

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: 2019/.....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين: **بوعزيز خيرالدين**

شعباني محمد

تحت عنوان

أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) – مقرة

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الأستاذ: د/جباري عبد الوهاب
الأستاذ: د/نوي نورالدين
الأستاذة(ة): د/ شنبي سوريا

السنة الجامعية: 2019/2018



الإهداء

الى من كان لي مثالا في الصبر والكفاح، قُدوتي وأمي
بالحياة أبي العزيز

الى من دعمتني دعما ماديا ومعنويا، ومن أرادت مني
أن أصل فوصلت وإلى وأعز الناس أُمي الغالية

الى من تعطي دون أن تنتظر نبع الحنان والامل
والمثابرة وسندي في الحياة زوجتي

الى من عرفت معهم معنى الحياة أشقائي وأحبائي
إخوتي وأخواتي

الى جميع أصدقائي سواء في العمل أو الدراسة
وأساتذتي الاوفياء، الى كل من علمني حرفا.

الى زملائي دفعة 2019 تخصص إدارة استراتيجيات
وعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية -مقرّة

بوعزيز خير الدين



شكر وتقدير

يقول الله تعالى ((رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)) سورة النمل الآية 19

الحمد لله على إحسانه والشكر على كرمه ونعمه والصلاة والسلام على النبي المصطفى أما بعد:

الى جميع أساتذتنا الأفاضل في قسم علو التسيير وأخص بالذكر والشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف ، الأستاذ نوي نور الدين الذي لم يبخل عليا بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة خلال مسيرة انجاز هذا العمل كما لاننسى صديقي في المذكرة شعباني محمد . وفي الأخير أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي ولم يبخلوا علي بأرائهم ومسعداتهم... وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقهم الى ما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب.....

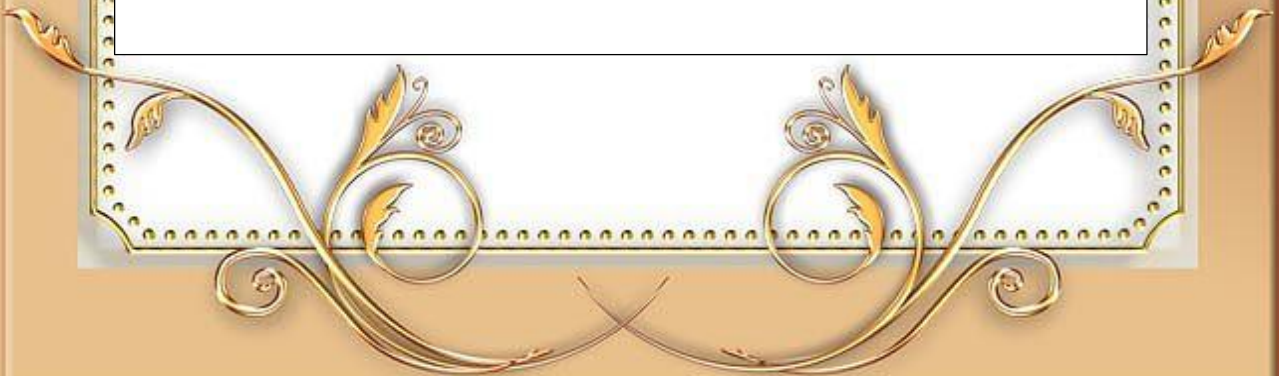
بوعزيز خير الدين



الإهداء

الى الوالدين الكريمين حفظهما الله ومتعهما بوافر
الصحة والعافية
إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم
الى صديقي خيرالدين وعائلته الكريمة
الى زملائي بالرقابة المالية
الى زملائي في الدراسة تخصص إدارة استراتيجية
دفعه 2019
إلى جميع الأصدقاء والأصحاب.

محمد شعباني



الفهرس:

الصفحة	الموضوع
	- الاهداء والتشكرات.
II-I	- فهرس المحتويات.
III	- قائمة الاشكال.....
IV	- قائمة الجداول.....
VI	- قائمة الملاحق.....
أ-ز	- مقدمة عامة.....
	- الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية.
09	- *تمهيد الفصل:
10	- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي.....
10	- المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي.....
10	- الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي.....
14	- الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي.....
15	- الفرع الثالث: خصائص وأهمية وأهداف التسويق الداخلي.....
18	- الفرع الرابع: علاقته التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية.....
21	- المطلب الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.....
21	- الفرع الاول: أبعاد التسويق الداخلي.....
23	- الفرع الثاني: المزيج التسويقي الداخلي.....
24	- الفرع الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي.....
28	- الفرع الرابع: ممارسات التسويق الداخلي.....
30	- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة العمومية
30	- المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية:
30	- الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.....
31	- الفرع الثاني: أنواع ومبادئ الخدمة العمومية.....
32	- الفرع الثالث: أنظمة ومنظمات الخدمة العمومية.....
35	- المطلب الثاني: جودة الخدمة العمومية.....
35	- الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية.....
37	- الفرع الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية.....
40	- الفرع الثالث: قياس جودة الخدمة العمومية.....
43	- المبحث الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية الصحية من خلال التسويق الداخلي.....

43	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول الخدمات العمومية الصحية.....
43	الفرع الأول: تعريف الخدمات العمومية الصحية وخصائصها.....
44	الفرع الثاني: جودة الخدمات العمومية الصحية.....
44	المطلب الثاني: أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات العمومية الصحية.....
45	الفرع الأول: العوامل التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الصحية.....
45	الفرع الثاني: فوائد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الصحية.....
46	المطلب الثالث: ضرورة ومبررات الاهتمام بجودة الخدمة وتحسينها في الإدارة العمومية.....
46	الفرع الاول: ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة وتحسينها في الإدارة العمومية.....
47	الفرع الثاني: مبررات الاهتمام بجودة الخدمة وتحسينها في الإدارة العمومية.....
47	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية-آثر التسويق الداخلي في الرفع من جودة الخدمة العمومية.	
49	*تمهيد:.....
51	المبحث الاول: طريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.....
52	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
52	الفرع الأول: أداة البحث، ومتغيرات الدراسة.....
52	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
54	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
54	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات (الاستبيان).....
55	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
56	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
56	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
57	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
57	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....
58	المطلب الثاني: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.....
58	الفرع الأول: تحليل بيانات أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية.....
64	الفرع الثاني: اختبار وتحليل الفرضيات.....
70	الفرع الثالث: تفسير نتائج أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية.....
72	*خلاصة الفصل:.....
74-76	-خاتمة العامة:.....
82-77	-قائمة المراجع:.....
iii- i	-الملاحق:.....
VII	-الملخص:.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	النموذج النظري للدراسة	01
25	نموذج بيرى في التسويق الداخلي	02
27	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	03
28	نموذج رفيق واحمد في التسويق الداخلي	04
37	نموذج مفهوم الخدمة العمومية	05
42	نموذج الفجوة servqual لقياس جودة الخدمة	06

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي.....	13
02	الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.....	54
03	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.....	55
04	المتوسطات الدنيا والعليا وفق سلم ليكرت الخماسي.....	55
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.....	56
06	معامل الثبات لأبعاد الاستبيان.....	58
07	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الدور الوظيفي والتمكين.....	59
08	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم التدريب.....	59
09	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم التحفيز.....	60
10	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الاتصال الداخلي والعلاقات.....	61
11	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم المحيط المادي للخدمة.....	62
12	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم ثقافة الخدمة.....	62
13	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع جودة الخدمة العمومية.....	63
14	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.....	63
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية.....	65
16	نتائج الانحدار البسيط للدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية.....	65
17	نتائج الانحدار البسيط للدور التدريب على جودة الخدمة العمومية.....	67
18	نتائج الانحدار البسيط للدور التحفيز على جودة الخدمة العمومية.....	68
19	نتائج الانحدار البسيط للدور الاتصال الداخلي والعلاقات ع على جودة الخدمة العمومية.....	68
20	نتائج الانحدار البسيط للمحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية.....	69
21	نتائج الانحدار البسيط ثقافة الخدمة على جودة الخدمة العمومية.....	70
22	معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....	70

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
iii-i	الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية (عينة الموظفين)	01

مقدمة

مقدمة:

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف لأي منظمة، فقدرة أي منظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي فعال يساعد على معرفة حاجات ورغبات العملاء، وتزويدهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن لكسب رضاهم والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، ويكون هذا بكسب رضا موظفيها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

حيث ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية في نهاية السبعينيات، ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين جودة الخدمة ونوعية المنتجات المقدمة من قبل المنظمة، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق خارجي، أو عملاء داخليين ووظائفهم كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث التسويق الداخلي، وتجزئة السوق، وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

إن القطاع العام ليس مبتكرا في العصر الحديث، فقد ظهر مع ظهور الدولة وتعبير القطاع العام يستخدم الدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، إن وضع القطاع العام في البلدان النامية متشابه الى حد كبير، حيث أن معظم النشاطات الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على البنية التحتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وتنظيم حركة التجارة وإنتاج السلع والخدمات التي تقع في نطاق دائرة الابتكارات الطبيعية، فمفهوم القطاع العام يحدد مدى ارتباطه بخدمة الوطن وهذه الخدمة تستجيب لحاجيات الوطن وتطلعاته.

لقد حظيت قضية الجودة في السنوات الأخيرة بأهمية بالغة سواء على الصعيد العالمي او المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات وأصبحت العديد من المؤسسات الخدمية على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أنشطتها. وفي ظل الصراعات التي يشهدها العالم كان واجبا على المؤسسات الاهتمام بالتسويق الداخلي لتقديم خدمة أفضل ومن بينها المؤسسات العمومية فهي تتطلع الى فرض مكانتها في السوق ومن هنا جاءت دراستنا باعتبار أن واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية، قد يمثل واقع باقي الإدارات العمومية الجزائرية فيما يخص جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يعزى الارتقاء بنوعية الخدمة المقدمة لتأخذ مصطلح الجودة، حيث يساهم التسويق الداخلي في القسط الأكبر من جودة الخدمة وخاصة العمومية منها، فقد جاءت هذه الدراسة من أجل البحث فيما يمكن للتسويق الداخلي أن يؤثر على جودة الخدمة العمومية المقدمة.

✓ - إشكالية الدراسة:

يشير التسويق الداخلي الى تصميم السياسات والبرامج الموجهة الى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن ان يؤدي الى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين وأشار العديد من الباحثين الى مجموعة من الابعاد المتعلقة به والمتمثلة في: الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، المحيط المادي للخدمة، ثقافة الخدمة .

أي ان الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على انهم السوق الأول للمؤسسة وان وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم. وعلى ضوء ما سبق، ارتأينا لصياغة الإشكالية طرح بعض التساؤلات التالية:

ما أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - مقرة؟

وعليه يمكن تجزئة الإشكالية سالفة الذكر الى مجموعة من التساؤلات الفرعية كمايلي:

- ما مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية - مقرة؟

- ما مستوى جودة الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية الاستشفائية -مقرة؟
- ما أثر الدور الوظيفي والتمكين في تحسين جودة الخدمة العمومية؟
- ما أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية؟
- ما أثر التحفيز في تحسين جودة الخدمة العمومية؟
- ما أثر الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين في تحسين جودة الخدمة العمومية؟
- ما أثر المحيط المادي للخدمة في تحسين جودة الخدمة العمومية؟
- ما أثر ثقافة الخدمة في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

✓ -فرضيات الدراسة:

حاولنا في بحثنا هذا اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي بسياسات وبرامج مختلفة، وجودة الخدمة العمومية من خلال اختبار الفرض الرئيسي مؤداه كمايلي:

الفرضية الرئيسية:

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمة العمومية الاستشفائية بمقرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ويتفرع من هذا الفرض الى ستة فروض فرعية وهي:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية العاملين على جودة الخدمة العمومية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على جودة الخدمة العمومية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة العمومية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ثقافة الخدمة على جودة الخدمة العمومية.

✓ -أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت الى اختيار هذا الموضوع:

- 1-قلة الدراسات المتعلقة بموضوع التسويق الداخلي من جانب المؤسسات العمومية.
- 2-اكتشاف الصعوبات والعوائق وراء تبني المؤسسات العمومية لسياسة التسويق الداخلي.
- 3-محاولة معرفة الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسات العمومية على تطبيق سياسة التسويق الداخلي.
- 4-تنامي الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في كتابات التسويق المعاصرة، ونظرا لما له من مكانة ودور في تحقيق التميز في المؤسسة العمومية.

✓ -اهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-محاولة الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى مؤسسة عينة الدراسة من اجل تحسين خدماتها.
- 2-محاولة معرفة جودة الخدمة العمومية لدى مؤسسة المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- 3-معرفة اثار التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية.
- 4-التعرف على مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة العمومية.

- 5- وصف وتقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية.
- 6- معرفة ما إذا كانت المؤسسة العمومية تستخدم التسويق الداخلي في نشاطها والى من توجه جهود التسويق الداخلي.
- 7- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي وكذلك التي تعمل على تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية.

✓ - أهمية الدراسة:

نتبع أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

- 1- تسليط الضوء على استراتيجية مهمة من استراتيجيات التسويق الحديث ألا وهي التسويق الداخلي وأهميته في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- 2- حداثة موضوع التسويق الداخلي وعدم وعي المؤسسات العمومية الجزائرية عموماً ومؤسسة محل الدراسة خصوصاً بأهمية الموضوع.
- 3- إن هذه الدراسة تتناول الآثار الناجمة للتسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة العمومية.
- 4- إن تحسين ممارسات التسويق الداخلي سوف يعود بالنفع على أداء المؤسسة موضوع الدراسة.
- 5- محاولة التأكد من وجود التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية العمومية الاستشفائية.

✓ - حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية تركزت على الدراسة الحالية أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة ميدانياً خلال النصف الأول من شهر ماي 2019.
- الحدود المكانية: تتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية -مقرة- المسيلة
- الحدود البشرية: الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -مقرة- المسيلة.
- الحدود العلمية: تتمثل في مؤشرات ابعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية.

✓ - منهج البحث:

- يعد المنهج مجموعة العمليات والمخططات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق اهداف بحثه، وسعياً لتحقيق اهداف الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظراً لطبيعة الدراسة وبغية تحليل إشكالية الدراسة المتمحورة حول وصف وتحليل أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية، وبالنسبة لأدوات المستعملة في البحث فتمثل فيما يلي:
- المسح المكتبي: وذلك بالاعتماد على عدة مراجع بالعربية والفرنسية وتمثلت في كتب وأطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومجلات متخصصة ومذكرات ماستر.
- الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية: تم توزيعه على الموظفين بهدف جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.
- الأساليب الإحصائية كالتكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي. الانحراف المعياري.

✓ - الدراسات السابقة:

- 1- دراسة سعيد حامد شعبان (2002) المعنونة "أثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية" - بالمستشفيات التابعة لمنطقة القاهرة الكبرى، الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.

تناولت هذه الدراسة متغير التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، ومن هذا المنظور حاولت بحث تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية، بالمستشفيات التابعة لمنطقة القاهرة الكبرى، واعتمدت في قياس التسويق الداخلي على المقياس الذي اعده (Gronfoos) والذي يتكون من سبعة سياسات وبرامج، وقد قام الباحث بتوزيع (260) استبيان على عينة من العاملين في المستشفيات في قطر القاهرة الكبرى و(255) استبيان على عينة من العملاء التابعين لتلك المستشفيات، وأظهرت هذه الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي بأبعاده السبعة (وضوح الدور، التكوين، نظم الأجر و الحوافز، الاتصالات، العلاقات الداخلية، الدافعية و العلاقات بين العاملين و الزبون) ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمنتفعين، وخلصت الدراسة الى أن جودة الخدمات الصحية، يقتضي بالضرورة من إدارة المستشفيات ان تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم البرامج والاستراتيجيات الموجهة باحتياجات العملاء الداخليين.

2-دراسة عمر الكرامة الجزيري(2006) المعنونة "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن" دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمينية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا.

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، وهدفت الى قياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبائن، بالاعتماد على (اختيار العاملين، التدريب، تفويض الصلاحيات، المكافأة والحوافز، بث المعلومات التسويقية) كأبعاد للتسويق الداخلي، والعناصر التالية (الاعتمادية، الاستجابة، المصادقية، التعاطف، الملموسية) كأبعاد للجودة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (78) استبيان على عينة من موظفو المصارف و (95) استبيان على عينة من زبائن المصارف اليمينية، توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات تؤثر على رضا الزبون، وان تحسين الجودة وارضاء الزبائن يبدأ من داخل المصرف من خلال التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع الأقسام من اجل تقديم خدمات عالية الجودة وإرضاء الزبائن.

3- 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 بالبليدة 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 الرئيسة 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 المبحوثين إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

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

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

4- دراسة محجوبي محمد الأخضر(2010) " أثر 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 المصرفية وعلى مستوى الأفراد العاملين بها وحتى 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 بمنظمة ورقلة، و 100 استمارة استبيان على عينة من الزبائن لدى تلك البنوك. و قد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة 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 المصدقية، و أن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

5- 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 المجلد6، العدد1، 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.

6- دراسة قاسمي عائشة (2014) المعنونة ب «دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة حالة مصحة الضياء ومركز التشخيص الطبي المرشد بورقلة، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف دور تطبيق التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (140) استبيان منها 60 على عينة من العاملين هذه المؤسسات و قد تم استرجاع 50 منها و (80) استبيان على عينة من المرضى المتعاملين مع تلك المؤسسات تم استرجاعها كلها، وأظهرت هذه الدراسة انه لا يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة على الرغم من ان هناك ممارسة لبعض أنشطته، كما بينت النتائج و جود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات المقدمة، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الجودة في الخدمات الصحية، يقتضي بالضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي من طرف هذه المؤسسات من خلال الاهتمام بجميع أبعاده خاصة البرامج التدريبية و نظم التحفيز.

7- دراسة لكبير بورحلة (2017) المعنونة ب «أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-سيدي عقبة-بسكرة، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة.

تهدف الدراسة الى قياس أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي (وضوح الدور، التكوين، نظم الأجور والحوافز، الاتصالات، العلاقات الداخلية، الدافعية والعلاقات بين العاملين والزبون) وأبعاد جودة الخدمات الصحية (الجوانب المادية اللاملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، المصدقية، التعاطف) وقامت بتوزيع (100) استبيان وكانت 80منها صالحة. وأظهرت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة على الرغم من ان هناك ممارسة لبعض أنشطته، كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المقدمة.

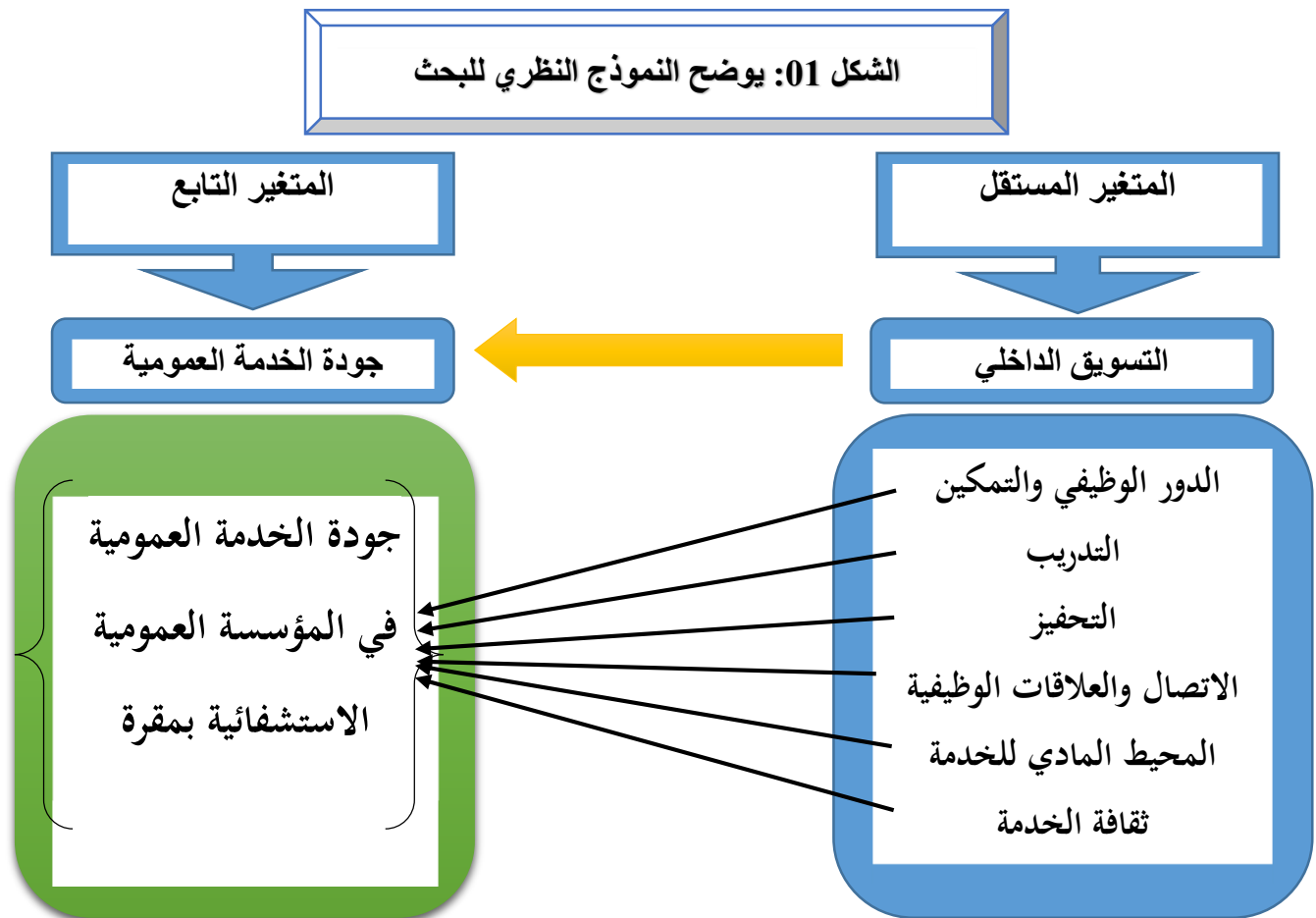
8-Rafik M. & Ahmed P. K .A Meta-model of internal marketing (2000):

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين رضا العاملين وأداء المنظمة وضرورة إجراء بحوث حول التنسيق والتداخل الوظيفي للوصول الى التطبيق الفعال للاستراتيجية التسويقية، وانه ليس على الإدارات معرفة أهمية التسويق الداخلي فقط وإنما عليها التركيز على تطبيقه وفهمه بشكل أعمق.

9- Ballantine, David, the strengths and weaknesses of internal marketing(2000):

هدفت الدراسة الى وضع اقتراح نظري متكامل في التسويق الداخلي واستراتيجية العلاقات المتطورة للمعرفة في المنظمة، واعتمدت الدراسة على البنوك كحالة دراسية، وكانت على التسويق الداخلي والعلاقات الداخلية وتوزيع معرفة العاملين. كانت اهم نتائج الدراسة هو وجود استراتيجية تطوير العلاقة بغرض تجديد المعرفة، وتوضح الدراسة حدودا لخلق المعرفة بالعلاقات وأين تريد المنظمة وضعها.

👉 **-نموذج الدراسة:** من خلال مراجعة الادبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة الى جانب الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، قمنا ببناء وتصور نموذج نظري لهذه الدراسة تشمل العديد من الممارسات والسياسات التي تعنى بالتسويق الداخلي كمايلي:



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسة النظرية، والدراسات السابقة.

✓ **-هيكل البحث:** لمعالجة هذا الموضوع وتماشيا مع متغيرات الدراسة المتمثلتين في التسويق الداخلي وكذا جودة الخدمة العمومية، خصصنا فصلين لهذه الدراسة:

الفصل الأول: تناول الجانب النظري والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث.

ويتكون من ثلاثة مباحث فالمبحث الأول والثاني تناولوا: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية أما المبحث الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية الصحية من خلال التسويق الداخلي.

والفصل الثاني: اهتم بالجانب الميداني لمؤسسة الدراسة، فتطرقنا 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 النتائج.

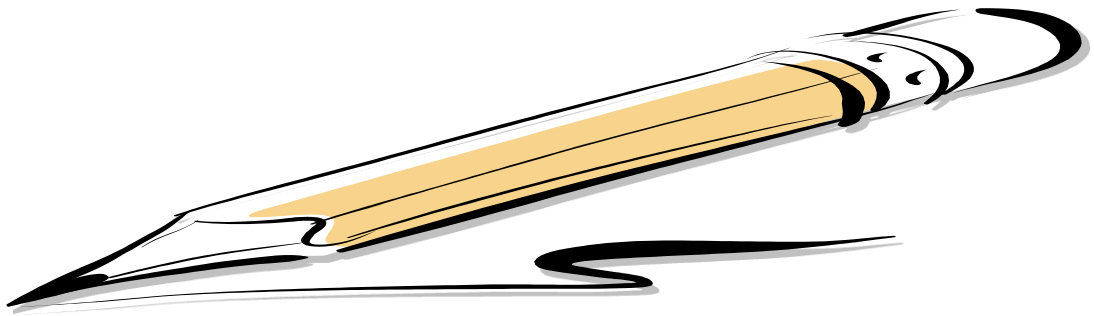
لنصل في الختام الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم جملة من التوصيات وبعض الافاق المستقبلية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق

الداخلي وجودة

الخدمة العمومية



تمهيد:

يمكن القول إن موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية من القضايا التي لا نجد لها تفسيراً مقنعاً لغيابها في مؤسساتنا العمومية بالرغم من الحاجة الملحة لها، ذلك أن استثمارهما بالشكل الصحيح من شأنه الرفع من وتيرة التنمية في قطاعنا العمومية، لأنهما من الركائز الأساسية التي يتطلبها العمل.

فالتسويق الداخلي هو تعبير للموظف باهتمام المؤسسة وارتباطها به وأن وجوده في المؤسسة استنفاد ما لديه من طاقة عمل بل هو تلبية لحاجاته ومتطلباته بشكل لا يدفع مقابل مادي.

أما وصف الجودة في مجال الخدمات العمومية بأنها قدرة الخدمة المقدمة لعموم الجمهور على إرضاء متطلباتهم الضمنية والمعبر عنها، أي تحقيق المنافع التي يتوقعها المواطنون، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الإشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية، ومدى رضاه عن المؤسسة العمومية التي تتولى تقديمها.

عمومية القطاع من أكبر المشاكل التي يعاني منها الموظف وذلك بسبب السياسات والقوانين التي يفرضها النظام في أي مؤسسة عمومية.

ونحن سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى المباحث الثلاثة كمايلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للجودة الخدمة العمومية.

المبحث الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية الاستشفائية من خلال التسويق الداخلي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

ان التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الداخلي يرتكز على:

- ✓ عملية التبادل الذي ينشا بين أطراف معينة (التسويق).
- ✓ التوجه بالمستهلك.
- ✓ التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة.
- ✓ التوجه بالربح في الاجل الطويل.

اذا تم تطبيقه بشكل سليم فانه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم او فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي¹، و بينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين، من اجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد ان الدور الذي يلعبه الافراد العاملين بالمنظمة و بالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية و مستوى الجودة و مدى رضى الزبائن، قد أدى بالمنظمات الى تركيز الاهتمام بشكل اخر من اشكال التبادل و هو ما يمكن ان يتم بين المنظمة و الافراد العاملين فيها، وهذا ما أدى الى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين ان اول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة البيانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على انها منتجات داخلية، وان المنظمة يجب ان تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول اشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الافراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن². غير ان ادبيات التسويق الداخلي تؤكد ان تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون اسهامات ومقاربات مختلفة، وكان أبرزها تعريف بيرري عام 1984 حيث عرف التسويق الداخلي على انه اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية ويجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق اهداف المنظمة³، ويتضح من هذا التعريف ان التسويق الداخلي يقوم على:

- ❖ اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم
- ❖ تصميم الوظائف كمنتجات من اجل إرضاء واشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- ❖ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق اهداف المنظمة.

¹محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص:130.

²حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص:2.

³M.Dunmore, **Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy**, kagan page, London (UK), 2002. P:19.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

ويعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب اليه مدبري الجودة البيانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في ادبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي يساوي زبون راضي، وهذا يعني ان التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة. بالرغم من أهمية هذا المفهوم او الرؤية التي اخذ بها بيرري وغيره الا انها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي.

وبغية اظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من بيرري وبرشورمان التسويق الداخلي على انه العمل على انه العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبى الحاجات الإنسانية¹.

من خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة التي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا انهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمائية، وضرورة ان تعامل المنظمات موظفيها بالريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن²، معنى ذلك أن المنظمة تتعامل مع الأفراد العاملين بها على أساس انهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي. ومن هذا المنظور يرى الأستاذ كرو نروس (Gronroos 1985) ان التسويق الداخلي هو "ان المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها ان تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون (Customer-Consciousness) والتوجه بالسوق (OreontationMarket) والتحلي بالعقلية البيعية (Salse-Mindedness) بمحاكات أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق ادواته على السوق الداخلي³.

وفي نفس السياق يرى جورج (George) بإمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكا بأهمية خدمة الزبون وتوجيهها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويقية داخليا.

بينما يرى كل من فارقسون وبراون (Ferguson & Brown. 1991) ان وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات الى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لان جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون ان فلسفة التسويق الداخلي تقوم على⁴

❖ استقطاب والمحافظة على أفضل الافراد.

❖ تحفيز الموظفين من اجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس 1991 التسويق الداخلي على انه "فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق⁵. وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن

¹Berry, Parasurman,A, **Services marketing starts from within** , In Varey& Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000,PP:176,177.

²Ballantyne, D, **The strengths and weaknesses of internal marketing**, In Varey& Barbara, Internal marketing Directions for Management, Routledg2000. P: 46.

³Rafiq,M, Ahmed, P. , **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused management**, Butterworth-Heinmann, (NY), P: 6.

⁴Taniver Ahmed Minar,et AL, **Internal marketing: A strategic Tool to Achieve inter-functional Coordination in thecontext of manufacturer of industrial Equipment**, Daffodil international University Journal of Business and Economics, Vol3, January 2008, P174.

⁵Lings, I, Greenly, **Measuring Internal Marketing Orientation**, Journal of marketing research, Vol, 7 February.2005, P: 291.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

وأفضل الافراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجاتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الافراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ويضيف كرونروس 1994 أن مفهوم التسويق الداخلي، يتركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك، وهذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المنظمة مع الموظفين العاملين بها (السوق الداخلي).¹

أما الأستاذ كاهيل (Cahil) فيرى أن التسويق الداخلي هو "عملية اختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات وإمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشع حاجاتهم، ولذلك فهو فلسفة معاملة الافراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين".²

في حين الأستاذ بالونتين واخرون (Ballontyne et al 1995) يعرفون التسويق الداخلي كمايلي " أحد اشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين الى الأنشطة الداخلية التي بحاجة الى تغيير من اجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي".³

و عرف جونسون و آخرون (Johnson ,Scheuing ,Giada ,1986) التسويق الداخلي على انه "جهود منظمة الخدمات من اجل تزويد كل أعضاءها بالفهم الجيد لرسالة و اهداف المنظمة، من خلال التدريب و التحفيز و التقييم لإنجاز الأهداف المرغوبة".⁴

اما الأستاذ كوتلر (Cotler 2003) فقد عرف التسويق الداخلي على انه "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من اجل العمل كفريق لتحقيق رضا واشباع الزبائن".⁵ هذه المقاربة تظهر ان التسويق الداخلي شكل من اشكال إدارة الموارد البشرية أي المنظمة تهدف الى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

و قد قام الأستاذان رفيق و احمد (Rafiq & Ahmed) بمراجعة ادبيات و أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة، من اجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه ان يوضح الأنشطة و حدود تطبيقها، و اظهار الصيغة التسويقية في هذا المفهوم، و خلصوا الى تعريف التسويق الداخلي كما يلي "تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاسراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك".⁵

ويتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من اجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، وتقليل حدة الصراعات بين الوظائف والأقسام، والعمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق ومتكامل، وبعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني انه أداة لتنفيذ أي استراتيجية سواء موجهة للداخل او الخارج، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق⁶:

■ تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (Martine1992).

■ تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية.

¹محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص:152،153.

²صالح عمر الكرامة الجريزي، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا 2006، ص3

³Ballantyne, D, Op, Cit, P47.

⁴Gudmundson,A, Lundberg,C, Internal marketing: A way of Improving Quality, electronic page.p2

⁵Rafiq,M, Ahmed, P, Op, Cit, p: 10.

⁶محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص:152.

■ التغلب على المقاومة للتغيير (Rafiq & Ahmed1993).

وحيث ان التعريف الذي قدمه كل من رفيق واحمد لا يركز على قضية التعامل مع الموظف كمستهلك، ولكنه يؤكد على ضرورة استخدام التقنيات التسويقية في الجهود التي تسعى الى:

■ إثارة دافعية (تحفيز) المواطنين وتحقيق رضاهم.

■ التوجه بالمستهلك.

■ التعاون والتكامل الوظيفي (التنسيق الوظيفي).

من اجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة (الكلية والوظيفية)، بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه وبالأخص إرضاء المستهلك النهائي.

من خلال التطرق الى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي، يمكن تصنيفها الى مجموعات، على أساس المجال والمقاربة التي تعتمدها.

1. التسويق الداخلي كإحدى الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

2. التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات وتقنيات التسويق الداخلي (داخل المنظمة).

3. التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي.

4. التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

والجدول الموالي يوضح مختلف مجموعات تعريف التسويق الداخلي:

الجدول (1) أهم مقاربات مفهوم التسويق

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
	فاري 2001	لتدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية/
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من اجل خدمة الزبائن على أحسن وجه
التسويق الداخلي كاستعمال للتقنيات التسويقية داخليا	بيرسي ومورقان 91	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	قيلمروكارسون 95	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي الى كل وظائف المنظمة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن الى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

هو مقارنة استراتيجية من اجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك	بالتنين 2000	التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين
هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من اجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من اجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة	فاري 2001	
أحد اشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين الى الأنشطة الداخلية التي بحاجة الى تغيير من اجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي	بالتنين وآخرون 2000	التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية
<p>المصدر: بالاقتناس من: Sincic,D&Ploski,N, integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working papers series, No,7-12. university of Zagreb Croatia,</p>		

الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي¹:

* المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف .

* المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك .

* المرحلة الثالثة: إدارة التغيير و تنفيذ الاستراتيجيات .

1- مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري و زملاؤه) كانت تركز على النقاط التالية :

• الموظفين كمستهلكين داخليين.

• الوظائف كمنتجات داخلية.

• تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم .

2- مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات كرونروس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تبينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي، (Marketing interaction) الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة .

من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها :

♣ موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق (Market. Customer orientation).

♣ موظفين لديهم عقلية بيع (Sales mindedness).

¹Rafiq, M, Ahmed, P, Op, Cit, pp.: 10-11.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

♣ وجود تكامل وتناسق ومختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن.

♣ استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة. (Goerge1990)

3- مرحلة إدارة التغيير و تنفيذ الاستراتيجية :

و في هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية، و قد كان وينتر (Winter1985) أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يعرف التسويق الداخلي كمايلي "هو تخطيط و تعليم و تحفيز العاملين، اتجاء تحقيق أهداف المنظمة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج¹. إن تقدم و تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة، جلاسمانما كافي (GlasmanMacafi). إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخصص تلك الوظيفة التسويقية.²

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي .

هذه التوسعات والإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي استراتيجية وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية، وهذا هو المفهوم الذي أخذ به كل من رفيق وأحمد.

الفرع الثالث: خصائص وأهمية وأهداف التسويق الداخلي.

1: خصائص التسويق الداخلي:

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها³.

1-1- 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، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء و الصداقة، و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

1-2- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

* التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

* التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

2- أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاء المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين.

¹Rafiq, M, Ahmed, P Op, Cit p7.

²محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص:159.

³حامد شعبان، مرجع سبق ذكره، ص:8.

2-1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن.¹

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسب التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور.²

⊞ إدارة التغيير.

⊞ بناء الصورة العامة.

⊞ استراتيجية المنظمة.

أ- 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 تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

ب- 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، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف:³

* التمتع الاستراتيجي.

* دخول السوق بفاعلية.

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

* توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال إن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة .

¹ عمر الجريري، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 343.

³ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، ص: 254- 255.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

ج-استراتيجية المنظمة : تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه .

2-2-أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف :

العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها :

♣ تحقيق الرضا لدى العاملين : احد 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 العالين.

♣ تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

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

♣ شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعالمين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

3-أهداف التسويق الداخلي.

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة،¹ 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 سلوكيات هم تجاه الزبائن (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن).

* اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.

* إدارة التغيرات 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 تركز على خدمة الزبون وجودة 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، والجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى

¹محمد فريد الصحن. قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:408.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونوس بقوله "بيع الخدمات والخدمات 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 .

الفرع الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية .

1-التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية :

أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة .

حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي، و هذا ما يتضح من تعريف بيرى وبرشورمان(ينظر إلى الصفحة،12).

و يذهب جورج إلى أبعد من ذلك حين يقول[لقد حان الوقت لاستبدال قسم الموظفين في منظمة الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين]¹

بينما يعرف ويليام إدارة الموارد البشرية على أنها" مجموعة القرارات و السياسات داخل المنظمة والتي يمكن من خلالها جذب و تحفيز و مكافأة و تطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف " و بذلك يصبح من الصعب التفريق بينهما . و لكن خصوصية منظمة الخدمات، و طبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية، تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدمائية، و هذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، و يشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلا على كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، و أن يحصلوا على التدريب و التوجيه الجيد و خاصة عمال الاتصال، وأن يكونوا أكثر توجها بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام و واجبات .

و من هذا المنطلق يؤكد كل من رفيق و أحمد أن الفرق بين التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية يكمن في كون، الثاني يركز على إدارة العاملين و أدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء و يجب معرفة حاجاتهم و رغباتهم، والعمل على إشباعها و إرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المنظمة و العاملين .

الجهة المسؤولة عن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي أيضا كانت محل جدل و نقاش العديد من الباحثين، فهل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة أم قسم التسويق له الأولوية في ذلك؟. المفهوم الذي قدمه كل من رفيق وأحمد، يشير إلى أن دور التسويق الداخلي، هو تحقيق التكامل بين أنشطة ووظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر، ولا يمكن الفصل بينهما في منظمة الخدمات .²

2-التسويق الداخلي و العلاقات:

من بين التحولات التي حصلت في أدبيات التسويق نجد الانتقال من مفهوم التسويق التقليدي الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع الخدمات والمنتجات، إلى مفهوم تسويقي آخر قائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء وكذلك قائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة³، يسمى هذا المفهوم التسويق بالعلاقات Relationship Marketing.

¹Rafiq,M, Ahmed, P Op, Cit p : 59

²Mihaelakelemen, LoanaPapasolomou, Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector, Journal of marketing management, Vol,23, No,7-8,2007, pp746.747.

³الإلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، قطر 6-8 أكتوبر 2003.ص:392.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

ويعد Berry (1983) من أوائل من كتب حول هذا الموضوع فقد عرف التسويق بالعلاقات بأنه عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها¹. وأضاف Kotler أن التسويق بالعلاقات هو عملية خلق علاقات متينة مع الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز هذه العلاقات .

ومن منظور أوسع يضيف Lovelock (2001) أن التسويق بالعلاقات هو فلسفة أداء العمل وهو أيضا توجه استراتيجي تتبعه لمنظمة, إذ يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر (كما في التسويق التقليدي).

ويعتبر الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد, وتكمن أهميته في أنه يقلل من التكاليف التسويقية الخاصة بالحملات الترويجية والتعريف بالمنظمة واستقطاب عملاء جدد, وكذلك من خلاله هذا المفهوم تحقق الثقة والالتزام المتبادل بين المنظمة وعملائها وهذا يرفع من ربحية المنظمة. فنجاح تطبيقه يعتبر ويرتكز مدخلا مهما لتحقيق الميزة التنافسية .

ويظهر حليا في منظمات الخدمة أن أي منظمة لكي تنجح في بناء علاقات مستمرة مع عملائها عليها أن تعتمد على نجاح علاقات موظفيها مع هؤلاء العملاء. لذلك فإن التسويق بالعلاقات يتجلى بناؤه بوضوح عند موظف الخط الأمامي, الموظف الذي لديه علاقة مباشرة بتقديم الخدمة للزبون, إذ أن قدرة الموظف على تفهم العميل وتلبية رغباته بشكل يرضيه يخلق رغبة لدى هذا العميل في إعادة التعامل مع نفس المنظمة و هكذا يبدأ بناء علاقة معه .

وبناء على أدبيات التسويق الداخلي فإن هذا الأخير يتيح للمنظمة بناء قوة عمل ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة العميل الخارجي، حيث أن تصميم الوظائف بالشكل الذي يستجيب لحاجات ورغبات الموظفين ويراعي في نفس الوقت قدرات وإمكانيات شاغل الوظيفة، وتوضيح المهام والواجبات والإجراءات التي يجب أن يقوم بها الموظف من خلال تفعيل الاتصال الداخلي، هي جهود تساعد الموظف على التحكم في طريقة التعامل والاتصال مع الزبائن، و هذا من شأنه المساهمة في تحسين الجودة المقدمة للزبائن . كما أن تحفيز العاملين وتلبية رغباتهم وحاجاتهم من خلال النظر إليهم على أنهم عملاء داخليين، بالإضافة إلى تمكين العاملين يساعد في بناء علاقات جيدة مع العملاء, فالموظف المباشر إذا توفرت له الاستقلالية و الحرية والقدرة على التصرف مع العملاء وحل المشاكل معهم وكذلك اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، كل هذا سيزيد من ثقة العميل بهذا الموظف ويحترم أداءه ويرغب في التعامل معه مجددا.²

وقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن التسويق الداخلي الناجح يعتبر أساس لنجاح التسويق الخارجي ورضا العملاء، وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح العلاقة مع هؤلاء العملاء ويزيد فرصة الاحتفاظ بهم طويلا .

إذن مما سبق نستطيع القول أن تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة الخدمية يساعد بشكل كبير جدا في توجه المنظمات نحو بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها.

3- التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة :

في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التغييرات في البيئة الخارجية للمنظمات زاد اهتمام هذه الأخيرة بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها إلى زبائنها الذين تسعى دائما إلى كسب رضاهم حيث أصبح رضا المستهلك وإشباع رغباته هو سر التميز والتفوق لمعظم الشركات .

وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المنظمة. وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المنظمة بهدف تحسين

¹أبجملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة 2006، ص:126.
²يحيي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص128.

الفصل الأول:الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

وتطوير كفاءة أدائهم، وكذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر . ويعرف James Rilay (2005) إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، والجودة بنظره ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل .

وعرف West (1991) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل . وتسعى منظمات الخدمة إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة) . ورغم التطور الكبير الذي مر به مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر حقبة من الزمن ومن خلال عدة باحثين كانت لهم الريادة في ظهوره (Deming, Juran , Crosby وآخرين)، إلا أن المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم لا تكاد تختلف، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على :

- التركيز على العملاء بحيث تكون كل الجهود والنشاطات والوظائف موجهة نحو خدمة العميل الداخلي والخارجي.
- التحسين المستمر الذي يعني تخفيض الأخطاء وحل المشاكل وكذلك التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.
- تدريب وتطوير الأفراد بحيث يكونوا مؤهلين لفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهم رؤية الشركة ورسالتها وكذلك استيعاب احتياجات العميل.
- التمكين وبناء فرق العمل، فالأول يتيح لأفراد المنظمة فرصة استخدام مهاراتهم ومعرفتهم في اتخاذ القرارات، أما الثاني فهو أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، فبناء فرق العمل يلغي معنى البيروقراطية داخل المنظمة ويساعد في الاستجابة للعملاء بسرعة وفعالية.
- التزام الإدارة العليا.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

وبدأ يظهر في السنوات الأخيرة ومن خلال عدة باحثين (Murphy وLongbottom وآخرين، 2006) وجود علاقة قوية بين التسويق وإدارة الجودة الشاملة. وذكر Oakland (2001) أن الجودة يجب أن تبدأ مع التسويق . فكما يقول أحمد ورفيق (2002) أن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمنظمة على المدى البعيد .

ويضيف نفس الباحثان أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال :

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.

- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.

- تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

وكخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

4- التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية :

مفهوم الثقافة التنظيمية: تعبر الثقافة عن القيم و المعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، و ما هو صح أو خطأ و قد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

الأخرى، و بذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .
وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مزيج من القيم و الاعتقادات والافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة و حدات معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات"¹.
و يعرفها (Robbins) على أنها " القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك"².
و تعرف أيضا على أنها " مجموعة من القيم و المعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة و إدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم للأشياء داخل المنظمة و خارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها"³.

و من خلال ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية⁴ :

- القيم و الأفكار التي تبلورت لدى الأفراد.

- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع بيئتهم التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

وانطلاق من هذه النقاط يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها بناء وتغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، وعلى اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء وتموقع ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية المتوقع، ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي. ومن زاوية أخرى نجد أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقها تتم ممارسة برامج⁵، وعليه يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها وتغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي .

المطلب الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.

الفرع الأول: أبعاد التسوق الداخلي:

تعتبر أبعاد التسويق الداخلي هي البرامج المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمتمثلة في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارتها وعاملها.
وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذه الدراسة سنقوم باختيار الأبعاد التالية :

1-الاتصال الداخلي: هو جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية⁶.

¹خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:265.

²محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص:347.

³مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص:78.

⁴خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:265.

⁵رتشارد نورمان، مرجع سبق ذكره، ص:263-261.

⁶أمل إبراهيم الحاج وهاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، العدد 1، 2010، ص:38.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

كما عرف أن تبادل المعلومات بين العاملين ببعضهم البعض، وبين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المؤسسة وله تأثير على العاملين وعلى المؤسسة حتى يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين¹. بمعنى انه هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة، وهو عموماً من اجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الاعلام و التحفيز و المحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد.

2- العلاقات بين العاملين: هي بناء علاقات العمل الداعمة بين العاملين أي قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم و مساهمة الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم ، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية².

3- التمكين: و يقصد به " مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و إعطائهم المزيد من الحرية في العمل و التصرف و الرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم و مهاراتهم و توفير الموارد الكافية و المناخ الملائم"³.

كما عرف أيضاً تمكين الموظفين على مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، ويعني انهم يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل ومن اجل تطويره، وتقديم مقترحات من اجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بعملهم، و اشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة وتحفيزهم بشكل جيد⁴.

4- التحفيز: هو مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته⁵.

ويمكن تعريفه بأنه مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الافراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي الى زيادة الإنتاج، وبالتالي الى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين في المؤسسة الى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل، فهي تحول قدراتهم نحو المزيد من كفاءات الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً للأهداف المؤسسات التابعين لها⁶.

5- التدريب: هو تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم⁷. وأيضاً يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل او تسمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

ما يعني ان الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها هو التدريب لذا يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المؤسسات المعاصرة ، وينطلق هذا الاهتمام من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات ، وفي تطوير ابتكار المنتجات و الخدمات، و تفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات⁸.

6- ثقافة الخدمة: هي قيم و معتقدات المؤسسة التي تحدد القواعد الخاصة بالسلوك لدى العاملين و تعرف أيضاً على أنها كل

¹ محمد فريد الصحن. **قرارات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 412.414.

² زاهي إبراهيم عمر، ليد احمد رجب ريان، **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني**، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص: 16

³ جواد محسن راضي، **التمكين وعلاقته بإبداع العاملين**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص: 64.

⁴ بشير عباس العلق، **التسويق الحديث ومبادئه وإدارته وبحوثه**، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، 1998، ص: 75-76.

⁵ كمال يربرا، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط2، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص: 101 .

⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة، الأردن، 2008، ص: 43.

⁷ أكثم عبد المجيد الصرايرة، **رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي**، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 4، 2010، ص: 503 .

⁸ راند ضيفالله الشوابكة، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى**، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

بمكافأة الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة اعلى، او عن العمل في أوقات إضافية. وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية، حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة للتسويق الداخلي، كما انه ا تكلمنا عن خصومات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن ان نجده في التسويق الداخلي، وذلك بمكافآت الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة اعلى، او عن العمل في أوقات إضافية. وعموما يرتبط التسعير بما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية، حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة.

3-التوزيع (المكان): يشير التوزيع في التسويق الخارجي الى كيفية اختيار نقاط البيع بينما يشير الى مزيج التسويق الداخلي الى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب اخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار. وهذا المزيج تتكامل فيه الخدمات الداخلية والخارجية، حيث ان مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون. كما يشير التوزيع الى درجة السهولة او الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين الى مكان عملهم كما يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات، ويعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب اهم فكرة في هذا المكون حيث يرى ان هذا التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات، الملتقيات، أماكن الاتصالات الرسمية، أماكن التدريب في حين يرى Mat ان التوزيع في التسويق الداخلي يشير الى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات (الوظائف) للموظفين (الزبائن الداخليون).

4-الترويج: ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة، ويشمل تسارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة، فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل (ويتميز الاتصال بأنه مكون مهم باعتباره يربط العلاقة بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات للزبائن. ففنون الاتصال الداخلية والتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف السابقة يجب تصميمها والتعامل معها بحذر، كما ان التغذية الراجعة من الزبون الخارجي و التي يستقبلها الموظفون في الخط الامامي يتم تحويلها الى الموردين الداخليين لاستخدامها في تطوير المنتجات، إضافة الى ذلك فان توقع حاجات الزبائن الى مناقشة و حوار و اتصال بين الموظفين (الزبائن الداخليين/ الموردين الداخليين) وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل، منها الاجتماعات و الدورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية او المسموعة داخل المنظمات، و أيضا يمكن استخدام الرموز و الابطال و الاحتفالات و المناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة آراء و مشاكل الموظفين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة لإزالة أي غموض حول بعض القرارات او الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم.

الفرع الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي.

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه والسبب يعود إلى الآتي:

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته.
- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه او تطبيقه.
- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه.

وتسير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:¹

- نموذج بيروي والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرو نروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.

¹Rafiq,M, Ahmed, P, Ameta -model of Internal marketing, in Varey& Barbara, Op, Cit, P223.

2- نموذج كرو نروس:

ويستند هذا النموذج على ان التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية الا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي او إدراك بخدمة الزبون، ومتحليين بالعقلية البيعية، والشكل (03) يوضح نموذج كرو نروس للتسويق الداخلي.

ويتضح من النموذج انه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي ان تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها ان تلتزم بدعم: *برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بالزبون.

*سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الافراد، أي ضرورة استقطاب الافراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الافراد الذين سيشغلونها.

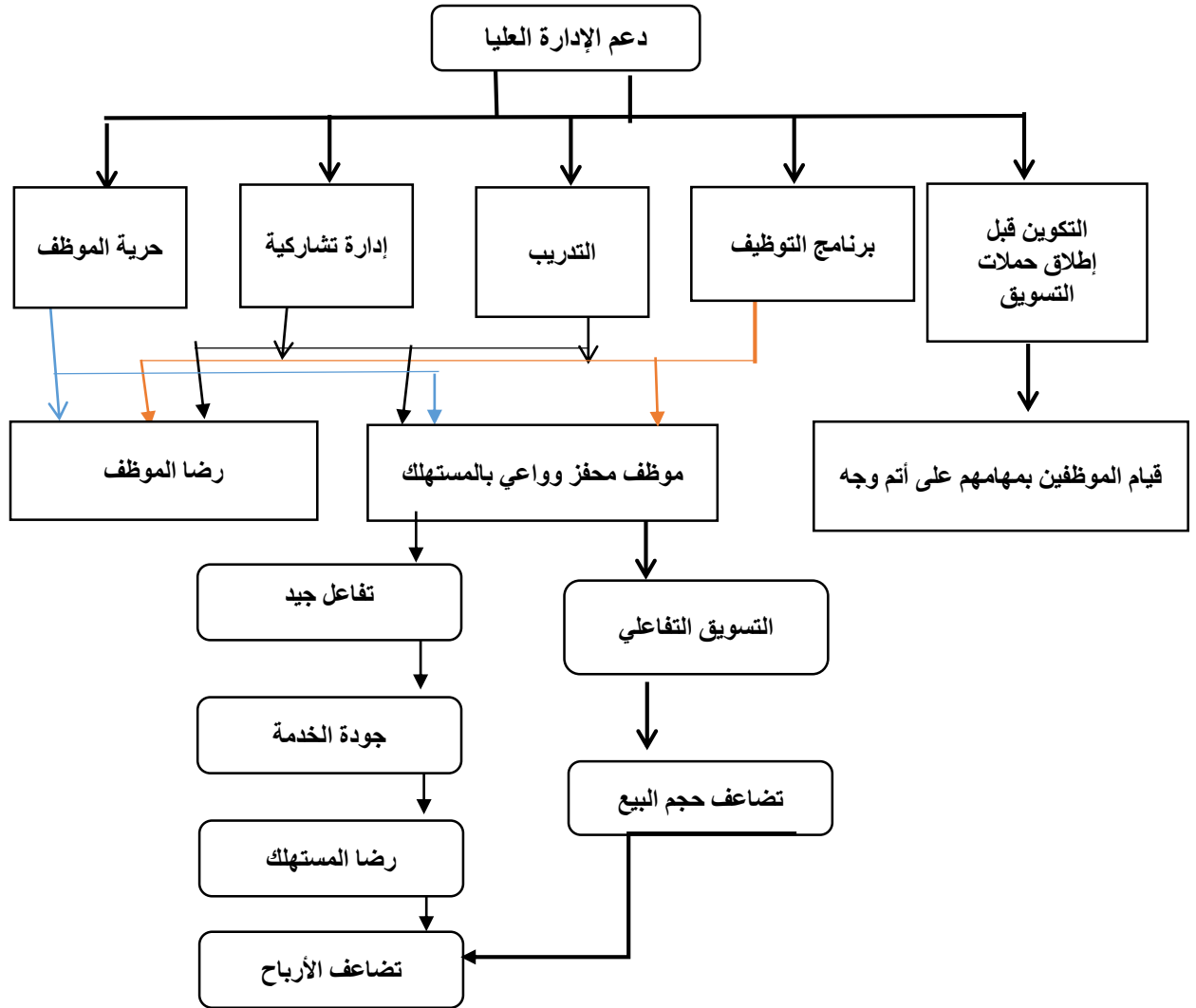
*الإدارة التشاركي (participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة ان تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

*دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employées discrétion) أي اعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

*إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا ان تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من اجل ان يدرك الموظف الأدوار التي يجب ان يلعبها في تأدية او سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع ان يؤديه على أحسن وجه.

*التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفرين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

الشكل (03): نموذج كرو نروس في التسويق الداخلي.



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey& Barbara, Op, Cit,p 226

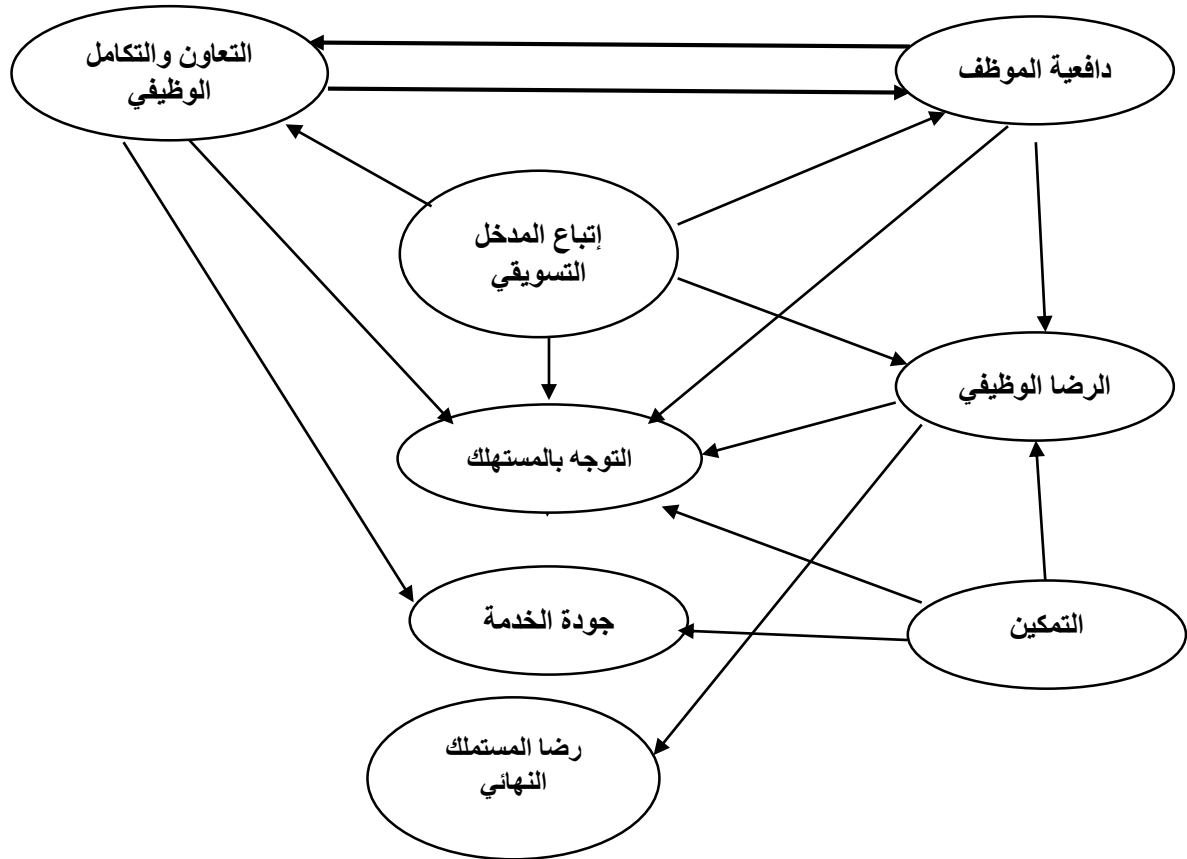
3. نموذج رفيق واحمد: بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي قام كل من رفيق واحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق او عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي؟ والشكل (04) يوضح هذا النموذج.

ويتضح من النموذج ان التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا يؤدي الى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

الشكل (04): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: 231: Rafiq, M, Ahmed, p, A meta-model of internal marketing, in varey&Barbara, Op.Ci: الفرع الرابع: ممارسات التسويق الداخلي.

تتم الممارسة الفعلية للتسويق الداخلي عن طريق وضع خطط قصيرة المدى للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة، ويبدأ التنفيذ من خلال تحديد السوق الداخلي للمؤسسة التي تسعى لإقناعه وارضائه.

1-السوق الداخلي للمؤسسة (الموظفون).

يمكن اعتبار كل مؤسسة سوقا يتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض، وللوفاء بحاجاتهم غالبا ما يعتمد موظفو الخدمات الداخلية التي تقدمها اقسام أخرى او اشخاص داخل المؤسسة، كما هو الحال مع الزبائن الخارجيين.

يشارك هؤلاء الزبائن مع الزبائن الداخليين في احتكاكات عديدة الخدمة للوفاء بالحاجات الكثيرة في هذا الاحتكاك الداخلي الذي يتضمن علاقات بين الموظفين الذين هم على اتصال مباشر بالزبون والموظفين في الصفوف الخلفية، والمديرين وموظفي الاتصال المباشر بالزبون، والمديرين والموظفين في الصفوف الخلفية، اما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فالعلاقة تكون بين المكتب الرئيسي وكل فرع.¹

¹محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:43.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

عموماً يعتبر بعض الموظفين "كزبائن" للخدمة التي يقدمها صاحب العمل، مثلاً: بيئة العمل المشجعة، تقديم تسييرات لأداء مهامهم في ظروف جيدة.

ويمكن تعريف القطاع التسويقي على أنه: مجموعة الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى تسويق منتجاتها إليهم وتركيز جهودها عليهم في مجال التسويق الداخلي، كما يمكن تطبيق نفس مفاهيم تقسيم السوق الخارجي إلى قطاعات. وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتقسيم المؤسسة والموظفين بها إلى قطاعات وهي:

-التقسيم الجغرافي.

-التقسيم الديمغرافي.

-التقسيم النفسي.

-التقسيم السلوكي.

2-مخطط التسويق الداخلي.

يمكن اقتراح نموذج خاص بمخطط التسويق الداخلي، حيث يمكن للمنظمات أن تكفيه حسب حالاتها، وكما في جميع المخططات يجب البدء أولاً بتحليل الوضعية ثم قياس رضا الموظفين وبيئة المؤسسة، وكذلك تشخيص التعاون الداخلي، وقبل ذلك تحديد الأهداف على المدى البعيد التي تسعى المؤسسة لتحقيقه في إطار رضا الموظفين والاتصال الداخلي. وتمثل الفقرات التالية مكونات مخطط التسويق الداخلي:¹

2-1-تحليل الوضعية الداخلية: وذلك بتحليل:

- رضا الموظفين (الرضا العام، الرضا حول بيئة المؤسسة، الرضا حول الاتصال الداخلي، حول التكوين والتدريب، الرضا حول قيم المؤسسة، الرضا حول التوجه بالزبون، الرضا حول الاجر، الرضا حول الإدارة والتسيير.... الخ)
- دوران العمل: خبرة الموظفين، حالات التغيب (حسب كل وظيفة).
- تشخيص التعاون الداخلي: استعمال وسائل التعاون الداخلي، جودة مخطط التسويق، البيع، الصراعات الداخلية).

2-2-اهداف التسويق الداخلي: (على المدى الطويل ولمدة سنة واحدة)

- مستويات الرضا (رضا الموظفين).
- اهداف تحسين الاتصال الداخلي (تطوير التعاون الداخلي، تطوير التسويق الداخلي، اظهار الانتماء للمؤسسة.... الخ)

2-3-استراتيجية التسويق الداخلي: وتتكون من الاستراتيجيات:

- استراتيجية الموارد البشرية.
- استراتيجية التعاون البشري.
- استراتيجية قنوات الاتصال.
- استراتيجية وسائل الاتصال.
- استراتيجية ثقافة المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي.

2-4-المخطط السنوي لتنفيذ التسويق الداخلي:

- تنفيذ النشاطات في الوقت المحدد مع وجود مسؤولين ناشطين.
- تحديد المجموعات المستهدفة.

¹محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص:172.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

-تحديد وسائل الاتصال الداخلي (الشفوية، الكتابة والالكترونية، تحديد الميزانية... الخ) وذلك كله من اجل تطوير وتطبيق مخطط التسويق الداخلي.

2-5-مراقبة مخطط التسويق الداخلي:

حيث يتم قياس مؤشرات التسويق الداخلي سنويا (بواسطة الاستقصاء، المراجعة... الخ).

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة العمومية.

المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.

1-تعريف الخدمة العمومية.

1-1-تعريف الخدمة: يعرفها فليب كوتر بانها نشاط او انجاز مرتبطة بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف اخر ويكون أساسا غير

ملموس ولا ينتج عنها اية ملكية، وان انتاجها او تقديمها مرتبط بمنتج مادي او لا تكون.¹

وعلى ضوء هذا التعريف يمكن القول ان الخدمة هي عبارة عن أنشطة غير ملموسة، تحدث من خلال عملية تبادلية للمنافع بين

طرفين، وقد تكون مقترنة بمنتج مادي ال العكس، مع عدم إمكانية نقل ملكيتها.

1-2-تعريف الخدمة العمومية: هي عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الإدارات العمومية وهذا التعريف

يحمل في طياته معنيين مختلفين.²

أ-المعنى المقيد: إدارة نشاط معين من طرف الادارات العمومية في كل الأحوال انها مستوحيات متن المصلحة العمومية، ولا تمثل تلك الإدارات دائما صفات نشاط الخدمة العمومية.

ب-المعنى الواسع: لا يمكن ربط توفير الخدمة العمومية بالإدارات العمومية حيث انه في الواقع يمكن للخواص في ضمان إدارة هذه الخدمة خارج إطار القانون العام الذي يحكم سير ادارات العمومية.

وتعرف الخدمة العمومية أيضا على انها تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها ان يحترم القائمون على ادارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملاءمة لتحقيق المصلحة.³

ومن خلال التعريف يمكن اعتبار الخدمة العمومية بانها "محصلة كل نشاط عمومي هدفها تلبية حاجات المواطنين سواء من طرف مؤسسات القطاع العمومي او مؤسسات القطاع الخاص، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة او غير مباشرة من طرف المسؤولين لضمان تحقيق المساوات والاستمرارية في تقديم أنشاط أي خدمة عمومية.

2-خصائص الخدمة العمومية:

تعتبر مفهوم متغير، فهي تتفاعل مع التفاعلات الاجتماعية وتشكل الإطار المصلحة العمومية الذي يحدد مشروعية الدولة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم المصلحة العمومية الى ثلاث انواع:⁴

¹Philip kotler. **marketing management**. 13^{ème} édition. Pearson éducation Paris 2009. p : 452

²Jacques Chevallier. Essai sur la notion juridique de service public. Sur le site :

<http://www.U-picardie.fr/labou/curapp/revues/Consulté le : 20-10-2015.pj> :138-139.

³المرسى السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004، ص:29.

⁴مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرفق العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص:28.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

- 2-1- المصلحة العمومية الوطنية: تتحقق هذه المصلحة عند ممارسة النشاط المتصل بوظائف الدولة الأساسية، كالنشاط الدبلوماسي والامن الداخلي والخارجي، كما ان بعض الأنشطة تحقق المصلحة الوطنية ولا تدخل في إطار الدولة الأساسية للدولة، وهي النشطة التي تشبع الحاجات الأساسية للأفراد كخدمات البريد وتوزيع الكهرباء.
- 2-2- المصلحة العمومية الإدارية: وهي المصلحة العمومية التي تتطابق مع المصلحة الوطنية الا ان السلطة العمومية تعتبرها مصلحة عمومية بإرادتها الصريحة وتسعى الى تحقيقها.
- 2-3- المصلحة العمومية المستحدثة: ترتبط هذه المصلحة العمومية بالميدان الاقتصادي والاجتماعي، حيث كانت ممارسة النشاط المرتبط بهذا الميدان حكرا على اشخاص القانون الخاص، الا ان الازمات الاقتصادية والاجتماعية أدت الى ظهور مصالح عمومية جديدة من اجل الحفاظ على الحرية الاقتصادية.

الفرع الثاني: أنواع ومبادئ الخدمة العمومية

1- أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها:¹

- 1-1- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع: باختلاف توزيعهم على ارض الدولة الواحدة، وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته، حيث هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل "النقل العمومي، المياه" وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات انها لم تعد حكرا على الدولة وانما صارت قابلة للتقدم من قبل الخواص، وتتم ادارتها على أسس تجارية، حيث تطبق عليها معايير الربح.
- 1-2- خدمات ذات منفعة اجتماعية او ثقافية: يستفيد منها افراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع الا ان نفعها يعم المجتمع ككل، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الاقبال عليها ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف، المنتزهات العمومية... الخ
- 1-3- خدمات رأسمالية مكلفة: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وانما تمتد الى الأجيال القادمة مثل بناء المدارس، والمستشفيات والجامعات.

حسب هذا التقسيم فيمكن ادراج هذا النوع من الخدمات العمومية كالتالي:

- 1-4- خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة، الامن، الدفاع الوطني، المالية العمومية.
- 1-5- خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي: وهي الخدمات التي تشمل التعليم، والصحة والمساعدات الاجتماعية.
- 1-6- خدمات عمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري: ظهرت هذه الخدمة مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الافراد في مجال احتياجاتهم الأساسية في ميدان النقل، الاتصالات.
- 2- مبادئ الخدمة العمومية.²

لكي يرقى نشاط الخدمة العمومية يتطلب خضوعه لمبادئ الموضوعية وهي:

- 2-1- مبدأ المساواة: مضمون هذا المبدأ هو انه ينبغي ان يحصل على جميع افراد المجتمع دون استثناء، أي ان هذا المبدأ يحدد الخدمة العمومية ويتضمن ضرورة توفيرها دون عوائق، واتاحتها لجميع افراد المجتمع دون استثناء وبصورة عادلة.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 62-63.
² عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص: 121.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

2-2-2- مبدأ الاستمرارية: ويعني هذا المبدأ ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة مؤسسة وبدون انقطاع ومهما كانت الظروف، وهذا المبدأ يثير قضية في نظر المستفيدين من الخدمة العمومية.

2-3- مبدأ التكلفة: ويسمى أيضا بمبدأ اللائمة، يراعي هذا المبدأ ضرورة امتثال الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحاجات الجماعية وفي المصلحة العمومية.¹

2-4- مبدأ المجانية: يعني تقديم الخدمات العمومية دون مقابل.

الفرع الثالث: أنظمة ومنظمات الخدمة العمومية:

من خلال هذا الفرع سنتناول أولا النظامين المعروفين في الخدمة العمومية، ثم نتطرق إلى التقسيمات المختلفة للمرافق العمومية.

1-1- أنظمة الخدمة العمومية: يمكن تقسيم أنظمة الخدمة العمومية، كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات

المعاصرة، إلى نظامين: نظام الخدمة العمومية المفتوحة، ونظام الخدمة العمومية المغلقة.

1-1-1- نظام الخدمة العمومية المفتوحة:

يظهر نظام الخدمة العمومية المفتوحة، من خلال اختصار عمل الإدارة العمومية في تحديد الوظائف اللازمة وتوصيفها، ومن ثم تحديد طرق اختيار أفضل المرشحين لشغلها والقيام بتعيينهم. وفي هذا النظام، لا يقع على عاتق الإدارة عبء إعداد أو تدريب الموظفين، إذ تعتبر هذه المهمة مسؤولية الموظف نفسه، كما لا تلتزم الإدارة بترقية الموظف إلى وظيفة أعلى، وفي حال توفرت فيه الشروط لشغل الوظيفة الأعلى، فما عليه إلا التقدم للمنافسة. كما أن الوظيفة العمومية في هذا النظام مؤقتة وليس لها صفة الدوام والاستقرار، والموظف الذي يعين فيها يرتبط بمصيره ومصير وظيفته بالذات، فإذا قررت الإدارة إلغاء الوظيفة فقد الموظف عمله.

ولهذا النظام حسناته وسيئاته، فهو من ناحية سهل ومرن، ولكنه من ناحية أخرى صعب التطبيق في الدول النامية، إضافة إلى أنه نظام مادي يقوم على الاستغلال والصراع، والمنافسة بين القطاعين العام والخاص.²

1-2-1- نظام الخدمة العمومية المغلقة (المقفل):

تعتبر الوظيفة العمومية تحت نظام الخدمة العمومية المغلقة، سلكا أو مهنة يلتحق بها الموظف عند بداية حياته العملية، وينقطع لها مبدئيا مدى الحياة وإلى حين إحالته على التقاعد. وتتميز الوظيفة في النظام المغلق بعدة خصائص، أهمها إعداد الموظفين وتدريبهم لكي يكونوا أكثر تأهيلا لممارسة وظائفهم من جهة، وكذلك تدريبهم أثناء العمل لزيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم من جهة أخرى، إضافة إلى اعتبار الوظيفة العمومية سلكا أو مهنة قائمة بذاتها، يبدأ بها الموظف حياته ثم يتدرج إلى الأعلى، كما أن مصير الموظف ليس متوقفا على الوظيفة التي يشغلها، فإذا ما ألغيت الوظيفة نقل إلى وظيفة أخرى، فالوظيفة في هذا المقام تتضمن الديمومة والاستمرار ويتضمن هذا النظام، نظاما خاصا بالموظفين العموميين، يختلف عن قانون العمل الذي يخضع له موظفو القطاع الخاص، ويقوم هذا النظام الذي يعطي للموظف العمومي امتيازات خاصة، على دعامة أساسية، وهي ما يلتزم به الموظف من مسؤوليات وواجبات، وما يتمتع به من ضمانات وحقوق.³

¹ المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004، ص:30.

² منى زكريا محمود، سياسات الاختيار للخدمة العامة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، السودان، ماي 2010، ص:25-26.

³ منى زكريا محمود، مرجع سبق ذكره، ص:26.

ويرتكز نظام الخدمة العمومية المقفلة على محورين هما:

1-2-1- قانون الموظفين: هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف الموظفين في المؤسسات الحكومية، والتي تجعلهم يتميزون عن العاملين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، المعاملة المالية، الإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، ومختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.

1-2-2- حياة وظيفية متميزة: إذا كان الفرد يلتحق في النظام المفتوح للخدمة العمومية، من أجل شغل وظيفة محددة، فإن التوظيف في النظام المقفل يتم من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل معين، استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المؤسسة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة .

ويتميز نظام الخدمة العمومية المقفلة بما يلي:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها.

- رعاية الموظفين، وتنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة.

- تدريب الإدارة وإعدادها للموظفين، يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.

2- منظمات الخدمة العمومية: يتم تناول هذا العنوان من خلال مفهوم منظمة الخدمة العمومية، والتقسيمات المختلفة لمنظمات الخدمة العمومية:

1-2-1- مفهوم منظمة الخدمة العمومية (المرفق العمومي):

يستعمل مصطلح المرفق العمومي بمعنيين، الأول: عضوي أو شكلي ORGANIQUE، ووفقا له يعرف المرفق العمومي بأنه: المشروع أو الهيئة (الجهاز الإداري) التي تقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجات ذات نفع عام، ومن أمثلة المرفق العمومي: الجامعات والمستشفيات، أما عن المعنى الثاني للمرفق العمومي فهو وظيفي أو مادي MATERIELLE، ونقصد به النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العمومية لتحقيق خدمة عمومية، ومن أمثله التعليم والصحة. ومن تعاريف المرفق العمومي نجد:

- **تعريف 1:** يعرف الدكتور وحيد رأفت المرفق العمومي بأنه "الهيئة أو المشروع التي يعمل باطراد وانتظام تحت إدارة الدولة (أو أحد الأشخاص الإدارية الأخرى) المباشرة أو تحت إدارتها العليا لسد حاجات الجمهور والقيام بأداء الخدمات العمومية".¹

- **تعريف 2:** يعرف العميد "موريس هوريو" المرفق العمومي على أنه: "منظمة عمومية تقدم خدمة عمومية هامة باستخدام أساليب السلطة العمومية".²

¹ مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير فرع تنظيم سياسي وإداري، قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص: 64-66.

² عبد الحميد محمد فاروق، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والإشترائي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1973. ص: 06.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

- **تعريف 3:** يعرفه الدكتور سليمان الطماوي بقول " :المرفق العمومي مشروع يعمل باطراد وانتظام، تحت إشراف رجال الحكومة، بقصد اداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين " ¹.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن المرفق العمومي هو مؤسسة حكومية، تختص بتقديم خدمة عمومية بغرض تحقيق نفع عام مع احترام مبدأ المساواة، الاطراد والتكيف.

2-2-أنواع منظمات الخدمة العمومية:

يمكن تقسيم المرافق العمومية من زوايا متعددة، سواء من حيث طبيعة نشاطها او السلطة التي تنشئها، او لاختلاف دائرة نشاطها:

2-2-1-تقسيم المرافق العمومية من حيث طبيعة او نوعية النشاط.

من هذه الزاوية يمكن تقسيم المرافق العمومية الى :مرافق عمومية ادارية ومرافق اقتصادية ومرافق اجتماعية.

- **المرافق العمومية الادارية:** المرافق العمومية الادارية هي مرافق متصلة بوظائف الدولة السيادية وتتضمن الانشطة التي لا يمكن ان يتم مزاولتها من طرف الافراد، ونظرا لأهمية هذا النوع من المرافق فلا معنى للدولة بدونها، كما ان الدولة تتولى تسييرها مهما كان نظامها السياسي السائد.

ويمكن تعريف المرافق العمومية الادارية على انها: تلك المرافق العمومية التي لا تقوم بنشاط له طابع تجاري وصناعي، ولا

تمول عن طريق موارد ناتجة عن بيع انتاجها، ولا تخضع لمبدأ التوازن المالي وتخضع المرافق العمومية الادارية لأحكام القانون

الاداري، ولاختصاص القاضي الاداري فيما يخص تنظيم المرفق، وهذا لا يعني ان القانون الخاص لا يطبق على مثل هذه المرافق، اذ انه يمكن تصور تطبيقه على المستفيدين من المرفق العمومي، والموظفين المتعاقدين الخاضعين لأحكام قانون العمل ².

- **المرافق العمومية الاقتصادية والاجتماعية:** ظهر هذا النوع من المرافق العمومية نتيجة ازدياد تدخل الدولة في الحياة العامة، خاصة في الميادين الصناعية والتجارية، والتي هي اصلا من شؤون القطاع الخاص فالمرافق العمومية الاقتصادية والحديثة الظهور نسبيا، ظهرت نتيجة لتطبيق النظام الاشتراكي في كثير من الدول، هذا النظام الذي سمح للدولة بمزاوله أنشطة كانت في السابق حكرا على الافراد وبالتالي، يتخذ هذا النوع من المرافق نشاطا تجاريا او صناعيا مماثلا لنوع النشاط الذي يمارسه هؤلاء.

ونظرا لطبيعة نشاطها، تخضع المرافق العمومية الاقتصادية لنظام قانوني مختلط متكون من قواعد القانون العام وقواعد القانون الخاص، حيث يظهر التنافس الشديد بين القانونين في تسيير هذا النوع من المرافق، غير أن قواعد القانون الخاص هي الأكثر استعمالا وأهمية وتحتل المكانة الكبرى، خاصة فيما يخص إدارة قدر كبير من عمليات المرفق وتشغيله ككل.

¹ مختار حماد، مرجع سابق، ص:67.

² عمر حميسي، مداخلة بعنوان: الإطار التاريخي والمفاهيمي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015، ص:7.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

أما المرافق العمومية الاجتماعية، فهي تلك المرافق العمومية التي تقوم بنشاط عام اجتماعي، وتطمح إلى تحقيق أهداف عامة اجتماعي. ومن أمثلة هذه المرافق العمومية: مرفق الضمان الاجتماعي والتأمينات، ومرفق الحماية الاجتماعية في الدولة وغيرها. ويخضع هذا النوع من المرافق أيضا لخليط من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.¹

2-2-2- تقسيم المرافق العمومية من حيث امتدادها الإقليمي.

تقسم المرافق العمومية من هذه الزاوية إلى مرافق عمومية وطنية وأخرى محلية.

أ- المرافق العمومية الوطنية أو القومية: وهي مجموع المرافق التي يمتد نشاطها ليشمل جميع إقليم الدولة، ومثالها: مرافق الدفاع والأمن والبريد والقضاء. ونظرا لأهمية هذا النوع من المرافق، فإن إدارتها تلحق بالدولة ونفعها يكون واسعا يشمل كل الاقاليم، وتحمل الدولة المسؤولية الناتجة عن الإصرار التي تتسبب فيها المرافق القومية، بحكم إدارتها والإشراف على شؤونها.

ب- المرافق العمومية الإقليمية أو المحلية: وهي المرافق العمومية التي تنشؤها وحدات الإدارة المحلية كالبلدية والولاية، حيث تمارس نشاطها في الحيز الجغرافي لإقليم الجماعات المحلية مثل: مرفق النظافة البلدية، الديوان البلدي للرياضة، ومؤسسة النقل الولائي.² وينتفع من خدمات هذه المرافق سكان الإقليم، وتتولى السلطات المحلية أمر سيرها والإشراف عليها كونها أقدر من الدولة في هذا الجانب، وأكثر منها اطلاعا ومعرفة لشؤون الإقليم، حيث يمنح القانون الحق للبلدية بإنشاء منظمات عمومية مشتركة تتمتع بالشخصية المعنوية، كما يسمح القانون أيضا للولاية بإحداث منظمات عمومية ذات طابع إداري أو صناعي أو تجاري.

وتجدر الإشارة إلى ان المرافق الوطنية والمرافق المحلية، ليست منفصلة انفصالا تاما عن بعضها البعض، بل كثيرا ما يحدث التعامل بينهما، وذلك نظرا لما توجهه مقتضيات المصلحة العامة وبما يحقق النفع لجمهور المنتفعين.³

2-2-3- تقسيم المرافق العمومية من حيث مدى الالتزام بإنشائها.

تقسم المرافق العمومية من حيث حرية الإدارة في إنشائها إلى مرافق اختيارية وأخرى إجبارية:

أ- المرافق العمومية الاختياري: الأصل في المرافق العمومية أن يتم إنشائها بشكل اختياري من جانب الدولة، وتمتلك الإدارة سلطة تقديرية واسعة، في اختيار وقت ومكان إنشاء المرفق، ونوع الخدمة أو النشاط الذي يمارسه وطريقة إدارته. ومن ثم لا يملك الأفراد حق إجبار الدولة على إنشاء مرفق عمومي معين، ولا يملكون الوسائل القانونية التي يمكنهم بواسطتها، حملها على إنشاء هذا المرفق ومقاضاتها لعدم إنشائها. ويطلق على المرافق العمومية التي تنشؤها الإدارة بسلطتها التقديرية، اسم المرافق العمومية الاختيارية.

ب- المرافق العمومية الإجبارية: إذا كان الأصل أن يتم إنشاء المرافق العمومية اختياريا، فإن الإدارة تكون استثناء، ملزمة بإنشاء بعض المرافق العمومية عندما يلزمها القانون أو تلزمها جهة إدارية أعلى بإنشائها ومثال ذلك: إنشاء الإدارة لمرفق الأمن والصحة العامة، فهي مرافق إجبارية بطبيعتها وتهدف لحماية الأمن والصحة العامة، وغالبا ما تصدر القوانين بإنشائها.⁴

المطلب الثاني: جودة الخدمة العمومية.

تعتبر الجودة من المفاهيم التي طورتها إدارة الاعمال، ونظرا لأهمية هذا المفهوم فقد كانت هناك محاولات من اجل نقل مبادئه واسسه للإدارة العمومية. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى جودة الخدمة العمومية وفق الأسس الخاصة بإدارة الاعمال:

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية

¹أمنة مخانشة، مداخلة بعنوان: الإطار المفاهيمي والتاريخي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015، ص:10.

²محمد صغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2002، ص: 212.

³أحسن عمروش، مداخلة بعنوان: ماهية المرفق العام، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العام في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015، ص:10.

⁴94. مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الاكاديمية العربية في الدانمارك، 2008، ص:4

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

تتعلق الجودة بالمنتج، والذي قد يكون سلعة أو خدمة، وقبل التطرق إلى جودة الخدمة العمومية يكون من اللائق التطرق إلى تعريف الجودة.

1- تعريف الجودة:

الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية والتي تعني جوهر الشيء أو الشخص أو درجة صلاحه، والجودة في اللغة من "اجاد" أي أتى بالجيد من القول أو العمل، واجاد الشيء "صيره جيدا"، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا.¹ وللجودة العديد من التعاريف، وقد تم اختيار ما يلي:

-تعريف 1: عرفها جوزيف جوران على انها "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام".²

-تعريف 2: يرى افان (1993) ان الجودة هي: "تلبية توقعات المستهلك أو ما يتفوق عليها".³

-تعريف 3: عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الجودة على انها "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين".⁴

-تعريف 4: عرفت الجمعية الأمريكية الجودة على انها: "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة سلعة) التي تظهر وتعكس قدرته على اشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية".⁵

-تعريف 5: عرفت المنظمة العالمية للمعايير الجودة على انها: "قدرة مجموعة من المميزات الجوهرية على اشباع الحاجات".⁶

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على انها: قدرة مجموعة من الخصائص التي يتصف بها منتج معين، على اشباع حاجيات الزبون وفق تطلعاته أو أكثر.

2-تعريف جودة الخدمة العمومية.

يمكن اعتبار ان جودة الخدمة العمومية هي جودة الخدمة بشكل عام، وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت لجودة الخدمة:

تعريف 1: عرف خضير كاظم حمود جودة الخدمة على انها: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الاخرين".⁷

تعريف 2: يعرف كل من (Lewis and BOOMS) ان جودة الخدمة هي: "مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل، لتوقعات المستفيد منها".⁸

تعريف 3: عرف الباحث (Stebing) جودة الخدمة على انها: "مجموعة من الصفات والخصائص الاجمالية للخدمة، والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون واشباع حاجاته ورغباته".⁹

تعريف 4: عرفت جودة الخدمة أيضا على انها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الاجرائي والبعد الشخصي، كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية".¹⁰

تعريف 5: وعرفت على انها: "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".¹¹

¹سوسن شاكور مجيد ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دراه صفاء، عمان، الأردن، 2007، ص: 15.

²محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 15.

³محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 2010، ص: 19.

⁴Pierre Eglie, *Marketing et Stratégie des Services*, édition économique, Paris, 2004, P : 73.

⁵يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 26.

⁶L. Berghenhouwen, et autres, *100 Questions pour comprendre et agir les normes ISO 9000*, imprimerie Chirat, France, 2003, P 31.

⁷خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص: 215.

⁸ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2006، ص: 291.

⁹يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

¹⁰أمون سليمان الدراكبة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 2006، ص: 17.

¹¹عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 336.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

تجدر الإشارة الى انه ليس من السهل تعريف الخدمة بطريقة دقيقة، فكل من يحاول الكتابة عنها، يجد انه من الصعب عليه الوصول الى تعبير عملي عنها يتفق مع الاخرين، وترجع الصعوبة في تعريفها الى الخصائص العامة المميزة للخدمة، قياسا الى السلع المادية.¹ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمة على انها: قدرة مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الخدمة، على إرضاء تطلعات الزبون واشباع حاجاته ورغباته.

ومنه يكون تعريف جودة الخدمة العمومية على انها: قدرة مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الخدمة على إرضاء تطلعات متلقي الخدمة واشباع حاجاته ورغباته.

ويمكن التعبير عن مفهوم جودة الخدمة العمومية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): مفهوم جودة الخدمة العمومية



المصدر: سامي أحمد محمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الغاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص:168.

المطلب الثاني: مستويات وابعاد جودة الخدمة العمومية

يمكن القول بان مستويات وابعاد جودة الخدمة العمومية هي نفسها مستويات وابعاد جودة الخدمة بشكل عام لذا سيتم عرض ما يلي:

1- مستويات جودة الخدمة العمومية

قدم (Parasuraman) سنة 1985 خمسة مستويات لجودة الخدمة وهي:

1-1- الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات متلقي الخدمة لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات هذا الأخير وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالأخرين.

1-2- الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك مؤسسة الخدمة لاحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة بالموصفات التي أدركتها لتكون في المستوى الذي يرضي هذا الأخير.

1-3- الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت مؤسسة الخدمة بتقديمه، والتي يتم نقلها الى متلقيها من خلال المزيج الترويجي ومن اعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

1-3-3- الجودة الفعلية المقدمة لمتلقي الخدمة: وتعني أداء العاملين بالمؤسسة للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددتها المؤسسة، وهي تتوقع بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها في نفس المؤسسة من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى ارهاقه في العمل.

1-4- الجودة المدركة: وهي تقدير جودة الخدمة من طرف متلقيها.²

¹البينة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2012، ص:42.
²نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2010، ص:12.

2- ابعاد جودة الخدمة العمومية:

يمكن اعتبار ان جودة الخدمة العمومية هي نفسها ابعاد جودة الخدمة بشكل عام، وقد تعددت محاولات الكتاب لتحديد الابعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، الا انها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الابعاد او العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد، وقد يرجع ذلك الى حداثة مفهوم جودة الخدمة فقبل عام 1985، لم يكن هناك سوى عدد محدود من الدراسات، التي تناولت مفاهيم جودة الخدمة وابعادها.¹

2-1- وقد توصل الباحثان (Lehtiuen.U&Lehtien.J 1982) الى ان الجودة في قطاع الخدمات تنقسم الى قسمين

وتشتمل على ثلاثة ابعاد رئيسية هي:

فقسما جودة الخدمة حسب هذان الباحثان هما:

2-1-1- جودة الأداء (جودة العمليات): أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، والتي يتم الحكم عليها من طرف متلقي الخدمة اثناء تأدية الخدمة.

2-1-2- جودة المخرجات: وهي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة، أي التي يحكم عليها متلقي الخدمة بعد أداء الخدمة فعليا.²
➤ اما فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة حسبها فهي:

1- الجودة المادية: وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة، كالمعدات والتجهيزات والأبنية.

ب- جودة المؤسسة: وتتعلق بصورة المؤسسة، أي انطباع ومواقف المتلقين للخدمة عن المؤسسة.

ج- الجودة التفاعلية: وهي التي تنشأ من التفاعل بين العاملين في المؤسسة والمتلقين للخدمة، او تنشأ من تفاعل المتلقين للخدمة فيما بينهم.³

وهذه النتائج تتفق مع ما توصل اليه (Gronroos, 1984)، وهوان هناك ثلاث ابعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمات، وهي كالتالي:

د- البعد الفني (الجودة الفنية): والتي يمكن الوصول اليها عن طريق الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يتم تقديمه لمتلقي الخدمة؟ وهذا البعد يركز على الناتج النهائي، الذي يتلقاه متلقي الخدمة من مقدم الخدمة، والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي، عن طريق متلقي الخدمة نفسه.⁴

هـ- البعد الوظيفي (الجودة الوظيفية): تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة لمتلقيها، والتي ترتبط أساسا بالتفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة وملتقيها. ويمكن الاستدلال عليها بالسؤال التالي: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟⁵

و- الصورة الذهنية: وهي الصورة التي تعكس انطباعات المتلقين للخدمة وآرائهم حول المؤسسة، وتتكون هذه الصورة الذهنية لديهم انطلاقا من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في ذهن متلقي الخدمة حول المؤسسة المتعامل معها.⁶

¹ياقوتة سمارة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2014/2013، ص: 73.

²راوية مسعودي، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014/2013، ص: 63.

³تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص: 34.

⁴سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائحات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص: 233.

⁵سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائحات، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

⁶فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص: 34.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

2-2-2- وقد توصل كل من (Zeithaml and Parasuraman and Berry 1985) الى ان الابعاد التي يبنى عليها الزبائن توقعاتهم وادراكاتهم وبالتالي الحكم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة ابعاد رئيسية وهي كما يلي:

2-2-2-1- الاعتمادية: وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي ان تكون بشكل يمكن من الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة، فمتلقي الخدمة يتوقع ان تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل، بالإضافة الى اعتماده على مقدم الخدمة في أداؤها، كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في اصلاح وصيانة السيارة، في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الاعتماد عليه.¹

2-2-2-2- الاستجابة: وتشير الى مبادرة مقدم الخدمة الى التقريب من المتلقين لها لمساعدتهم، وتلبية احتياجاتهم، والرد على استفساراتهم بصفة تلقائية، والاستجابة بسرعة وتقديم خدمة فورية لهم²، ويرى احمد سيد مصطفى ان الاستجابة يمكن ادراكها من خلال العناصر التالية:

- ✓ مدى الاهتمام باستلام استفسارات وشكاوى المتلقين لخدمة المؤسسة.
- ✓ مدى السرعة في معالجتها.
- ✓ مدى الالتزام والسرعة في الخدمة.
- ✓ الحساسية لحاجات وتوقعات متلقي الخدمة.
- ✓ مدى مراعاة سلسلة الجودة، بين عمال المؤسسة والمتلقين للخدمة.³

2-2-2-3- القدرة والمهارة في أداء الخدمة: ويعني هذا البعد امتلاك مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للمتلقين لها.⁴

ويتضمن هذا البعد ما يلي:

- ✓ معارف ومهارات موظفي المكاتب الامامية.
- ✓ معارف ومهارات موظفي الجهاز التنظيمي.
- ✓ قدرة المؤسسة على انجاز بحوث من اجل تقديم خدمات أفضل.⁵

2-2-2-4- سهولة الوصول الى الخدمة: وتعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان والمكان مع ما يرغب فيه متلقيها، وبان يحصل هذا الأخير على الخدمة دون انتظارها طويلا، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل متلقي الخدمة في مؤسسة الخدمة وملائمة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافذ الخدمة التي تكون قادرة على تلبية الطلب.⁶

2-2-2-5- التعاطف مع متلقي الخدمة (اللباقة): يعني توافر اللباقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة وكذلك الكياسة والمودة والصدقة مع المتلقين للخدمة، حتى تبنى علاقات جيدة يسودها الاحترام مع هؤلاء، مما يؤدي الى سهولة الاتصال معهم، وتفهمهم والعناية معهم.⁷

¹هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 442-443.

²هاني حامد الضمور، المرجع نفسه، ص: 360.

³أحمد سيد مصطفى، تحسين جودة الخدمات الحكومية، ندوة حول: تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، 20-22 أوت، 2002، ص: 19-20.

⁴محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 111.

⁵ياقوتة سمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

⁶نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

⁷فضيلة شيروف، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص: 30.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

2-2-6-الاتصال: ويقصد بهذا البعد ان يعمل موظفو المؤسسة، على جعل المتلقين للخدمة على علم دوما بخصائص الخدمة وكيفية الحصول عليها، عن طريق مخاطبتهم باللغة التي يستطيعون فهمها، وتعديل هذه اللغة حسب مستوى كل متلقي.

ويتضمن هذا البعد ما يلي:

- ✓ شرح الخدمة لمتلقيها
- ✓ توضيح تكلفة الخدمة
- ✓ توضيح المفاضلة بين الخدمة والتكلفة.
- ✓ طمأنة المتلقي على إمكانية حل مشكلة ما.¹

2-2-7-المصداقية: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للمتلقين لخدماتها، فيما يخص المقدمة وتحسينها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة.

2-2-8-الأمان: ويعني هذا البعد خلو الخدمة من المخاطر والشك،² وقد أطلق عليه تاجر البكري تسمية التأكيد، ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون، من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة.³ ويتضمن هذا البعد ما يلي:

- ✓ الامن المادي والآمن المالي.
- ✓ المحافظة على سرية متلقي الخدمة مع المؤسسة.

2-2-9-درجة فهم او معرفة متلقي الخدمة: ويشير هذا البعد الى مدى قدرة مقدم الخدمة، على تحديد وتفهم احتياجات المتلقين، وتزويدهم بالرعاية والعناية.

2-2-10-التسهيلات المادية: وتشمل مظهر موظفي مقدم الخدمة، والأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة.⁴ وتصدر الإشارة الى ان الباحثين أدركوا بان هذه الابعاد العشرة لجودة الخدمة غير مستقلة تماما عن بعضها البعض.

لذلك قاموا باختصارها في خمسة ابعاد وهذه الأبعاد هي:

- 1-النواحي المادية اللاملموسة: وتشمل المرافق والمعدات، وكذا مظهر العاملين.
- 2-الاعتمادية: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة التي تم الوعد بها، بشكل دقيق ويمكن الاعتماد عليه.
- 3-الاستجابة: وتعني الرغبة في مساعدة متلقي الخدمة وتقديم خدمة فورية له.
- 4-الأمان: وهو ما يجب ان يتصف به العاملون من معرفة ولباقة، وقدرتهم على خلق الثقة والاطمئنان لدى متلقي الخدمة.
- 5-التعاطف: ويعني هذا البعد درجة الاهتمام والرعاية الشخصية اتجاه متلقي الخدمة.⁵

الفرع الثالث: قياس جودة الخدمة العمومية

يمكن اعتبار ان وسائل قياس جودة الخدمة العمومية، هي نفسها وسائل قياس جودة الخدمات بشكل عام، وسيتم تناول هذا الفرع من خلال ما يأتي:

1-أهمية قياس جودة الخدمة العمومية

¹Parasuraman. A, Zeithaml. Valarie. A & Berry Leonard. L, A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research, Journal of Marketing, Vol 49, 1985, P: 47.

²حميد الطائي وبشير العلق، تسويق الخدمات -مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص: 244.

³تاجر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 212.

⁴عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009/2008، ص: 93.

⁵نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط:1، 2010، ص: 278.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

تجلى قياس جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية فيما يلي:

- معرفة ما يحتاجه متلقي الخدمة وما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المؤسسة، ملائمة بالنسبة له ام لا.
- معرفة العاملين ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي معدلات الأداء المنخفض، وذلك حتى يتسنى للمؤسسة مكافئة المتميزين، او دفع الاخرين لتحسين أدائهم.

- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص المؤسسة ومتلقي الخدمة، مما يساعد على التواصل لتحقيق التوازن بين مصالح كل من الطرفين وكذا تحقيق التحسين المستمر.¹

2- نماذج قياس جودة الخدمة العمومية

2-1- نموذج الفجوة

يسمى هذا النموذج بنموذج (SERVQUAL)² ظهر في الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من

(Parasuraman, Zeithaml, & Berry)، وذلك بغية استخدامه في تحليل مصادر ومشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.

ويعتمد هذا النموذج، على مقارنة توقعات المتلقين فيما يخص الخدمة، وإدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم

يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية: **جودة الخدمة = الإدراك - التوقعات**.³

تقاس جودة الخدمة وفق هذا النموذج على النحو التالي:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية)، فإن جودة الخدمة تكون غير مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الاطلاق من طرف المتلقي لها.

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية، فإن جودة الخدمة تكون مرضية.

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة اقل من جودة الخدمة الفعلية، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية، وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يرغب فيها متلقي الخدمة.⁴ ويبنى هذا النموذج على الافتراضات الثلاث التالية:

- ان المتلقين للخدمة قادرون، على التعبير على توقعاتهم للخصائص العامة، المميزة لجودة الخدمة.

- ان المتلقين للخدمة قادرون، على التمييز بين التوقعات والإدراكات الحقيقية، لمستوى الخدمة الفعلي التي حصلوا عليها.

- وجود 22 عبارة (سؤال) تبنى عليها 5 ابعاد أساسية.⁵

وقد تم استخدام هذا النموذج، اجراء استقصاء مكون من 22 عبارة المذكورة، والتي تعكس الابعاد الخمسة لجودة الخدمة، ومن قياس

جودة الخدمة بالمقارنة بين جودة الخدمة كما يتوقعها المتلقون لها وبين ادراكهم لمستوياتها كما حصلوا عليها بالفعل، ومن ثم طرح

قيم الإجابات على مقياس "ليكرت"، المكون من خمس درجات، اعلاها موافق بشدة وادناها غير موافق بشدة، وبالتالي حساب

الفرق بين الأداء والتوقعات لتحديد جودة الخدمة.⁶ وقد حدد هذا النموذج خمس فجوات، يمكنها ان تسبب عدم النجاح في تقديم

الخدمة بالجودة المطلوبة، والتي تظهر من خلال الشكل الموالي:

¹ أحمد عبد الله الرشدني، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمينية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص: 98.

² Servqual: جودة الخدمة، وهي مكونة من العبارتين "الخدمة" Service، و"جودة" Qualité.

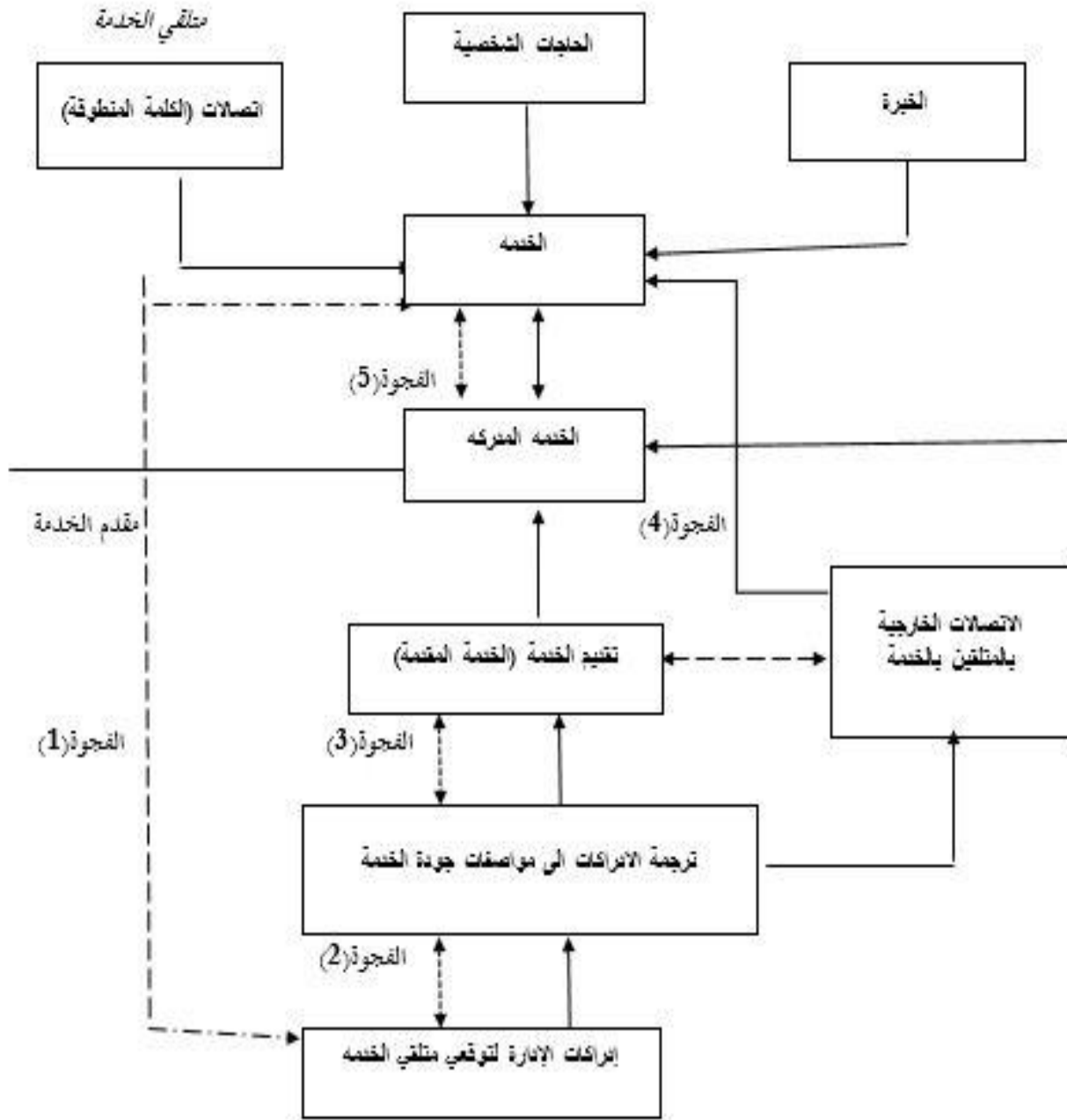
³ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص: 58.

⁴ هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 35.

⁵ عبد الرزاق خليل وعادل عاشور، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة؟ أم شهادة وسلوك؟، المؤتمر الدولي حول: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 08/07 ماي 2007، ص: 10.

⁶ رعد حسن الصرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 06، جوان 2004، ص: 13.

الشكل رقم(4): نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمة



المصدر: Bernard Averous et Daniel Averous, Mesurer et Manager de service, 2ème édition, édition Insep consulting, Paris, 2004, p : 132.

يبرز من خلال الشكل أعلاه، ان الجزء العلوي منه يتعلق بملتقى الخدمة، بينما الجزء السفلي منه فيتعلق بمقدم الخدمة، اما شرح تلك الفجوات فهو كالتالي:

2-1-1- الفجوة الأولى: وهي ناتجة عن الاختلاف بين ما يرغبه متلقي الخدمة، وبين ما تعتقده الإدارة عما يرغب فيه متلقيها، وسبب هذه الفجوة هو النقص في فهم إدارة المؤسسة للمتلقين لخدماتها، او سوء تفسير حاجتهم ورغباتهم.¹

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

2-1-2 الفجوة الثانية: وهي ناتجة عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات متلقي الخدمة، وبين مواصفات او شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة، ويلاحظ ان هذه الفجوة ماهي، الا نتائج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات المتلقين، الى نظم جيدة لتقديم الخدمة.

2-1-3 الفجوة الثالثة: وتنتج بسبب الاختلافات بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل، وبين مواصفات الجودة المحددة، بمعنى عدم قدرة المؤسسة على انتاج الخدمة وفقا لمواصفات ومعدلات الأداء المحددة، وذلك بسبب عدم توافر المهارات اللازمة لدى موظفي المؤسسة، او عدم توافر النظم الكافية او عدم الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة.¹

2-1-4 الفجوة الرابعة: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المقدمة فعلا، وبين ما تم الترويج عنه بخصوصها أي ان الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية، لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات، وبين التسويق الخارجي للمؤسسة.²

2-1-5 الفجوة الخامسة: وهي ناتجة عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة والمتوقعة، وهذا يعني ان الخدمة المدركة لا تتطابق مع الفعلية، وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في ان واحد.³

المبحث الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية الاستشفائية من خلال التسويق الداخلي.

المطلب الاول: مفاهيم عامة حول الخدمات الصحية العمومية.

شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تقديم الخدمات الصحية، لما لها من أثر فعال في زيادة رفاهية الفرد والمجتمع، ونظرا للأهمية الكبرى التي تتسم بها هذه في حياة الأفراد والمجتمعات.

الفرع الأول: تعريف الخدمات الصحية العمومية وخصائصها.

1 : تعريف الخدمات الصحية.

قبل التطرق إلى تعريف الخدمات الصحية جدير بنا أن نقدم بعض المفاهيم المتعلقة بهذه الخدمات:

1-1-1 تعريف الصحة: عرفها مارشال في كتابه مبادئ الاقتصاد «هي القوة الجسدية والقوة العقلية والقوة المعنوية أو النفسية للفرد»⁴.

1-2-1 تعريف المؤسسة الصحية: هي كل مؤسسة تقدم الخدمة الصحية بشكل مباشر مثل المؤسسات الاستشفائية، المراكز الصحية، العيادات، المراكز المتخصصة، أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات السائدة والصيانة الطبية.⁵

1-3-1 تعريف الخدمات الصحية: تعرف الخدمات الصحية على أنها هي "الخدمات العلاجية، الاستشفائية، والوقائية، التي يقدمها أحد أفراد الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع".⁶

¹ عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص: 266.

² نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص: 76.

³ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 408.

⁴ طلعت الدمرداش إبراهيم، اقتصاديات الخدمات الصحية، ط2، مكتبة القدس، مصر، 2002، ص: 19.

⁵ تيناز عبد العزيز بن حبيب، جودة الرعاية الصحية، وزارة الصحة، الرياض، 2005، ص: 362.

⁶ عبد الحميد شاعر، الرعاية الصحية الأولية، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2000، ص: 11.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

كما تعرف على أنها هي الخدمات العلاجية والاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع، يتم استخدام أدوات وأجهزة ومعدات مختلفة لتقديم هذه الخدمات للمريض ومن ثم شفاؤه وقد تستغرق فترة زمنية بسيطة أو طويلة.¹

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الخدمات الصحية هي " جميع الأنشطة التي تقدمها المستشفيات والمراكز الصحية، والعيادات، وجميع الجهات المختصة، وجميع الجهات المختصة بذلك بغرض المحافظة على سلامة الإنسان الجسمية، والعقلية".

2 : الخصائص المميزة للخدمات الصحية العمومية.

انطلاقاً من الخصائص العامة للخدمات فإن خصائص العامة للخدمات الصحية لا تبتعد عن ذلك، في كونها غير ملموسة ولا يمتلكها الفرد، تلازمها بمن يقدمها، تباينها، وعدم القدرة على تخزينه.² وما يمكن أن يميز الخدمة الصحية عن باقي الخدمات أنها:³

- تعتبر عامة للجمهور وتسعى إلى تحقيق منفعة لجميع الجهات المستفيدة منها.
- مرتبطة بحياة الأفراد، لذا يجب أن تكون على درجة عالية من الجودة وأن تخضع لرقابة إدارية وطنية واضحة.
- يتوزع فيها اتخاذ القرار بين مجموعتين هما: الإدارة ومجموعة الأطباء.
- وجوب الاتصال المباشر، حيث تتطلب الخدمة الصحية غالباً حضور المريض للفحص والتشخيص والعلاج
- تجد المؤسسة صعوبة في الكثير من الأحيان الاعتماد على نفس المعايير والمفاهيم الاقتصادية التي تطبق في خدمات أخرى، لأن ذلك قد يتعارض مع الرسالة والأهداف التي وجدت المؤسسة الصحية من أجلها.
- لا يمكن التأخر أو الاعتذار عن الاستجابة للطلب خلافاً على المؤسسات الخدمية الأخرى، لأن ذلك يعني واجباتها ومهمتها الإنسانية.

الفرع الثاني: جودة الخدمات الصحية العمومية.

ازداد الاهتمام بالجودة خصوصاً في مجال الخدمات، والتي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار حيث يمكن لأي مؤسسة خدمية أن تطبقها من أجل تحقيق أحسن أداء ممكن، والمؤسسة الصحية كغيرها من المؤسسات تسعى لتطبيق هذه المبادئ والأفكار للحصول على الجودة.

1-تعريف جودة الخدمات الصحية العمومية: هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للجودة نذكر منها " هي درجة الالتزام بمعايير المتعارف عليها، من تحديد المستوى الجيد، ومعرفة النتائج المتوقعة للخدمة أو إجراء، أو تشخيص، أو معالجة مشكلة طبية معينة"⁴.

2-قياس جودة الخدمة الصحية العمومية:

يركز العديد من الباحثين على ان جودة في الخدمات قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادي فيها، كما أنهم يؤكدون أن العوامل المهمة في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المريض.

¹صلاح محمود ذياب، قياس ابعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 01، جانفي 2012، ص: 71.

²Philip Kotler، Marketing Management، Prentice- Hall، 8eme edition، International Inc. 2003، P : 246.

³ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص: 59-61.

⁴حنان الأحمد، تحسين الجودة " المفهوم والتطبيق في المنظمات الصحية، مجلة الإدارة العامة، مركز البحوث، معهد الإدارة، الرياض، العدد 02، 2000، ص: 20.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

وعلى ضوء ذلك فقد توصل هؤلاء الباحثون الى إيجاد مقياس لجودة الخدمة يقوم على مقارنة توقعات المرضى للخدمة والأداء الفعلي لها، يسمى مقياس الفجوة (Servqual) وهي اختصار لكلمتي *Service Qualte

وتعد أداة Servqual حديثة النشأة وتستخدم على نطاق واسع لقياس وتقييم مستويات الخدمات المقدمة من حيث جودتها، وقد استخدمت هذه الأداة من طرف عدد كبير من الباحثين وفي العديد من المؤسسات الخدمية، مثل المستشفيات، والوزارات، وغيرها من القطاعات الأخرى ويستخدم في هذا المقياس الابعاد التالية: الاعتمادية، الضمان، درجة الاستجابة، التعاطف، العناصر المادية الملموسة ويمكن التعبير عنه رياضيا كالتالي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي} - \text{التوقعات}$$

3-أبعاد جودة الخدمة الصحية العمومية:

- المرضى يعملون على تقييم الخدمة الصحية المقدمة لهم على أساس نوعيتها، معتمدين في تقييمهم ذلك على خمسة أبعاد هي:
- ✓ **الاعتمادية:** وهي القدرة على الأداء في إنجاز ما تم تحديده مسبقا، وبشكل دقيق.
 - ✓ **الاستجابة:** المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة الى الزبون.
 - ✓ **الأمان:** هي السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة.
 - ✓ **التعاطف:** درجة الرعاية والاهتمام الشخصي بالزبون.
 - ✓ **العناصر المادية اللاملموسة:** وتمثل التسهيلات المادية والتجهيزات والمعدات الاتصال.

المطلب الثاني: أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية العمومية.

نظرا لتغيير حاجات المواطنين وزيادة طلبهم على الخدمة الصحية العمومية وكذا تطور الظروف البيئية والتكنولوجية المستمرة تحتاج الخدمة الصحية الى التطوير وتحسين نوعيتها حتى تحقق الملائمة في الاستعمال.

الفرع الاول: العوامل التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الصحية العمومية.

هناك عدة عوامل ضرورية لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، من خلالها تصبح المؤسسة الصحية العمومية مهيئة لاستيعاب وهذه العوامل هي:

- تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة أداء الخدمات الخارجية والداخلية.
- 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 الى أي فرد في المؤسسة ومعرفة دوره، وتستخدم الآن وسائل حديثة في العديد من المؤسسات لتسهيل الاتصالات بين العاملين.
- بناء علاقات العمل الدائمة، وذلك من اجل ان يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل بينهم الثقة والعطف والدعم، وان يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام بينهم، هذا سيعزز الاتصالات الداخلية.

الفرع الثاني: فوائد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

يخلق تطبيق التسويق الداخلي العديد من الفوائد والمزايا في المؤسسات الصحية العمومية خاصة إذا طبق بطريقة تضمن لهذه المؤسسات تحقيق رضا موظفيها ومن ثم الدفع بتحسين أدائها بحيث عليها مراعات حاجاتهم ورغباتهم، ومن المزايا التي يخلقها التسويق الداخلي والتي نذكر منها التالي:¹

- يساهم في خلق الفعالية للموارد البشرية، ومضاعفة عطائهم وتحسين الخدمة العامة.
- يسهل وسائل الاتصال بين المسؤول والموظف وجعل العلاقة أكثر مرونة.
- 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.
- يحسن من نوعية وجودة الخدمات المقدمة من طرف الموظفين المباشرين.
- يساعد على البحث عن ثقافة خدمية جامعة وشاملة لكل الأطراف دون إقصاء.
- يعمل تطبيقه على تحفيز الموظف واستشارته في القرارات يجعله أكثر ثقة ومسؤولية مما يدفعه للعمل أكثر، بحيث يساعد التسويق الداخلي على ما يلي:²

أ- فهم حاجات العاملين: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العاملين وتمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين، التدريب وغيرها.

ب- تحديد فرق المتابعة والتقييم: من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية، متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقييمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف. ج- تحديد فرق العمل ومشاركة في اتخاذ القرار: فريق العمل هو مجموعة الأفراد لديهم مهارات متكاملة وملتزمين بهدف مشترك، حيث تعبر عن نجاح المؤسسة الصحية، وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

د- ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين: حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي.

المطلب الثالث: ضرورة ومبررات الاهتمام بجودة الخدمة وتحسينها في الإدارة العمومية الاستشفائية

لعل الاهتمام بجودة الخدمة وتحسينها في الإدارة العمومية ضرورة ملحة لها عدة مبررات وسيتم تناول هذا المطلب من خلال :

الفرع الأول: ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة وتحسينها في الإدارة العمومية الاستشفائية.

لعل الانطباع الذي يرسخ في الأذهان للوهلة الأولى، أن الحديث عن الجودة وتحسينها يناسب بيئة إدارة القطاع الخاص، وذلك لأنها إدارة تسعى للربحية في أسواق المنافسة، وتعمل في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والفجائية، أما الإدارة العمومية الحكومية فإنها تعمل في ظل بيئة طرفها الأساسي هو الحكومة، أكثر الكيانات استقرارا وسلطة في المجتمع والربح مستبعد كهدف أساسي . ولكن الإدارة العمومية تعيش حاليا، في ظل عدد من التطورات بعيدة المدى في البيئة الخارجية فرضت عليها أن تستعد لتحمل أدوار ومسؤوليات محورية غير تقليدية، في إدارة عمليات التحول المجتمعي وإدارة حركة التنمية الشاملة عموما، فالنظام العالمي الجديد قائم

¹صلاح محمود ذياب، قياس ابعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2012، ص:362.

²ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص: 212.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية

على مفاهيم التهديد بالزوال للإدارات التي لا تساير ولا تتكيف مع المتغيرات، والثورة على جميع المفاهيم التقليدية كالأستقرار والاحتكار.¹

وقد سعت غالبية دول العالم منذ زمن إلى تطوير سياساتها بما يتلائم مع متغيرات العصر، وبما يضمن أداء وظائفها بأعلى كفاءة وجودة ممكنة، خاصة في القطاع الحكومي، الذي اتصف دوماً بالبيروقراطية والفساد وتعقد الإجراءات المطلوبة، ومن ثم أصبح لزاماً على الدول أن تقوم بما يجب من أجل مواجهة هذه المتغيرات.²

و في الحقيقة، تعد إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية إدارة للجودة في كافة المؤسسات، فالمؤسسات الحكومية هي المنوط بها أن تراقب الجودة، وأن تضع معايير الخدمات المقدمة، وكذلك تقع عليها مسؤولية إعداد المواصفات لكافة السلع والخدمات التي تقدمها كافة أنواع المؤسسات الأخرى، سواء كانت قطاع خاص أو إدارة عمومية حكومية أو شكل آخر من المؤسسات، فمهمتها الأساسية تتمثل في تكوين نظام قياسي للأداء، يسعى إلى خدمة العملاء والتحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، وعلى ذلك كان لزاماً على الإدارة العمومية القيام بإدارة الجودة والرقابة عليها في خدماتها، والتي تعد بمثابة القناة الشرعية لجودة الخدمات، فكلما كانت هذه الأخيرة المقدمة للمجتمع مماثلة ومطابقة لمعايير الجودة حظيت برضا العملاء.³ من جهة أخرى، تضطلع الإدارة العمومية بأداء الخدمات العمومية الضرورية للمواطنين، مثل الرعاية الصحية والتعليم والبريد والأمن وغيرها، وعلى الرغم من الدعم والتشجيع، الذي تناله هذه الإدارة من كافة حكومات الدول، إلا أن المتغيرات البيئية المختلفة تشكل تحديات رئيسية، تهدد بقاء واستمرارية هذه المؤسسات، وتمثل عوائق أمام تحسّن جودة خدماتها وتدعيم قدراتها التنافسية، في مواجهة الإدارات العمومية الأخرى وإدارة القطاع الخاص .

الفرع الثاني: مبررات الاهتمام بجودة الخدمة العمومية وتحسينها في الإدارة العمومية الاستشفائية

من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بجودة الخدمات العمومية وتحسينها في الإدارة العمومية مايلي:

1-المشكلات التي تكتنف الإدارة العمومية و التي تؤثر بشكل سلبي على جودة المخرجات في الإدارة العمومية الاستشفائية:

والتي من أبرزها، تفاقم حدة الإجراءات الروتينية المعقدة في أداء وتقديم الخدمة، وكثرة وتنوع المشكلات التي يعاني منها المواطن في تعاملاتهم مع أجهزة الإدارة العمومية، وهذا ما يبرر انخفاض درجة رضاهم عن الخدمات التي تقدمها لهم هذه الأجهزة، إضافة إلى مشاكل عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية والمواطنين، وانخفاض درجة الدافعية لدى الموظفين في الدوائر الإدارية العمومية، مما ينعكس سلباً على جودة أداء الخدمة المقدمة للمواطن.

2-الاستثمار في الموارد البشرية: فأحد السمات الأساسية التي تميز الإدارة العمومية، أنها تحدم قطاعات عريضة من فئات

المجتمع وبالتالي، فإنها تتسم بتشغيل أعداد هائلة من العمالة، وعلى ذلك فإن تطوير قدرات و إمكانيات تلك العمالة، كأحد أسس إدارة الجودة، يمثل استثماراً لمواردها البشرية وتعظيم حجم الاستفادة منها، في سبيل تقديم مستوى من الخدمة يرضي تطلعات المواطن.⁴

3-القرن الواحد والعشرون هو قرن تحسين الجودة في كافة المجالات: فإذا كانت إدارة الأعمال قد جعلت من تحسين الجودة،

مبدأً تلتزم به ونهجاً تتبعه نحو الاقتراب من عملائها وتلبية احتياجاتهم، فمن المنطقي أن تكون الإدارة العمومية، أكثر حرصاً على الالتزام بهذا المبدأ، لأنها تقدم خدمات واسعة ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطنين، بالشكل الذي يجعلها مطالبة دائماً ببذل

¹Ali SEDJARI et Autres, **Administration, Gouvernance et Décision publique**, L'HARMATTAN-Gret, Paris, 2004, 27. : P

²العربي بوعمامة، صليحة رقاد، **الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية**، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2009، ص: 43.

³رافيق بن مرسل، **الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مدرسة الدكتوراه للقانون الأساسي والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزيوزو، ديسمبر 2011، ص: 92.

⁴رافيق بن مرسل، **مرجع سبق ذكره**، ص: 93-94.

كافة الجهود، لتطوير أداؤها وتحقيق أهداف عملائها.

4- الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات: لعل كافة الدول على وجه سواء، تتطلع حالياً إلى توسيع استخدامات التطبيقات

التكنولوجية، في أداء كافة الأنشطة والعمليات التي تمارسها أجهزتها الإدارية.

5- توقعات المستهلكين: إن نمو وتطور توقعات المستهلكين، والذي ارتبط بارتفاع مستوى معيشتهم، أدى إلى نمو تطلعاتهم، بشأن

جودة الخدمات التي يحصلون عليها، في تعاملهم مع المؤسسات الحكومية .

6- تزايد المنافسة بين إدارة الأعمال والإدارة العمومية: تظهر هذه المنافسة في الخدمات التي يشترك القطاعان في تقديمها، إلا أن

التعامل الإيجابي مع هذا النمط التنافسي، يتطلب أن تتبنى الإدارة العمومية فكراً جديداً، يركز على تلبية احتياجات المواطن.

كما تتضح ضرورة إيجاد سياسات لتحسين الجودة، وترويج تطبيق أساليب الجودة كأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية،

من حيث إن سياسات الجودة الشاملة تقوي وتطور الإدارة العمومية نتيجة انتفاع وتغذية بيئة المجتمع الخارجي¹ .

إذ الاهتمام بالجودة وتحسينها في الإدارة العمومية، يمكن أن يجذب أو يرافق كل من الإدارة العمومية، والحكومة المحلية والأفراد

الذين تخدمهم معاً، من خلال التركيز على المستهلكين والأفراد وأساس الخدمة العمومية والقيم الديمقراطية .

حتى أن تظافر العوامل السابقة ساهم في ظهور مفهوم الإدارة العمومية الجديدة، وهو التعبير العام للاصطلاح العالمي المناقش

لمداخل عصرنة الإدارة العمومية، يركز على فلسفة متطورة تتشكل من العديد من الجوانب، تتمثل هذه الجوانب في المسؤولية الملقاة

على عاتق إدارة محترفة، ووجود معايير ومقاييس واضحة للأداء، والتركيز على النتائج أكثر من التركيز على الإجراءات، واستخدام النظم

الإدارية المطبقة في إدارة الأعمال، مع مزيد من التركيز على الأداء الموجه بالمكافآت، لزيادة الفعالية والكفاءة الموجهة نحو المواطن

ولزيادة القيمة العامة² .

وهذا كله يشير بصفة أدق، إلى توجه عام ظهر مع بداية التسعينات من القرن العشرين، يناهز بضرورة كفاءة الإدارة العمومية، عن طريق

تبني آليات ووسائل إدارة الأعمال، بهدف تحقيق فعالية عالية في تفاعل المواطن مع الإدارة العمومية والدولة³.

¹رافيق بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

²صالح سليمان الرشيد، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطابق المفاهيم التسويقية الحديثة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد: 114، 2008، ص: 22.

³رافيق بن مرسل، مرجع سابق، ص: 95.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول ان ظهور التسويق الداخلي في الساحة الاقتصادية لم يكن صدفة بل مر على مراحل ليصبح بعدها أحد أوجه التسويق الحديث فهو يهتم بالموظفين داخل المؤسسة وتعرفنا كذلك على جودة الخدمة العمومية ، فالخدمة العمومية هي ذلك النشاط الذي تقوم به الدولة عن طريق مرافقها العمومية من اجل إشباع الحاجات العامة لمواطنيها، كما تبين لنا أن التسويق الداخلي هو عبارة عن أسلوب تنتهجه الإدارة في المؤسسات العمومية، بغرض تحسين مستويات أداء العاملين فيها ، فالمؤسسة العمومية يجب عليها أن تشبع حاجات و رغبات عامليها و الالتزام بالوفاء بوعودها لهم و توفير لهم المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم , فتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات العمومية يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى الخدمات المقدمة من طرفها من اجل ضمان حصولها على جودة وتميز في خدماتها المقدمة عن منافسيها.

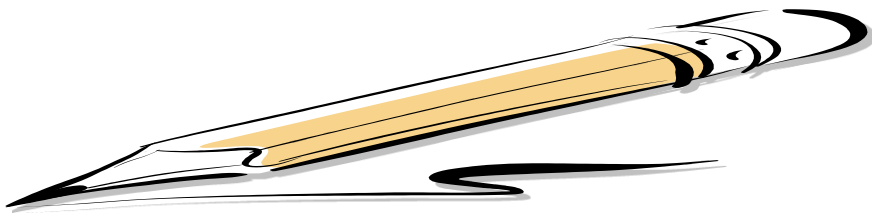
الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

للمؤسسة العمومية

الاستشفائية

مقـررة/المسبلة -



تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة بحث هامة، بعد العرض النظري الذي قمنا من خلاله بالتعرف على جوانب النظرية للتسويق الداخلي الذي يحمل في طياته جملة من الخصائص التي تعود بالنفع على المؤسسات الخدمية العمومية، وتعرفنا أيضا على الخدمة العمومية التي تعتبر من الخدمات الجلية التي تقدمها الدولة.

فمن خلالها يتم تحصيل المعلومات و محاولة لإسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، سنقوم بتحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي اعتمدت على تجميع البيانات من مصادر متعددة للوقوف على اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية -مقررة وفي الجزء الأخير من هذا الفصل سيتم اختبار الفرضيات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي Spss.

بحيث أن المعلومات التي سيتم معالجتها ستمهد الطريق للخطوة الموالية والتي تتعلق بالتوصل إلى النتائج ومحاولة تقديم التوصيات المتعلقة بالدراسة.

وعليه فتمت هيكلة هذا الفصل كمايلي :

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

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

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة والمتمثلة في أثر التسويق الداخلي على الخدمة العمومية الصحية وتوضيح السبيل لتحقيق جودتها واستخدامنا النهج الوصفي التحليلي من خلاله نحاول أن نقارن ونفسر ونقيم النتائج أملا في التواصل الى تعميم للظاهرة، بحيث يزيد بها الرصيد المعرفي حول الموضوع.

وكذا الى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على العلاقة والاثر بين متغيرتي الدراسة.

الفرع الأول: أداة البحث، ومتغيرات الدراسة.

1- مصادر جمع بيانات الدراسة.

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة

تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات الى نوعين هما:

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 الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت (65) على العينة.

2- متغيرات الدراسة:

أ- **المتغير المستقل:** ويشمل أبعاد التسويق الداخلي المستعملة في الدراسة (الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين، المحيط المادي للخدمة، ثقافة الخدمة).

ب- **المتغير التابع:** ويشمل الجودة في الخدمات العمومية بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الجوانب المادية الملموسة).

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** ونعني به مجموعة الأشخاص التي تمت عليهم الدراسة التي انصب اهتمامنا في هذه الدراسة على مجتمع العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة مقررة هما:

المجتمع: يمثل عمال وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقررة -المسيلة.

2- عينة الدراسة:

➤ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

المؤسسات العمومية الاستشفائية مقررة (EPH)

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت

وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي الحاجات الصحية لسكان

- مجموعة من البلديات، ويتم تحديد مشتملاتها المادية بقرار من الوزير المكلف بالصحة. تتمثل مهام هذه المؤسسة في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:
- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص، وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
 - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
 - ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
 - ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم، كما يمكن استخدام هذه المؤسسات ميدانيا، للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي، على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- تم إنشائها وترسيم افتتاحها في 15 مارس 2015 تحتوي على 09 مصالِح استشفائية بسعة 80 سرير.

1-2 الموقع الجغرافي والحدود:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة ببلدية مقررة حيث يحدها من:

الشمال: ملكية خاصة.

الجنوب: ارض شاغرة عمومية.

الشرق: الطريق الولائي الرابط بين عين الخضراء ومقررة.

الغرب: ارض شاغرة عمومية.

المساحة الاجمالية: 56.077 م²

مساحة الهيكل: 9.726 م²

تاريخ التسجيل: 2007/06/03.

تاريخ الانفتاح: 2015/03/15.

تتوفر المؤسسة على:

- -بئر ارتوازية.
- -خزان ماء سعته 450 م³
- -مولد كهربائي 400 Kva.
- -التدفئة المركزية متوفرة.

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، المرسوم التنفيذي رقم 07-140، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وتسييرها، المؤرخ في 19 ماي 2007، ص: 10-11.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة في الطريق الرابط بين عين الخضراء ومقرة.

2-2- الإطار القانوني:

تم انشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة بموجب قرار رقم 234 المؤرخ في 29 شوال عام 1435 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية.

بموجب المرسوم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الاولى عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها.

بموجب المرسوم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها، حيث تم بموجبه تحويلها من قطاع صحي الى مؤسسة عمومية استشفائية.

قمنا باختيار عينة عشوائية من المجتمع المتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية.

وقد تم اختيار العينة بشكل غير احتمالي لأننا قمنا باختيار العناصر المكونة لها بشكل غير معروف وغير محدد مسبقا أي أننا لم ننتقل من القاعدة البيانية للمجتمع بل تم اختيارنا عن طريق الصدفة، وقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة الدراسة وهي موضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم (2) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة العاملين

عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المقبولة
65	60	60
%100	%92.30	%92.30

المصدر: من إعداد الطالبين

تم توزيع 65 استبيان على العينة الدراسة المكونة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-مقرة وقد تم استرجاع 60 منها فقط وبعد مراجعتها تم قبول 60 منها وذلك نظرا للمشاغل الكثيرة والكبيرة لهؤلاء العمال بشؤون المرضى وعملهم الدؤوب.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

في هذا المطلب نقوم بتوضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وأهم البرامج التي قمنا باستخدامها من اجل تحليل البيانات المجتمعة.

الفرع الأول: أدوات 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 به مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات و ذلك لما تنطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى تمكننا من الحصول على إجابات لهذه الأسئلة، وتشكل المعطيات الأساسية التي ننتقل منه في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة. و لهذا الغرض تم تصميم استبانتان في دراستنا هذه بغرض جمع المعلومات.

* -استبيان الموزع على العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية تحتوي على 28 فقرة مقسمة على

ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتضمن الخصائص الديمغرافية للمستجوب أو بياناته الشخصية، كالجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة المهنية، الخبرة، العمر.

المحور الثاني: التسويق الداخلي وأبعاده: الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين، المحيط المادي للعمل وثقافة الخدمة.

المحور الثالث: فتناولنا فيه أبعاد جودة الخدمات العمومية والتي عددها خمسة وهي بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، بعد الضمان، بعد التعاطف، بعد الجوانب المادية الملموسة. ويتكون كل بعد من 4 فقرات، وقد تم استخدام سلم "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3) يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، المملكة السعودية، 2008، ص 540.

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة التسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية ولتحديد اتجاه المبحوثين نحو كل عبارة، قمنا بتقسيم السلم إلى خمسة مجالات، بحساب المدى ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي $(5-1) / 8,0=5$ ، حيث تحصلنا على مجالات كما يلي :

جدول رقم(4): حدود توزيع المتوسطات الدنيا والعليا وفقا لسلم ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، المملكة السعودية، 2008، ص 541.

الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة بالدراسة

من أجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية SPSS نسخة 22 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل ألفا كرو نباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

-الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الكشف عن اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات .
- الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع.
- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الدراسة

بعد معرفتنا لمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة نتطرق في هذا المبحث الى عرض النتائج المتحصل عليها وأيضاً مناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المفردة في برنامج SPSS الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

1-توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	30	50.00%
	أنثى	30	50.00%
	المجموع	60	100%
المستوى التعليمي	إبتدائي	1	1.7%
	متوسط	3	5.00%
	ثانوي	16	26.7%
	جامعي	40	66.7%
	المجموع	60	100%
المهنة الوظيفية	إداري	15	25.00%
	شبه طبي	31	51.7%
	عون	6	10.00%
	طبيب	8	13.3%
	المجموع	60	100%
الخبرة	0-5 سنة	55	91.7%
	5-10 سنة	5	8.3%
	10-15 سنة	0	/
	15 فأكثر	0	/
	المجموع	60	100%
	20-25	19	31.7%
	25-30	25	41.7%

18.3%	11	30-35	العمر
5.00%	3	35-40	
3.3%	2	فأكثر 40	
100%	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبانة

يوضح الجدول رقم (05) المبين أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن نسبة الذكور تمثل نسبة 50.00% من عينة الدراسة بتعداد 30 مفردة، أما الإناث فكانت نسبتها 50.00% بتعداد 30 مفردة وهذا يبين تساوي أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث من حيث الجنس.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يتضح ان جل عينة الدراسة تتميز بالمستوى التعليمي عالي من خلال نسبة 66.7% من افراد العينة حاملي شهادة جامعية بتعداد 40 مفردة، ثم تليها نسبة 26.7% من أفراد عينة الدراسة مستوى تعليمي ثانوي بتعداد 16 مفردة، بينما نسبة 5% هم من مستوى التعليمي المتوسط بتعداد 03 مفردة والباقي نسبة 1.7% هم ذوي مستوى ابتدائي بتعداد 01 مفردة.

كما يبين الجدول أعلاه كذلك توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة الوظيفية ان النسبة الأعلى 51.7% من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الشبه الطبي بتعداد 31 مفردة، ونسبة 25% هم من فئة موظفي الإدارة بتعداد 15 مفردة، أما نسبة 13.3% من افراد عينة الدراسة هم فئة الأطباء بتعداد 08 مفردة ونسبة 10.00% هم فئة الاعوان من افراد عينة الدراسة بتعداد 06 مفردة. ويتضح من الجدول أيضا ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة أن النسبة الأعلى هي 91.7% من أفراد عينة الدراسة لسنوات الخبرة أقل من 05 سنوات بتعداد 55 مفردة مما يعني ان جل الموظفين مبتدئي الخبرة وذلك لتوظيفهم حديثا بسبب فتح المستشفى في سنة 2015، بينما نسبة 8.3% هم للفئة التي تقل خبرتهم عن 10 سنوات بتعداد 05 مفردة، وانعدام الموظفين الذين لديهم خبرة في الفئتين الأخيرتين.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر فنجد أن نسبة 41.7% من أفراد عينة الدراسة بتعداد 25 مفردة في الفئة العمرية (من 25 إلى 30 سنة) هي النسبة الأعلى أي أن معظم الموظفين شباب يتميزون بالنضج الفكري والقدرة على أداء العمل الجيد والسهر على راحة المرضى ، والاستجابة السريعة لطلباتهم، ثم تليها بعد ذلك نسبة 31.7% من أفراد عينة الدراسة بتعداد 19 مفردة في الفئة العمرية (من 20 إلى 25 سنة) ، وبعدها نسبة 18.3% من أفراد عينة الدراسة بتعداد 11 مفردة كانت أعمارهم بين 30-35 سنة، وأن نسبة 5% من أفراد عينة الدراسة بتعداد 03 مفردة للفئة العمرية بين 35-40 سنة، وأقل نسبة 3.3% من أفراد عينة الدراسة بتعداد 02 مفردة أكبر من 40 سنة.

الفرع الثاني: صدق و ثبات الاستبيان

1: دراسة صدق أداة الدراسة و ثباتها

لاختبار صدق أداة الدراسة نستخدم في ذلك طريقتين هما:

1-1- الصدق الظاهري: وهو التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بحيث قمنا بعرض هذه الاستبانة بالاعتماد على بعض

الاستبيانات السابقة لنقس المتغيرات وعدلت من طرف المشرف وبعض الأساتذة من ذوي الخبرة و الكفاءة في مجال البحث العلمي من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة للتحقيق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب

منهم مراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة،

1-2 الصدق البنائي: وهو استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار ألفا كرونباخ Alfa Cronbach ودراسة الاتساق الداخلي

لفقرات الاستبانة كافة وكذا لفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة .

أما الثبات يعني استقرار المقياس وعدم 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.

➤ تم التأكد من صحة الأداة ومن مصداقيتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وكانت درجة الاتساق الداخلي (0.87.0%) وهي نسبة عالية وجيدة للغاية لهذه الدراسة. كما يوضح الجدول (06) معامل الثبات لأبعاد الاستبانة.

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور استمارة الاستبيان
			المحور الأول: التسويق الداخلي
0.793	0.630	04	التمكين والدور الوظيفي
0.879	0.774	04	التدريب
0.854	0.730	04	التحفيز
0.766	0.587	04	الاتصالات الداخلية والعلاقات بالعمالين
0.747	0.559	04	محيط العمل المادي
0.855	0.732	04	ثقافة الخدمة
0.898	0.807	24	مجموع عبارات التسويق الداخلي
			المحور الثاني: جودة الخدمات العمومية
0.903	0.817	20	مجموع عبارات جودة الخدمة العمومية
0.9327	0.870	44	المقياس (الاستبيان)

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لكل أبعاد التسويق الداخلي بلغ 0.807 وهي أكبر من 0.6 وكذلك فيما يخص محور جودة الخدمات العمومية إذ بلغ 0.817، مما يعني ثبات الاستبيان، كما يلاحظ أن معامل الصدق لأبعاد التسويق الداخلي بلغ 0.898 وبلغ في محور جودة الخدمات العمومية 0.903 مما يدل على صدق الاستبيان، بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان استمارة الاستبيان تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات في ميدان الدراسة.

المطلب الثاني: تفسر ومناقشة نتائج الدراسة

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

الفرع الاول: تحليل بيانات أبعاد التسويق الداخلي:

1- البعد الأول الدور الوظيفي والتمكين:

الجدول رقم: (07) يوضح توزيع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الدور الوظيفي والتمكين حسب إجابات العاملين.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد	الرقم
4	موافق	1.035	3.750	الوظيفة بالنسبة لي انتماء للمؤسسة.	01
3	موافق بشدة	0.684	4.350	اشعر أنني اعرف مهام وظيفتي جيدا.	02
2	موافق بشدة	.7150	4.383	أعرف بدقة الدور المطلوب مني القيام به.	03
1	موافق	.6200	4.433	المهام والواجبات التي أقوم بها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	04
موافق بشدة		0.763	4.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات جيدة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (4.22) وبانحراف معياري بلغ (0.763)، حيث احتلت العبارة (04) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.620) بينما احتلت العبارة (3) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.71)، وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل بين الموافق والموافق بشدة وهذا مؤشر جيد جدا على الدور الوظيفي والتمكين.

2- البعد الثاني التدريب:

الجدول رقم: (08) يوضح توزيع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد التدريب حسب إجابات العاملين.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد	الرقم
1	موافق	.85760	3.900	- يغطي التدريب النقص في المهارات المطلوب مني اكتسابها.	01
3	موافق	.87650	3.666	- البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها حاليا.	02
4	محايد	1.106	3.383	- يتم إعداد العاملين جيدا لأداء المهام المطلوبة منهم.	03
2	موافق	.9610	3.700	المستشفى ترى إن تدريب العاملين بها يزيد من معرفتهم ومهاراتهم بكيفية التعامل مع المرضى.	04

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.66	0.950	موافق
--	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات جيدة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (3.66) وانحراف معياري بلغ (0.950)، حيث احتلت العبارة (01) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.857) بينما احتلت العبارة (4) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.96)، واحتلت العبارة (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.106) وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى الموافق وهذا مؤشر جيدة على أن تدريب العاملين يكون على مستوى مراكز التكوين للعاملين الشبه طبي والاطباء لتخصيص التدريب والتكوين ولكن قليل بالإضافة الى وجود تكوين بالمؤسسة من خلال الاستفادة القليلة من ذوي الخبرة.

3- البعد الثالث التحفيز:

الجدول رقم: (09) يوضح توزيع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد التحفيز حسب إجابات العاملين.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
01	-المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.	1.616	.9400	غير موافق بشدة	4
02	-في المستشفى نظام للمكافآت يرضي جميع العاملين.	1.933	.8990	غير موافق	1
03	-في المستشفى نظم للحوافز تشجع العاملين على العمل.	1.816	.7910	غير موافق	3
04	-يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة الصحية.	1.850	.8790	غير موافق	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	1.80	0.877	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات جيدة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (1.80) وانحراف معياري بلغ (0.877)، حيث احتلت العبارة (02) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.89) بينما احتلت العبارة (4) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (0.87)، واحتلت العبارة (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.79) وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى غير الموافق وهذا مؤشر ضعيف على أن تحفيز العاملين غير مهتمة به الجهات المسؤولة في الخدمة العمومية عامة وفي القطاع الصح خاصة وذلك راجع لعدم وجود مكافأة ونظام للحوافز لتشجيع العاملين كما وجود المرتب ضعيف ولا يتطلع لاهتمامات العاملين.

4- البعد الرابع الاتصالات الداخلية والعلاقات بالعاملين:

الجدول رقم: (10) يوضح توزيع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين حسب إجابات العاملين.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
01	- تتبع إدارة المستشفى سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها.	3.000	1.134	محايد	3
02	- بالمستشفى نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة.	2.800	1.204	محايد	4
03	- زملائي لا يترددون في مساعدتي إذا احتجت للمساعدة في إطار العمل.	3.983	.9110	موافق	1
04	- العلاقات بين العاملين في المستشفى تقوم على أساس المودة والاحترام وأشعر أننا نعمل كالفريق واحد.	3.450	1.156	موافق	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.30	1.10	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات جيدة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (3.30) وانحراف معياري بلغ (1.10)، حيث احتلت العبارة (03) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.91) بينما احتلت العبارة (4) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.156)، واحتلت العبارة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.134) وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى مؤشر محايد أو قريب من الموافق وهذا حسن على أن الاتصالات الداخلية والعلاقات بين العاملين من خلال انه توجد مساعدة وتآزر من طرف جميع العاملين وعلاقات تسودها المودة والاحترام كما تتبع الإدارة سياسة الباب المفتوح في إيصال المعلومات.

5- البعد الخامس محيط العمل المادي:

الجدول رقم: (11) يوضح توزيع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد المحيط المادي للخدمة حسب إجابات العاملين.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
01	- تصميم وشكل البناية يشجعك على أداء المهام بشكل جيد.	3.233	1.226	محايد	2
02	- توفر الإدارة الأدوات المناسبة لأداء خدمة ذات جودة عالية.	2.966	1.149	محايد	4
03	- تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة تساعدك على أداء مهامك بسهولة.	3.183	1.157	محايد	3

04	ظروف العمل المادية لا تساعد على أداء المهام بشكل جيد.	3.666	1.230	موافق	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.26	1.190	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (3.26) وانحراف معياري بلغ (1.190)، حيث احتلت العبارة (04) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (3.666) وانحراف معياري (1.230) بينما احتلت العبارة (01) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.226)، واحتلت العبارة (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.157) وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى المحايد وهذا مؤشر متوسط على أن العمل المادي للمؤسسة جديدة الإنشاء فكل الأدوات والتجهيزات غير متوفرة ما عدا حتى شكل البناية يليق بالمؤسسة الاستشفائية العمومية.

6- البعد السادس ثقافة الخدمة:

الجدول رقم: (12) يوضح توزيع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعدها ثقافة للخدمة حسب إجابات العاملين.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
01	- توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن الخدمات المقدمة والجديدة.	3.1500	1.02221	4	محايد
02	- لا يمتلك العاملون في المؤسسة الدراية التامة بأنهم جزء مهم في المؤسسة من خلال الخدمات التي يقدمونها.	3.3000	1.10928	1	محايد
03	- تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين لديها.	3.1833	1.12734	3	محايد
04	- تبذل إدارة المؤسسة قصارى جهدها لتطبيق الجودة في خدماتها المقدمة.	3.2167	1.15115	2	محايد
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.21	1.10	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات جيدة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (3.21) وانحراف معياري بلغ (1.10)، حيث احتلت العبارة (02) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.109) بينما احتلت العبارة (4) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.151)، واحتلت العبارة (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.127) وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى الموافق وهذا مؤشر متوسط على أن العمال بالمؤسسة لا يفهمون ثقافة الخدمة السائدة بالمؤسسة وذلك راجع على نشأة المؤسسة حديثا وعادات وتقاليد وثقافة المنطقة.

❖ تحليل بيانات محور أبعاد جودة الخدمة العمومية الاستشفائية:

الجدول رقم: (13) يوضح توزيع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع جودة الخدمة العمومية

حسب إجابات العاملين.

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
25	تلتزم المستشفى بتقديم الخدمة في وقتها المحدد.	3.4333	1.03115	موافق
26	يقوم العاملون بتسهيل إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة في تقديم الخدمة الصحية.	3.6667	0.79547	موافق
27	تؤدي المستشفى خدماتها الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة.	3.4500	0.89110	موافق
28	أضع ثقتي الكاملة في الأطباء والفنيين والعاملين بالمستشفى	3.5667	1.03115	موافق
29	تقوم المستشفى بإخباري بموعد تقديم الخدمة بدقة.	3.3667	0.93820	محايد
30	يقوم العاملون بالمستشفى بالاستجابة الفورية لاحتياجات المرضى مهما كانت درجة انشغالهم.	3.6333	0.90135	موافق
31	تقوم المستشفى بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى المرضى.	3.1333	0.98233	محايد
32	العاملين بالمستشفى لديهم الاستعداد الدائم للتعاون مع المرضى.	3.8333	0.90510	موافق
33	يشعر المريض بالأمان في التعامل مع العاملين بالمستشفى.	3.7333	0.95432	موافق
34	يتابع العاملون بالمستشفى حالة المريض بصفة مستمرة.	3.9333	0.86095	موافق
35	يتسم سلوك العاملين بالمستشفى بحسن المعاملة مع الوافدين للمستشفى.	3.8500	0.86013	موافق
36	يتمتع العاملون بالمستشفى بالمعرفة والمهارة والخبرة المناسبة.	3.6667	0.00282	موافق
37	تضع المستشفى مصالح المريض في مقدمة اهتماماتها.	4.0000	0.92057	موافق
38	يولي عمال المستشفى قدرا من العناية الشخصية بكل مرضاهم.	4.0000	0.84372	موافق
39	تقدر المستشفى ظروف المريض وتعاطف معه.	3.8833	0.86537	موافق
40	يتصف عمال المستشفى بالروح المرحة في التعامل مع المرضى.	3.9167	0.88857	موافق
41	المستشفى ذات موقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة.	2.2167	1.37892	غير موافق
42	مظهر مبنى المستشفى وديكوراتها جذابة جدا.	3.1833	1.20016	محايد
43	بالمستشفى لوحات إرشادية تسهل الوصول للأقسام المختلفة.	3.4667	1.17122	موافق

44	الأقسام بالمستشفى مرتبة ويسهل الوصول إليها.	3.1167	1.20861	محايد
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.54	0.908	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات جيدة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.908)، وهذا يدل من خلال المتوسط على أن جودة الخدمة العمومية لدى العاملين بمؤسسة الاستشفائية العمومية (مقررة) وعامة، ونورد فيما يلي ترتيب فقراته كالتالي:

حيث بلغت عبارتي رقم (37-38) على التوالي في بعد التعاطف أعلى متوسط حسابي قدره (4.00) وهذا يدل على حرص العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية على وضع مصالح المريض في مقدمة الاهتمامات كما يولي قدرا من العناية الشخصية بكل المرضى، ثم يليه في الفقرة رقم 34 التابعة لبعده الأمان متابعة العاملون حالة المريض بصفة مستمرة بمتوسط قدره (3.93)، ثم يتصف العاملين بروح المرحة في التعامل مع المرضى بمتوسط قدره (3.91)، يليه في الأخير ادنى متوسط قدره (2.21) في العبارة رقم 41 التابعة لبعده الجوانب المادية الملموسة في عبارة المستشفى ذات موقع ملائم يسهل الوصول إليه بسرعة كانت النسبة جيدة ، وفي الأخير نستنتج تميز العاملين بجودة مرتفعة على العموم وهذا راجع لتعدد الخدمات المقدمة والحفاظ على العاملين.

من خلال الجداول السابقة رقم (07-08-09-10-11-12) للتوزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتسويق الداخلي يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي بجميع أبعاده بلغ (3.24) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل الى محايد وهو مؤشر متوسط.

ويفسر هذا ان التسويق الداخلي عامة لدى التسويق بمؤسسة محل الدراسة (متوسط). اما ابعاد التسويق الداخلي فقد كان تقييمها وترتيبها على الشكل التالي:

بعد الدور الوظيفي والتمكين قد حصل على المتوسط الحسابي الأعلى (4.22) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل ان الدور الوظيفي والتمكين بالنسبة للعاملين مرتفعة بمؤشر موافق بشدة. ثم يليها بعد ذلك الترتيب بمتوسط حسابي يقدر ب (3.66) وانحراف معياري قدره (0.95) وهذا يدل ان تقييم هذا البعد بالنسبة للعاملين متوسط، ثم يأتي بعد ذلك بعد الاتصال الداخلي والمحيط المادي للخدمة وثقافة الخدمة على التوالي بمتوسط (3.30-3.26-3.21) بمؤشر محايد بتقييم متوسط بالنسبة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير بعد التحفيز بمتوسط (1.80) وانحراف معياري قدره (2.877) بمؤشر غير موافق بتقييم ضعيف بالنسبة للعاملين.

الفرع الثاني: اختبار وتحليل الفرضيات

بعد إعدادنا للاستبيان واختيار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق تحليل إجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS الذي ساعدنا في اختيار الفرضيات.

1) الفرضية الرئيسية:

1-1-1 اختبار صلاحية النموذج:

H_0 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمة العمومية الاستشفائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.935	6	1.489	2.607	0.0276
الخطأ	30.278	53	0.571		
المجموع الكلي	39.212	59			

مستوى الدلالة: 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

$$R^2 = 0.477 = \text{معامل التحديد}$$

$$R = 0.228 = \text{معامل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.607) بقيمة احتمالية بلغت (0.027) وهي اقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ويتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل وبشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في النموذج، يفسر ما مقداره 47.7% من التباين في المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمة العمومية مما يدل على ان هناك أثر للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

1-2-2 اختبار الفرضية الرئيسية:

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية، وذلك كما هو مبين في الجدول ادناه:

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية Sig
التسويق الداخلي	0.477	0.755	2.607	0.477	0.228	0.027

مستوى الدلالة: 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

حسب النتائج في الجدول اعلاه نجد ان هناك اثر معنوي للتسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما تؤكد قيمة كل من الخطأ المعياري (0.755) بمستوى دلالة (0.027) وهو اقل من (0.05)، كما يشير معامل الارتباط ($R=0.47$) الى قوة العلاقة الطردية الموجودة بين المتغيرين، ويلاحظ من معامل التحديد R^2 ان المتغير المستقل التسويق الداخلي فسر 22.8 % من التباين الكلي في مستوى جودة الخدمة العمومية كما بلغت قيمة تأثير التسويق الداخلي على الأداء B (0.77) أي كل زيادة في المتغير المستقل للتسويق الداخلي بوحدة واحدة تتبعها زيادة في جودة الخدمة العمومية (0.477).

ومنه تقبل الفرضية الحتمية التي تقول بانه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة (0.05) ونرفض الفرضية البديلة.

2) اختبار الفرضيات الفرعية

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة تأثير الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية.

H1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية.

من أجل اختبار الفرضية الأولى، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول(16): نتائج الانحدار البسيط للدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع

البيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta قيمة	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
الدور الوظيفي والتمكين	0.181	0.808	-0.181	0.033	0.166

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.181 التي تفسير قيمة تأثير الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية، تعزها قيمة معامل التحديد والبالغة 3% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (الدور الوظيفي والتمكين) تفسر 3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)؛ ونلاحظ أن قيمة Beta سالبة، مما تدل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية sig 0.166 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية. " وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة تأثير التدريب وتنمية العاملين على جودة الخدمة العمومية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية العاملين على جودة الخدمة العمومية.

H1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية العاملين على جودة الخدمة العمومية.

من أجل اختبار الفرضية الثانية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول(17): نتائج الانحدار البسيط للتدريب على جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع

البيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
التدريب	0.111	0.817	0.111	0.012	0.400

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.111 التي تفسر قيمة الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية، تعزها قيمة معامل التحديد والبالغة 12% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (الدور الوظيفي والتمكين) يفسر 12% من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)؛ ونلاحظ أن قيمة Beta موجبة، مما تدل على وجود علاقة بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية sig 0.40 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية العاملين على جودة الخدمة العمومية. " وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة تأثير الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على جودة الخدمة العمومية.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على جودة الخدمة العمومية.

من أجل اختبار الفرضية الثالثة، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول(18): نتائج الانحدار البسيط للتحفيز وجودة الخدمة العمومية كمتغير تابع

البيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
--------	----------------	----------------	-----------	---------------	-------------------

التحفيز	0.012	0.822	0.012	0.000	0.930
---------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.012 الذي يفسر قيمة تأثير التحفيز على جودة الخدمة العمومية، تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة 00% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (التحفيز) تفسر 0% من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)؛ أي لا يوجد تأثير بتاتا ونلاحظ أن قيمة Beta تكاد تنعدم مما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية 0.930 sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على جودة الخدمة العمومية." وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

2-4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة تأثير عملية الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة العمومية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة العمومية.

H1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة العمومية.

من أجل اختبار الفرضية الثالثة، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول(19): نتائج الانحدار البسيط للاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع.

البيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta قيمة	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين	0.244	0.797	0.244	0.060	0.06

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.244 الذي يفسر قيمة تأثير التحفيز على جودة الخدمة العمومية، تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة 6% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين) يفسر 6% من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)؛ ونلاحظ أن القيمة الاحتمالية 0.06 sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة العمومية." وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

2-5-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لمعرفة تأثير المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية.

من أجل اختبار الفرضية الخامسة، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول(20): نتائج الانحدار البسيط المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع

البيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
المحيط المادي للخدمة	0.090	0.8189	0.090	0.008	0.495

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.090 الذي يفسر قيمة تأثير المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية، تعزها قيمة معامل التحديد والبالغة 0.08% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (المحيط المادي للخدمة) يفسر 0.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع(جودة الخدمة العمومية)؛ أي لا يوجد تأثير بتاتا ، والقيمة الاحتمالية sig 0.495 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية." وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة.

2-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

لمعرفة تأثير ثقافة الخدمة على جودة الخدمة العمومية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية السادسة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية.

من أجل اختبار الفرضية السادسة، نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول(21): نتائج الانحدار البسيط ثقافة الخدمة على جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع

البيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
ثقافة الخدمة	0.433	0.740	0.103	0.188	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.433 بسبب تأثير ثقافة الخدمة على جودة الخدمة العمومية، تعزها قيمة معامل التحديد والبالغة 18% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (ثقافة الخدمة) يفسر 18% من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة

الخدمة العمومية؛ تعززها قيمة Beta الموجبة، والقيمة الاحتمالية sig 0.001 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية القائلة أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية. " وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية السادسة للدراسة.

وفي الجدول التالي نلخص الفرضيات كمايلي:

جدول(22): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

البيان	معامل الارتباط	القيمة sig الاحتمالية	القرار
المتغير الأول	.1810	0.166	لا يوجد ارتباط
المتغير الثانية	.1110	0.400	لا يوجد ارتباط
المتغير الثالثة	.0120	0.930	لا يوجد ارتباط
المتغير الرابعة	.2440	0.060	لا يوجد ارتباط
المتغير الخامس	.0900	0.495	لا يوجد ارتباط
المتغير السادس	.433*0	0.001	يوجد ارتباط

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

نتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات لدراسة بالإضافة إلى الفرضية الرئيسية وتمت الاستعانة بمعامل الانحدار البسيط (Régression) لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثالث: تفسير نتائج أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية الاستشفائية.

بعد تحليل بيانات الاستبانة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتحصل عليها.

1) تقييم مستوى التسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية الاستشفائية:

من خلال تحليلنا للاستبانة نلاحظ أن مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية أقل من المقبول، وتحلى ذلك في انخفاض مستوى أبعاده، ثقافة الخدمة أعلى مستوى حسب اراء عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك ان المؤسسة تتوفر على ثقافة خدمية عالية تساعد في الرقي بجودة الخدمة العمومية من خلال توفرها على ثقافة تنظيمية تؤكد خدمة المريض والموظفين تأدية مهامهم المعتادة على أكمل وجه عالية وبتطبيق التسويق الداخلي من أجل الوصول الى خدمة متميزة. كما أكدت آراء العينة على عدم وجود اهتمام من قبل المؤسسة العمومية الاستشفائية بكل من المتغيرات التسويق الداخلي الأخرى على غرار (الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين. المحيط المادي.) وذلك راجع لعدم اهتمام المؤسسة العمومية ابعاد التسويق الداخلي وعدم وجود مؤسسات صحية خاصة في المنطقة حتى يكون التنافس على أبعاد التسويق الداخلي.

2) تفسير نتائج أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية الاستشفائية:

اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لأسئلة الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج انطلاقا من إجابات المستقصين بخصوص وجود أثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية، بحيث يمكننا رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر معنوي للدور الوظيفي والتمكين على جودة الخدمة العمومية

بالمؤسسة، هو راجع الى عدم معرفة كل فئة من العمال وضوح الدور الذي يقوم به كل عامل وتأدية مهامهم بدقة ونجد تداخل الأدوار مما انعكس سلبا على البعد الأول.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر معنوي للتدريب على جودة الخدمة العمومية بالمؤسسة، هو راجع

الى عدم وجود اهتمام من طرف المؤسسة ببرامج التدريب والتعليم لموظفيها من أجل كسب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها في أداء وظائفهم.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر معنوي التحفيز على جودة الخدمة العمومية بالمؤسسة، هو راجع الى

عدم وهذا يعني بان الحوافز المقدمة ونظام المكافأة لم يحقق الهدف منه في زيادة جودة الخدمة العمومية.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر معنوي الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة

العمومية بالمؤسسة، هو راجع تعامل المؤسسة بطرق الاتصال التقليدي وعدم وجود علاقات وظيفية كبيرة بين العاملين مما أكدته النتائج.

✓ من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر معنوي المحيط المادي للخدمة على جودة الخدمة العمومية

بالمؤسسة، هو راجع الى الأجواء الموجودة داخل المؤسسة وتعرقل السير الحسن للخدمة.

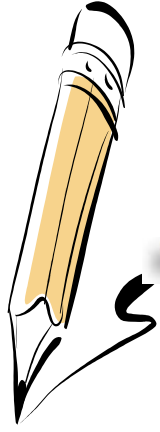
✓ من خلال ما سبق نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر معنوي للثقافة الخدمة على جودة الخدمة العمومية في المؤسسة

العمومية الاستشفائية، ان ثقافة الخدمة الموجودة داخل المؤسسة ساعدت العاملين في تحسين أدائهم والحث على التماسك والعمل الجماعي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي الذي يعد من أهم مواضيع الحديثة داخل المؤسسة العمومية و توضيح دوره في رفع مستوى جودة الخدمة العمومية الاستشفائية بمقررة ، حيث قدمنا المنهجية التي قامت عليها الدراسة الميدانية، و بغرض التعرف أكثر على موضوع الدراسة تم عرض و تحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستبيان الموجه للعاملين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة، وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو المتغيرات المستقلة و المتغير التابع وأخيرا اختبار صحة فرضيات الدراسة.

مما توصلنا إلى أن ابعاد التسويق الداخلي تؤثر على جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر مقدمي الخدمة، أي عدم وجود تأثير مقبول لكل من أبعاد التسويق الداخلي (الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين ، المحيط المادي للخدمة، ثقافة الخدمة) في المتغير التابع بنسب ضئيلة متفاوتة، ماعدا بعد وحيد وهو ثقافة الخدمة مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية لوجود تأثير دون الوسط لأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر العاملين للمؤسسة العمومية الاستشفائية -مقررة-المسيلة



خاتمة



ظهرت العديد من التحديات التي تطوق المؤسسات الخدمية في ظل زيادة المنافسة الشديدة , حيث أصبح لابد على مسيري هذه المؤسسات أن يوفروا السبل التي يحافظون بها على زبائنهم , ونظرا لأن عملية الاتصال كبيرة بين مقدم الخدمة و المستفيد منها فكان لابد على هذه المؤسسات الاهتمام بمقدمي الخدمة ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم و محاولة تلبيتها حتى يحقق رضاهم و من تم تقديم أحسن الخدمات , و هذا 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 .

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 الخدمة العمومية الاستشفائية وجعلها محل دراستنا بإقرانه بدراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية-مقرة، وكان التركيز في الدراسة على مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة العمومية الاستشفائية .

❖ -نتائج الدراسة :

يعتبر بحثنا هذا محاولة منا لمعرفة درجة مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية حيث توصلنا للنتائج التالية:

1-النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- إن التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية أصبح أداة من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية للرقي بخدماتها الى المستوى المطلوب من الجودة.
- إن التطور التكنولوجي فرض على المؤسسات الصحية تبني سياسة التسويق الداخلي، وهو ما مكن مختلف شرائح المرضى من الاستفادة من الخدمات الصحية بجودة عالية وفي أوقات قياسية.
- يعتبر أداء المورد البشري قوة دفع وسببا رئيسيا في نجاح عمليات وتوجهات المنظمة نحو تطوير والتغيير الأفضل والرفع من مستوى خدمة الجودة، حيث يعني التسويق الداخلي بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أفضل المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة هذه المؤسسات وعاملها.

2-النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- اظهر الواقع الميداني انه ليس هناك اهتمام من طرف المسيرين ببعدي التدريب و التحفيز و الاتصال الداخلي و المحيط المادي للعمل في مؤسسة عينة الدراسة.
- كما بينت الدراسة غياب الاهتمام لدى مسيري المؤسسة العمومية الاستشفائية عينة الدراسة بمفهوم التسويق الداخلي , على الرغم من أن هناك ممارسة لبعض أنشطته وهي الثقافة الخدمة حيث كانت درجة تقييمها متوسطة و لكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب من الوعي بأنشطة التسويق الداخلي الاخرى.
- من وجهة نظر العاملين هناك توافر لدى المؤسسة عينة الدراسة لجودة الخدمة العمومية الاستشفائية لان متوسطها الحسابي لآراء واتجاهات العاملين قدر ب(3.54) فكانت درجة تقييمها كانت جيدة.
- هناك ارتباطا عكسي للدور الوظيفي والتمكين حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء واتجاهات العاملين ب(4.22) بمؤشر موافق بشدة أي تقييم بجيد جدا وبالتالي ليس لها تأثير نظرا لعدم دلالتها الإحصائية.
- هناك درجة جيدة من التدريب بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء واتجاهات العاملين ب(3.66) بمؤشر موافق أي تقييم بجيد وبالتالي ليس لها تأثير نظرا لعدم دلالتها الإحصائية.

- هناك درجة متوسطة من الاتصال والعلاقات الوظيفية والمحيط المادي للخدمة بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء واتجاهات العاملين لكل بعد على التوالي ب(3.30) و(3.26) بمؤشر محايد أي تقييم متوسط وبالتالي ليس لها تأثير نظرا لعدم دلالتها الإحصائية.
- هناك درجة متوسطة من ثقافة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء واتجاهات العاملين ب(3.21) بمؤشر محايد أي تقييم متوسط.
- هناك تأثير إيجابي ضئيل لأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية الاستشفائية، أكثر الأبعاد تأثيرا هو ثقافة الخدمة لأنه تزيد من الرفع من جودة الخدمة العمومية حيث أن جميع يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم نحو تحقيق جودة أكثر، و الأبعاد الأخرى ليس لها تأثير نظرا لعدم دلالتها الإحصائية وهي (الدور الوظيفي والتمكين والتدريب و التحفيز والاتصال الداخلي و المحيط المادي للعمل).
- من وجهة نظر العاملين لعينة الدراسة ليس هناك عدم اهتمام لدى المؤسسة بتصميم وتوصيف الوظائف لكافة العاملين في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح بشغلها بالأفراد المناسبين وضرورة وضوح الدور الوظيفي المطلوب القيام به لكل فرد.
- ومن خلال كل ما سبق نستنتج أن :
- أن فرضيات البحث طبقت ولو بشكل بسيط على الدراسة التي قمنا بها على الرغم من وجود متغيرات أخرى تساهم في تحقيق الجودة في الخدمة العمومية الاستشفائية وهو ما يعكس لنا أن تطبيق التسويق الداخلي ما هو إلا جزء من هذه المتغيرات.

❖-توصيات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية :
- المحاولة الجادة لمسيرى المؤسسة العمومية الاستشفائية لفهم وإدراك التسويق الداخلي واعتباره فلسفتها لتحقيق النجاح والتميز لذا وجب عليها مراجعة سياستها وإعطاء هذا المتغير نوعا من الاهتمام.
- ضرورة تطبيق البحث التسويقي في السوق الداخلي للمؤسسة لمعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها لتحقيق الجودة في عملهم.
- ضرورة توافر عملية الاتصال ذات الاتجاهين بين العاملين وإدارة المؤسسة بما يسمح بحل مشكلات العمل بسرعة ويعكس مقترحات العاملين.
- تصميم وتوصيف الوظائف لكافة العاملين في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح بشغلها بالأفراد المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به لكل فرد.
- ضرورة تفعيل البرامج التدريبية الذي بينت النتائج انه ليس هناك اهتمام بها من طرف مسيرى المؤسسة الصحية حيث أن التدريب يزيد من مهارات العاملين ويساهم في تحسين أدائهم.
- أيضا ضرورة تفعيل نظام الحوافز الذي يساهم في تشجيع العاملين على الأداء الجيد.
- محاولة ترسيخ ثقافة السرعة في الاستجابة والرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم .
- ضرورة التقييم المستمر لجودة الخدمة الاستشفائية المقدمة للمرضى بأبعاده كافة لضمان رضاهم عنه.
- إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم التسويق الداخلي والنتائج المترتبة عنه.

❖ -آفاق الدراسة :

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الابعاد المرتبطة بها، يمكن من خلال هذا البحث استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها.

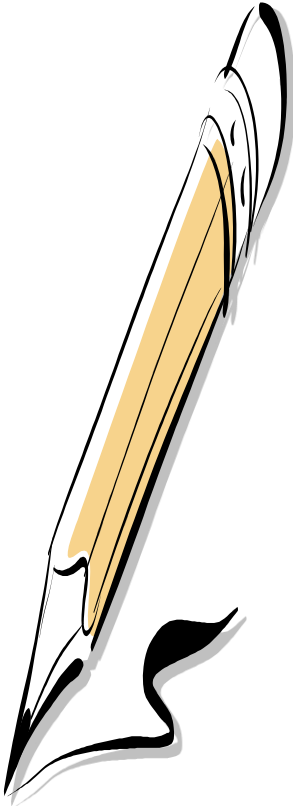
-تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات العمومية كمتطلب لنجاح السياسات التسويقية الخارجية.

- جودة الخدمة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الصحية.

-دور نظم التدريب في ترقية أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.

-التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز الأداء التسويقي في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

-إدارة العلاقة مع الزبون الداخلي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

1. أبو النجا محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، الجامعية، الإسكندرية، 2008.
2. أبوبكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
3. إدريس ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2006.
4. ببرا كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
5. بعلي محمد صغير، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر 2002 .
6. البكري ياسر ثامر، إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
7. البكري ياسر ثامر، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2005.
8. بن حبيب نياز عبد العزيز، جودة الرعاية الصحية، وزارة الصحة، الرياض، 2005.
9. بوعمامة العربي، رقاد صليحة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2009.
10. الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
11. حمود الفريجات خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. حمود الفريجات خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2000.
13. الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006.
14. الزعبي علي فلاح، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. شاعر عبد الحميد، الرعاية الصحية الأولية، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2000.
16. شاكر مجيد سوسن والزيادات محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، درا صفاء، عمان، الأردن، 2007،
17. الصحن محمد فريد. قراءات في إدارة التسوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
18. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
19. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
20. الطائي حميد والعلاق بشير عباس، تسويق الخدمات -مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
21. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
23. طلعت الدمرداش إبراهيم، اقتصاديات الخدمات الصحية، ط2، مكتبة القدس، مصر، 2002.
24. عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

25. عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، المملكة السعودية، 2008.
26. عبد المحسن توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
27. العجامة تيسير، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
28. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
29. العلاق بشير عباس، التسويق الحديث ومبادئه وإدارته وبحوثه، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، 1998.
30. فاروق عبد الحميد محمد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1973.
31. القطب مروان محي الدين، طرق خصخصة المرفق العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
32. ليلو مازن راضي، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2008.
33. مراد سامي أحمد محمد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
34. مراد سامي أحمد محمد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الغاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
35. المرسي حجازي السيد، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004.
36. ملحم يحي، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.
37. نجم نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
38. نورمان ريتشارد، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
39. هاشم عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
40. الوادي محمود حسين وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

2- الرسائل والاطروحات:

41. براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
42. الجريري صالح عمرو الكرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا 2006.
43. الرشدي أحمد عبد الله، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
44. الشوابكة رائد ضيف الله أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
45. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.

46. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009/2008.
47. بن مرسل رافيق، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مدرسة الدكتوراه للقانون الأساسي والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ديسمبر 2011.
48. بوغان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
49. جوهره أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014.
50. حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير فرع تنظيم سياسي وإداري، قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007.
51. زكريا محمود منى، سياسات الاختيار للخدمة العامة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، السودان، ماي 2010.
52. سمارة ياقوتة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014/2013.
53. شيروف فضيلة، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
54. صادق درمان سليمان وحاسم حسان ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نيوني)، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006.
55. فليسي لبندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012/2011.
56. لبد زاهي إبراهيم، ريان عمر احمد رجب، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
57. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، (دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر)، رسالة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم، جامعة تلمسان، 2009-2010.
58. مسعودي راوية، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014/2013.
59. معارفي فريدة، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008/2007.
60. معراج هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

3-المجلات الدوريات:

61. الأحمدى حنان، تحسين الجودة" المفهوم والتطبيق في المنظمات الصحية، مجلة الإدارة العامة، مركز البحوث، معهد الإدارة، الرياض، العدد 02، 2000.
62. الحاج أمل إبراهيم والضمور هاني، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، العدد 01، 2010.
63. الرشيد صالح سليمان، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطابق المفاهيم التسويقية الحديثة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد: 114، 2008.
64. الصرايرة أكثم عبد المجيد رويده خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2010.
65. الصرن رعد حسن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 06، جوان 2004.
66. ذياب صلاح محمود، قياس ابعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2012.
67. شعبان سعيد حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
68. عمروش أحسن، مداخلة بعنوان: ماهية المرفق العام، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العام في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي 2015.

4-ملتقيات والندوات:

69. أحمد حسن إلهام فخري، التسويق بالعلاقات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، قطر 6-8 أكتوبر 2003.
70. بولودان نجاح، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي، 2010.
71. حميسي عمر، مداخلة بعنوان الإطار التاريخي والمفاهيمي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015.
72. خليل عبد الرزاق وعاشور عادل، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة؟ أم شهادة وسلوك؟، المؤتمر الدولي حول: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 07/08 ماي 2007.
73. سيد مصطفى أحمد، تحسين جودة الخدمات الحكومية، ندوة حول: تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، 20-22 أوت، 2002.
74. مخانشة آمنة، مداخلة بعنوان: الإطار المفاهيمي والتاريخي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015.
75. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، المرسوم التنفيذي رقم 07-140، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، المؤرخ في 19 ماي 2007.

5-المواقع الإلكترونية:

الموقع الإلكتروني لجريدة المسار العربي

71. <http://www.dsp-msila.dz/index.php/home/85-etablissements-sons-tutklle/117-ephmagra>.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

72. Ahmed, p,K., Rafiq , M , **Ameta-model of internal marketing**, in varey &Barbara, Op.cit.
73. Ahmed, p,K., Rafiq , M , **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused management**, Butterworth-heinmann, (ny),p6.
74. Averous Bernard et Averous Daniel, **Mesurer et Manager de service**, 2ème édition, édition Insep consulting, Paris, 2004.
75. Ballantyne, D, **The strengths and weaknesses of internal marketing**, In Varey & Barbara, Internal marketing Directions for Management, Routledg2000.
76. Bergenhegouwen L, et autres, **100 Questions pour comprendre et agir les normes ISO 9000**, imprimerie Chirat, France, 2003.
77. Berry, Parasurman,A, **Services marketing starts from within** , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000,
78. Dunmore M, **Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy**, kagan page, London (UK), 2002.
79. Eiglier Pierre, **Marketing et Stratégie des Services**, édition economica, Paris, 2004.
80. Gudmundson,A, Lundberg,C, Internal marketing: A way of Improving Quality, electronic page,p2
81. kelemen Mihaela, Papisolomou Loana, **Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector**, Journal of marketing management, Vol,23, No,7-8,2007, pp746.747.
82. Kotler Philip ,**Marketing Management**, 8eme edition, Prentice – Hall, International Inc. 2003.
83. kotler Philip.**marketing management**. 13^{ème} édition. Pearson éducation. Paris. 2009Jacques Chevallier. Essai sur la notion juridique de service public. Sur le site : <http://www.U-picardie.fr/labou/curapp/revues/> Consulté le : 20-10-2015.
84. Lings, I, Greenly, **Measuring Internal Marketing Orientation**, Journal of marketing research, Vol, 7 February. 2005.

85. Parasuraman. A, Zeithaml. Valarie. A & Berry Leonard. L, **A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research**, Journal of Marketing, Vol 49, 1985.
86. SEDJARI Ali et Autres, **Administration, Gouvernance et Décision publique**, L'HARMATTAN-Gret, Paris, 2004.
87. Taniver Ahmed Minar, et AL, **Internal marketing: A strategic Tool to Achieve inter-functional Coordination in the context of manufacturer of industrial Equipment**, Daffodil international University Journal of Business and Economics, Vol3, January 2008.

ملاحق

استمارة الاستبيان

أخي الموظف الكريم، أختي الموظفة الكريمة: تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر أكاديمي قسم علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية حيث قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية.

نقوم بإعداد دراسة ميدانية حول "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية" لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) - مقرة، من وجهة نظر مقدمي الخدمة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على نجاح هذه الدراسة بكل صراحة وموضوعية.

علما بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل إلا لغاية البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى منكم أن تجيبوا على الأسئلة المطروحة أدناه، ووضع علامة (X) أمام الفقرة أو الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم.

الطالبين: بوغزير خيرالدين

شعباني محمد

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر () ، أنثى ()

2- المستوى التعليمي: ابتدائي () ، متوسط () ، ثانوي () ، جامعي ()

3- المهنة الوظيفة وليست المهنة: إداري () ، شبه طبي () ، عون () ، طبيب () .

4- الخبرة: 1-5 سنوات () ، 5-10 سنوات () ، 10-15 سنة () ، من 15 فأكثر ()

5- العمر: 20-25 () ، 25-30 () ، 30-35 () ، 35-40 () ، 40 فأكثر ()

المحور الثاني : ابعاد التسويق الداخلي

درجة الموافقة					العبارات	ابعاد التسويق الداخلي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					-الوظيفة بالنسبة لي انتماء للمؤسسة.	1 2 3 4 التمكين والور الوظيفي
					-اشعر أنني اعرف مهام وظيفتي جيدا.	
					-أعرف بدقة الدور المطلوب مني القيام به.	
					-المهام و الواجبات التي أقوم بها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	
					-يغطي التدريب النقص في المهارات المطلوب مني اكتسابها.	5 6 7 8 التدريب
					-البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها حاليا.	
					-يتم إعداد العاملين جيدا لأداء المهام المطلوبة منهم.	
					-المستشفى ترى إن تدريب العاملين بها يزيد من معرفتهم ومهاراتهم بكيفية التعامل مع المرضى.	
					-المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.	9 10 11 12 التحفيز
					-في المستشفى نظام للمكافآت يرضي جميع العاملين.	
					-في المستشفى نظم للحوافز تشجع العاملين على العمل.	
					-يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة الصحية.	
					- تتبع إدارة المستشفى سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها.	13 14 15 16 والعلاقات بين العاملين الاتصالات الداخلية
					- بالمستشفى نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة.	
					- زملائي لا يترددون في مساعدتي إذا احتجت للمساعدة في إطار العمل.	
					- العلاقات بين العاملين في المستشفى تقوم على أساس المودة والاحترام واشعر أننا نعمل كالفريق واحد.	
					- تصميم وشكل البناية يشجعك على أداء المهام بشكل جيد.	17 18 19 20 محيط العمل المادي
					- توفر الإدارة الأدوات المناسبة لأداء خدمة ذات جودة عالية.	
					- تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة تساعدك على أداء مهامك بسهولة.	
					-ظروف العمل المادية لا تساعد على أداء المهام بشكل جيد.	
					- توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن الخدمات المقدمة والجديدة.	21 22 23 24 ثقافة الخدمة
					-لا يمتلك العاملون في المؤسسة الدراية التامة بأنهم جزء مهم في المؤسسة من خلال الخدمات التي يقدمونها.	
					-تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين لديها.	
					-تبذل إدارة المؤسسة قصارى جهدها لتطبيق الجودة في خدماتها المقدمة.	

➤ المحور الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية الاستشفائية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					الاعتمادية: الدقة في انجاز للخدمة المطلوبة
					1- تلتزم المستشفى بتقديم الخدمة في وقتها المحدد. 2- يقوم العاملین بتسهيل إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة في تقديم الخدمة الصحية. 3- تؤدي المستشفى خدماتها الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة. 4- أضع ثقتي الكاملة في الأطباء والفنيين والعاملين بالمستشفى.
					الاستجابة: سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة
					1- تقوم المستشفى بإخباري بموعد تقديم الخدمة بدقة. 2- يقوم العاملین بالمستشفى بالاستجابة الفورية لاحتياجات المرضى مهما كانت درجة انشغالهم. 3- تقوم المستشفى بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى المرضى. 4- العاملین بالمستشفى لديهم الاستعداد الدائم للتعاون مع المرضى.
					الأمان: القدرة على استلھام الثقة والائتمان
					1- يشعر المريض بالأمان في التعامل مع العاملین بالمستشفى. 2- يتابع العاملون بالمستشفى حالة المريض بصفة مستمرة. 3- يتسم سلوك العاملین بالمستشفى بحسن المعاملة مع الوافدين للمستشفى. 4- يتمتع العاملین بالمستشفى بالمعرفة والمهارة والخبرة المناسبة.
					التعاطف: درجة العناية بالمستفيد ورعايته
					1- تضع المستشفى مصالح المريض في مقدمة اهتماماتها. 2- يولي عمال المستشفى قدرا من العناية الشخصية بكل مرضاهم. 3- تقدر المستشفى ظروف المريض وتعاطف معه. 4- يتصف عمال المستشفى بالروح المرحة في التعامل مع المرضى.
					الجوانب المادية اللاملموسة: العناصر المادية للخدمة
					1- المستشفى ذات موقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة. 2- مظهر مبنى المستشفى وديكوراتها جذابة جدا. 3- بالمستشفى لوحات إرشادية تسهل الوصول للأقسام المختلفة. 4- الأقسام بالمستشفى مرتبة ويسهل الوصول إليها.

المصدر: مجموعة من الاستبيانات التي تناولت نفس المتغيرات.

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا

الملخص:

تهدف الدراسة إلى بيان مصطلح التسويق الداخلي وتأثير أبعاده المختلفة: (الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين، المحيط المادي للخدمة، ثقافة الخدمة) كمتغير مستقل على تحسين جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع.

كما اعتمدنا في جمعنا للمعلومات والبيانات على استمارة الاستبيان التي صممت لهذا الغرض قمنا بتوزيع (65) استبانة لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-مقرة، وقد تم استرجاع (60) استبانة صالحة للتحليل، وتمت معالجة المعلومات والنتائج باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو انه يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة بدرجة تحت متوسط على الرغم من ان هناك ممارسة لبعض أنشطته، كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الجودة في الخدمة العمومية الاستشفائية بئذ المزيد من الجهود اتجاة تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان تقديم أفضل الخدمات، يقتضي بالضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي من طرف هذه المؤسسة من خلال الاهتمام بجميع أبعاده.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، جودة الخدمة العمومية، المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة.

Summary:

The study aims at explaining the term of (**internal marketing**) and the impact of its various dimensions [**role, empowerment, training, motivation, internal communication and employee relations, physical environment of service, culture of service**] as an independent variable to improve the quality of public service as a dependent variable.

The questionnaire was designed for this purpose. We distributed 65 questionnaires to the employees of the hospital-based public institution. 60 questionnaires were retrieved for analysis. The information and results were processed using the statistical package of social sciences (Spss) .

The study found that there is a positive correlation between internal marketing and the quality of service provided. The study concluded that improving the quality of public health services by More efforts to meet the needs of employees and gain satisfaction in order to provide the best services, necessarily requires adoption of the concept of internal marketing by this institution through attention to all its dimensions.

Keywords: Internal Marketing, Quality of Public Service, Public Hospital Institution -Magra- .