموظفين لديها و العمل على إشباعها و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، و هذا الرضا يؤدي إلى تطوير و تنمية الكفاءات المتميزة.

<sup>1</sup> - سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010، ص ص 20-21.

- التحفيز: يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الموظفين.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: أنشطة التسويق الداخلي.

هناك عدة أنشطة ضرورية تمثل الحجر الأساس لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وذلك من خلال هذه الأنشطة تصبح المنظمة مهيأة لاستيعاب التسويق الداخلي وهذه الأنشطة هي:

(mike & moira,2000,p221)

- هناك حاجة لإجراء مسح منتظم للملاكات وذلك من أجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة الخدمات الخارجية والداخلية.

- إجراء تقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع الزبون ويعد هذا التقسيم ضروري لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة.

- يتوجب أن يركز التطوير الشخصي والتدريب على القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي، وهنا فإن البحوث تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة التدريب والتطوير الشخصي.

- سيساعد تمكين العاملين في استعمال قدراتهم على وفق ما يرونه مناسباً لتقديم أفضل الخدمات جودة إلى زبائنهم.

- التكريم والمكافآت يجب أن تستند إلى مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، وأن هذا يعد أمراً حاسماً في تحديد سلوكيات العاملين ويجب أن يستند إلى اهتمام دقيق بتأثير التكريم والمكافآت على السلوك فضلاً عن ذلك عاملي الجاذبية والدافعية للأفراد.

- الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف وفي تنسيق النشاطات داخل المنظمة، وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضمان أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدى دوره في النشاط الأوسع، وتستخدم الآن وسائل حديثة في العديد من المنظمات لتسهيل الاتصالات بين العاملين، حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك.

- مقاييس الأداء: هذه المقاييس يجب أن تكون واضحة ويجب أن تكون قادرة على قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء.

<sup>1</sup>- بو بكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية لولاية ورقلة)، ماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 41.

- بناء علاقات العمل الداعمة: ما يخص العاملين، فإن القضية الأساس هي بناء علاقات عمل داعمة وذلك عند تطوير وتطبيق منهج التسويق الداخلي، وهناك ضرورة لأن يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم، وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية و احتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقييم برنامج التسويق الداخلي (عوامل نجاحه).

يمكن للمنظمة أن تجني مزايا عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي، وهذا طبعاً إذا تم تطبيقه بشكل جيد ومنتظم لكي تستطيع من خلاله تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من خلال التسويق الداخلي، حيث أن التسويق الاستراتيجي ما هو إلا أداة لتحقيق الأهداف وهذه الأداة يجب استعمالها بطريقة جيدة وتوجيه سلوكيات العاملين نحو الهدف العام للمنظمة وتحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي. لذا سوف نذكر في هذا المطلب العوامل التي تساعد على نجاح برنامج التسويق الداخلي.

- **عوامل نجاح التسويق الداخلي:** للتسويق الداخلي عدة عوامل تساعد على النجاح و تساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها وذلك من خلال عدة جوانب التي تساعد على ذلك والمتمثلة في ما يلي:

- **فهم حاجات العملاء:** على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزداد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات قياس رضا العملاء لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.<sup>2</sup>

- **المتابعة والتقييم:** من المستحسن أن تكون سياسة إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها، وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

- **الحوافز:** هي كل قول أو فعل أو أفكار تدفع العاملين إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وهي قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج، وهي الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب<sup>4</sup>

1 - زاهي ابراهيم ليد وعمر احمد رجب ريان، مرجع سابق، ص ص 15-16.

2- سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سابق، ص ص 28-29 .

3- محمد زاهر دعبول، ايوب احمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، 2003، ص 220.

4- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2002، ص 343.

- فريق العمل: ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فريق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام، وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.

شهد العالم تطور كبير في مجال تقديم الخدمات الصحية وخاصة في السنوات الأخيرة، وهذا لما لها اثر فعال في زيادة رفاهية الفرد و المجتمع و أيضا مدى أهمية حياة الافراد .

### المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول الخدمات الصحية

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمات سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم التي لها علاقة مع هذا المفهوم.

1- مفهوم الصحة: الصحة مطلب أساسي لكل فرد و مجتمع، والانشغال بصونها، والارتقاء إلى أقصى حد ممكن بها، ونذكر فيما يلي تعريفها:

- تعرف الصحة على أنها حالة التوازن النسبي لوظائف الجسم، الناجمة عن تكيفه مع عوامل البيئة المحيطة. وهو مفهوم فيه دلالة على اتساع ابعادها، واعتماد تعزيزها، والارتقاء بها على السلامة والكفاءة الجسمية والعقلية، وارتباطها بالسياق الاجتماعي والثقافي والعلاقات مع الغير. ويتوقف مدلولها، في عبارة اخرى مكافئة على التوافق بين صحة الجسم، والنفس والمجتمع في اطار القيم.<sup>2</sup>

- حيث كان ينظر إلى الصحة على أنها "علاج للمرضى، فاذا ما توسع مفهومها لا يتجاوز أن تكون وقاية من الأمراض"<sup>3</sup>

- تعريف منظمة الصحة العالمية OMS: ان التعريف الأكثر تداولاً، هو الذي وصفته OMS في المادة الأولى من ميثاقها، اثناء الندوة العالمية بنيويورك بتاريخ 1946/07/22، بنصها على أنها "حالة من اكتمال السلامة بدنيا وعقليا واجتماعيا، لا مجرد الخلو من المرض أو العجز".

<sup>1</sup>- بشير العلاق، مرجع سابق، ص 300.

<sup>2</sup>- قنديل رمضان، الحق في الصحة في القانون الجزائري (دراسة تحليلية مقارنة)، دفاثر السياسة والقانون، العدد6، جمعة بشار، الجزائر، 2012، ص 219.

<sup>3</sup>- عصماني سفيان، دور التسويق في نظام الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها (المرضى)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 23.

ويهدف التعريف الى "جعل كل الشعوب تصل الى اعلى مستوى ممكن من الصحة".<sup>1</sup>

## 2- الرعاية الصحية والرعاية الطبية:

- **الرعاية الصحية:** هي الرعاية الصحية الاساسية التي تعتمد على وسائل وتقنيات صالحة وسليمة علميا ومقبولة اجتماعيا، وميسرة لكافة الأفراد و الأسر في المجتمع من خلال مشاركتهم النامة، وبتكاليف يمكن للمجتمع و للبلد توفيرها، وهي المستوى الأول لإيصال الافراد والاسر والمجتمع بالنظام الصحي الوطني وهي تقترب الرعاية الصحية بقدر الامكان حيث يعيش الناس ويعملون.<sup>2</sup>

- **الرعاية الطبية:** ينصب تركيز الرعاية الطبية على التشخيص المبكر، واعادة التأهيل الطبيعي، وذلك عند الحاجة، فهي تركز على المرض وطرق علاجه.<sup>3</sup>

كما يمكن القول انها "الخدمات التي يؤديها فرد من الفريق الطبي إلى فرد من المجتمع، من تقديم العلاج والغذاء، الدواء والمعاملة الحسنة، وبالتالي هي تتضمن فحص المريض وتشخيص مرضه والحاقه بإحدى المؤسسات الصحية، و تقديم الدواء اللازم للعلاج، والغذاء الجيد و الملائم لحالته وحسن معاملته من طرف القوى الطبية، لمساعدته على استعادة صحته".<sup>4</sup>

## 3- مفهوم الخدمات الصحية:

عرفت الخدمات الصحية على أنها "أوجه النشاط غير الملموسة التي تقدم للمستهلك المريض"، والتي تهدف أساسا إلى إشباع حاجاته ورغباته، أي تهدف إلى تحسين الصحة وزيادة فرص الشفاء والتقليل من القلق الذي يساور المستهلك ( المريض)، والتحرر من المرض والسعي نحو السلامة الجسمانية والعقلية او الاجتماعية... الخ، الحصول عليها من المؤسسات الصحية، سواء كانت عامة أو خاصة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- قندلي رمضان، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup>- وليد يوسف الصالح، ادارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن ، عمان، 2011، ص102.

<sup>3</sup>- عدمان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية، اطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص: 35.

<sup>4</sup>- عصماني سفيان، مرجع سابق، ص 38.

<sup>5</sup>- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2006، ص 35.

### المطلب الثاني: خصائص الخدمات الصحية.

- يمكن ان نميز الخدمات الصحية عن باقي الخدمات من خلال بعض الخصائص التي نلخصها في النقاط التالية :
- تعتبر عامة للجمهور وتسعى لتحقيق منفعة لجميع الجهات المستفيدة منها .
  - مرتبطة بحياة الافراد، لذا يجب ان تكون على درجة عالية من الجودة وان تخضع لرقابة ادارية وطبية واضحة.
  - وجوب الاتصال المباشر، حيث تتطلب الخدمة الصحية غالبا حضور المريض للفحص والتشخيص والعلاج.
  - تجد المؤسسة في الكثير من الاحيان الاعتماد على نفس المعايير والمفاهيم الاقتصادية التي تطبق في خدمات اخرى، لان ذلك قد يتعارض مع الرسالة والأهداف التي وجدت المؤسسة الصحية من أجلها.
  - لا يمكن التأخر أو الاعتذار عن الاستجابة للطلب خلافا على المؤسسات الخدمات الاخرى، لان ذلك يعني واجباتها ومهمتها الانسانية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.

#### الفرع الأول: العوامل التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.

هناك عدة عوامل ضرورية لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، من خلالها تصبح المؤسسة الصحية مهيأة لاستيعابه وهذه العوامل هي:

- تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة الخدمات الخارجية و الداخلية.
- تقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع الزبون ويعد هذا التقسيم ضروريا لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة.
- التركيز على تطوير وتدريب لأفراد السوق الداخلي.
- التكريم والمكافآت تكون على أساس مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، ويعد عنصرا حاسما في تحديد سلوكيات العاملين بتركيز اهتمام على تأثير التكريم والمكافأة على السلوك.
- الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة في تنسيق النشاطات داخل المؤسسة، وضمان وصول المعلومات إلى أي فرد في المؤسسة ومعرفة دوره، وتستخدم الآن وسائل حديثة في العديد من المؤسسات لتسهيل الاتصالات بين العاملين.

<sup>1</sup>- تامر ياسر البكري، ادارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص ص 59-61.

- بناء علاقات العمل الداعمة، و ذلك من اجل أن يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل بينهم الثقة والعطف والدعم، وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، هذا سيعزز الاتصالات الداخلية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: دور التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.

يساعد التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية على ما يلي:

- فهم حاجات العاملين: على الادارة ان تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العاملين وتمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين، التدريب... وغيرها.
- تحديد فرق المتابعة و التقييم: من المستحسن ان تكون سياسات ادارة الموارد البشرية، متوافقة مع الهدف العام، اذ يمكن تقييمها مقارنة بمستويات الاداء المعيارية واسهامها في الأهداف .
- تحديد فرق العمل و مشاركة في اتخاذ القرار: فريق العمل هو مجموعة الأفراد لديهم مهارات متكاملة وملتزمين بهدف مشترك، حيث تعبر من نجاح المؤسسة الصحية، تشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين: حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- Mike Melrwm et Moira clark, **Marketing Management: Relationship Marketing perspective**, Great Britain, 2000, p:119

<sup>2</sup> - زاهي ابراهيم لبد وعمر رجب ريان، مرجع سابق، ص 24.

### خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل التسويق الداخلي، التسويق الداخلي الذي يعتبر احد أوجه التسويق الحديث وتعرفنا كذلك على اهميته واهدافه وأبعاده ومزيجه التسويقي وأيضا تطرقنا الى ماهية الخدمات الصحية، وفي الاخير تناولنا التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية الذي تم التطرق فيه الى العوامل التي تساعد على تطبيقه ودوره في المؤسسات 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 و رغبات عاملها الالتزام بالوفاء بوعودها لهم، وتوفير لهم المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم، فتطبيق التسويق الداخلي على المؤسسات الصحية يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى الخدمات المقدمة من طرفها.

# الفصل الثاني

مدى تبني المؤسسات

الاستشفائية العمومية

للتسويق الداخلي

## تمهيد:

بعد العرض النظري الذي قمنا من خلاله بالتعرف على الجوانب النظرية للتسويق الداخلي الذي يحمل في طياته جملة من الخصائص التي تعود بالنفع على المؤسسات الخدمية . وتعرفنا أيضا على الخدمات الصحية التي تعتبر من الخدمات الجلييلة التي تقدمها المؤسسات الصحية، فتطبيق التسويق الداخلي على المؤسسات الصحية الذي يعتبر عنصر فعال للرفع من مستوى الخدمات المقدمة من طرفها وذلك لما له من دور في الارتقاء باداء بالعاملين فيها وكذا بجودة خدماتها، لذلك سنحاول في هذا الفصل توضيح تبني التسويق الداخلي من قبل المؤسسات الصحية العمومية، حيث نقوم بالربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي و لدراسة هذا الجانب اعتمدنا التطبيق على مؤسسة صحية هي المستشفى العمومي الزهراوي بالمسيلة واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة .

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمسيلة ما هو إلا واحد من بين مئات المؤسسات الصحية التابعة للدولة والتي لطالما قامت ولا تزال تقوم بعمل نبيل ألا وهو حماية وعلاج المواطنين من مختلف الأمراض المنتشرة وتقوم أيضا بعمليات التوجيه وتقديم النصائح والفحوصات الطبية والجراحية. ويعتبر من ضمن المؤسسات الهامة في الولاية لخدمة الشعب، ويحتوي على عدة مصالح:

الإطار القانوني:

تم انشاء القطاع الصحي بالمسيلة بموجب القرار رقم 310 الصادر بتاريخ : 1981/07/14 المتضمن إنشاء القطاع الصحي بالمسيلة.

بموجب المرسوم رقم : 81 - 242 المؤرخ في 1981/09/05 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها الذي حول القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية ذات طابع إداري.

بموجب الرسوم : 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تم تحويلها من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية إستشفائية.

المطلب الثاني: موقع المؤسسة .

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمسيلة طريق برج بوعريريج الجهة الشمالية بمدينة المسيلة المساحة الإجمالية: تقدر ب : 238200م2 منها 7148 م2 مساحة مبنية و31052 م2 مساحة غير مبنية يحتوي على 380 مكتب و 7 مواقع سكنية و6 مواقع مختلفة مكون من أربع طوابق بقيمة 200 مليون دينار جزائري.

تنظيم المصالح الاستشفائية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

يشمل التنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية، الموضوعة تحت سلطة المدير إلى أربع مصالح كما يلي:

جدول رقم (02): يوضح مصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي .

المصالح العامة	المصالح التقنية	المصالح الاستشفائية	المصالح الادارية
المخزن	مركز الأشعة	مصلحة الطب الداخلي	مديرية المالية والوسائل
المطبخ	قسم الجراحة	مصلحة الجراحة العامة	مديرية المصالح الصحية
حظيرة السيارات	الصيدلية المركزية	مصلحة طب الأطفال	مديرية الصيانة والعتاد الطبي
الصيانة العامة	المخبر المركزي	مصلحة الطب الشرعي	مديرية الموارد البشرية
قسم الغسيل	الطب المنزلي	مصلحة جراحة ORL	
ورشة صيانة المركبات	التشخيص بالمنظار	مصلحة الأمراض المعدية	
ورشة صيانة العتاد الطبي	قسم حفظ الجثث	الاستعجالات الطبية الجراحية	
	خلية طب السرطان		
	مركز الكشف التلقائي		
	مصلحة طب أمراض الكلى وتصفية الدم		
	المركز الولائي لنقل الدم		

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي .

### مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية:

تتكفل المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمسيلة في مجال نشاطه بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان

الصحية وفي هذا الإطار يقوم بالمهام التالية :

يضمن توزيع الإسعافات وبرمجتها،

ينظم البرامج الوطنية و الجهوية والمحلية للصحة والسكان،

يساهم في ترقية المحيط وحمائته في مجالات الوقاية والنظافة الصحية ومكافحة الأمراض والآفات

الاجتماعية،

يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

المطلب الثالث: هيكل المؤسسة.

- المدير

✓ المديرية الفرعية للمستخدمين

- الأجرور
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
- مكتب التكوين

✓ المديرية الفرعية للمالية والوسائل

- مكتب الميزانية
- مكتب الصفقات العمومية
- مكتب الوسائل العامة والهيكل

✓ المديرية الفرعية للصيانة والتجهيز

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية

✓ المديرية الفرعية للمصالح الصحية

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها,
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف,
- مكتب القبول

شكل رقم : (03) يوضح هيكل المؤسسة .



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي .

المستخدمين

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة 583 عامل بما فيهم 126 عامل مهني و 29 حارس و 22 سائق و

64 عامل اداري بما فيهم العمال الإداريون التقنيون و 29 طبيب عام و 35 ممارس متخصص و 316 عامل شبه طبي بصفات وتخصصات مختلفة

حركة المرضى لعام 2016

تم استشفاء 14276 مريض عبر المصالح الاستشفائية "إقامة" و كذلك استقبال ازيد من 29000 مريض على مستوى الاستعجالات الطبية الجراحية .

المبحث الثاني : الطريقة و الادوات المستعملة في الدراسة .

في هذا المبحث نهدف إلى توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في دراستنا بغية التعريف بها.

المطلب الاول : منهج الدراسة.

الفرع الاول: أسلوب الدراسة.

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة والمتمثلة في تبني التسويق الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلاله نحاول أن نقارن ونفسر ونقيم النتائج املا في التوصل إلى تعميم للظاهرة، بحيث يزيد بها الرصيد المعرفي حول الموضوع .

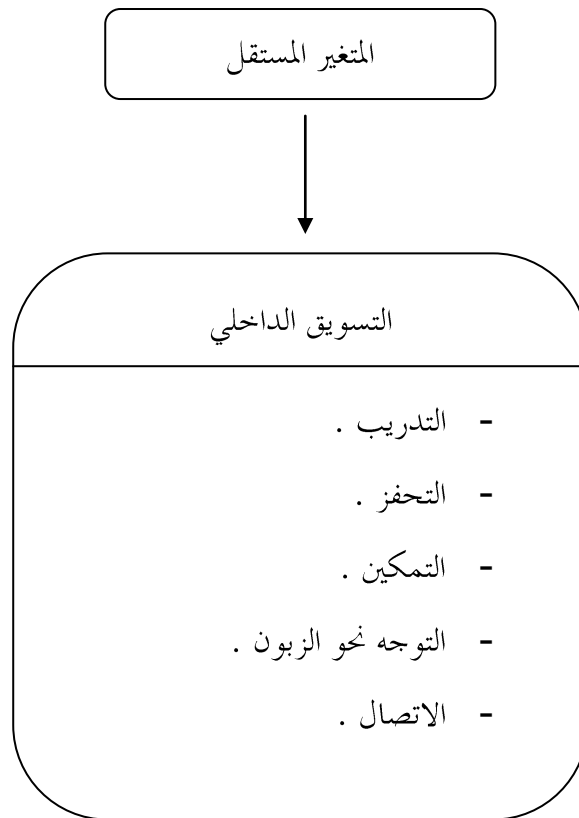
**1- مصادر المعلومات: استخدمنا مصدرين اساسيين للمعلومات**

أ- المصادر الثانوية : حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب-المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب الميداني للبحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على 50 منها على العينة.

2- متغيرات الدراسة: تشمل أبعاد التسويق الداخلي المستعملة في الدراسة والمتمثلة في ( التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون الخارجي، الاتصال الداخلي).

شكل رقم (04): يوضح نموذج متغيرات الدراسة .



المصدر : من اعداد الطالبة .

الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة .

- 1- مجتمع الدراسة : و نعني به مجموعة الأشخاص التي تمت عليهم الدراسة التي انصب اهتمامنا في هذه الدراسة على مجتمع بولاية المسيلة المتمثل في عمال المؤسسات العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.
  - 2- عينة الدراسة : نظرا لكبر المجتمع فاننا قمنا باختيار عينة من المجتمع حيث تم الاختيار وبشكل غير احتمالي من المجتمع المتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة .
- و قد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة الدراسة و هي موضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم (03): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة العاملون

الاستمارات المقبولة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
50	50	55	عينة العاملون
100%	100%	%100	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة .

تم توزيع 55 استبيان على العينة المكونة من الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ( الزهراوي) عينة الدراسة وقد تم استرجاع 50 منها فقط .

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة .

في هذا المطلب نقوم بتوضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة و أهم البرامج التي قمنا باستخدامها من أجل تحليل البيانات المجمعة .

### الفرع الأول : أدوات جمع البيانات .

في دراستنا هذه تمت الاستعانة بالاستبيان أو كما يشير إليه البعض بمصطلح الاستقصاء، الاستبانة، قائمة المسئلة وسير الآراء، و هي عبارة عن نموذج به 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 تنطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى تتمكننا من الحصول على إجابات لهذه الأسئلة، وتشكل المعطيات الأساسية التي نطلق منه في تحليل الظاهرة لموضوع الدراسة، و لهذا الغرض تم تصميم استبانة في دراستنا هذه بغرض جمع المعلومات.

- الاستبيان موزع على العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية (الزهراوي) تحتوي على (22) فقرة مقسمة على محورين هما :

المحور الاول : يتضمن الخصائص الديمغرافية للمستجوب أو بياناته الشخصية كالسن، الجنس الوظيفة وغيرها.

المحور الثاني : التسويق الداخلي و أبعاده: التمكين، التدريب، التحفيز، التوجه نحو الزبون ، الاتصال .

الفرع الثاني : الادوات و البرامج الاحصائية المستخدمة بالدراسة .

من أجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية spss الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائياً من خلال الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.
- الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الديمغرافية لعيني الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الكشف عن اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة.

### المبحث الثالث : عرض و مناقشة نتائج الدراسة .

بعد معرفتنا لمجتمع الدراسة و كذا عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة نتطرق في هذا المبحث إلى عرض النتائج المتحصل عليها وأيضاً مناقشتها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.

في هذا المطلب نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المفرغة في برنامج spss.

### الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

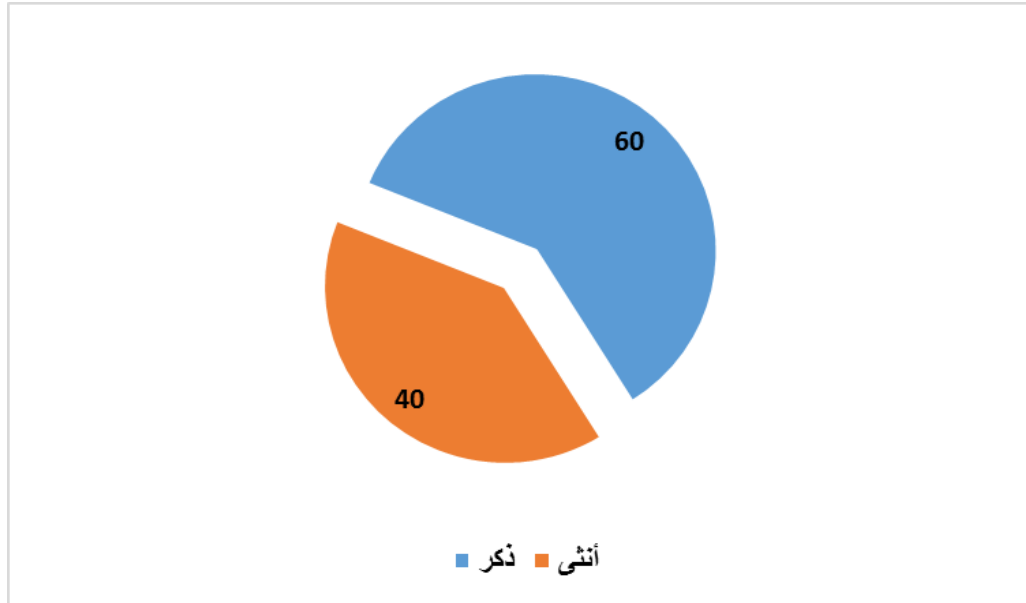
#### 1- توزيع افراد العنة حسب الجنس :

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	
60	30	ذكر
40	20	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

الشكل رقم (05): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس .



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (03) و الشكل رقم (04) المبين اعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة تحتوي على نسبة الذكور 60% بتعداد 30 مفردة ، أما نسبة الاناث كانت 40 % بتعداد 20 مفردة، ونستنتج من هذه أن نسبة توظيف الذكور أكبر من الاناث ولكن ليس بنسبة كبيرة .

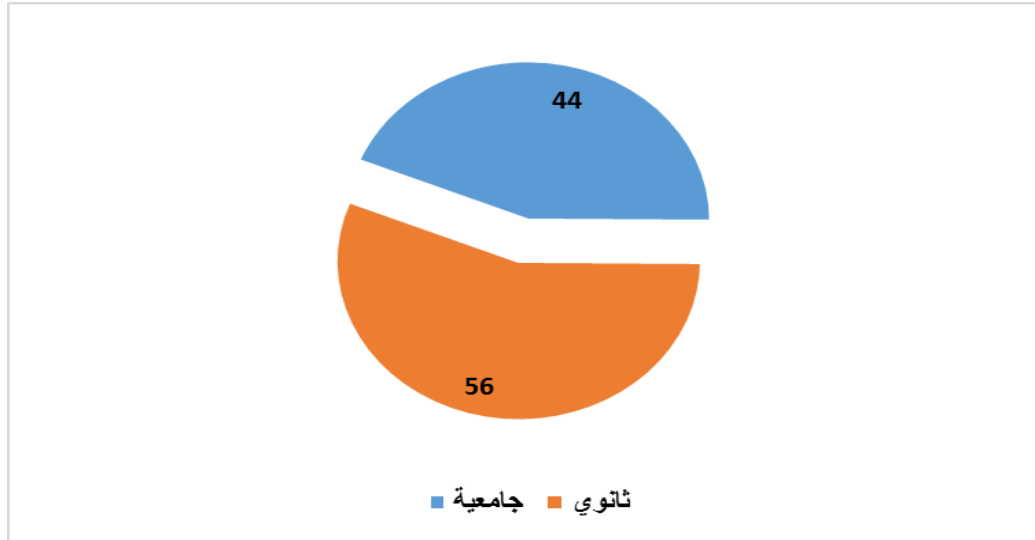
2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

النسبة %	التكرار	
44	22	جامعي
56	28	ثانوي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الاستبيان

الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة .

يوضح الجدول رقم ( 04) والشكل رقم ( 05 ) المبينين أعلاه أن جل عيني الدراسة تتميز بمستوى تعليمي عالي ومقبول نوع ما ويتضح ذلك من خلال النسبة التي تحصلت عليها فئة الثانويين وقدرت بـ 56 % بتعداد 28 مفردة، وأغلبهم الممرضين أو الشبه طبيين و أعوان الأمن وغيرهم، تليها نسبة أصحاب المستوى الجامعي 44% بتعداد 22 مفردة، و تمثل هذه الفئة الأطباء و القابلات وغيرهم، أي أن المؤسسة تهتم بالمستوى التعليمي لموظفيها .

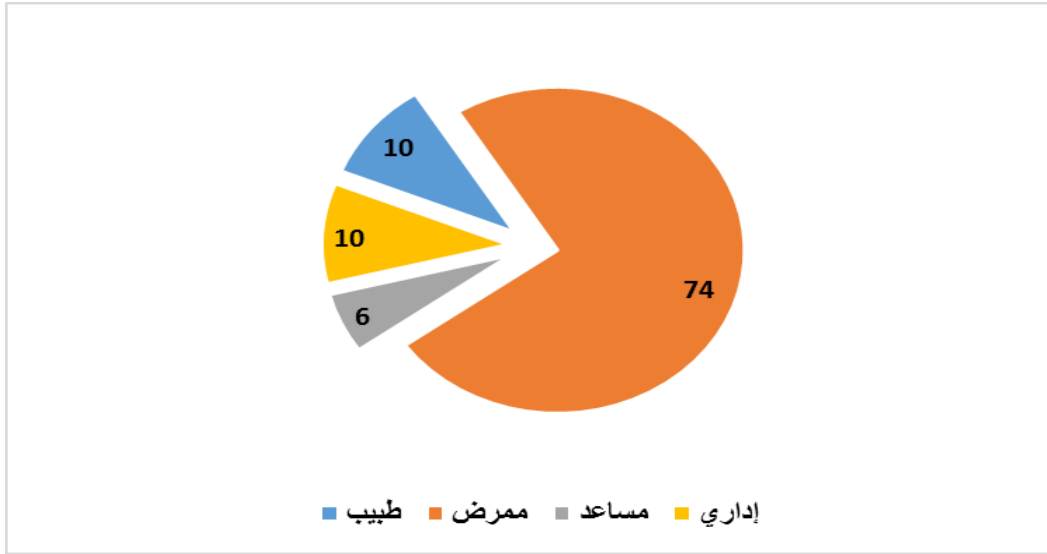
### 3- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة .

الجدول رقم(06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

النسبة %	التكرار	
10	5	طبيب
74	37	ممرض
6	3	مساعد
10	5	اداري
100	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان .

الشكل رقم (07): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة .



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (05) و الشكل رقم (6) نلاحظ ان الوظيفة التي لها النسبة الاعلى في عينة الدراسة هي وظيفة (ممرض) و بلغت نسبتها 74 % بتعداد 37 مفردة، و تليها وظيفة ( طبيب و الاداري) بنفس النسبة التي بلغت 10% بتعداد 5 مفردات، ثم وظيفة (مساعد طبيب) التي بلغت نسبتها 6% بتعداد 6 مفردات، نلاحظ أن نسبة الممرضين أكبر وذلك لأهمية وجودهم في المستشفى بنسبة أكبر من الوظائف الأخرى .

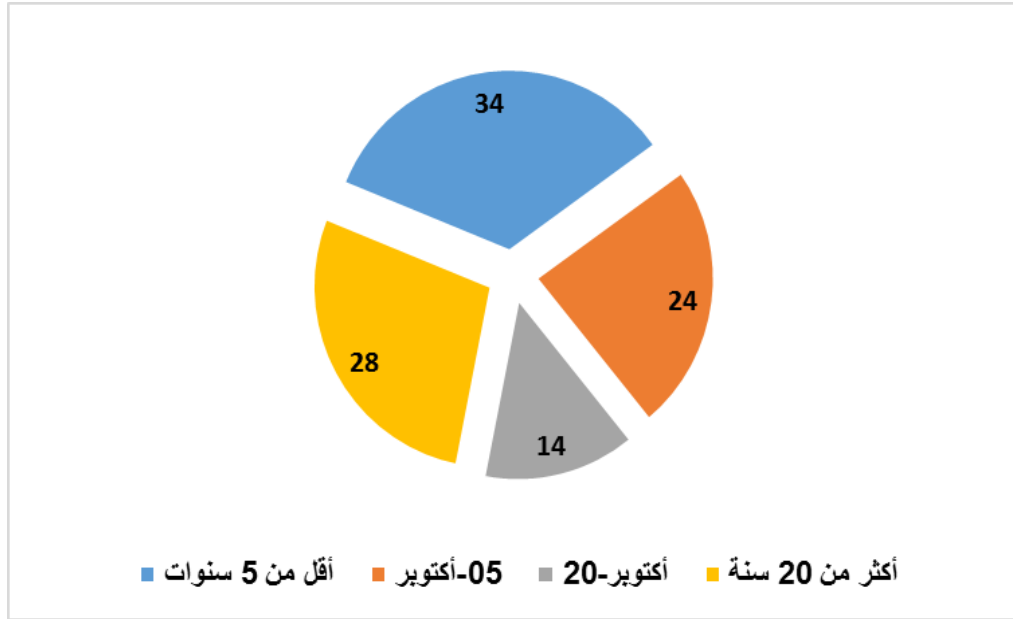
توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (07): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	
34	17	أقل من 5 سنوات
24	12	من 5 الى 10 سنوات
14	7	من 10 الى 20 سنة
28	14	أكثر من 20 سنة
100	50	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان .

الشكل رقم (08): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان .

من خلال الشكل رقم ( 07 ) و الجدول رقم ( 06 ) المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين عدد سنوات عملهم أقل من 5 سنوات بلغت 34 % بتعداد 17 مفرد، ونسبة الموظفين الذين سنوات عملهم بالمؤسسة تتراوح ما بين 5-10 سنوات بلغت 24% بتعداد 12 مفردة. أما الذين تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة ما بين 10-20 سنة بلغت 14% بتعداد 7 مفردات، أما الموظفين الذين سنوات عملهم تفوق 20 سنة بلغت نسبتهم 28% بتعداد 14 مفردة . مما يوضح أن جل موظفي المؤسسة بالنسبة للعينة المدروسة كانت سنوات عملهم أقل من 5 سنوات مما يدل أن هناك حركة للتشغيل في المؤسسة لزيادة عدد العمال بها .

الفرع الثاني : عرض وتحليل بيانات الاستبيان .

اولا - دراسة صدق اداة الدراسة وثباتها .

لاختبار صدق أداة الدراسة نستخدم في ذلك طريقتين هما:

أ -الصدق الظاهري: وهو التأكد من صدق الإستبانة ظاهريا حيث قمنا بعرض هذه الإستبانة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي وبناءا على هؤلاء الأساتذة قمنا بتعديل الإستبانة.

ب -الصدق البنائي : و هو استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار ألفا كرو نباخ Alfa Cronbach ودراسة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كافة و كذا لفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة. أما الثبات يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه أي أن المقياس يعطي نفس نتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فيعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

- حساب صدق و ثبات الاستبيان :

جدول رقم (08): يوضح صدق و ثبات الاستمارة .

الصدق (جذر الثبات )	الثبات (معامل الفا كرومباخ)	
0.794	0.631	بعد التمكين
0.855	0.732	بعد التدريب
0.898	0.808	بعد التوجه نح الزبون
0.931	0.867	بعد التحفيز
0.889	0.791	بعد الاتصال
0.952	0.908	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيان برنامج spss.

من خلال الجدول رقم ( 06 ) نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان كبير و بلغ قيمته 0.908 و درجة ثباته 0.952 أي أن هناك اتساق داخلي في فقرات الاستبانة.

و من خلال نتائج الجدول نستطيع القول أنه في حال إعادة تطبيق الأدوات على نفس العينة في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج، وأن جميع أفراد عينة البحث استوعبت عباراته بشكل جيد ومتساو واستجابت بصدق عالي على مفردات المقياس.

ثانيا: اختبار الفرضيات.

يأتي اختبار الفرضيات من اجل تأكيد العلاقة السببية أو الارتباط بين المتغيرات و التي يسهل اختبارها على شكل فرض صفري أو بديل و بالتالي قبول أو رفض مستخدمين في ذلك مفاهيم منها:

- مستوى الدلالة المعنوية: هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الأول، ويحدد قبل سحب العينة و عادة يكون 0.05، أو 0.01.
- مستوى الدلالة الاسمي: يعرف ب  $\alpha$  و تحدد قيمته قبل إجراء الدراسة .
- مستوى الدلالة الحقيقي: و هو احتمال مستوى الفشل المحسوب من بيانات العينة فإن كان أقل من الإسمي فترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

#### الفرضيات :

الفرضية الرئيسية: هناك تطبيق لابعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية ( الزهراوي ) بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية: قمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية فيما يلي .

- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعدها التمكين .
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعدها التدريب .
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعدها التوجه نحو الزبون .
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعدها التحفيز .
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية لبعدها الاتصال الداخلي .

#### 1- توجهات متوسطات إجابات المستجوبين:

و نقوم هنا بحساب المتوسطات و الغرض من حساب هذه المتوسطات هو معرفة توجهات المستجوبين لمعرفة هل هناك تطبيق لمفاهيم التسويق الداخلي في المؤسسة الصحية عينة الدراسة ، و يتم ذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي مقياس ترتيبي والذي يعبر عن الخيارات ( موافق بشدة ، موافق، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) و هو مقياس ترتيبي.

و الجدول التالي يوضح طريقة التوزيع حسب جدول ليكارت الخماسي:

جدول رقم (09) : يوضح طريقة التوزيع المتوسطات حسب جدول ليكارت الخماسي:

المدى	مجال المتوسط
غير موافق بشدة	1- 1.79
غير موافق	1.80 - 2.59
محايد	2.60 - 3.39
موافق	3.40 - 4.25
موافق بشدة	4.25 - 5

المصدر : وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، ص 9.

جدول رقم (10) : يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة .

درجات مقياس ليكارت التي قد تم إدخالها في برنامج SPSS على الشكل المبين أدناه، حيث أعطينا كل إجابة درجة كالتالي موافق بشدة: درجة 1، موافق: درجة 2 ، محايد: درجة 3 ، غير موافق: درجة 4، غير موافق بشدة: درجة 5 .

1- توجهات متوسطات عينة العاملين في المؤسسة الاستشفائية :

و الغرض من احتساب هذه المتوسطات هو معرفة توجهات العاملين المستجوبين لمعرفة هل هناك تطبيق لمفاهيم التسويق الداخلي في المؤسسة الصحية (الزهرراوي) كما يراها العاملون لذلك سنقوم بحساب اتجاه كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي و النتائج تكون موضحة في الجداول المبينة أدناه.

جدول رقم (11): يوضح متوسطات و الانحرافات المعيارية لاجابات الموظفين .

رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تبذل المؤسسة الاستشفائية قصارى جهدها لنشر ثقافة الجودة بين اوساط العاملين	2.06	1.0382
2	المهام و الواجبات التي تقوم بها تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة	3.3	1.3592
3	تقوم الادارة بتفويض الصلاحيات و المسؤوليات للموظفين .	2.58	1.2137
4	تقوم ادارة المستشفى بتقدير و الاعتراف بالجهود المبذولة من طرفك	1.82	1.0038
5	تقوم الإدارة بتخصيص البرامج التدريبية التي تتعلق بالوظيفة التي تشغلها حاليا .	1.76	0.9160
6	يتم إعدادك جيدا لأداء المهام المطلوبة منك .	2.42	1.3107
7	ترى أن تدريبك يزيد من معرفتك و مهاراتك بكيفية التعامل مع المرضى	3.3	1.3739
8	تتركز الدورات التدريبية للمؤسسة الاستشفائية على تنمية المهارات و القدرات اللازمة للتعامل مع المرضى	2.4	1.3702
9	ترى ان توزيع البرامج التدريبية بشكل عادل .	1.72	0.9905
10	توفر ادارة المؤسسة الاستشفائية المعلومات الكافية للمرضى عن الخدمة المقدمة و الجديدة .	2.18	1.2069
11	بالمستشفى يوجد لوحات ارشادية تسهل على الزائرين الوصول للأقسام المختلفة .	3.06	1.2842
12	الاقسام بالمستشفى مرتبة ويسهل على الزبائن الوصول اليها .	2.94	1.30
13	يوجد في المؤسسة الاستشفائية نظام للمكافآت يرضي جميع العاملين	1.54	0.8381

0.9391	1.66	في المؤسسة الاستشفائية نظام للحوافز يشجعك على العمل	14
0.7045	1.44	يتم مكافأتك حين تبذل جهدا متميزا في أداء الخدمة الصحية	15
0.9648	1.74	المرتب الذي تتحصل عليه هل يتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به.	16
0.7889	1.7	تهدف ادارة المؤسسة الاستشفائية الى ترسيخ ثقافة ارضاء الزبون لدى الموظفين من خلال سياسات و اجراءات و انظمة الحوافز .	17
0.8815	1.72	معايير الترقية موضوعية وواضحة لدى كافة الموظفين	18
1.1738	2.36	توفر المؤسسة الاستشفائية وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	19
0.9249	2.04	توفر ادارة المؤسسة الاستشفائية المعلومات الكافية وفي الوقت الفعلي للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم .	20
0.8722	1.88	تقوم المؤسسة الاستشفائية بدعم جهود الموظفين اثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما فيما يتعلق بالوظائف ذات الاتصال المباشر بالزبائن .	21
0.9764	1.84	تتبع المؤسسة الاستشفائية سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها	22

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان

اختبار الفرضية الرئيسية : هناك تطبيق لأبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية ( الزهراوي ).  
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تطبق المؤسسة الاستشفائية العمومية بعد التمكين .

جدول رقم (12): تقدير اتجاه بعد التمكين طبقا لإجابات الموظفين.

الفقرات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط المرجح	التقويم
1	التكرار	1	6	4	23	16	2.06	منخفض
	النسبة %	2	12	8	46	32		
2	التكرار	10	18	6	9	7	3.3	عالية
	النسبة %	20	36	12	18	14		
3	التكرار	2	12	11	13	12	2.58	منخفض
	النسبة %	4	24	22	26	24		
4	التكرار	0	5	6	14	25	1.82	منخفضة
	النسبة %	0	10	12	28	50		
							2.44	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 11 ) المبين أعلاه أن درجة تقييم كل من الفقرات (1,3,4) كانت منخفضة أي ان المؤسسة الاستشفائية لا تبذل قصارى جهدها لنشر ثقافة الخدمة بين اوساط العاملين ولا تقوم بالاعتراف بالجهود المبذولة من طرفهم و ادارة المستشفى لا تقوم ايضا بتفويض الصلاحيات للموظفين . ، اما الفقرة (2) فكانت درجة تقييمها عالية معناه ان المهام و الواجبات التي يقوم بها الموظفين تساهم في تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة. و إجمالاً فإن بعد التمكين كانت درجته منخفضة معناه أن ليس لدى المسيرين اهتمام كبير ببعد التمكين الذي يزيد من معرفة العاملين لأدورهم الوظيفية .

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : تطبق المؤسسة الاستشفائية العمومية بعد التدريب .

الجدول رقم (13): تقدير اتجاه بعد التدريب طبقا لإجابات الموظفين.

الفقرات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	التقويم	
5	التكرار	0	4	4	18	24	1.76	منخفضة	
	النسبة %	0	8	8	36	48		جدا	
6	التكرار	2	14	3	15	16	2.42	منخفضة	
	النسبة %	4	28	6	30	32			
7	التكرار	9	22	1	11	7	3.3	متوسطة	
	النسبة %	18	44	2	22	14			
8	التكرار	3	13	3	13	18	2.4	منخفضة	
	النسبة %	6	26	6	26	36			
9	التكرار	1	3	4	15	27	1.72	منخفضة	
	النسبة %	2	6	8	30	54		جدا	
		بعد التدريب						2.32	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) المبين أعلاه أن درجة تقييم كل من الفقرات 5 و 9 كانت نحو الموافقة المنخفضة جدا أي أن إدارة المؤسسة لا تقوم بتخصيص برامج تدريبية للموظفين وإن وجدت فلا يتم توزيعها بشكل عادل، اما بالنسبة للفقرات 6 و 8 فكان تقويمها منخفض وهذا يدل على أنه لا يتم اعداد الموظفين لإداء المهام المطلوبة منهم وبانه لا يوجد اهتمام بجانب تدريب الموظفين من أجل تنمية القدرات

اللازمة للتعامل مع المرضى ، أما الفقرة 7 فكانت درجة تقييمها متوسطة معناه انه حسب وجهة نظر العاملين إن تدريبهم يزيد من مهارتهم و معرفتهم بكيفية التعامل مع المرضى إلى حد ما . وإجمالاً فإن درجة تقييم بعد التدريب فهو الموافقة المنخفضة ,معناه أن ليس لدى المسيرين اهتمام كبير ببعث التدريب على الرغم من أن هذا البعد يزيد من مهارات العاملين بالمؤسسات الصحية وقدراتهم المهنية .

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تطبق المؤسسة الاستشفائية العمومية بعد التوجه نحو الزبون .

جدول رقم (14) : تقدير بعد التوجه نحو الزبون طبقاً لاجابات الموظفين .

الفقرات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	التقويم
10	التكرار	3	6	5	19	17	2.18	منخفضة
	النسبة %	6	12	10	38	34		
11	التكرار	2	27	2	10	9	3.06	متوسطة
	النسبة %	4	54	4	20	18		
12	التكرار	2	24	3	11	10	2.94	متوسطة
	النسبة %	4	48	6	22	20		
							2.72	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان .

يوضح الجدول رقم ( 13)المبين أعلاه أن درجة تقييم الفقرة 10 كانت الموافقة منخفضة أي ان المؤسسة الاستشفائية لا توفر المعلومات الكافية عن الخدمة المقدمة و الجديدة ، أما بخصوص الفقرات 11و12 فكانت الموافقة متوسطة أي أنه لا يوجد بالمستشفى لوحات ارشادية بكثرة والاقسام غير مرتبة ولا يسهل على الزبائن الوصول إليها . أما إجمالاً فان درجة تقييم بعد التوجه نحو الزبون متوسطة معناه أن ليس لدى المسيرين بالمؤسسات الصحية اهتمام كبير بالعناية بالجوانب المتعلقة بملموسية الخدمة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : تطبق المؤسسة الاستشفائية العمومية بعد التحفيز .

جدول رقم (15): تقدير اتجاه بعد التحفيز طبقا للإجابات الموظفين :

الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط المرجح	التقييم	
13	التكرار	0	3	2	14	31	1.54	منخفضة جدا	
	النسبة%	0	6	4	28	62			
14	التكرار	1	2	4	15	28	1.66	منخفضة جدا	
	النسبة%	2	4	8	30	56			
15	التكرار	0	1	3	13	33	1.44	منخفضة جدا	
	النسبة%	0	2	6	26	66			
16	التكرار	1	2	6	15	26	1.74	منخفضة جدا	
	النسبة%	2	4	12	30	52			
17	التكرار	0	1	7	18	24	1.7	منخفضة جدا	
	النسبة%	0	2	14	36	48			
18	التكرار	1	1	5	19	24	1.72	منخفضة جدا	
	النسبة%	2	2	10	38	48			
	بعد التحفيز							1.63	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل بيانات الإستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) المبين أعلاه أن درجة تقييم من الفقرات كانت منخفضة جدا، أي أن المسيرين بالمؤسسات الصحية ليس لديهم اهتمام بنظام المكافآت، إن كان هذا النظام يرضي العاملون أو لا يرضيهم ، كما أنهم لا يقومون بإمداد العاملين بالخوافز التشجيعية، و المرتب الذي يحصل عليه الموظفين لا يتناسب مع حجم العمل المقدر من طرفهم ، أما بالنسبة لمعايير الترقية فهي غير موضوعية وغير واضحة لدى

كافة الموظفين. و إجمالاً فإن بعد التحفيز فهو الموافقة المنخفضة جداً معناه أن ليس لدى المسيرين اهتمام ببعده التحفيز الذي يشجع العاملين بالمؤسسة الصحية لبذل جهد أكبر .

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : تطبق المؤسسة الاستشفائية العمومية بعد الاتصال الداخلي .

جدول رقم (16): تقدير بعد الاتصال الداخلي طبقاً لإجابات الموظفين :

الفقرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	التقييم	
19	التكرار	0	14	4	18	14	2.36	منخفضة	
	النسبة%	0	28	8	36	28			
20	التكرار	0	6	4	26	14	2.04	منخفضة	
	النسبة%	0	12	8	52	28			
21	التكرار	0	4	4	24	18	1.88	منخفضة	
	النسبة%	0	8	8	48	36			
22	التكرار	0	5	5	17	23	1.84	منخفضة	
	النسبة%	0	10	10	34	46			
	بعد الاتصال الداخلي							2.03	منخفضة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) المبين أعلاه أن درجة تقييم كل فقرات بعد الإتصالات الداخلية كانت منخفضة أي أن المسيرين بالمؤسسة الصحية لا يوفرون وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين، كما أنه لا يتم توفير المعلومات الكافية وفي الوقت الفعلي للموظفين من أجل تنفيذ مهامهم، وزيادة على ذلك لا يتم دعم الجهود المبذولة من طرف الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لا سيما فيما يتعلق بالوظائف ذات الاتصال المباشر بالزبائن، كما أن المسيرين في المؤسسة الاستشفائية (الزهرراوي) لا يتبعون سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها. و إجمالاً فإن درجة تقييم بعد الاتصالات الداخلية منخفضة معناه أنه ليس لدى المسيرين اهتمام ببعده الاتصالات الداخلية و العلاقات بين العاملين، وهذا لن يشجع الموظفين على بناء علاقات عمل الداعمة ومنه لا يتم المساهمة في كسر الحواجز داخل الأقسام .

الجدول رقم (17): تقدير الإتجاه العام للتسويق الداخلي طبقا لإجابات العاملين :

الابعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	التقييم
التمكين .	2.44	0.80	منخفض .
التدريب .	2.32	0.83	منخفض .
التوجه نحو الزبون	2.72	1.07	متوسط .
التحفيز .	1.63	0.66	منخفض جدا .
الاتصال الداخلي .	2.03	0.77	منخفض .
التسويق الداخلي	2.228	0.826	منخفض .

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تحليل بيانات الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن درجة تقييم كل من الأبعاد ( التمكين ،التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي ) كانت منخفضة و هذا معناه انه أنه ليس هناك اهتمام من قبل المؤسسة الصحية عينة الدراسة بكل من التدريب و التحفيز و التمكين و الاتصال الداخلي، أما اتجاه التسويق الداخلي فكانت درجة موافقتها منخفضة .بمعنى انه ليس هناك تطبيق لبعض أبعاد التسويق الداخلي. إما إجمالاً من وجهة نظر الموظفين فان المسيرين في مستشفى الزهراوي لا يهتمون بتطبيق التسويق الداخلي بابعاده كلها .

### المطلب الثاني: تفسير و مناقشة نتائج الدراسة .

في هذا المطلب نقوم بمناقشة النتائج المتحصل عليها من تحليل إجابات المستجوبين عن طريق الاستبيان لذلك سنقوم بالتفسير اعتماداً على نتائج الاستبيان. و من خلال تحليلنا لبيانات الاستبيان استخلصنا إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة انه ليس هناك توفر لبعده التمكين لأن درجة تقييمه كانت منخفضة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.44) أي ان المسيرين في المؤسسة الصحية لا يقومون بنشر ثقافة الجودة بين أوساط العاملين، كما أنه لا يتم تفويض الصلاحيات و المسؤوليات للموظفين ولا يتم الاعتراف بالجهود المبذولة من طرفهم، ولكن المهام والواجبات التي يقومون بها تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة .

- كما بينت الدراسة أن درجة تقييم بعد التدريب كانت منخفضة بمتوسط قدر بـ (2.32) أي ان المسيرين بالمؤسسة الصحية ليس لديهم اهتمام بالتدريب والقيام بتخصيص برامج تدريبية تتعلق بالوظيفة والإعداد الجيد للموظفين لأداء المهام .
- التوجه نحو الزبون الخارجي وجدنا من خلال التحليل الإحصائي أن درجة تقييمه متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.72) هذا يعني ان المسيرين بالمؤسسة الصحية ليس لديهم اهتمام بتوفير المعلومات للزبائن عن الخدمات المقدمة والجديدة، وعن سهولة الوصول للأقسام المختلفة .
- بينت الدراسة أيضا أن بعد التحفيز وجدت أن درجة تقييمه منخفضة بمتوسط قدر بـ (1.63) هذا يعني ان المسيرين بالمؤسسة الاستشفائية ليس لديهم اهتمام أن كان نظام المكافآت، أو بإمداد العاملين بالحوافز لتشجيعهم على العمل وبذل جهد أكبر على الرغم من أن هذا البعد يشجع العاملين على أداء خدمة أفضل من خلال التحفيز المادي أو التحفيز المعنوي .
- الاتصال الداخلي و العلاقات بين العاملين في المؤسسات الصحية قدرت بدرجة تقييم منخفضة بمتوسط قدر بـ (2.03) أي أن المسيرين بالمؤسسة الاستشفائية ليس لديهم اهتمام كبير بنظم الاتصالات داخل المستشفى من اجل تقديم خدمة أفضل ولا تتبع سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين، وهذا بالطبع يؤثر بالسلب على تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن .

## خلاصة:

في هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي الذي يعد من أهم مواضيع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاستشفائية وتوضيح دوره في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية كما حاولنا معرفة واقع التسويق الداخلي داخل المستشفى من وجهة نظر الموظفين وتأثيرات أبعاد التسويق الداخلي على الخدمات المقدمة وعلى الموظفين وملاحظة ذلك من خلال تطبيق الدراسة الميدانية. وما عكسته نتائج التحليل الميداني للدراسة أن المؤسسة لا تتوفر على أبعاد التسويق الداخلي وهذا لن يساهم في تحسين و تحقيق مستوى مرتفع لجودة الخدمات ورضا الموظفين، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم وسيلة لإعطاء المؤسسة القدرة على تعزيز مكانتها وكسب الزبائن الداخليين والخارجيين .

خاتمة

### خاتمة :

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

و لأهمية 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 الاستشفائية ( الزهراوي ) وكان التركيز في الدراسة على مدى تبني المؤسسات الاستشفائية العمومية لمفهوم التسويق الداخلي .

### • نتائج الدراسة :

- يعتبر بحثنا هذا محاولة منا لمعرفة تبني مفهوم التسويق الداخلي من قبل المؤسسات الاستشفائية العمومية .  
- من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة ليس هناك توفر لابعاد التسويق الداخلي حيث اظهر الواقع الميداني أنه ليس هناك اهتمام من طرف المسيرين ببعث التدريب و التحفيز و التمكين و الاتصال الداخلي، كما بينت الدراسة ان هناك القليل من الممارسة لبعث التوجه نحو الزبون الخارجي حيث كانت درجة تقييمها متوسطة، و لكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب من الوعي بأنشطة التسويق الداخلي .

### • التوصيات :

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:  
- المحاولة الجادة لمسيري المؤسسات الصحية لفهم و إدراك التسويق الداخلي و اعتباره فلسفتها لتحقيق النجاح و التميز 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 تلبيةها لتحقيق الجودة في عملهم.

- ضرورة تفعيل البرامج التدريبية الذي بينت النتائج أنه ليس هناك اهتمام بها من طرف مسيري المؤسسة حيث أن التدريب يزيد من مهارات العاملين و يساهم في تحسين أدائهم.
- أيضا ضرورة تفعيل نظام الحوافز الذي يساهم في تشجيع العاملين على الأداء الجيد .
- ضرورة تفعيل التمكين من أجل دفع الموظفين للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه .
- ضرورة تفعيل الاتصال الداخلي وعلاقات بين الموظفين من أجل بناء علاقات عمل الداعمة وكسر الحواجز داخل الاقسام .
- ضرورة تفعيل الاهتمام بالزبون الخارجي و اشباع رغباته من أجل كسب رضاهم .



قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية .

- الكتب :

1- بيرقيز احمد و محمد رفيق، التسويق الداخلي ،دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، ط1، 2013.

2- بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الالكترونية- مدخل تحليلي تطبيقي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

3- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2002 .

4- وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011.

5- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 .

6- محمد زاهر دعيول، أيوب احمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، 2003 .

7- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

8- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2012.

9- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2008.

10- نظام موسى سويدان ونزار عبد المجيد البر واري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.

11- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل ، الأردن، 2005.

12- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان- الأردن، 2008.

13- ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005 .

## قائمة المصادر والمراجع

### - الرسائل و الأطروحات :

- 1- الخنساء سعادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، 2005-2006 .
- 2- بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2016 .
- 3- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية لولاية ورقلة)، ماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009 .
- 4- زاهي إبراهيم لبد و عمر احمد رجب ريان، اثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني، تخصص إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013 .
- 5- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010
- 6- عصماني سفيان، دور التسويق في نظام الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها (المرضى)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 7- عدمان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008 .
- 8- رائد ضيف الله الشوابكة، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010 .

### - الملتقيات والتقارير و المجلات :

- 1- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، أبو ظبي، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

- 2- أمل إبراهيم احمد الحاج عبد وهابي الضمور، اثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية،المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6،العدد1،الجامعة الأردنية،الأردن،2010.
- 3- حكيم بن جروه و خليدة دهبوم، إمكانية تطبيق التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، الجزائر، 2015.
- 4- منير عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 43،العدد43،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، جوان 2015.
- 5- فؤاد العطار و حوراء مهدي، التسويق الداخلي و جودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، مجلة كربلاء، المجلد الثالث، العدد الأول العراق، 2015.
- 6- قنذلي رمضان، الحق في الصحة في القانون الجزائري(دراسة تحليلية مقارنة)،دفاتر السياسة و القانون،العدد6،جمعة بشار،الجزائر،2012.

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية .

- الكتب :

- 1- Philip kotler, Marketing Management, Ed person Education,paris,france,2006.
- 2- Mike Melrwm et Moira Clark, **Marketing Management: Relationship Marketing perspective**, Great Britain, 2000.

# الملاحق

الملاحق :

الجنس : ذكر  انثى

المؤهل العلمي :

جامعي  ثانوي

الوظيفة :

طبيب  ممرض

مساعد  اداري

سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 20 سنة  اكثر من 20 سنة

1- تقدير اتجاه بعد التمكين :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تبذل المؤسسة الاستشفائية قصارى جهدها لنشر ثقافة الجودة بين اوساط العاملين .
					المهام و الواجبات التي تقوم بها تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة .
					تقوم الادارة بتفويض الصلاحيات و المسؤوليات للموظفين .
					تقوم ادارة المستشفى بتقدير و الاعتراف بالجهود المبذولة من طرفك .

1- تقدير اتجاه بعد التدريب :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تقوم الإدارة بتخصيص البرامج التدريبية التي تتعلق بالوظيفة التي تشغلها حاليا .
					يتم إعدادك جيدا لأداء المهام المطلوبة منك .
					ترى أن تدريبك يزيد من معرفتك و مهاراتك بكيفية التعامل مع المرضى .
					تتركز الدورات التدريبية للمؤسسة الاستشفائية على تنمية المهارات و القدرات اللازمة للتعامل مع المرضى .
					ترى ان توزيع البرامج التدريبية يتم بشكل عادل .

3- تقدير اتجاه بعد التوجه نحو الزبون الخارجي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					توفر ادارة المؤسسة الاستشفائية المعلومات الكافية للمرضى عن الخدمة المقدمة و الجديدة
					بالمستشفى يوجد لوحات ارشادية تسهل على الزائرين الوصول للاقسام المختلفة .
					الاقسام بالمستشفى مرتبة ويسهل على الزبائن الوصول اليها

4- تقدير اتجاه بعد التحفيز :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يوجد في المؤسسة الاستشفائية نظام للمكافآت يرضي جميع العاملين .
					في المؤسسة الاستشفائية نظام للحوافز يشجعك على العمل .
					يتم مكافأتك حين تبذل جهدا متميزا في أداء الخدمة الصحية .
					المرتب الذي تتحصل عليه هل يتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به
					تهدف ادارة المؤسسة الاستشفائية الى ترسيخ ثقافة ارضاء الزبون لدى الموظفين من خلال سياسات و اجراءات و انظمة الحوافز .
					معايير الترقية موضوعية وواضحة لدى كافة الموظفين .

5- تقدير اتجاه بعد الاتصال الداخلي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					توفر المؤسسة الاستشفائية وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين .
					توفر ادارة المؤسسة الاستشفائية المعلومات الكافية وفي الوقت الفعلي للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم .
					تقوم المؤسسة الاستشفائية بدعم جهود الموظفين اثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما فيما يتعلق بالوظائف ذات الاتصال المباشر بالزبائن
					تتبع المؤسسة الاستشفائية سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها .

# المختويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان.
د - ١	مقدمة.
	<b>الفصل الأول ( الاطار النظري ) : التسويق الداخلي .</b>
6	تمهيد.
7	المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي.
7	المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي.
9	المطلب الثاني: نشأة و تطور مفهوم التسويق الداخلي.
12	المطلب الثالث: أهداف و خصائص التسويق الداخلي.
16	المبحث الثاني: ابعاد و وظائف التسويق الداخلي.
16	المطلب الأول: ابعاد التسويق الداخلي والمزيج التسويقي.
19	المطلب الثاني: وظائف التسويق الداخلي و أنشطته.
21	المطلب الثالث: تقييم برنامج التسويق الداخلي (عوامل نجاحه).
22	المبحث الثالث: التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.
22	المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول الخدمات الصحية.
24	المطلب الثاني: خصائص الخدمات الصحية.
24	المطلب الثالث: التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية.
26	خلاصة.
	<b>الفصل الثاني : دراسة حالة - مدى تبني المؤسسات الاستشفائية العمومية للتسويق الداخلي</b>
28	تمهيد.
29	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي
29	المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة
29	المطلب الثاني :موقع المؤسسة .
31	المطلب الثالث :هيكل المؤسسة.
34	المبحث الثاني: الطريقة و الادوات المستعملة في الدراسة.
34	المطلب الأول: منهج الدراسة.

36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
37	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.
52	المطلب الثاني: تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.
54	خلاصة.
57-56	خاتمة .
	قائمة المراجع .
	فهرس الموضوعات .

## فهرس الأشكال :

الصفحة	الشكل	الرقم
11	مراحل تطور التسويق الداخلي في منظمات الاعمال	01
14	أهمية التسويق الداخلي	02
32	هيكل المؤسسة	03
35	يوضح نموذج متغيرات الدراسة	04
38	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	05
39	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
40	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
41	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08

## فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الاهداف حسب المستويات .	01
30	مصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي .	02
36	عدد الاستبيانات الموزعة على عينة العاملون	03
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .	04
38	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .	05
39	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة .	06
40	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .	07
42	صدق و ثبات الاستمارة .	08
44	طريقة التوزيع المتوسطات حسب جدول ليكارت الخماسي .	09
44	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .	10
46-45	المتوسطات و الانحرافات المعيارية لاجابات الموظفين .	11
47	تقدير اتجاه بعد التمكين طبقا لاجابات الموظفين .	12
48	تقدير اتجاه بعد التدريب طبقا لاجابات الموظفين.	13
49	تقدير بعد التوجه نحو الزبون طبقا لاجابات الموظفين .	14
50	تقدير اتجاه بعد التحفيز طبقا لاجابات الموظفين .	15
51	تقدير بعد الاتصال الداخلي طبقا لاجابات الموظفين .	16
52	تقدير الإتجاه العام للتسويق الداخلي طبقا لإجابات العاملين .	17

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

