

## استكشاف دور المقاربة التسويقية بالعميل في تحسين الأداء.

## إسقاط علاقة التأثير ميدانيا بمقارنة المؤسسات الصحية الخاصة مع العمومية.

محمد وزاني\* ، زقاي دياب\*\*

ملخص :

حاولت هذه الدراسة تناول موضوع توظيف المقاربة أو التوجه التسويقي بالعميل وبالموارد البشرية، وعلاقتها التآثرية على الأداء غير المالي لأفراد المنظمات المعنيتين بالدراسة، باعتبار المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة يتشكل من مجموعتين، هما: عمالها وعملائها بالدرجة الأولى. ونظرا لمحدودية الدراسات التي قامت بتحليل هذه العلاقة حسب منظور البحث المقدم فقد سعى الباحثان كمحاولة لتبني متغيراته المقترحة قصد الوقوف على حقيقة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع اللذان يشكلان نموذج البحث المقترح، وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض تضم أهم عوامل متغيرات البحث، وكانت عينة الدراسة مكونة من مسؤولي وعمال عيادة المغيث ومستشفى أحمد مدغري بولاية سعيدة، حيث وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تمكنا باستنتاج الآتي:

إن الاهتمام بتجسيد أبعاد التوجه التسويقي المتكامل بالمنظمتين يعرف بعض القصور. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف المقاربة التسويقية للمنظمتين على تحسين الأداء غير المالي لمواردنا البشرية، حيث أن الفروقات لتقييم مستوى الأداء كانت بمستوى اعلى للمؤسسة الخاصة مقارنة بالمستشفى.

الكلمات المفتاحية : مقارنة تسويقية، عملاء، أداء، مؤسسات صحية.

تصنيف JEL: M50؛ M؛ L25؛ I1

### Explore the role of customer approach in improving performance. Projecting the impact relationship in the field by comparing private and public health institutions.

#### Abstract:

*This study attempted to address the issue of employing the marketing approach or orientation with the consumer and with human resources, and their influential relationship on the non-financial performance of the individuals of the two organizations concerned with the study, considering that the main key to the success of the organization consists of two groups, namely: its workers and clients in the first place. In view of the limited studies that analyzed this relationship according to the*

\* أستاذ محاضر أ ، جامعة د. مولاي الطاهر-سعيدة ، الجزائر ، mohammed.ouazani@univ-saida.dz

\*\* أستاذ التعليم العالي، جامعة د. مولاي الطاهر-سعيدة ، الجزائر ، zeggai.diab@univ-sada.dz

*perspective of the research presented, the two researchers sought in an attempt to adopt its proposed variables in order to find out the reality of the relationship and effect between the independent variable and the dependent variable that make up the proposed research model. A questionnaire was designed for this purpose that includes the most important factors of the research variables. The study is made up of officials and workers of Al-Mougheeth Clinic and Ahmed Medaghri Hospital in the Wilayat of Saida, where by using appropriate statistical methods, we were able to conclude the following:*

*The interest in embodying the dimensions of the integrated marketing orientation of the two organizations knows some shortcomings. The existence of a statistically significant effect of employing the marketing approach of the two organizations on improving the non-financial performance of their human resources, as the differences to evaluate the level of performance were at a higher level for the private institution compared to the hospital.*

**Keywords:** Marketing approach, Client, performance, health organizations

**JEL Classification :** M ; M50 ; L25 ; I1

## 1. مقدمة

لقد شهد التسويق تغيرات عبر مختلف مراحل تطور الحضارة الإنسانية خاصة منذ الثورة الصناعية وما تبعها من نهضة تكنولوجية، ومعرفية لدى المنظمات والأفراد، حيث أصبح المستهلك أو العميل عموماً جوهر الفلسفة التسويقية بالنسبة للمؤسسة. فحسب (William, 1990) 'لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين'.

إن رضا الزبائن الخارجيين يرتبط ويتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، وكما يقول الكاتب نظام سويدان 'موظف مشبع = زبون مشبع'، لذا يشكل التوجه التسويقي خاصة في المنظمات الخدمية والذي يعتبر عنصر الأفراد فيها مفتاح نجاح استراتيجيتها التسويقية، كما أن الاهتمام بالأفراد العاملين سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المنظمة من خلال مواردها البشرية.

### 1.1. مشكلة البحث: بالنظر لأهمية أداء الأفراد اتجاه عملاء المنظمة عموماً وعلى وجه الخصوص في المنظمات الصحية، فإن

المقاربة التسويقية لهذه الدراسة (علاقة العامل بالعميل) تحاول البحث في الإشكالية المصاغة كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم أبعاد التوجه التسويقي نحو عمال وعمالء المنظمة الخدمية في تحسين أداء الأفراد العاملين بعيادة المغيث مقارنة بمستشفى أحمد مدغري؟

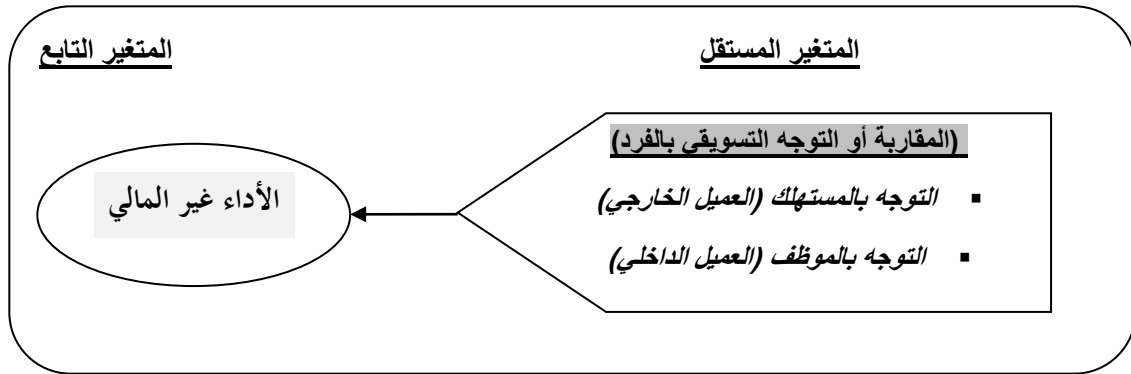
ولتبسيط الاشكالية الرئيسية تم وضع الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق المنظمتين المعنيتين بالدراسة لكل أبعاد التوجه التسويقي والمتمثلة في (التسويق الداخلي، التسويق بالعميل)؟

- ما مدى تأثير تطبيق هذا التوجه التسويقي على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية؟

**2.1. نموذج الدراسة المقترح:** على ضوء المسح النظري لموضوع الدراسة تمكنا من تمثيل نموذج البحث المقترح بالشكل التالي:

**الشكل 01:** النموذج المقترح للدراسة الميدانية



**المصدر:** اعتمادا على المسح النظري للدراسات السابقة.

**3.1. فرضيات البحث:** للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تبنت الدراسة الفرضيتين التاليتين بصيغتها التالية:  
- لتطبيق أبعاد التوجه التسويقي بالعملاء (العميل الخارجي/الموظف) أثر إيجابي على تحسين الأداء غير المالي للموارد البشرية في المؤسسات التي أجريت عليهما الدراسة الأمبريقية.

- توجد فروقات في مستويات الأداء تبعا لنوع المؤسسة (خاصة /عمومية).

**4.1. أهداف البحث:** يسعى الباحثان في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف أكثر على وجهة نظر الأفراد المبحوثين ومدى تقييمهم لمستوى تبنى التوجه التسويقي وتقدير أدائهم.

- اقتراح آليات تجسيد التوجه التسويقي التي من شأنها المساهمة في تطوير، وتحسين أداء المؤسسة التسويقي.

**5.1. أهمية البحث:** تكمن أهمية هذا البحث في توضيح أهمية الدور الهام الذي يلعبه تطبيق التوجه التسويقي نحو الأفراد اللذين تتعامل معهم المنظمة الخدمية وعلى وجه الخصوص العمال (الموارد البشرية) والعملاء (الزبائن) وعلى أساس أن عنصر الأفراد في المزيج التسويقي السباعي للخدمات يشكل حجر الزاوية في الاستراتيجية التسويقية للخدمات من اجل التحسين من مستوى أداء الأفراد وبالتالي المنظمات عموما، كما تسعى هذه الدراسة كذلك إلى محاولة تحسيس متخذي القرار في المنظمات الخدمية على اختلافها بضرورة إعطاء أهمية في نظر وتبني المقاربة التسويقية كمقاربة حديثة وفعالة في التسيير أو بالأحرى الإدارة، خصوصا وأنها على مسار اقتصاد السوق الذي يفتح الجو للتنافس وخلق القيمة والثروة. وينتظر الاستفادة من المعلومات المرتدة

واستثمارها في تقويم بعض النفاضة المرتبطة بمختلف العلاقات والسلوكات اتجاه الموارد البشرية او اتجاه العملاء (المرضى... الخ).

## 2. الدراسات السابقة:

**1.2. دراسة (Liljonder, 1999)** بعنوان " أهمية العلاقات التسويقية الداخلية بهدف تحقيق نجاح العلاقات الخارجية" وأكدت هذه لدراسة على أن:

- العلاقات المختلفة داخل المنظمة تؤثر على العلاقات الأخرى وبضمنها العلاقات القائمة مع الزبائن.  
- أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية مع الزبائن حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير في مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم.

ولقد خرجت الدراسة أيضا بعدة استنتاجات أهمها:

- وجود علاقة موجبة في الرضا والولاء بين العاملين والزبائن عليه فإن المنظمات بحاجة إلى تطوير علاقة جيدة ليس فقط مع الزبائن الخارجيين ولكن أيضا مع زبائنهم الداخليين، ويشمل ذلك كل العاملين لديها، وليس فقط أولئك العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن.

**2.2. دراسة (Jones, 1986)** التي أشارت إلى أن تقديم المنتج الخدمي يعتمد على تفاعل العاملين مقدمي الخدمة مع العملاء طالبي الخدمة. وتوصلت الدراسة إلى أن 81.2% من المؤسسات الخدمية تعتقد بأن طبيعة الاتصال ما بين العاملين والعملاء هي من الجوانب المهمة للخدمة المقدمة. وأوضحت الدراسة أن هنالك مدخلين لإدارة عملية الاتصال: المدخل الأول هو تخفيض عملية الاتصال وجعلها أقل تعقيداً، أما المدخل الآخر فهو الإبقاء على عملية الاتصال ما بين الطرفين لتقديم خدمات حسب طلب العميل وبطرق مبتكرة، كون المفهوم التسويقي الحديث يركز على تحقيق الأهداف المرغوبة والمتغيرة للعملاء.

**3.2. دراسة (Conduit & Mavondo, 2001)** بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين التوجه الداخلي للعميل وتوجه السوق. إنه يبيّن على فكرة أن الديناميكيات التنظيمية والعمل الإداري في مجالات مثل تدريب الموظفين وأنظمة الاتصال الفعالة وإدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية لبناء توجيه داخلي للعميل وبالتالي توجيه السوق. يتم استخدام نموذج المسار للتحقيق في التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات المفترضة على توجه العميل الداخلي وتوجه السوق. تشير النتائج إلى أن التكامل بين الإدارات، ونشر معلومات السوق، ودعم الإدارة لتوجه السوق كلها عوامل مهمة لتطويرها، ومع ذلك، قد لا تكون برامج التدريب فعالة. تستند النتائج إلى دراسة لشركات مقرها أستراليا تشارك على نطاق واسع في التسويق الدولي.

**4.2. دراسة (Bouranta, et al., 2005)** التي تلخصت في كون موظفو الخط الأمامي في البنك يتفاعلون مع غالبية العملاء ويتعاملون بشكل عام مع مجموعة واسعة من المعاملات المصرفية. ومن المعروف أن رضا العملاء يعتمد بشكل أساسي على عملية تقديم الخدمة وبدرجة أقل على نيتها. تسلط التأكيدات المذكورة أعلاه الضوء على أهمية بدء التسويق الداخلي وتوجيه السوق في مؤسسة مصرفية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التسويق الداخلي وتوجه السوق. في هذا الاستطلاع، شارك مديرو الموارد البشرية في البنوك اليونانية ونتيجة لذلك فإن معدل الاستجابة يشكل 67,3% من إجمالي السكان. تساهم مناقشة النتائج في فهم كيفية ارتباط التسويق الداخلي والتوجه السوقي بأوجه القصور في البنك وأدائه النهائي.

5.2. دراسة (صادق & حاسم، 2007) بعنوان "أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين" والتي هدفت أساساً إلى تبيان أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف التجارية عينة الدراسة. وكذلك تحديد أهداف فرعية أخرى للدراسة. وخلصت الدراسة أيضاً بأنه يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين.

6.2. دراسة (قدي & مديوني، 2014) التي حاولت إبراز أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية عموماً والمؤسسة الاستشفائية الخاصة "البرتقال" خصوصاً. وإلى استخدام أهم المؤشرات العالمية في تقييم الأداء ضمن أربع مجموعات (الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، جودة الخدمات الصحية، الخدمات الوقائية والرعاية الصحية الأولية). وقد خلص البحث إلى أهم النتائج التالية:

- نقص كبير في عدد الممرضين مما يعكس سلباً على كفاءة أداء الموارد البشرية؛

- عدم اهتمام المؤسسة بموضوع تقييم الأداء بالنظر إلى الموقع التنافسي الهام الذي تحتله وبالتالي فالقرارات الإدارية لا تتخذ على أساس نتائج تقييم الأداء.

7.2. دراسة (قاشي & لراي، 2015) 'التوجه بالسوق عامل تمييز بين أداء المؤسسات-دراسة مقارنة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر-'

فهذه الدراسة لا تهدف فقط إلى معالجة العلاقة التأثيرية بين التوجه نحو التسويق وأداء المؤسسات، وإنما أيضاً معالجة الفروقات في مدى تطبيق ثقافة وسلوك التوجه بالسوق بين المؤسسات الجزائرية الجنسية والمؤسسات المتعددة الجنسيات. وبعد تحديد متغيرات الدراسة وفقاً للأدبيات السابقة تم الاعتماد على الدراسة الكمية بالاستقصاء من خلال جمع التقديرات الذاتية عن مستويات تطبيق التوجه بالسوق ومدى إدراك مستويات أداء المؤسسات من قبل مدراء الوحدات والمصالح، حيث وصلت العينة إلى 652 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني التوجه نحو السوق من خلال جمع المعلومات وتوزيعها والاستجابة للأسواق يرفع من أداء المؤسسات. حيث أنّ المؤسسات المتعددة الجنسيات هي الأكثر تطبيقاً لثقافة وسلوك التوجه بالسوق، وبالتالي هي الأكثر تحقيقاً للأداء. أما المؤسسات العمومية الجزائرية فهي الأقل تبنياً لثقافة ومفهوم التوجه بالسوق بالمقارنة مع المؤسسات الخاصة والأجنبية.

8.2. دراسة (هادي & لعلاوي، 2020) بعنوان "أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة" وهدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم التوجه نحو السوق على الأداء التسويقي للمؤسسة الوطنية (صيدال). كما تم قياس مستوى ممارسة أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق والأداء التسويقي في المؤسسة واختبار الفرضيات المقترحة لنموذج الدراسة إحصائياً، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بمفهوم التوجه نحو السوق في البعد: (المعلوماتي، الاستراتيجي والعملي)، أما المتغيرات التابعة بالأداء التسويقي بمؤشر: (الربحية، الحصة السوقية، المبيعات، حجم المشتريات، جذب الزبائن ورضا الزبائن). خلص البحث إلى وجود أثر قوي بين أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق بدلالة محاورها: الزبون، الاستراتيجية، خدمة الزبائن والسعر التي ظهرت كمحاور مؤثرة على مؤشرات الأداء التسويقي في كل الفرضيات، ما يعني أنه على المؤسسة التركيز على هذه المحاور لتحسين وتطوير أدائها التسويقي.

-الإضافة التي تتميز بها دراسة الباحثين الحالية:

تسعى دراستنا إلى التعرف على تأثير مقياس مقترح لأبعاد مقارنة المنظمة الصحية في توجيهها التسويقي بالعمال والعلماء على تحسين أداء الأفراد العاملين غير المالي في المؤسسات محل الدراسة الأميريكية، والمقارنة بينهما.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة في ولاية سعيدة (الجزائر)، حيث استهدفنا مجموعة من إطارات، وعمال منطمتين استشفائيتين، الأولى خاصة متمثلة في عيادة المغيث الواقعة ببلدية عين الحجر، والثانية عمومية متمثلة في مستشفى أحمد مدغري الواقع ببلدية سعيدة. كما تتميز الدراسة الحالية بالمنهج المستخدم والنموذج المقترح لإثبات صحة الفرضيات. حيث يربط هذا النموذج بين بعض أبعاد الممارسات والتوجهات التسويقية (التسويق الداخلي والتسويق الموجه بالزبون أو العميل دون التطرق إلى التسويق العملي) والأداء غير المالي لعمال المؤسسات محل الدراسة، وتقتصر هذه الدراسة بعض الممارسات والاستراتيجيات التي من شأنها تطوير وتحسين أداء العاملين بشكل مستمر.

### 3. الإطار النظري للدراسة:

**3.1. التوجه التسويقي:** يوجد عموماً مجال بحث منفصلين فيما يخص دراسة مفهوم التوجه التسويقي، يمثل الأول أساساً مجموعة المدارس الأوروبية التي تنظر إلى التوجه التسويقي من منظور سلوكي إداري، فهي تركز على الأنشطة التسويقية العملية بدلاً من المفاهيم الفلسفية، حيث تعتبر أداء المنظمة نتيجة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية، أما المجال الثاني فتمثله المدارس الأمريكية التي ترى التوجه التسويقي من منظور فلسفي ثقافي، فتعتبره فلسفة أعمال شاملة أو ثقافة تنظيمية تظهر جلياً من خلال الأنشطة التي تركز على موقف المنظمات ومبادئها القاعدية في خلق قيمة عليا للعملاء. (Ellis, 2005, p. 629)

وللخروج من هذا الجدل القائم بين وجهتي النظر قام كل Cadogan and Diamantopoulos 1995 بإجراء مقارنة بين النموذجين السابقين محللين مدى تقاربهما، وتقارب كل أبعادهما المفاهيمية والعملية المطروحة، وكانت نتيجة بحثهما أنه يجب أخذ كلا الجانبين بعين الاعتبار والنظر إليهما نظرة تكاملية وليست نظرة تبادلية أو تناوبية أين يستبعد أحدهما الآخر، ووضحا أهميتهما لدراسة التوجه التسويقي.

وقد عرف التوجه التسويقي **Marketing Orientation** بأنه "فلسفة إدارية يجب على المنظمة إتباعها لإشباع حاجات عملائها من خلال مجموعة من الأنشطة المنسقة تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها (William, et al., 2003) ويشكل هذا المتغير إطاراً عاماً يشمل حسب رؤيتنا كل من التسويق الداخلي من جهة والتسويق العلائقي أو التفاعلي من جهة أخرى، وهكذا نكون قد توجهنا تسويقياً نحو العامل البشري سواء أكان منتماً للمنظمة بصفته عاملاً بها مؤقتاً أو على الدوام أو كان متعاملاً معها كعميل (مستهلك، مريض... الخ)، وسيتم قياس هذا البعد العام من خلال العاملين التاليين:

**3.2. التسويق الداخلي: Internal Marketing** يقصد بمفهوم التسويق الداخلي عملية تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، أي أن أهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم، ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم، وتنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار (Lovell & Wirtz, 2006, p. 56)

ومن الجدير بالذكر فإنه على الرغم من أن موضوع التسويق الداخلي هو من المواضيع التسويقية، إلا أن تركيزه على العاملين ورضاهم وعلى جودة الخدمات المقدمة إليهم أدى إلى تأثره بالاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، وسوف نلمس هذه الاتجاهات في تعاريف التسويق الداخلي.

فقد أشار **Cahill** إلى أهم التعريفات الأساسية للتسويق الداخلي " هو فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورضاهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم". (Cahill, 1996, p. 15)

كما أشار **Palmer** إلى تعريف التسويق الداخلي بأنه " التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقق حاجات العاملين والزبائن معاً". (Palmer, 2001, p. 15)

وتأسيسا على ما سبق يمكن تقسيم التعريف التالي لمفهوم التسويق الداخلي: (أبو النجا، 2008، p. 161) التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة والمبنية على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجية الشركة واستراتيجياتها الوظيفية وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين (لديهم الدافعية) وموجهين بالمستهلك". إن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات يسعون لتكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع، فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع العاملين، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم اللذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين. (Hampton, 1992, p. 57)

فعندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والإيجابية فإن هذا سينعكس في سلوكياتهم اتجاه الزبائن، وبالمقابل أيضا فإن الزبائن الذين سيتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المنظمة وهم في رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا لدى الآخرين وهذه الدعاية (الكلمة الإيجابية المنقولة) التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة للمنظمة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في تحقيق نجاح المنظمة. (Paul & Etal, 2000, p. 21)

إن التسويق الداخلي يقوم على دعم كل من التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي (التقليدي) من خلال تهيئة العاملين المطلوبين لأداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن. لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم. (Geoff & Reynolds, 1999, p. 287)

أما الطرق التي يجب اعتمادها من أجل معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات، فقد تبنت الدراسة العناصر التي اخذت بها دراسة (بن جيمة & بودي، 2018) والتي تناولت بتقييم التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين

الوظيفة العمومية الجزائرية، حيث تم اعتماد العناصر الآتية: اختيار العاملين، تدريب العاملين، مكافأة العاملين، نشر المعلومات، وتفويض الصلاحيات.

### 3.3. التوجه بالعميل الخارجي:

بسبب التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وخاصة تلك التي عرفتتها سنوات التسعينات وحتى الآن، كان لزاما على المنظمات الاهتمام أكثر بالعميل الخارجي حيث أصبح الشغل الشاغل لها، ليس فقط بجذبه وإنما كسب ولائه كذلك. (Hamon, et al., 2004) تتميز المنظمات عن بعضها البعض في رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وفلسفتها في العمل... إلا أن هناك قاسم مشترك يجمع بين المنظمات كلها وهو قاعدة العملاء الخارجيين والتي تعتبر الأساس لتحقيق النجاح، حيث يعتبر العملاء الخارجيين بمثابة شريان الحياة لدى أي منظمة، فبدونهم لن يتوفر لها أي عوائد ولن تحقق أي أرباح. حسب استدلال الباحثة (Vieira, 2010) فإن تنمية التوجه نحو السوق يساهم بالإضافة إلى الالتزام في توليد الكلام المنقول الإيجابي ورضا المستهلك وولائه والقيمة المدركة، لأن المؤسسة تتنبأ بحاجات المستهلك وتعمل على تقديم عروض ذات جودة تلي هذه الحاجات بطريقة أفضل من المنافسين. التوجه نحو السوق كما يتركز على أصحاب المصالح (المساهمين، الموزعين، ... الخ) يتركز بصفة رئيسة على الزبون النهائي الذي يجب أن تقدم له قيمة عالية.

### - الأبعاد الأساسية للتوجه بالعملاء الخارجيين:

كما أن هناك ثلاث أبعاد أساسية لتوجه المنظمة بالعملاء الخارجيين، هذه الأبعاد: (زايد، 2006، p. 72)

- **البعد الأول:** توليد المعلومات: ويقصد به تجميع وتقييم المعلومات التي تعكس احتياجات وتفضيلات العملاء الخارجيين والقوى المؤثر على تلك التفضيلات.

- **البعد الثاني:** تبادل المعلومات: تعكس عملية تبادل المعلومات مدى فعالية المنظمة في احداث التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، وينصب الاهتمام في هذا المجال على مدى قدرة المنظمة على توزيع و تبادل المعلومات راسيا و أفقيا، لان نشاط التسويق لم يعد وظيفة قاصرة على إدارات التسويق في المنظمة فقط، كذلك فان التعقد الحالي في احتياجات العملاء الخارجيين يجعل من الصعب على مسؤولي التسويق الوفاء بتلك الاحتياجات دون الحصول على دعم ومساعدة الإدارات الأخرى والاستفادة من خبرتها.

- **البعد الثالث:** سرعة الاستجابة: يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء الخارجيين والتي تم تحديدها من خلال عملية توليد تم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات.

### 4.3. حاجة منظمات الصحة لتبني التوجه التسويقي؟

يمكننا القول بان قطاع الصحة في الجزائر يواجه انتقادات عديدة من قبل الكثير من فئات المجتمع، وهاته الانتقادات نابعة من تدني جودة الخدمات الصحية المقدمة وتطلعات المواطن وبالمقابل تسجل ميزانية الدولة تخمة الانفاق المالي المتزايد وغياب الهياكل اللازمة للتكفل بمختلف الأمراض الغير الموزعة بطريقة عادلة على مستوى الوطن، فإذا كانت بعض المنظمات تابعة للقطاع الخاص وتعمل كمؤسسات ربحية فان الحاجة للأنشطة التسويقية تبدو أكثر وضوحا، بينما يتطلب الأمر حاجة كافة المؤسسات للتسويق من خلال أهمية جودة الخدمة الصحية ومدى تلبية حاجات المستفيدين منها، فكلما كانت ذات جودة عالية تم إدراك نفعها وكفاءتها، وفيما يلي بعض الأسباب التي تدفع مؤسسات التعليم العالي إلى الأخذ أو تبني التوجه التسويقي:



-خدمات منظمات الصحة قابلة للتسويق؛

-عدم مواكبة تزايد الطلب للتحسين في نوعية الصحة وجودتها؛

-المنافسة الحادة بين منظمات الخدمات الصحية؛

-النفقات المرتفعة والاستثمارات المتزايدة.

**5.3. أداء العاملين:** يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وعلى الرغم من أهمية الأداء وكثرة الدراسات التي تتناوله، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، فيبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل سواء الداخلية أو الخارجية خاصة إذا تعلق الأمر بقطاع الخدمات. ويعتبر مصطلح الأداء من المصطلحات المتعددة المعاني، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية **PERFORMER** والتي تعني المنح والإعطاء، وبعدها قامت اللغة الإنجليزية من اشتقاق مصطلح **PERFORMANCE** والذي يعني إنجاز أو تأدية أو إتمام شيء ما عمل، نشاط، أو مهمة. (دادن & حفصي، 2015)

ومن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يرى بعضهم أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، إلا أنه في حقيقة الأمر لا يعبر عن أداء المؤسسة بأداء المورد البشري لوحده دون أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال، تفاعل مختلف مواردها. (مزهودة، 2001) ونظرا لكثرة اسهامات الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير المتعلقة بمصطلح الأداء، حاولنا التطرق لبعض التعاريف التي تفي الغرض من الدراسة. (داوي، 2010)

ويعرف الأداء من وجهة نظر (**A.Kerakhem**) بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

كما يعرف الأداء حسب (**P.Druker**) على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، من خلال هذا التعريف يعد الأداء مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وينظر كل من (**Miller et Bromily**) للأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

ومقياس أداء المنظمة عادة ما يتضمن إلى: (Banker, et al., 2000)

- مقاييس مالية تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، ربحية السهم العادي وغيرها، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي التي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات أن هناك ربطا لنظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين وحسن استغلال الموارد بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية (Merchant, 1990) لكن يؤخذ على مقاييس الأداء المالي العديد من الانتقادات، أبرزها أنها لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه

النجاح في الشركة وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذلها الشركة، مما يستدعي من الشركات استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء. (Baker & Sinkula, 1999)

مقاييس غير مالية تتضمن مقاييس كمية، مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، ومقاييس كيفية تقيس -مثلا - سعة المنتج / الخدمة، أو رضا المستهلك، وهذه المقاييس تلبي حاجة الإدارة في تحسين الأداء وتحسين جودة السلع والخدمات، كما تعتبر أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية في ضوء التغيير الحاصل في البيئة التكنولوجية، وزيادة احتياجات العملاء، وشدة المنافسة، بالإضافة إلى الحاجة إلى تخفيض التكلفة إلى أقل حد ممكن والوصول إلى سياسة انعدام الأخطاء. (Ittner & Larcker, 1998)

أما بخصوص تقييم أداء العاملين فيمكن تناوله من خلال عناصر عدة، وتختلف هذه العناصر من منظمة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة حيث نلاحظ أن المنظمات الصناعية والإنتاجية تركز دائما على كمية الإنتاج ووقت الإنتاج وعدد المعيب والتالف من المنتجات مع إعطاء القليل من الاهتمام للأمر السلوكية، ونجد الأمر مختلف في منظمات قطاع الخدمات والتي هي محل دراستنا حيث تحاول هذه المنظمات تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية للمستفيد منها، ولذلك فهي تركز على السمات الشخصية وسلوكيات الفرد العامل، فهي ترغب بالعاملين الذين يدون تعاون مع زملائهم ورؤسائهم في العمل ويعملون بروح الفريق وكذلك العاملين الذين يمتلكون قدرات ومهارات، حيث أنه من المعلوم أن الزبون يبحث عن اللمسة الإنسانية في مثل هذه المنظمات أكثر من الخدمة نفسها.

لقد أصبح بنظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة هذه المنظمات وفعاليتها على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت كثيرا من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية والتكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة. (اللوزي، 2003، p. 282، 283) وفي هذا المقام، فإن الأداء يعبر عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (المبيضين & جرادات، 2001)

#### 4. الإطار التطبيقي للدراسة وتحليل نتائجها:

##### 1.4. تعريف موجز بالمؤسستين الاستشفائيتين:

1.1.4. مؤسسة "المغيث": أنشأت العيادة عام 2003، وتم افتتاحها في 28 جويلية 2003 من قبل رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة" وقد تم تحديثها تدريجيا وتوسعت لتصبح عام 2007 مستشفى يضم 77 سريرا من اجل الجراحة الطبية، وشعار الشركة هو: "عيادة المغيث تضع تحت تصرفكم جميع المختصين والطاقم الطبي وجميع موظفي العيادة الطبية والجراحية- المغيث - عين الحجر ولاية سعيدة".

وتتمثل العروض والخدمات المقدمة في:

- خدمة الاستشارات الطبية والتخصصات الجراحية -خدمة الطب الداخلي -قسم الجراحة والعيادات الخارجية-خدمة المستشفى بعد العملية الجراحية (الجراحة العامة والرعاية المتخصصة -قسم التخدير قبل العملية -قسم الأشعة والتصوير الطبي

-قسم الماسح الضوئي -قسم المختبر الطبي -قسم مركز غسيل الكلى -خدمة الطوارئ الطبية والجراحية -مركز إعادة التأهيل ( في طور الإنجاز) -خدمة الأمومة وجراحة أمراض النساء والتوليد.

ويختلف عدد الزبائن حسب كل من الفحص وإجراء التحاليل وكذا إجراء العمليات وكذا إجراء التصوير الطبقي، حيث ان المؤسسة يختلف عدد الزبائن فيها حسب الحالات المرضية وكذا حسب الضرورة والاحتياجات، ويبلغ عدد الموردين حوالي 20 مورد يتعامل مع المؤسسة، وعدد العمال يقدر عدد العمال في المؤسسة 40 عامل بما فيهم الأطباء والمرضى والإداريين.

#### 2.1.4. مستشفى أحمد مدغري:

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية "أحمد مدغري" لولاية سعيدة من أهم المرافق الحيوية فيها، ولقد شهدت نشأتها عدة مراحل أهمها كانت في ماي 1976 وهو تاريخ تدشين المياكل، وتم يوم 03 جوان 1977 الشروع في العمل، ويتربع المستشفى على مساحة تقدر بـ 05 هكتارات تقريبا، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مع بقائها عمليا تخضع لرقابة الوصاية.

ستقطب هذه المؤسسة، مختلف الحالات المرضية من أنحاء متفرقة من الولاية، بحكم تواجد 20 تخصصا في المجال الطبي، إلا أن المؤسسة تعاني من مشاكل عديدة.

ويضم المستشفى 516 عامل (51 طبيب مختص، 55 طبيب عام، و03 جراحي أسنان، و284 ممرض وممرضة، و04 صيادلة، و43 موظف إداري، و60 متعاقد، و06 عمال أجنب، و55 عامل بسيط).

2.4. منهجية الدراسة: تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من أثر التوجه التسويقي بالعملاء والعمال وتحسين أدائهم غير المالي بالإسقاط على عينة من أفراد المؤسسات الاستشفائيتين السابقتين، حيث يمثل البعدين الإثنين للمقياس (التسويق بالعميل الداخلي بمتغيراته الخمس (اختيار العاملين، تدريب العاملين، مكافأة العاملين، نشر المعلومات، وتفويض الصلاحيات)، والتسويق بالعميل الخارجي بمتغيراته الثلاث (الجودة، الاتصال، والالتزام)) المتغيرات المستقلة، بينما يمثل الأداء غير المالي (أداء الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسات المعنيتين بالدراسة) المتغير التابع.

3.4. مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة كافة الأفراد (مسؤولين، إداريين، أطباء، ... الخ) العاملين بعيادة المغيث الواقعة ببلدية عين الحجر المحاذية بمسافة سبعة كلم من دائرة سعيدة (ولاية سعيدة-الجزائر)، حيث تم توزيع استمارة البحث عليهم في مكان عملهم، مع شرح الهدف من الدراسة، وكيفية ملئ الاستبانة، وكان عدد الاستبانات الموزعة (100) استبانة، وتم استرجاع (87) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل (32 بالنسبة لمؤسسة المغيث، 55 بالنسبة للمستشفى) واعتبرت هذه العينة كافية للتحليل واعتماد النتائج.

4.4. ثبات أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة التي احتوت على الترتيب في جزئها الأول على متغير التوجه او المقاربة التسويقية بالعميل الداخلي/ الخارجي والذي اشتمل على (19) عبارة، ومتغير الأداء غير المالي الذي اشتمل على (09) عبارة، وقد تم عرض جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

## الجدول (01): " مقياس الإجابة على الفقرات "

التصنيف	أعراض بشدة	أعراض	محايد أو بدون اتجاه واضح	موافق	موافق تماما
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

المصدر: (عز حسن ، 2008 ، ص540)

وقد تناول الجزء الثاني من الاستبيان على البيانات الشخصية للعينة: كالجنس، والوظيفة، والمستوى التعليمي، والخبرة، ومكان العمل.

وتم التحقق من ثبات الأداة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم (02) إلى قيمة معاملات الثبات لعوامل المقياس الثلاث، حيث يتضح أن قيم معامل الثبات تراوحت بين 0.69 و 0.75 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات 0.73، وجميع هذه القيم مقبولة مما يدل على إمكانية ثبات النتائج، التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق المقياس المقترح، وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية.

## الجدول (02): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
التسويق الداخلي	10	0.71
التوجه بالمستهلك	09	0.75
الأداء غير المالي	09	0.69
بالنسبة لجميع الفقرات	28	0.73

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة.

5.4. تحليل النتائج الخاصة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة: تشير النتائج إلى أن نسبة 47.6% من العينة كانوا من الذكور وان نسبة الإناث كانت 52.4%، وهذا ما يبين أن النسبة الغالبة نسبيا على العينة المستجوبة هم من الإناث، كما يظهر الدور المتقاسم بينهما في هذا القطاع الحيوي أي قطاع الخدمات الصحية. كما تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن 29.32% من عينة الدراسة كانوا من الأطباء والأخصائيين وهي نسبة معتبرة، و35.41% من شبه الطبي كالمريض وغيرهم، والفئة المتبقية تمثل الإداريين والتقنيين وبقية العمال كعمال النظافة والحراسة والسائقين.

ووجدنا كذلك أن غالبية المستجوبين يعملون منذ أكثر من 10 سنوات وبنسبة 50.35%، وأن المستجوبين ذوي المستوى

الجامعي يشكلون نسبة 43.64%، وغير الجامعي بنسبة 56.36.

6.4. بالنسبة لنتائج اختبار فرضية الدراسة المتعلقة بمتغيرات النموذج المقترح:

1.6.4. نتائج الارتباطات الخطية بين متغيرات الدراسة:

قبل تقديم نتائج الأثر المباشر بين المتغيرات المؤثرة (التوجه بالعميل، والتوجه بالعميل) والمتغير المتأثر (أداء الأفراد غير المالي) نقدم أولا الارتباطات الخطية بين جميع المتغيرات. أنظر الجدول رقم (03). حيث يبين الجدول وجود صلات موجبة قوية ومعنوية بين كل الأبعاد، بين التوجه بالعملاء (عمال/عملاء) والأداء، حيث  $(p=0.000 < 0.050)$ .

الجدول (03): الارتباطات الإحصائية بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3
التوجه بالعامل	1	(0,000)	(0,000)
التوجه بالعميل	0.50	1	(0,000)
الأداء غير المالي	0.51	0.54	1

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة.

## 2.6.4. تأثير المتغير المستقل (أبعاد التوجه بالعملاء) على المتغير التابع (الأداء):

يتعين علينا الآن معرفة وقياس مدى قدرة تنبؤ أبعاد التوجه بالعملاء بهذا الأداء. فنتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي موضحة في الجدول رقم (04) أدناه.

الجدول (04): نتائج أثر التوجه بالعملاء على الأداء غير المالي للأفراد.

المتغيرات	قيمة $\beta$	قيمة t	معنوية t	معنوية ANOVA	$R^2$ adj
التسويق الداخلي	0.511	6.32	0.000	0.000	0.244
التوجه بالمستهلك.	0.541	6.82	0.000	0.000	0.286
إجمالي التوجه بالعملاء				0.000	0.702

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة.

نتائج الجدول أعلاه تبين أنه يوجد تأثير قوي وموجب للتوجه بالتسويق الداخلي على الأداء  $\beta=0.511$  مع  $t=6.32$  ومعنوي  $p=0.000 \leq 0.050$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي  $p_{ANOVA}=0,000 \leq 0,050$ ، كما أن الأداء يمكن تفسيره بنسبة 24.4% من خلال التوجه بالتسويق الداخلي.  $R^2adj=0.244$ . كذلك يوجد تأثير قوي وموجب للتوجه بالتسويق بالعميل على الأداء  $B=0.541$  مع  $t=6.82$  ومعنوي  $p=0.000 \leq 0.050$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي  $p_{ANOVA}=0,000 \leq 0,050$ ، كما أن الأداء يمكن تفسيره بنسبة 28.6% من خلال التوجه بالعميل (المستهلك)  $R^2adj=0.286$ . أما إجمالي أبعاد التوجه بالعملاء بإمكانه تفسير ما نسبته 70.2% من الأداء (وما تبقى يرجع لعوامل أخرى).

إذن فالنتائج الإحصائية تؤيد إمكانية قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود تأثير إيجابي لتوجه المؤسسة التسويقي بالعملاء من خلال البعدين أو العاملين: التسويق الداخلي، التوجه بالعميل، على الأداء.

## 3.6.4. الفروقات في مستويات الأداء بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العمومية

بهدف مقارنة مستوى الأداء بين المؤسسة الخاصة (المغيث) والمؤسسة العمومية (مستشفى أحمد مدغري)، لجأت هاته الدراسة إلى استعمال تحليل ANOVA أحادي المتغير للمقارنة بين المتوسطات الحسابية التي تحصل عليها إجمالي الأداء وفقا للمتغير الإسمي الذي يصف نوع المؤسسة (خاصة / عمومية).

فتبين نتائج الجدول رقم (05) توضح أنه توجد فروقات بين متوسطات أداء المؤسسة باختلاف نوعية المؤسسة المدروسة، حيث أن متوسط مجموع المربعات بين المؤسسات ( 11.533 ) أكبر منه بين أفراد المؤسسة الواحدة ( 0.311)، وهو ما يجعل (F) المحسوبة أقل من الجدولية ( F = 37,069 < F2 ; 253 ) فضلا عن أن مستوى المعنوية هنا أقل عن مستوى المعنوية في الدراسة  $p = 0,000 < 0,050$  ، وهذا ما يدفعنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه يمكننا القول على أنه توجد اختلافات حقيقية بين مستويات أداء الأفراد وفقا لاختلاف نوعية المؤسسة خاصة أو عمومية.

الجدول (05): نتائج تحليل التباين الأحادي للأداء غير المالي للأفراد بدلالة نوع المؤسسة.

مستوى المعنوية $\alpha$	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,000	37,069	11,533	2	23,067	بين المجموعات
		0,3110	84	78,717	بين أفراد المجموعة
			86	101,783	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي المعتمد في الدراسة.

وبما أن نوعية المؤسسة تؤثر في مستوى الأداء، فيتعين على الدارسة تحديد المؤسسة التي لديها مستويات عالية أو منخفضة من الأداء. اختبار Duncan يسمح بالكشف عن مختلف المؤسسات وتصنيفها حسب مجموعات متفاوتة التقييم عند مستوى معين من المعنوية.

الجدول (06): نتائج اختبار مستويات الأداء وفقا لنوع المؤسسة.

المجموعات من أجل $\alpha = 0,05$		اجمالي العمال	اسم المؤسسة ونوعية الملكية	
1	2			
5,7261		55	عمومية	المستشفى
6,2243		32	خاصة	المغيث
1,000	0,2640			المعنوية

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي المعتمد في الدراسة.

الجدول رقم (06) بين أن المؤسسات الخاصة هي التي تقيم بمستويات عالية لمدى أداء أفرادها غير المالي، بينما المؤسسة العمومية فهي تقيم بأضعف المستويات بالمقارنة مع المؤسسة الخاصة.

## 5. الخلاصة

إن تبنى المنظمات للتوجه التسويقي يشكل أحد الركائز التي من شأنها دعم نجاحها المستمر بالنسبة لأسواقها. فالمؤسسات الصحية لم ترتقي في تطبيقها للمقاربة التسويقية إلى مستوى مقبول، وهذا للتمكن من تحقيق أهدافها وإرضاء عملائها. إن تطبيق التوجه التسويقي الحديث يشكل حلا سيساهم لا محالة في تغيير الصورة الذهنية السلبية التي يكونها العملاء عن قطاع الخدمات الصحية في بلادنا عموما، خاصة وأن قطاع الصحة يعتبر ركيزة أساسية في حياة الأفراد وفي منظومة الدولة من جهة، ومن جهة أخرى فإن المقاربة التسويقية تقوم على اليقظة لواجهة احتياجات العملاء ومواكبة أي مستجدات قد بيته الخدمات الصحية عموما.

1.5. حوصلة نتائج الدراسة الميدانية: يمكننا تلخيص وحوصلة ما سبق ذكره أعلاه على النحو التالي:

➤ يوجد قصر نظر في استيعاب وتوظيف المقاربة التسويقية بالمنظمتين المقصودتين بالدراسة خاصة العمومية؛

➤ عدم الاهتمام بعنصر التدريب والذي لا توليه المنظمتين الاهتمام المناسب؛

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية على العموم لجل أبعاد المقاربة أو التوجه التسويقي على تحسين أداء الموارد البشرية غير المالي؛

➤ أن المؤسسة الخاصة هي التي تقيم بمستويات عالية لمدى أداء أفرادها غير المالي مقارنة بالمستشفى.

2.5. التوصيات المقترحة: على إثر للنتائج التي توصلنا إليها، خلصت دراستنا الحالية إلى اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام أكثر بتوظيف الأساليب الحديثة في الإدارة التسويقية؛
- التدقيق والتقوم المستمر لمستوى أداء الموارد البشرية؛
- القيام بالمقارنة مع المنظمات الرائدة ومختلف التجارب الناجحة محليا ودوليا؛
- إلزام المنظمات بمبادئ الإدارة التسويقية الحديثة، والمراقبة الدورية مع تقديم تقرير عن مدى الالتزام بالتشريعات الملحقة بها.

## المراجع

أبو النجا، م. ع. ا. (2008). التسويق المتقدم. الإسكندرية: الدار الجامعية.

اللويزي، م.، (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المبيضين، ع. م. و جرادات، أ. م. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

بن جيمة، ن. و بودي، ع. ا. (2018). التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية.

دادن، ع. ا. و حفصي، ر. (2015). تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العامل التمييزي (AFD)، خلال الفترة 2006-2011. مجلة الواحات للبحوث والدراسات.

داوي، ش. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث.

زايد، ع. (2006). الأداء التنظيمي: الطريق إلى منظمة المستقبل. مصر: المنطقة العربية للتنمية الإدارية.

صادق، د. د. س. و جاسم، ح. ث. (2007). أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين"، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرفادين.

عز حسن ، ع. ا. (2008). مقامة في الاحصاء الوصفي، والاستدلالي باستخدام SPSS. المملكة العربية السعودية، الرياض: خوارزم العلمية للنشر.

قاشي ، خ. و لراي ، س. (2015). التوجه بالسوق عامل تمييز بين أداء المؤسسات د راسة مقارنة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر. *Revue des réformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*.

قدي ، ع. ا. و مديوني، ج. (2014). أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الخاصة "البرتقال" بمدينة الشلف. مجلة الإستراتيجية والتنمية.

مزهودة ، ع. ا. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية جامعة. محمد خيضر، بسكرة.

هادي ، م. و لعلاوي ، ع. (2020). أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

Baker , W. E. & Sinkula, J. M. (199). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*.

Banker, R. D., Gordon , P. & Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*.

Bouranta, N., Mavridoglou, G. & Kyriazopoulos, P. (2005). The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance. *Operational Research. An International Journal*.

Cahill, O. J. (1996). *Internal Marketing: Your Company Next Stage of Growth*. New York: The Haworth press.

Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*.

Ellis ،P. (2005) ،Market orientation and marketing practice in a developing economy *European Journal of Marketing*.

Geoff , L. C. & Reynolds, P. (1999). *Marketing Management*. USA: McGraw. Hill, Inc.

Hamon, C., lézin, p. & toullec, A. (2004). *gestion de la clientèle*. paris: dunond.

Hampton, D. (1992). Internal Marketing for the Established Audiology practice. *American journal of audiology*.

Ittner , C. & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*.

Jones ،P. (1986) ،Internal marketing *international Journal of hospitality Management*.



Liljonder, V. (1999). *The Important of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success*. [Enligne] Available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-09745-8\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-09745-8_10).

Lovelock & Wirtz. (2006). *Service Marketing People, Technology, Strategy*. s.l.:Pearson, Prentice-Hall.

Merchant, K. A. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management Myopia. *Accounting, Organizations and Society*.

Palmer, A. (2001). *Services marketing*. s.l.:Home wood Dawn-Jones Irwin.

Paul , p. & Etal, (2000). *Marketing Management Knowledge and Skills*. 5th éd. s.l.:McGraw-Hill.

Vieira, V. A., (2010). Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis. *Brazilian Administration Review*.

William, M., Pride, O. & Ferrell, C., (2003). *Marketing Concepts, Strategies*. 12 th ed éd. s.l.:U.S.A Houghton Mifflin Company.

William ,R .G .(1990) ،Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level .*Journal of Business Research*.