

التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمات الصحية: دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العمومي بالجزائر

Internal Marketing and its impact on Health Services Quality: comparative study on private and public sector in Algeria

الاسود محمد

جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر

Lassoued-mohammed@univ-eloued.dz

نهائي باتول*

جامعة حمه لخضر الوادي،

مخبر الاقتصاد السياسي بين التنمية الاقتصادية
والتحديات السياسية للدول العربية والافريقية

Nehaili-batoul@univ-eloued.dz

ملخص:	معلومات المقال
يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية التسويق الداخلي وتأثيره على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي الجزائري، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تقديم دراسة مقارنة بين موظفي مستشفى حكومي ومستشفى خاص "نايلة بالجلفة". ولقد توصلت دراستنا إلى أن اعتماد إجراءات التسويق الداخلي يؤثر إيجابياً على مردودية المؤسسات الصحية ما يؤثر على مردودية وانضباط الرأسمال البشري لها، العنصر الغائب لدى المؤسسات الاستشفائية الحكومية، فنلاحظ قلت الوعي لإجراءات التسويق الداخلي، مما يؤثر على درجة الرضا الوظيفي وبالتالي رضا المريض.	تاريخ الارسال: 2026/05/03
	تاريخ القبول: 2026/07/01
	الكلمات المفتاحية: ✓ التسويق الداخلي ✓ جودة الخدمات الصحية ✓ الرضا الوظيفي
Abstract:	Article info
This article aims to highlight the importance of internal marketing and its impact on the performance level of employees in Algerian healthcare sector, through this study, we attempted to provide a comparative analysis between employees of public hospital and those of a private hospital "NAILA" in Djelfa. The results of our study indicate that implementing IM practices has positively affects the profitability of healthcare institutions, which in turn effect human capital productivity and discipline. This is an element that public institutions often lack. We observed a low level of awareness regarding IM practices, which effects negatively on job satisfaction and, consequently, patient satisfaction.	Received 03/05/2026
	Accepted 01/07/2026
	Keywords: ✓ Health Service Quality ✓ Internal Marketing ✓ Job Satisfaction

مقدمة:

إن نجاح المؤسسات في وقتنا الحالي لا يعتمد فقط على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها بل هناك عناصر أخرى قد يتأثر بها، خاصة في ظل المنافسة السائدة، ويعتبر المورد البشري من أهم هذه العناصر، والقادرة على تحقيق النجاح خاصة في قطاع الخدمات الصحية الذي يعد عنصراً أساسياً لبناء اسم وعلامة بارزة في الميدان، لذا تركز المؤسسات الناجحة على العنصر البشري وتعمل على تأهيله وتطويره لتقديم خدمات في المستوى، وهنا تظهر أهمية مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد النشاط الذي يتم من خلاله التعامل مع الموظفين على أنهم "عملاء داخليين" يتوجب دراسة احتياجاتهم ورغباتهم بهدف كسب رضاهم وولائهم، فكما تركز المؤسسات الناجحة على تقديم الأفضل لعملائها فهي تعمل على تسهيل وبناء علاقة مع عمالها وموظفيها في نفس الوقت، وغالباً ما يكون قسم الموارد البشرية هو المسؤول على نشاطات التسويق الداخلي، من توزيع المعلومات، برجة التدريبات، التحفيز بأنواعه، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ إستراتيجياتها على أكمل وجه.

وبناءً على ما سبق، تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية تطبيق اجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية؟

وتنبثق منها التساؤلات التالية:

- ما مدى مساهمة التدريبات والتحفيزات في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية؟
- كيف تؤثر عملية الاتصال الداخلي على تحقيق اهداف المؤسسة الخدمية؟
- ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على تحسين الخدمات الصحية؟

للإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات الآتية:

- تساعد التدريبات والتحفيزات على تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- يعمل الاتصال الداخلي على الوصول إلى أهداف المؤسسات الخدمية.
- تتحسن جودة الخدمات الصحية بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة استعراض اهم الأسس النظرية والمعرفية حول مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته.
- التعرف على محددات تحسين جودة الخدمات ومختلف المعوقات التي بدورها تؤثر عليها.
- محاولة معرفة تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات الصحية.

أهمية الدراسة:

- المساهمة في زيادة الوعي وحسن استخدام المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية لتحسين الأداء الوظيفي في القطاع الصحي.
- إبراز دور المورد البشري في تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسات الخدمية الصحية.
- بلورة فكرة تبني مفاهيم التسويق الداخلي في المؤسسات الصحية ومساهمتها في تحقيق رضا العامل والعملاء.

الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى:

دراسة كمال مولوج، فوزية مقراش، وإسماعيل مولوج والتي كانت بعنوان "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أبعاد التسويق الداخلي (الاتصال، التحفيز، التدريب) وتأثيرها على الرضا الوظيفي لأطباء المستشفيات العمومية، تم استخدام الاستبيان كطريقة لجمع البيانات، من أهم نتائجها عدم وجود أثر دال معنوي للتمكين على الرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة على إيلاء الاهتمام الكافي للتسويق الداخلي.

• الدراسة الثانية:

دراسة شريط حسين الأمين، عطوي نوال، تحت عنوان أثر ممارسة التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات التسويق الداخلي وأثرها في تحسين جودة الخدمات حيث ركزت في الدراسة على الخدمات المصرفية، تم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة، من أهم نتائجها أن بعد الاتصال الداخلي فقط يؤثر على تحسين جودة الخدمة المصرفية أما الابعاد الأخرى تأثيرها منخفض لا يمكن الاستدلال عليه احصائيا، ومن أهم ما توصي به الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق برامج التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية.

• الدراسة الثالثة:

دراسة خطابت أمينة وخلف عثمان بعنوان أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة قياس مستوى تطبيق التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمات السياحية في فنادق الجزائر، أجريت هذه الدراسة من خلال استبيانين الأول موجه إلى الموظفين والثاني إلى الضيوف، من أهم نتائجها أن التسويق الداخلي يطبق في الفنادق المبعوثة بمستوى متوسط، وأن جودة الخدمات السياحية فيها تعتبر متوسطة، من أهم ما توصي به الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق برامج التسويق الداخلي في المنظمات السياحية.

مصطلحات الدراسة:

1. الخدمات الصحية:

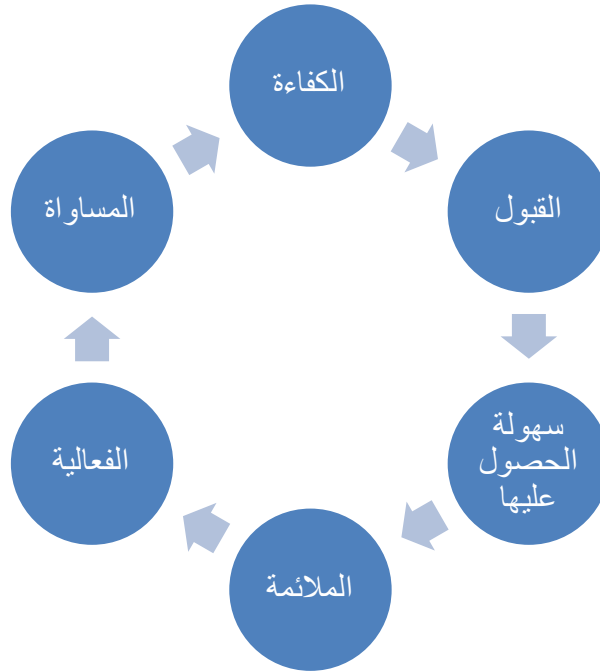
الخدمات العلاجية أو الاستشفائية هي المنفعة أو مجموعة من المنافع التي تقدم للمرضى، والتي تحقق حالة كاملة من السلامة الجسمانية والعقلانية والاجتماعية، فتشمل الخدمات الطبية والشبه طبية، الخدمات الإدارية وخدمات الايواء والاطعام. (طاح جميلة، 2018، ص05) كما عرفت منظمة الصحة العالمية الخدمات الصحية على أنها "مصطلح يتضمن التعزيز والوقاية والمعالجة والتأهيل، كما يتضمن هذا المصطلح الخدمات التي تستهدف الأفراد (مثل التطعيمات في مرحلة الطفولة) والخدمات التي تستهدف السكان (الحملات الإعلامية مثلا). (نبيل بن عامر، لعش، 2015، ص178).

2. جودة الخدمات الصحية:

الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية عرفت على أنها "درجة الالتزام بالمعايير المعاصرة المعترف بها للممارسة الجيدة ومعرفة وتحديد النتائج المتوقعة للخدمة أو إجراء أو تشخيص أي مشكلة طبية. (لكموتة & مايدة، 2021، ص46). وقد حددت ثلاث مكونات لجودة الخدمات الصحية:

- 1.2 المكونات الفنية: والتي تعني درجة حسن تطبيق العلوم والمعارف الطبية لغرض تشخيص ومعالجة المشاكل الصحية.
- 2.2 المكونات المرتبطة بالعلاقات الشخصية: وتشير إلى الاستجابة لحاجات وتوقعات المستهلكين (المرضى) المعاملة الودية والاهتمام من قبل مقدمي الخدمة.
- 3.2 المكونات البيئية والهيكلية: وتشير إلى البيئة الكلية التي يتم ضمنها تقديم الخدمات الصحية ويتضمن ذلك جاذبية المؤسسة الصحية، مدى توفر مستلزمات الراحة والخصائص الهيكلية لها. (خالد بن سعيد، 1994، ص12)
3. عناصر جودة الخدمات الصحية:

زاد الاهتمام مؤخراً في مجال الخدمات الصحية وجودتها، بالعوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى رضى العملاء وولائهم، وذلك لارتباطها بحياة الإنسان وشفائه، فتتبلور جودة الخدمات الصحية في مجموعة من العناصر المترابطة كما يلي:



الشكل 01: عناصر جودة الخدمات الصحية.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (سلطان، و.ع، 2012)

يوضح الشكل ترابط عناصر جودة الخدمات الصحية، والتي تتمثل فيما يلي:

- 1.3 المساواة: أي حصول المرضى على نصيب متساوي وعادل من العناية الطبية وفق احتياجاتهم.
- 2.3 الفعالية: وهي الوصول إلى الفائدة المرتقبة من العناية الطبية سواءً على مستوى المرضى أو المستشفى أو المجتمع.
- 3.3 الملائمة: مدى توافق الخدمة مع احتياجات المريض وحالته الصحية.
- 4.3 سهولة الحصول عليها: أي أن الخدمات الصحية المقدمة يجب ألا تكون مقيدة بحدود زمنية أو مكانية معينة.
- 5.3 القبول: أي يجب أن تحظى بقبول المرضى وذويهم ومقدمي الخدمة أنفسهم.

6.3 الكفاءة: وتعني التوازن في تخصيص الموارد المتاحة بين الخدمات المقدمة والمرضى المستفيدين منها دون أن تغطي خدمة أو مريض على الآخرين. (سلطان، و.ع، 2012، ص86).

4. التسويق الداخلي:

عرفه كوتلر وكيلى على أنه المهمة التي تنطوي على تدريب وتحفيز الموظفين لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بنجاح، كما عرف بأنه العملية التي يتم بها تحفيز وتمكين العاملين في مختلف الوظائف والمستويات من أجل خلق تجربة إيجابية لدى الزبائن الخارجين والتي بدورها تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة. (kotler,p., keller,k. 2006, P397)

والتسويق الداخلي يركز أكثر على التعامل مع العاملين على أنهم عملاء، فالمؤسسة الناجحة تسعى باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات لتعزيز رضا العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجي والتي يفترض دائما أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين.

كما إدعى Bansal, Mandelson & Shama بأن التسويق الداخلي يتضمن ست عناصر على النحو التالي:

- الضمان الوظيفي: توفير الطمأنينة للموظف أنه لن يتم التخلي عنه حتى في حال وقوع صعوبات اقتصادية في المؤسسة.
 - التدريب الواسع: نجاح أو فشل المؤسسة يرتبط جزئيا بقدرات موظفيها في حل مشاكلها، والتدريب الواسع يساهم في تحسين قدرات الموظفين.
 - راتب جيد يحدد حسب الأداء التنظيمي: الراتب الجيد يعد وسيلة للتعبير عن قيمة الموظف في المؤسسة.
 - تبادل المعلومات: على المؤسسة مشاركة وتبادل المعلومات مع موظفيها حول إستراتيجياتها وأهدافها بشكل منفتح.
 - تمكين الموظفين: تمكين الموظفين يعد أسلوب ضروري للتأثير على سلوكهم وبالتالي مستوى أدائهم.
 - تقليل الاختلافات في الرتبة: المؤسسات التي تقلل من الاختلافات في الرتبة بين الموظفين من نفس الهيكل التنظيمي، من حيث الفارق المادي والمعنوي، من أجل تجنب تحسيسهم بقيمة أكبر أو أقل من زملائهم، هي التي تحصل على رضا وولاء موظفيها.
- (Bansal,H., Mendelson,M.,& Sharma, 2001, P61-76)

1.4 أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

يلعب التسويق الداخلي دورا مهما في نجاح المؤسسة ومساعدتها في الوصول لأهدافها من خلال:

- إدارة التغيير: يساهم التسويق الداخلي بدور جوهري في دعم تبني التغيير التنظيمي من خلال إشراك العاملين في هذه العمليات وزيادة وعيهم بالأهداف المراد تحقيقها. مما يسوق الموظفين للتغيير ويعزز قدرتهم على التكيف.
- بناء الصورة العامة: من خلال تشكيل صورة إيجابية للمؤسسة في أذهان الموظفين، إذ ينعكس رضا الموظفين ومستوى التزامهم على جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين، مما يساهم في تعزيز الصورة العامة للمؤسسة.
- إستراتيجية التسويق الداخلي: فالتسويق الداخلي يعد أداة إستراتيجية أساسية في تحقيق التوافق بين أهداف الموظفين والأهداف العامة للمؤسسة، ومن خلال هذا التوافق يتم تعزيز الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

2.4 أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

بالنسبة للموظف فأهميته تكمن في العديد من الجوانب:

- تحقيق الرضا لدى العاملين: يعمل التسويق الداخلي على تعزيز مستوى رضا العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية في بيئة العمل.
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يدعم التسويق الداخلي تطوير مهارات ومكتسبات العاملين من خلال برامج التدريب والتحفيز المستمر، مما يرفع كفاءة أدائهم بشكل واضح.
- تحسين العلاقة بين العاملين: يرسخ التسويق الداخلي التواصل الفعال ويعزز التعاون بين العاملين، مما يساهم في تحسين العلاقات التنظيمية وتغذية فكرة العمل الجماعي.
- تعزيز معنى الوظيفة للموظف: يساهم التسويق الداخلي في توطيد إحساس العاملين بقيمة دورهم داخل المؤسسة، مما يرفع من شعور الانتماء وبالتالي الالتزام لديهم. (هاني احمد الضمور، 2005، ص231).

5. إجراءات التسويق الداخلي:

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة الهدف الأساسي للتنمية، والعنصر الأهم والحاسم في تطوير وتحسين أدائها، وهذا لا يتم بمجرد الحصول عليه فقط، وإنما من خلال تنمية وتطوير كفاءاته، والتي تتم بعدة وسائل كالتدريب، التحفيز، ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي، حيث ترجع أهمية هذه الإجراءات إلى أهمية مدى مهارة العنصر البشري بوظيفته، التي تساعد على القيام بعمله وتحسن أدائه بشكل يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، نذكر باختصار هذه الإجراءات: (يارا محمد عبد الواحد، 2021، ص680).



الشكل 02: إجراءات التسويق الداخلي.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (عبد الواحد، ي. م، 2021)

- يوضح الشكل الموضح أعلاه أبرز إجراءات التسويق الداخلي التي تشكل نظاما مترابطا يهدف لتحقيق التوازن التنظيمي وزيادة رضا كل من العاملين والعملاء، وتشمل:
- التدريب: يعتبر التدريب من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ويتم إنفاق الكثير من الأموال فيه داخل المؤسسة بهدف رفع كفاءة العاملين بها ورفع إنتاجيتهم، مما يسهل تحقيق الأهداف المنشودة.
 - التحفيز: إن أنظمة تحفيز ومكافئة العاملين لها دور كبير لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية لديهم، وضمان ولائهم وبقائهم.
 - ثقافة الخدمة: يتوجب على إدارة المؤسسة بث ونشر روح خدمة العملاء بين جميع الموظفين وليس فقط من لديهم احتكاك مباشر مع العملاء، كما أن ثقافة الخدمة تحتوي جانبا تدريبيا، فهي بشكل من الأشكال تعمل على تمرين الموظفين بالتصرف في المواقف الطارئة، سواء أثناء أو التعامل أو عدم التعامل مع العميل بشكل مباشر.

- الاتصال الداخلي: يعمل الاتصال الداخلي توفير المعلومات بين أطراف العاملين في المؤسسة، ترويج رؤية المؤسسة العامة للعاملين واقناعهم بأهدافها المنشودة، توجيههم نحو كيفية تحقيقها، ووسائله عدة كالاتصالات والمقابلات وجها لوجه، شبكات التلفزيون الخاصة بالمؤسسة، النشرات الداخلية وغيرها.

6. الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي بشكل عام إلى المشاعر التي يشعر بها الموظف بشأن وظيفته، وكيف يتفاعل معها، لا ينحصر هذا المفهوم في نطاق المشاعر اللحظية، بل يشمل تقييم مختلف الجوانب المرتبطة بالعمل حيث عرفتة ماجدة حمد ابوبكر وإسماعيل بن محمد على أنه الشعور الذي يعبر عنه الموظف أثناء احتكاكه ببيئة عمله والمواقف المختلفة التي يواجهها كالعلاقة مع أرباب العمل، الرضا عن الأجر. (ماجدة حمد أبوبكر، إسماعيل بن محمد، 2020، ص 51).

درجة الرضا الوظيفي تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية التي تشمل أسلوب القيادة داخل المؤسسة، وآليات الاتصال الداخلي، ومستوى العدالة التنظيمية إضافة إلى الظروف المادية والمعنوية لبيئة العمل. (Robbins & Judge, 2015, P289). ويقود عدم رضا الموظف عموما إلى تدمره من العمل مما يدفعه إلى التغيب عن العمل، كما يؤدي به إلى ترك العمل والاستقالة منه، وكثرة الشكاوى والتي تعتبر جهاز إنذار مبكر لإدارة الموارد البشرية، كما يؤثر عدم الرضا على درجة الاحتفاظ بالعمال، وبالتالي ارتفاع تكاليف التدريب مما ينعكس على الجودة والتكلفة والوقت. (Shi,y., Yu,T, 2010, P793-809).

7. علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات الصحية:

يشهد القطاع الصحي في السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا في جميع مستوياته بهدف تعزيز جودة الخدمات الصحية، فتسعى المؤسسات إلى البحث عن السبل والأساليب الأنجح للوصول إلى مستوى خدمات يرضي المريض من جهة ويحقق تطلعات المؤسسة من جهة أخرى، فزاد التركيز على مقدم الخدمة، من السلك الطبي والشبه طبي إلى الإدارة وسلك الأمن وغيرهم، ومدى ملائمة المناخ الذي يعملون فيه، وعلى رأس هذه الأساليب نجد التسويق الداخلي وإجراءاته، (abu ELSamen & Alshurideh, 2012, P88)، تركز هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في الجزائر، وتأثيره على جودة الخدمات الصحية المقدمة. الإجراءات المنهجية:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية الأم والطفل والبالغ عدد موظفيها 230 موظف، والمؤسسة الاستشفائية الخاصة نائلة بولاية الجلفة التي يقدر حجم القوى العاملة بها بـ 200 موظف. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عشرة 10 موظفين عشوائيا والتي تشمل إداريين أطباء وممرضين من كل مؤسسة من أجل إجراء دراسة استطلاعية عن طريق الملاحظة البسيطة بغير المشاركة، عن طريق زيارة الموقع لمدة أسبوع لكل مؤسسة على حدة، وقد تم ذلك في شهر سبتمبر 2022، كما تم إجراء مقابلة مع كل من مسؤولي الموارد البشرية لكلا المؤسسات، وذلك بهدف مقارنة الأداء والكفاءة الوظيفية بين مؤسستين تقدمان نفس نوع الخدمة في قطاعين مختلفين، والسياسات المتبعة من قبل إدارتي الموارد البشرية لهما، ومن ثم تحديد الفروقات بينهما.

1. الدراسة الاستطلاعية: باستخدام الملاحظة البسيطة بغير المشاركة كأداة لجمع البيانات، شمل هذا النهج زيارات ميدانية لكل مؤسسة بمدة أسبوع خلال شهر سبتمبر من عام 2022، والغرض منها هو ملاحظة مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالأداء

والكفاءة الوظيفية، ودرجة الاتصال الداخلي في المؤسسات، المؤسسة الاستشفائية الخاصة نايلا والمؤسسة الاستشفائية العمومية الام والطفل بالجلفة، ومن أجل تقليل التحيز الشخصي في عملية التقييم، تم اعتماد سلم وصفي ثلاثي لتصنيف النتائج على النحو التالي:

- ✓ ضعيف / منعدم.
- ✓ متوسط.
- ✓ مرتفع.

تم تصميم هذا التصنيف استناداً على عدد مرات تكرار السلوك الملاحظ، ومدى وضوح عملية التواصل بين الموظفين، وسرعة الاستجابة داخل بيئة العمل، إضافة إلى مستوى التنسيق بين الفئات المعنية خلال فترة الدراسة الميدانية.

عرض ومناقشة النتائج:

- الجدول 01: شبكة الملاحظة للمؤسسة الاستشفائية الخاصة نايلا:

التاريخ	عدد الموظفين	الوظيفة	الملاحظة
2022/09/04 2022/09/05	03	أطباء	- الاتصال مرتفع - كفاءة من متوسطة إلى عالية - أداء وظيفي عالي الجودة
2022/09/06 2022/09/07	03	شبه طبي	- الاتصال مرتفع - كفاءة متوسطة - أداء وظيفي متوسط
2022/09/08	02	الإدارة	- الاتصال مرتفع - كفاءة عالية - أداء وظيفي عالي
2022/09/10 2022/09/11	02	سلوك الأمن	- الاتصال مرتفع - كفاءة عالية - أداء وظيفي عالي

المصدر: نتائج البحث الميداني

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول 01 أن المؤسسة الاستشفائية الخاصة قيد الدراسة، تركز على الاتصال الداخلي وتولييه أهمية كبيرة، فنرى التواصل بين مختلف موظفيها سواءً في السلك الطبي والشبه طبي، أو في الإدارة وسلك الأمن، مما يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة بشكل إيجابي.

إلا أننا نلاحظ أن هذا الأخير متوسط لدى السلك الشبه طبي، وهذا راجع إلى عدم توفر الكثير من التخصصات وبالتالي قلة التعامل مع المرضى، ما ينجر عنه قلة الخبرة.

من جهة أخرى، تكشف النتائج على تباين نسبي في مستويات الكفاءة والأداء الوظيفي عبر الفئات المختلفة. فقد برز أداء مرتفع لدى الأطباء، الإداريين، وأفراد الأمن، بينما اتسم أداء شبه الطبيين بالمستوى المتوسط، يمكن تفسير هذا الفرق بطبيعة المهام الموكلة لكل فئة، إلى جانب الفروق في التأهيل والتدريب، ومستوى التحفيز الذي تحصل عليه كل فئة داخل المؤسسة. تشير المعطيات إلى أن وجود الاتصال الداخلي بمفرده ليس كافيا لتحقيق أداء عالٍ، بل يتطلب تعزيز ذلك بآليات أخرى للتسويق الداخلي مثل برامج التدريب والتحفيز.

بناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تطبق بعض إجراءات التسويق الداخلي، لكن فعاليتها تختلف باختلاف المجموعات الوظيفية. لذا، من الضروري اعتماد هذه الإجراءات بشكل شامل لتطوير الأداء وضمان تحقيق التوازن في مستويات الكفاءة بين جميع العاملين.

• الجدول 02: شبكة الملاحظة الخاصة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الأم والطفل

التاريخ	عدد الموظفين	الوظيفة	الملاحظة
2022/09/18 2022/09/19	03	أطباء	- الاتصال شبه منعدم - كفاءة عالية - أداء وظيفي متوسط إلى منخفض
2022/09/20 2022/09/21	03	شبه طبي	- الاتصال منعدم - كفاءة عالية - أداء وظيفي متوسط إلى منخفض
2022/09/22	02	الإدارة	- الاتصال شبه منعدم - كفاءة متوسطة - أداء وظيفي منخفض
2022/09/24 2022/09/25	02	سلك الأمن	- الاتصال منعدم - كفاءة منخفضة - أداء وظيفي متوسط إلى منخفض

المصدر: نتائج البحث الميداني

نلاحظ من خلال هذا الجدول 02 عدم وجود اتصال داخلي فعلي بين المؤسسة وموظفيها أو بين الموظفين ما عدا الاجتماعات الأسبوعية التي تعقد بين الأطباء ورؤساء الأقسام لمناقشة البرامج الأسبوعية للمرضى، مما ينعكس سلبا على التنسيق بين مختلف المصالح. الأداء الوظيفي يعد منخفض على مستوى جميع أقسام المؤسسة، فنلاحظ نوع من الإهمال واللامبالاة، وعدم الإحساس بالمسؤولية تجاه المهام الواجب تأديتها، وهذا راجع إلى ضعف الاتصال والرقابة وغياب التنسيق الفعال في المؤسسة، علما أن مستوى المهارة والكفاءة المكتسبة من الخبرة في المؤسسات العمومية عادة ما يكون مرتفع نتيجة لاستقبالهم للكُم الهائل من المرضى بشكل يومي، كما أن الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية يتأثر بنوعية وتطور المعدات المتاحة، وهذا ما لم نلتزمه في المؤسسة الاستشفائية العمومية. الكفاءة في المؤسسة قيد الدراسة اتسمت بمستوى عالي في السلك الطبي والشبه طبي وهذا راجع للخبرة المكتسبة من خلال التعامل اليومي مع الحالات المختلفة، أما بالنسبة للإدارة وسلك الأمن فنلاحظ أنها منخفضة، وهذا راجع لما توليه المؤسسة من اهتمام فتركيزها يصب في الخدمة الجوهر والتي تتمثل في الخدمة الصحية وتهمل الخدمات المكملة لها، كما يمكن تفسير هذا التفاوت بأن الكفاءة المهنية تتأثر بمستوى الدعم التنظيمي والتكوين المستمر.

بناء على ما سبق، يمكن الاستدلال بأن القصور في تبني إجراءات التسويق الداخلي داخل هذه المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي، وعلى الرغم من وجود كفاءات فردية عالية لدى بعض الفئات إلا أن الأمر يتطلب تطوير آليات الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية لتحسين جودة الخدمة.

2. المقابلة:

تم إجراء المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية لكلا المؤسسات بغية التعرف على مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في القطاع الصحي، الخاص منه العام.

أسئلة المقابلة:

- كيف يتم اختيار الموظفين في مؤسستكم وما هي الأسس التي يتم الاعتماد عليها؟
- ما هي العوامل التي يتم الاهتمام بها والعمل عليها من أجل تقديم خدمات في المستوى؟
- ما هي الاستراتيجيات المتبعة للحفاظ وتطوير جودة الخدمات التي تقدمها مؤسستكم؟
- على أي أساس يتم تحديد رواتب وأجور موظفيكم؟
- كيف يتم التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين لديكم؟
- ما هي العوامل الوظيفية التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى موظفيكم؟
- ما مدى معرفتكم لمفاهيم التسويق الداخلي؟
- كيف يتم تحسين وتطوير قدرات ومردودية الموارد البشرية لديكم؟

عرض ومناقشة النتائج:

- بالنسبة لطريقة التوظيف واختيار طاقم العمل كانت الكفاءة والخبرة والاختصاص هم العوامل التي يتم بناءً عنها التشغيل في كلتا المؤسسات.
- تركز المؤسسة الاستشفائية الخاصة نائلة على بناء اسم وعلامة بارزة في المجال من خلال التركيز على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستخدام أحدث التقنيات وتوفير أقصى مستلزمات الراحة للمريض، والجو الملائم لموظفيها من أجل العمل في بيئة تساعد على تقديمهم أفضل ما لديهم. كما تحرص دائما على الاستماع لشكاويهم ومشاكلهم ومحاولة حلها والتخلص منها سواء كانت مادية أو معنوية، فنفسية الموظف تؤثر بشكل مباشر وواضح على نفسية المرضى. أما بالنسبة للمستشفى العمومي فيركز على نوعية وجودة الخدمة المقدمة مع الحرص على تلبية أكبر عدد ممكن من احتياجات المرضى.
- يتم التعامل مع شكاوى العمال في المؤسسة الاستشفائية العامة حسب نوعيتها ودرجة أهميتها، حيث هنالك مجموعة تمثل العمال (نقابة العمال) وتطرح شكاويهم ومخاوفهم خلال اجتماع رؤساء الأقسام بهم ومحاولة التوصل لحلول.
- ترى إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نائلة الاستشفائية أن الدورات التدريبية التي تنظمها لموظفيها سواء أطباء، ممرضين أو إداريين، تعود بالفائدة على نفسيتهم، فيشعر الموظف بأنه في تطور دائم في قدراته وإمكانياته مما يحفزه على تقديم الأفضل، هذا من جهة، ومن جهة أخرى بالنسبة للمؤسسة بحيث تتوفر لديها خدمات بمستوى وجودة أعلى، مما يستقطب أكبر عدد ممكن من الزبائن (المرضى).

- بالنسبة للمؤسسات العمومية، يتم تحديد الرواتب حسب قانون الوظيف العمومي، بالإضافة إلى إمدادهم بمجموعة من المنح، كمنحة المردودية كل ثلاث أشهر، منحة المناوبة كل ست أشهر ومنحة العدوى وغيرهم. والجدير بالذكر أن منحة المردودية تحدد استنادا بسلم تمنح حسب درجة الانضباط، عدد الغيابات....، لكن عمومًا تعطى العلامة كاملة لجميع الموظفين
- بالنسبة لمؤسسة نائلة الاستشفائية فيتقاضى الأطباء أجرهم بشكل يومي ويحدد بنسب حسب عدد المراجعات في اليوم، 50/50، 40/60، 30/70، وهذا يرجع إلى عدة عوامل منها الخبرة والأقدمية، أما أعوان الشبه طبي والموظفون الباقون فيتقاضون رواتب شهرية تحدد حسب المهام المنسوبة لهم، وتعد أعلى من أجور عمال الوظيف العمومي.
- بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية العمومية فإن التركيز على جودة الخدمات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية يعتبر أقل، والاتصال بين المؤسسة وموظفيها شبه منعدم، مما يسبب قلة الالتزام والانضباط أثناء تقديم الخدمة.
- بالنسبة للعوامل الوظيفية التي تؤثر على الرضى الوظيفي للعمال، فالمؤسستان قيد الدراسة تعلمان على بناء علاقة جيدة بين الموظفين ورؤسائهم، والموظفين فيما بينهم، كما تركز المؤسسة الاستشفائية الخاصة نائلة على منح موظفيها فرص التقدم والترقية.
- التسويق الداخلي كمصطلح غير معروف لدى كلتا المؤسستين، بالرغم من ملاحظتنا لتطبيق البعض من مفاهيمه من قبل المؤسسة الاستشفائية نائلة، وذلك من خلال حرصها الدائم على تحديد نقاط القوة التي توفرها مواردها البشرية ومحاولة تحويلها إلى فرص، وحصر التهديدات التي تسببها نقاط ضعفها، وهذا ما يعرف بالمخطط التسويقي للموارد البشرية.

نتائج المقابلة:

- سياسات التوظيف: تعتمد كلا المؤسستين على معايير الكفاءة، الخبرة، والتخصص في اختيار الموظفين، هذا النهج يعكس إدراكا واضحا لأهمية الموارد البشرية ودورها المحوري في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- استراتيجيات تحسين جودة الخدمة: تتبنى المؤسسة الخاصة نائلة استراتيجية تهدف إلى تقديم خدمات طبية عالية الجودة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، تطوير بيئة العمل، وتوفير بيئة مريحة للموظفين. في المقابل، يركز المستشفى العمومي بشكل أساسي على تلبية أكبر قدر ممكن من احتياجات المرضى.
- التعامل مع شكاوى العاملين: تلجأ المؤسسة العمومية إلى آليات رسمية لمعالجة شكاوى الموظفين، مثل النقابات أو الاجتماعات مع رؤساء الأقسام. أما في المؤسسة الخاصة، فيتم التركيز على التواصل المباشر والاستجابة السريعة لحل المشاكل المتعلقة بالموظفين.
- التدريب وتنمية الموارد البشرية: تعير المؤسسة الخاصة أهمية كبيرة للتدريب المستمر الذي يساهم في تحسين مهارات الموظفين وزيادة انتماءهم للمؤسسة. بالمقابل، يبدو أن الاهتمام بجانب التدريب أضعف نسبيا في المؤسسة العمومية.
- نظام الأجور والتحفيز: يعتمد المستشفى العمومي على نظام أجور قانوني صارم، مع تقديم منح دورية غالبا ما تكون موحدة بين الموظفين، مما يقلل من فعاليتها في تحفيز الأداء، وبالنسبة للمؤسسة الخاصة فتعتمد نظام أجور مرن قائم على الأداء والخبرة، خصوصا بالنسبة للأطباء، ما يجعل التحفيز أكثر فعالية.
- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: تركز المؤسستان على بناء علاقة إنسانية إيجابية في بيئة العمل، إلا أن مؤسسة نائلة الخاصة تمارس فعليا العديد من أنشطته، خاصة فيما يتعلق بالتحفيز والتدريب وبيئة العمل.
- مستوى تطبيق التسويق الداخلي: المؤسسة الخاصة تعمل على تطبيق العديد من ممارسات التسويق الداخلي ضمنيا رغم غياب التعريف الصريح لمفهومه، خاصة في مجال تحسين بيئة العمل والتدريب والتحفيز.

- انعكاس الممارسات الإدارية على جودة الخدمة: تعتمد المؤسسة الخاصة على ممارسات إدارية تساهم في تعزيز مستوى انتماء ودافعية الموظفين، وبالتالي رفع كفاءة أدائهم. في المقابل، بعض القيود التنظيمية المطبقة داخل المستشفى العمومي تعيق تلك الممارسات وتجعلها أقل تأثيراً.

الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية التي اعتمدت على الملاحظة ونتائج المقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية، اتضح تباين لافت بين المؤسستين قيد الدراسة في مدى اعتماد إجراءات التسويق الداخلي، مما انعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة.

فقد أوضحت الملاحظة أن المؤسسة الاستشفائية الخاصة تظهر حدًا أدنى من الاتصال الداخلي الذي ساهم في مستويات أداء مقبولة إلى جيدة عبر مختلف الفئات المهنية. في المقابل، أظهرت المؤسسة العمومية ضعفاً الاتصال الداخلي أثر سلبيًا على أدائها الوظيفي، رغم امتلاكها لكوادر بشرية ذات كفاءة عالية. ومع ذلك، كشفت نتائج المقابلات أن المؤسسة العمومية تعتمد بعض ممارسات التسويق الداخلي الأساسية كالتمرير، التحفيز، والاهتمام بالجوانب النفسية للموظفين، ما يكشف عن وجود تناقض بين الممارسات الإدارية المؤكدة والواقع الملاحظ.

كما بينت نتائج المقابلات أن المؤسسة العمومية تعتمد بشكل أكبر على أنظمة تنظيمية رسمية كالنقابات وقوانين الأجور، الأمر الذي يقيد نوعاً ما على فعالية بعض إجراءات التسويق الداخلي.

بناءً على ذلك، يمكن استخلاص أن إجراءات التسويق الداخلي، مثل الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، وبيئة العمل، تلعب دوراً حاسماً في جودة الخدمة، ومع ذلك، تعتمد فعاليتها على مستوى تكاملها وتطبيقها الفعلي داخل المؤسسة.

اختبار صحة الفرضيات:

استناداً إلى التساؤلات المطروحة، أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب والتحفيز يلعبان دوراً جوهرياً في تعزيز الكفاءة الإنتاجية للعاملين. ويظهر هذا بشكل واضح في المؤسسات الخاصة التي تعتمد برامج تدريبية مستدامة ونظام تحفيز مرن، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى. كما أوضحت النتائج أن فعالية الاتصال الداخلي تعد عنصراً حاسماً لتحقيق الأهداف داخل المؤسسات الخدمية. ففي حين ساهم توفره في المؤسسة الخاصة في تحقيق مستوى أداء مرضٍ، أدى ضعف هذا الجانب في المؤسسة العمومية إلى تراجع الأداء، رغم توفر الكفاءات، ما يؤكد الفرضية الثانية.

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فقد أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تعتني بعوامل بيئة العمل والتحفيز وبناء علاقات إنسانية إيجابية تحقق مستويات عالية في جودة الخدمات الصحية، ما يبرهن وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وتحسين جودة الخدمة، ويدعم بدوره الفرضية الثالثة.

الخلاصة:

يرتبط مفهوم التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية بشكل كبير وهذا يعود للاحتكاك المباشر بين مقدم الخدمة ومتلقيها، فينطلق هذا الأخير من الاعتراف بأهمية المورد البشري ودوره الكبير في أداء خدمة ذات جودة، والخدمة الصحية توسعت لتصبح أكثر من مجرد معالجة فقط، فأصبحت تركز تركيزاً كبيراً على الاهتمام بالمريض وإرشاده وتوعيته طبياً، وهذا يتطلب اهتمام وتوعية وتهيئة مقدم الخدمة وتحفيزه لضمان تقديمه أفضل ما لديه وبالتالي توفير خدمات صحية عالية الجودة من خلال تطبيق إجراءات التسويق الداخلي المختلفة.

فمن خلال هذه الدراسة اتضح أن دعم تحقيق أهداف المؤسسة يستدعي تكامل جميع إجراءات التسويق الداخلي، حيث لا يمكن الاعتماد على عنصر واحد فقط. وعليه، يتعين على المؤسسات الصحية اعتماد نهج شامل يدمج بين تنمية الموارد البشرية، تحسين بيئة العمل، وتعزيز أنظمة الاتصال الداخلي. من خلال هذا التكامل، تضمن المؤسسة تحقيق أداء متميز وتقديم خدمة صحية عالية الجودة تلي تطلعات المرضى بشكل أفضل.

التوصيات:

- لتحسين وتطوير المؤسسات العمومية الصحية لابد من اختيار الأفراد ذوي الكفاءات، مع تصميم برامج تدريبية وتحفيزية لتحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.
- اعتماد برامج تقييمية في المؤسسة الاستشفائية العمومية من أجل ضمان العمل بوتيرة أفضل وتصحيح الأخطاء.
- التطبيقات الحديثة والتوجه نحو تسويق الموارد البشرية تجعل من هذا التوجه حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية.
- على المؤسسات العمومية الصحية اعتماد أنشطة التسويق الداخلي بما فيها الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية التي تساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية ومنه مستوى أداء المؤسسة من خلال تنظيم اجتماعات دورية وإطلاق منصات رقمية مخصصة لتداول المعلومات.
- إن التطبيق الفعلي لسلم التنقيط بالنسبة لمنحة المردودية لدى المؤسسات الاستشفائية العامة أو الخاصة يزيد من الانضباط والصرامة في العمل، ويحد من الغيابات والتمارض، كما يخلق نوع من المنافسة الداخلية والتي بدورها تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر وجودة الخدمات المقدمة.
- زيادة طاقة استيعاب المرضى وإضافة تخصصات ومصالح جدد في المؤسسات الاستشفائية الخاصة من أجل تنويع الخدمات وزيادة الخبرة.
- على المؤسسات الاستشفائية وصل المكافآت والحوافز التي تقدمها نسبياً بمستوى الأداء المقدم وليس فقط بسنوات الخبرة أو رتبة الموظف، من أطباء وممرضين وعمال نظافة.....، وهذا من أجل تشجيع جميع موظفيها وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم بالشكل الذي يرفع من جودة الخدمات المقدمة ويحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- على المؤسسات الاستشفائية العامة معالجة الشكاوى المقدمة من قبل الموظفين والاستماع لآرائهم واقتراحاتهم ودراسة انشغالهم وتوفير جو وظروف عمل ملائمة لهم، للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي وهجرة الأدمغة.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية:

1. أبوبكر حسن اسويب، م. ح.، & نوييرة، إ. ب. م. ب. ع. ا. (2020). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي ببنغازي: دراسة مسحية على كلية التربية ببنغازي. مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية.
2. بن عامر، & لعش، ح. (2015). تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (3).
3. بن سعيد، خ. (2005). مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية. المجلة العربية الإدارية، جامعة الكويت.

4. جميلة، ط. (2018). تحسين جودة الخدمات الصحية باستخدام الأساليب الكمية الحديثة. مداخلة مقدمة في ملتقى وطني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
5. لكموتة، إ.، & مايدة، م. ف. (2021). تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر من وجهة نظر الزبون (المرضى): دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي. مجلة المنهل الاقتصادي، (2)4، 41-60.
6. سلطان، و. ع. (2012). أبعاد جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين. مجلة دورية نصف سنوية.
7. عبد الواحد، ي. م. م. (2021). أثر الثقافة التسويقية على إجراءات التسويق الداخلي بالتطبيق على العاملين بفروع القطاع العام التجارية بمحافظات المنوفية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة.
8. الضمور، ه. أ. (2005). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر.

قائمة المراجع الأجنبية:

9. Abu ELSamen, A., & Alshurideh, M. (2012). The impact of internal marketing on internal service quality: A case study in Jordanian pharmaceutical company. International Journal of business and Management, 7(19), 84-95.
10. Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management, 6(1), 61-76.
11. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing management (12th ed.). Pearson.
12. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.
13. Shi, Y., & Yu, T. (2010). Internal marketing and organizational culture in non-life insurance. The Service Industries Journal, 30(6), 857-870.