

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المؤسسات الصحية
**The impact of internal marketing on the quality of service in health
institutions**

Bennili Djamila بن نيلي جميلة
University of Djelfa جامعة الجلفة
Bennilidjamila05@gmail.com

تاريخ القبول : 2019-09-28

تاريخ الاستلام : 2019-09-27

الملخص:

يعتمد التسويق الداخلي على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين، وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات بأعلى جودة ممكنة، وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم، ومن ثم تحقيق هدف المؤسسة المتمثل بشكل رئيسي في تحقيق رضا الزبائن وتحقيق الربحية. ويرتبط الأداء التسويقي الناجح للمؤسسات الصحية بإنتاج وتقديم خدمات صحية متميزة ومتوافقة مع حاجات الزبائن، الأمر الذي يتطلب العمل على تعزيز وتفعيل العلاقات أكثر اتجاه موظفي وكوادر المؤسسة الصحية من خلال تدريبهم ومنحهم المكافآت المادية والمعنوية وإشباع حاجاتهم لجعلهم مهتمين ومتحفزين دائما من أجل تقديم خدمات عالية الجودة تحقق رضا الزبون وكسب ولائه. وهذا اعتمادا على أساليب التسويق الداخلي، حيث تعتمد استراتيجية التسويق الداخلي على أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة الصحية، والزبائن خاصة في مجال الخدمات، حيث يسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كلا من العاملين بالمؤسسة والزبائن في إنتاج الخدمة ذاتها وتقديمها حسب مقاييس الجودة المتعارف عليها، لذلك على جميع أعضاء المؤسسة ضرورة تبني التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن.

الكلمات المفتاحية: تسويق الخدمات الصحية، التسويق الداخلي، جودة الخدمة

Summary:

Internal marketing depends on the use of marketing perspective to manage employees, develop their skills and potentials, to be able to provide the best services with the highest possible quality, build good relations with their customers, and thus achieve the institution's main objective of achieving customer satisfaction and profitability. The institution must adopt positive thinking and behavior when communicating with customers.

The successful marketing performance of health institutions is linked to the production and delivery of health services that are tailored to the needs of customers. This requires working towards strengthening and activating relationships more towards the employees and staff of the health institution through training and giving them the material and moral rewards and satisfying their needs to make them interested and always dedicated to providing high quality services. Customer satisfaction and loyalty are achieved, depending on internal marketing methods. The internal marketing strategy depends on the importance of the interaction between the employees of the health establishment and the customers, especially in the field of services. Mechanism of service, and participate both customers and employees of the institution in the production of the same service and presented according to generally accepted quality standards.

Keywords: Marketing Health Services, Internal Marketing, Quality of Service
Summary

مقدمة:

وبما يتلاءم مع حالاتهم المرضية بأيسر الطرق وأسهلها وبأقل التكاليف¹.

كما تم تعريف التسويق الصحي على أنه: خلق اتصال، وتسليم المعلومات الصحية واستخدام تفاعلات محورها المستهلك وأساسها التفكير الاستراتيجي لحماية وترقية صحة مختلف السكان فهو نمط للتبادل والاتصال يهدف إلى زيادة جودة الخدمات الصحية المقدمة، والوصول إلى رضا المريض والمساهمة في تحسين الصحة العمومية².

في حين عرف كوتلر التسويق الصحي على أنه: التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج المعدة بدقة نحو تحقيق قيمة تبادلية اختيارية مع الأسواق المستهدفة بهدف بلوغ ما تسعى إليه المنظمات الصحية من أهداف، معتمدة في ذلك على ملاقة حاجات تلك الأسواق المستهدفة ورغباتها، ومن خلال الاستخدام الفعال للتسعير والاتصالات والتوزيع، من أجل إعلام السوق وإيجاد الدافع لدى الأفراد وخدمتهم³.

ثانيا: الخصائص المميزة للتسويق الصحي

يؤدي التسويق في وقتنا الحاضر دورا بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع، وتأتي هذه الأهمية من الطبيعة الشمولية لوظائف التسويق التي تتضمن مراحل توفير السلع والخدمات كافة بما فيها مرحلة الدراسة قبل الانتاج وحتى بعد البيع، باعتبار أن تطبيق أسس ومفاهيم التسويق في جوهرها هي واحدة، إلا أن الاختلاف يكمن في الخصوصية التي يتميز بها النشاط في هذه المؤسسة عن تلك، ويعود هذا أساسا إلى رسالة المؤسسة وأهدافها وخصوصية السلع أو الخدمات التي تقدمها وطبيعة الجمهور الذي تتعامل معه، لما يتعلق الأمر بالمستشفيات

تعتبر الخدمة الصحية من بين أهم أنواع الخدمات التي أصبح الفرد بأمس الحاجة إليها اليوم مقارنة بالمراحل السابقة، ويمثل عامل التطور والتسارع في الاكتشافات من أبرز سماتها، وما يقابلها بذات الوقت من تنوع وغموض في الأمراض الجسدية والنفسية، مما توجب أن يكون هنالك اهتمام واضح ومتزايد من قبل المؤسسات الصحية بصفة عامة، والمستشفيات خصوصا الاهتمام بالتسويق الداخلي عند تقديم الخدمات الصحية بالمستوى المطلوب لإشباع حاجات المواطنين الذين لا يمكنهم الاستغناء عنها، أو التوقف عن طلبها. فالنوعية عند تقديم الخدمة الصحية تخضع للتحسين المستمر عبر إدارة متخصصة (إدارة التسويق الداخلي) ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى، وهادفة إلى تحقيق الشمولية والتكاملية في الأداء.

مما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية التي تمت معالجتها من خلال هذه الورقة البحثية ومفادها:

ما هو دور التسويق الداخلي في إرساء ثقافة جودة الخدمة في المؤسسات الصحية ؟

لمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية تناولت ما يلي:

المحور الأول: تسويق الخدمات الصحية

المحور الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

المحور الثالث: جودة الخدمة الصحية وعلاقتها بالتسويق الداخلي

المحور الأول: تسويق الخدمات الصحية

أولا: مفهوم التسويق الصحي

تم إعطاء مفهوم لتسويق الخدمات على أنه مجموعة من الأعمال والأنشطة المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المستشفى وتهدف أساسا إلى إقامة وتدعيم العلاقات بين هذه المستشفى والمجتمع، بالإضافة إلى توفير الخدمات الصحية المرضى وذلك بالقدر المطلوب، والجودة المناسبة، وفي المكان والزمان المناسبين،

¹ أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات: رؤية معاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 264

² ميلود تومي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2، ديسمبر 2007، بسكرة، ص 36

³ ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص 29

رغبات الطرف الآخر. وهذا من شأنه أن يجعل إدارة التسويق ونشاطها المؤدى في المستشفى موضع إرباك وتأثر بنتائج هذا الصراع.

6/- تتميز الخدمات الصحية بصفة الاستقرار، أي أن المريض يرغب في أن يكون موقع تقديم الخدمة قريب إليه، ومن مؤشرات النجاح التسويقي عند تقديم الخدمة الصحية ما يلي⁵:

أ/- درجة الاستقرار: يقصد بها درجة قرب المستشفى إلى المستفيدين من خدماتها، فكلما كانت قريبة للأفراد، كلما تأثر قوة الاستجابة للحالة الصحية المطلوب تقديمها، كمثال على ذلك العناية بالطفل والأم، إجراء اللقاحات الدورية للأطفال.

ب/- درجة التباعد: يقصد بها مقدار الانتشار الجغرافي والاتساع في تقديم الخدمات الصحية والذي يؤثر بذات الوقت حجم المسؤولية والمهام الملقاة على عاتق المستشفى في تسويق خدماتها إلى جمهور واسع من المواطنين، ويأثر ذلك في مجال خلق التوعية الصحية والإرشاد الصحي للمناطق البعيدة عن المستشفى واستجابتهم لتلك البرامج المعدة.

ج/- الدرجة الزمانية والمكانية: حيث تتميز الخدمات الصحية بتذبذب الطلب عليها، سواء كان ذلك خلال ساعات اليوم الواحد أو أيام الأسبوع، أو حسب المواسم، لاسيما بين فصلي الشتاء والصيف والتي تكثر فيها أنواع محددة من الأمراض الشائعة (الانفلونزا، الرشح، الأسهال، المغص المعوي،... الخ)، وبالتالي فإن المستشفى يستوجب عليها الاستعداد المبكر للاستجابة الدقيقة لتلك الحاجات السريعة.

أما بالنسبة للدرجة المكانية فإن المستشفى يمكن أن تقدم خدماتها في الداخل أو الخارج عندما يستوجب خروج الطاقم الطبي إلى موقع الحدث، كما هو الحال بالنسبة لحملات التلقيح ضد الأمراض، أو مواجهة الأوبئة والانتشار لأنواع محددة من الأمراض، أو لأغراض المعالجة الآتية والسريعة بسبب الكوارث أو الأحداث المفاجئة.

فإن النشاط التسويقي فيها يمتاز بعدد من الخصائص والتي من أبرزها ما يلي⁴:

1/- باعتبار أن المستشفيات هي مؤسسات خدمية، فإن المجاميع الطبية ستأثر إلى حد كبير في عملية تسليم هذه الخدمات إلى المنتفعين منها مباشرة، نظرا للخصائص المميزة للخدمات الصحية التي يتوجب على مسوقي الخدمة أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط وإعداد وتطوير الاستراتيجيات التسويقية للمستشفى.

2/- تمتاز المستشفيات بكون خدماتها عامة وموجهة إلى عموم الجمهور باتجاه تحقيق المنفعة لهم، فهي مطالبة دوما بتقديم خدمات مختلفة وبما يتوافق مع تحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعليه فإن التسويق سيكون مطالب بمزيد من التفاعل والتواصل مع الجمهور الواسع والمتعدد الأنماط والحالات.

3/- معظم المبالغ التي تنفقها المستشفيات العامة يكون مصدرها في الغالب طرف ثالث (الدولة، شركات التأمين، المتبرعون...)، حيث تقدم هذه المؤسسات خدمات صحية للمجتمع وتحصل مقابل ذلك على عوائد، إلا أنها في ذات الوقت تحصل على تعويضات من الطرف الثالث لتغطية النقص الحاصل في الموارد أو باتجاه زيادة الإمكانيات للتنوع أو التطوير في الخدمات.

4/- تتأثر المؤسسات الصحية بشكل كبير بالقوانين والتشريعات الحكومية عند اختيارها للاستراتيجيات التسويقية التي من الممكن اعتمادها، وفي بعض الأحيان تملي عليها بعض السياسات في التعامل مع أنواع محددة في الخدمات الصحية أكثر مما أن تكون حرة في تقديمها من عدمه.

5/- تكون قوة القرار والصلاحيات في المؤسسات الصحية موزعة بين طرفين أحدهما الإدارة والثاني الطاقم الطبي والتمريضي، وهذا التوزيع من شأنه أن يحدث نوع من التعارض أو المشكلات في اختيار الاستراتيجيات التسويقية الممكنة للتطبيق، لأن أي استراتيجية يتم اختيارها من طرف معين قد تكون متعارضة مع

⁵ ثامراسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، مرجع سابق، ص ص

⁴ ثامراسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، مرجع سابق، ص ص

بينما يرى كل من فرقسون وبراون 1991 Ferguson&Brown أن وظيفة التسويق في المؤسسة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمؤسسة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على⁷: استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد، وتحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

أما فيليبكوتلر 2003 Kotler فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب و تحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن". هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين⁸.

من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف يمكن اقتراح مفهوم شامل للتسويق الداخلي كالتالي⁹: "التسويق الداخلي هو جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه إلى تحفيز العاملين من أجل تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء".

إن هذا التعريف يدمج عناصر أساسية للتسويق الداخلي والمتمثلة في:

- تحفيز الموظف وإرضاءه .

د/- درجة التخصص وتكاملها: ويقصد بها أن الخدمة الصحية في أغلب الأحيان لا تقدم من طرف واحد، بل يمكن أن يشترك أكثر من طرف في تقديمها، كما هو بالنسبة للطبيب والممرضين بالإضافة إلى المعنيين بالخدمة كالخدمات الفندقية حينما تستغرق الخدمة الصحية مدة زمنية طويلة.

المحور الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

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

فقد عرف بيرري 1981 berry التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة¹، ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.

- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.

- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

وبغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من بيرري و برشورمان Berry&Parasurman سنة 1991 التسويق الداخلي على أنه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلي الحاجات الإنسانية"⁶.

⁷Taniver 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, P174.

⁸ نظام موسى السويدي، عبد المجيد البرازي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص 57.

⁹ بيرغيز احمد ، محمد رفيق ،التسويق الداخلي ،دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ،مصر، 2013، ص 18-19.

⁶Berry,L, Parasurman,A, **Services marketing starts from within** , In Varey& Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000,PP176,177.

3- إستراتيجية المؤسسة: جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.
ب/- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:
تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفون نذكر منها¹¹:

- 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 ومتطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العالين.

- تطوير و تحسين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير 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 للمؤسسة 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 للمؤسسة والعاملين، وبالتالي

- التركيز على مهام خدمة العملاء وكيفية ارضائهم
- التنسيق والتكامل فيما بين الإدارات والأقسام الوظيفية .
- منح شبيه بالتسويق في التعامل.
- تطبيق استراتيجيات مؤسسية أو وظيفية محددة.

ثانيا:أهمية وأهداف التسويق الداخلي

1/- أهمية التسويق الداخلي

أ/- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة

تعتبر أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة 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، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقا من ثلاثة محاور¹⁰:

1- إدارة التغيير : قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات

كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة مثل تكنولوجيا 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.

2- بناء الصورة العامة: يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المؤسسة، لدى أفراد المؤسسة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

¹¹ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص88-89.

¹⁰ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 ص343.

يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي، ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل، لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضا درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين من جهة أخرى.

إن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما:

- السلوك المباشر : وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وماهو المتوقع منهم.
- الثقافة القوية: تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يؤدي لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسستهم وأنهم يمثلون جزءا مهما منها.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه اذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ودورهم في مساعدتها للحصول على هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق اهدافها من خلال التعاون و التنسيق بينهما و بين جميع العاملين في جميع المستويات الادارية.¹³

2/التفاعل الداخلي:

عرف Rafiq & Ahmed سنة 2000 التفاعل الداخلي على أنه: "جميع التعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة"، الأمر الذي يدعم سياسات تطبيق مفهوم التسويق الداخلي جنبا إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الخارجي، حيث أشار العالمان Lovelock & Wirtz سنة 2004 إلى أهمية التفاعل الداخلي بين العاملين، حيث يلعب الدور المهم والكبير في بناء الثقة والاحترام و توطيد العلاقات بينهم. لذلك فيشير Grunig سنة 2013 أن أهم مقومات التفاعل

تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

2/- أهداف التسويق الداخلي

حددت أهداف التسويق الداخلي فيما يلي:¹²

- جذب العاملين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
- المحافظة على العاملين والموظفين الجيدين.
- التأثير في العاملين وتحفيزهم من أجل ان يبذلوا قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.
- التسويق الداخلي يمكن من تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن.

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيًا وتفهمًا وتحفزا واهتمامًا بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وفتح العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين، ولكل مستوى من هذه المستويات تطبيقاته.

ثالثا: أبعاد التسويق الداخلي

يشتمل التسويق الداخلي على الأبعاد التالية:

1/ثقافة الخدمة:

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين، فللمؤسسات ثقافة أجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم، وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث

¹³ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 85، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007، ص 54.

¹² أمل ابراهيم الحاج وهاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 210، ص 42.

معرفة ما يتوقعه الزبائن يعتبر واحدا من الأسباب الرئيسية للأداء السيئ لمؤسسات الخدمات، فالكثير من المؤسسات حريصة على تقديم جودة للخدمة إلا أنها تخذل لعدم توفر فهم دقيق لما يطلبه الزبائن منهم، وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف التي جاءت لتحديد مفهوم جودة الخدمة:

عزف فليب كوتلر جودة الخدمة على أنها " إحدى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أحسن من الخدمات المقدمة للزبون"¹⁷، ويرى جوزيف بأنها الملائمة للاستخدام¹⁸، وينبغي أن تستهدف حاجات الزبون الحالية والمستقبلية¹⁹، فهي تمثل مسؤولية الجميع وتحديد رغبات وحاجات الزبون هي أساس التصميم الجيد للخدمة²⁰.

ويمكن تقسيم جودة الخدمة إلى جودة العمليات وجودة المخرجات حيث يمكن للزبون أن يحكم على الأولى أثناء تقديم الخدمة وعلى الثانية بعد تقديمها، فتعرف جودة الخدمة على أنها: "تطابق الخدمة الفعلية مع الخدمة المتوقعة"²¹. على هذا الأساس تم تعريف جودة الخدمة على أنها: "نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المستفيد أو عدم رضاه"²²، و في نفس الصياغ تعرف جودة الخدمة بأنها الفرق بين التوقعات والادراكات للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة أو العميل²³، تعرف الجودة أيضا على أنها

الداخلي هي عملية ضمان وصول المعلومة بشكلها الصحيح والدقة المتناهية من المرسل إلى المستقبل في الوقت الصحيح والمكان الصحيح، فالموظفون غير الراضين عن جودة المعلومات ودقتها سوف يعكسون ذلك الشعور على تعاملهم مع الزبائن الخارجين، لأنهم لا يملكون الصورة الواضحة لمهامهم وواجباتهم تجاه الزبائن¹⁴.

3/ الأنشطة التدريبية:

يعد التدريب ركنا أساسيا في أية مؤسسة لأنه مطلب أساسي لتطوير وتنمية مهارات وقدرات واتجاهات العاملين، وتغيير مظاهر سلوكهم وزيادة الولاء بما يسهل من تحقيق أهداف المؤسسة. والتدريب أسلوب من الأساليب التي يمكن العاملين في المؤسسات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفاعلية، وإكسابهم مهارات تمكنهم من الإسهام في تحسين جودة المنتج، والحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح من المرة الأولى¹⁵.

المحور الثالث: جودة الخدمة الصحية

تتصف الخدمات في جوهرها بدرجة عالية من النمطية، ومن شأن هذه النمطية أن تحد من إمكانيات التميز في هذه الخدمات، وبالتالي تقليل فرص التنافس في تقديمها، ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة كجمال من مجالات التمييز النسبي، فلم تعد الخدمات تشتري فقط لمجرد مضاميتها النفعية المادية فحسب، بل لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العمل وتشكل مفهوما لجودة الخدمة.

أولا: مفهوم جودة الخدمة

العديد من الناس قد تعني الجودة لهم الأحسن أو الأفضل أو الأكثر ملائمة للغرض، أي مدى التطابق مع المتطلبات¹⁶، فعدم

¹⁷Philip kotler et Bernard Dubois, **Marketing** me édition, 2000, p:449. **à management**, publi_union, Paris, 10

¹⁸Kauru Ishikawa, **La Gestion de la qualité**, 1ère édition, paris, 1984, p 2

¹⁹عواطف ابراهيم حداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، ط1، 2009، ص 13

²⁰Phillipe Crosby, **la qualité est gratuite**, Economica, paris, 1986, p 19

²¹عمرو خير الدين، **التسويق. المفاهيم والاستراتيجيات**، مكتبة عين شمس، القاهرة-مصر، دون طبعة، دون سنة نشر، ص: 279.

²²محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج، عمان-الأردن، 2002، ص 410

²³Hubérac – jean piére, **guide des Méthodes de la qualité**, MAXIMA, paris, 1998, p 52

¹⁴مالك محمد المجالي، امين عايد البشباششة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، البنوك التجارية العاملة في محافظة كرك، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الأردن، 2016، ص 601.

¹⁵عبد الباقي صلاح محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 21.

¹⁶محمد زاهر دعبول، محمد أيوب، **مبادئ تسويق الخدمات**، دار الرضا للنشر، سوريا-دمشق ط1، 2003، ص 296.

مفاجآت مزعجة تظهر خلال محاولة تحقيق الهدف الأسسى وهو رضا الزبائن و بالتالي كسب ولائهم²⁷.

الخصائص العامة لمنتج أو خدمة ما التي تمنح لتلبية الحاجات الصريحة أو الضمنية²⁴.

أما (Gronraos 1984) فيحدد جودة الخدمة بأنها حصيلة عملية تقييم عندما يقارن المستهلك توقعاته مع إدراكه للخدمة المقدمة له، وأن المستهلك عادة ما يقوم بالتقييم لجودة الخدمة من خلال بعدين أساسيين وهما: الجودة الفنية، والجودة الوظيفية، فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى تلك الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما الجودة الوظيفية فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة²⁵.

أما هاني حامد الضمور فهو يرى بأنه ليس من السهل وضع تعريف دقيق لجودة الخدمة نظرا لطبيعة خصائص الخدمة التي قد يكون لها تأثيرا واضحا على قضية الجودة، فخاصية اللاملموسية في العديد من الخدمات تعني بأنه من الصعب قياس وتقييم جودة الخدمة.

إن خاصية التلازم بين الخدمة نفسها ومقدمها تظهر أهمية و دور الناس في عملية المبادلة وتأثيرهم على مستويات الجودة، وصفة عدم التجانس في طبيعة الخدمة تعني بأن الخدمة لا يمكن إعادة إنتاجها أو إعادة تقديمها بنفس الدقة وأنها دائما متغيرة إلى حد ما، أما صفة الهلامية في طبيعة الخدمة قد تؤدي إلى عدم رضا العميل إذا لم يلب طلبه، و بالتالي قد يختلف حكمه على جودة الخدمة²⁶.

ما دام أن جودة الخدمة تعني تقديم المستوى المناسب من الخدمة، والذي يلبي احتياجات الزبون، فإنه يجب معرفة هذه الاحتياجات عند التعامل مع الزبون، وتعد خدمة الزبائن تحديا مهنيا كبيرا، فاحتياجات الزبائن متنوعة وتختلف عن بعضها البعض، ويطرأ عليها تغيرات بمرور الزمن، و سر نجاح المؤسسة على المدى الطويل هو استعداد المديرين الدائم لمواجهة أية

²⁴Baruche.jeanpière, **la qualité du service dans l'entreprise**, Maxima, paris, 1992, p 23

²⁵حميد الطائي، بشير العلاق، **تسويق الخدمات**، دار اليازوري لنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص:242.

²⁶هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، طبعة 5، 2009، ص:503.

²⁷جيني هايز، فرانسيس دريدج، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة-مصر، الطبعة العربية الأولى، 2009، ص:27.

الشكل رقم 1: مفهوم جودة الخدمة



المصدر: جميلة بن نيلي، تحليل محددات جودة خدمات البريد والاتصالات وانعكاساتها على ولاء الزبون، رسالة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة عمار تليجي-الأغواط، 2018/2017، ص 46

ثانيا: أهمية جودة الخدمة
 وإتباع السياسات الترويجية التي تعد هامة جدا في ميدان المنافسة، أما على المستوى الكلي، فاعتبارات الجودة هامة، خاصة إذا كانت صناعتها تتنافس في السوق الدولية بفاعلية³⁰.
 ويمكن تناول أهمية جودة الخدمة في العناصر الآتية³¹:

أ/- سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

ب/- المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

أصبحت الجودة التزام لا بديل له، حيث أن التوسع الحاصل في تطبيق وتطوير مفاهيم الجودة وأبعادها جعل منها مطلب أساسي لنجاح المؤسسة، فضلا عن تعدد مجالات تطبيق الجودة وخاصة الجوانب غير الملموسة منها²⁸، فهي تعتبر أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة، وذلك من خلال تحقيق التحسين في النشاطات والعمليات الداخلية، وترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها سعيا وراء رضا الزبون²⁹.

وللجودة أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة، أو على المستوى الكلي المتمثل بمستوى الدولة، حيث تقوم المؤسسات فيما بينها لخدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية بتقديم السلع والخدمات التي تتميز بالجودة سواء لإرضاء حاجات ورغبات زبائنها أو لجذب زبائن جدد عن طريق تخطيط الحملات الإعلانية

²⁸ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قرارات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008، ص 58

²⁹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2006، ص 32.

³⁰ فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 327-326

³¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص ص 32-33.

الحقيقة نتيجة لأبحاث رسمية³³. ويتم إحداث التوازن في الوسط الاقتصادي- الذي يؤكد على أهمية الجودة التي تعتبر ميزة تنافسية تسويقية في مشروعات التصنيع أو الخدمة – عن طريق التأكيد الاقتصادي الدائم على أهمية الجودة في جميع المشروعات.

إن الجودة بالإضافة إلى أنها تعنى بجمع المعلومات، فهي تعمل على تنظيم أساليب الإنفاق، كما أنها تعتبر وسيلة للاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة³⁴، ويعتبر خضير كاظم حمود خدمة العملاء مركز الصدارة لدى كافة المنظمات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح والاستمرار في دنيا الأعمال، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام واعتماد التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات على الأرفف بانتظار الزبائن.

أما في مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها، ولذا فإن مقدمي الخدمات لا بد وأن يتعاملون بشكل فعال مع الزبائن ليقدّموا مستوى راق من الخدمة خلال مدة التواصل مع الزبائن، وأن هذا التفاعل الفعال يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة أي أول من يتلقى الزبون ويتعرف على طلباته.

ثالثاً: التسويق الداخلي وجودة الخدمات

ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي بوصفه أحد الأسباب المؤيدة لتعاظم دور المنظمات الخدمية في تحقيق رضا العاملين والزبائن، ولقد طور كوتلر و أرمسترونج مثلث تسويق الخدمات، الذي يوضح العلاقة بين المؤسسة وموظفيها وزبائنها، ويقترح من خلال هذا المثلث ثلاثة أشكال تسويقية يعد كل منها عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسة. تتمثل هذه الأشكال فيما يلي³⁵:

³³ مات سيقر، ترجمة خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص15.

³⁴ مات سيقر، نفسه، ص 15.

³⁵ صالح عمرو كرامة الجبري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006، ص ص 58 - 59

ج- المنافسة العالمية: في عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطن قدم في السوق العالمية.

د- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة الزبون ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المؤسسة، إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشراؤه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه.

هـ- التكاليف و حصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من الماكائن والألات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

ويضيف مأمون سليمان الدرادكة عنصراً آخر لإبراز أهمية الجودة ألا وهو:

-الفهم الأكبر للزبائن³²: يجب أن تتم معاملة الزبون بصورة جيدة فهم يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.

وهناك من يرى بأن الجودة ما هي إلا مسألة عرض، باعتبار أن الجودة لا تكون مهمة عندما تكون السلع نادرة، بل عندما تكون هناك وفرة في السلع المعروضة، والعوامل الثلاثة التي تحكم عملية الشراء هي: السعر والخدمة والجودة، وعندما تتوافر السلع (الخدمات) يكون السعر هو أهم عامل، ولكن لا يمكن الصمود طويلاً أمام حرب الأسعار، لهذا تصبح الجودة العامل الرئيسي الذي يتحكم في عملية الشراء، ولقد تم التوصل إلى هذه

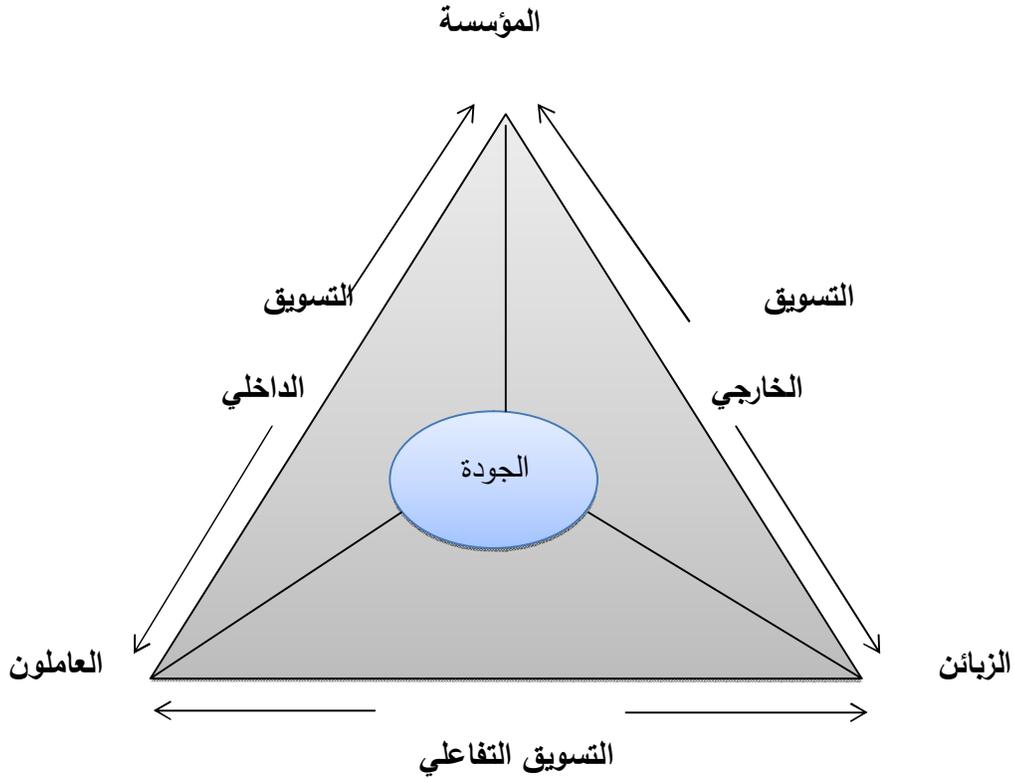
³² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص194.

النوع الثالث: التسويق الداخلي الذي يهتم بالعلاقة بين المؤسسة وموظفيها، ويعني أن تقوم المؤسسات الخدمية بتدريب العاملين وتحفيزهم وبخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الزبائن.

النوع الأول: التسويق الخارجي ويمثل علاقة المؤسسة بزملائها، ويهتم بالنشاطات التقليدية (الترويج، السعر، التوزيع،... الخ).

النوع الثاني: التسويق التفاعلي ويمثل العلاقة بين الزبائن والعاملين، ويعني التسويق التفاعلي أن تحديد جودة الخدمات يعتمد بالدرجة الأولى على تفاعل معيار الجودة من منظور مقدم الخدمة والمستفيد منها.

الشكل رقم 2 : علاقة جودة الخدمة مع أشكال التسويق



المصدر: صالح عمرو كرامة، مرجع سابق، ص 59

المؤسسات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار في السوق، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة وتوقعات الزبائن،

خاتمة

من خلال ما تم تقديمه في هذه الورقة البحثية توصلنا إلى أن أهمية الجودة في خدمة الزبائن تشكل مركز الصدارة لدى كافة

- وهذا التوافق يتطلب تنفيذ مجموعة من الخطوات الواجب اتباعها عند تقديم الخدمة.
- وفي مجال الخدمات نجد أن الموظفين والعملاء يتعاملون سوية لإنشاء الخدمة وتقديمها للجهة المستفيدة منها، ولذا فإن مقدمي الخدمة لا بد أن يتفاعلوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدموا مستوى راق من الخدمة، وأن هذا التفاعل الفعال لا بد أن يعتمد على مهارات العاملين الذين يعملون في الواجهة الأمامية لأنهم أول من يتلقون الزبون ويتعرفون على طلباته و ميوله. هذا الدور الذي يقع على عاتق التسويق الداخلي الذي يقوم على أساس تحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجية المؤسسة الصحية واستراتيجياتها الوظيفية وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا الزبون، لهذا نجد إدارة المؤسسات الصحية تسعى جاهدة إلى تعزيز الإمكانيات الخاصة بالأفراد، وإبداء الاهتمام والرعاية بهم، وبناء علاقات بين الأفراد وإدارة المستشفيات يسودها روح التعاون والانسجام مما يساعد على حفاظ المؤسسة الصحية على زبائنها.
- وعليه يمكن القول أن نجاح جهود التسويق على المستوى الداخلي في المؤسسات الصحية، يعتمد على إيجاد المناخ التسويقي الملائم داخل المؤسسة من قبل العاملين فيها، وكلما زادت درجة التناسق بين الزبائن والكوادر البشرية العاملة في هذه المؤسسات، كلما ارتقت معها المؤسسة في مستوى تقديم الخدمة، وفي صيانة العلاقة بين الزبائن والعاملين ونتيجة هذا أن للتسويق الداخلي دور كبير وفعال في إرساء ثقافة الجودة في المؤسسات الصحية.
- قائمة المصادر والمراجع:
- أ/- باللغة العربية:
1. أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات: رؤية معاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
 2. ميلود تومي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2، ديسمبر 2007، بسكرة.
 3. ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2005.
 4. نظام موسى السويدي، عبد المجيد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
 5. بيرغيز احمد ، محمد رفيق ، التسويق الداخلي ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، مصر، 2013.
 6. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
 7. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
 8. امل ابراهيم الحاج و هاني الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.
 9. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 85، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007.
 10. مالك محمد المجالي، امين عايد البشباشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، البنوك التجارية العاملة في محافظة كرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الأردن، 2016.
 11. عبد الباقي صلاح محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
 12. محمد زاهر دعبول ، محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات ، دار الرضا للنشر، سوريا-دمشق ط 1، 2003.

24. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006.
- ب/- باللغة الأجنبية:
- Berry,L, Parasurman,A, **Services marketing starts from within** , In Varey& Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000.
 - 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.
 - Philip kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**,publi_union, Paris, 10ème édition ,2000.
 - Kauru Ishikawa, **La Gestion de la qualité**, 1ére édition, paris, 1984.
 - Phillipe Crosby, **la qualité est gratuite**, Economica, paris, 1986.
 - Hubérac – jean pière ,**guide des Méthodes de la qualité**, MAXIMA , paris, 1998.
 - Baruche.jeanpière, **la qualité du service dans l'entreprise**, Maxima, paris, 1992.
 - عواطف ابراهيم حداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان – الأردن، ط1، 2009.
 - عمرو خير الدين ،**التسويق، المفاهيم و الاستراتيجيات**، مكتبة عين شمس ،القاهرة-مصر، دون طبعة، دون سنة نشر.
 - محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج، عمان-الأردن، 2002.
 - حميد الطائي ،بشير العلاق ، **تسويق الخدمات** ، دار الياروزي للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2009.
 - هاني حامد الضمور ،**تسويق الخدمات** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن، طبعة 5، 2009.
 - جيني هايز ،فرانسيس دريدج، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة-مصر، الطبعة العربية الأولى، 2009.
 - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، **قرارات في الفكر الإداري المعاصر**، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان- الأردن، 2008.
 - قاسم نايف علوان المياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان-الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2006.
 - فريد كورتل، **الجودة و التميز في منظمات الاعمال** ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،عمان-الأردن، الطبعة الاولى ،2011.
 - مأمون سليمان الدرادكة ،**إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء** ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
 - مات سيقر ، ترجمة خالد العامري ، المرجع العالمي لإدارة الجودة ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2007.