

## أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي ومتطلبات الجودة في شركة الفرات

أ.م.د. حمدي محمد شهبان الحمداني

[cioffi16@yahoo.com](mailto:cioffi16@yahoo.com)

أ.د. يحيى كمال خليل

مركز بحوث السوق وحماية المستهلك / جامعة بغداد

صفاء نايف عبد الجبار علي قاسم كاظم نجاة حامد سبط باسل ناصح بشير ماهر زهير خنتوش  
شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات / وزارة الصناعة والمعادن / بغداد / العراق

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2021.S.11>

تأريخ قبول النشر ٢٠٢١/٧/٢٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢١/٥/١٦

### المستخلص

أصبح التسويق من أهم العلوم التي لا بد للشركات أن تهتم بها سواء كانت تقدم للزبائن السلع بنوعها الإنتاجية والخدمية بعدّه من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في تقييم كفاءة أدائها من أجل الوصول إلى الهدف المقصود وهو إرضاء الزبائن، وبالتالي زيادة المردود المالي لها مما يضمن استمرارها في سوق العمل المزدحم بالمنافسة وتحقيق نموها الاقتصادي. لذلك على المؤسسة دعم النشاطات التسويقية بكل أنواعها وتفعيلها داخل وخارج المنظمة من أجل تلبية متطلباتها وعدم تراجع أدائها وتطبيق خططها بشكل مضمون من جهة وإشباع رغبات المستهلك من جهة أخرى، لذا يهدف هذه البحث إلى بيان أثر ثقافة وسياسة التسويق الداخلي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، وسيتم التركيز على سياسة التسويق الداخلي التي تتبناها الإدارة العليا في الشركة، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم اعتماد تقييم سنوي لقسم التسويق وقسم الجودة وشعبة التدريب وبعد تحليل الجزء العلمي والعملية ومناقشتها ظهرت العديد من النتائج التي تبين نجاح سياسة التسويق الداخلي وأثرها الهام في تحقيق حجم مبيعات كبيرة للشركة، كما أن وجود مثل هذه النشاطات التسويقية الداخلية سيجقق الراحة النفسية للعملاء الداخليين (العاملين) ويشعرهم باهتمام الشركة بهم كونهم السوق الأول لها ويشعرهم بالطمأنينة مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء للعاملين، وبالتالي تحقيق تقدم وتطور في العملية الإنتاجية وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة على كافة الأصعدة.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، التدريب، متطلبات الجودة، استراتيجية التسويق، السياسة التسويقية، التسويق الخارجي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (خاص - ج ١) أيلول / ٢٠٢١

الصفحات: ١٧٣-١٩٣

(١٧٣)

## **Effect of internal marketing in achieving organizational commitment and quality requirements in Al- Furat Company**

### **Abstract**

Marketing has become one of the most important sciences that companies must be interested in, whether they provide customers with goods of both production and service types, as it is one of the main pillars on which these institutions depend in evaluating the efficiency of their performance in order to reach the intended goal of customer satisfaction and thus increase the financial return for them, which ensures their continuation in The labor market crowded with competition and its economic growth. Therefore, the organization must support marketing activities of all kinds and activate them inside and outside the organization in order to meet its requirements and not to review its performance and implement its plans in a guaranteed manner on the one hand and satisfy the desires of the consumer on the other hand, so this research aims to show the impact of the culture and internal marketing policy in the General Furat Chemical Industries and Pesticides Company. Focusing on the internal marketing policy adopted by the top management in the company and for the purpose of achieving the research objectives, an annual evaluation has been approved for the Marketing Department, the Quality Department and the Training Division. After analyzing and discussing the scientific and practical part, many results emerged that show the success of the internal marketing policy and its important impact on achieving a large volume of sales for the company, and the presence of such internal marketing activities will bring psychological comfort to the internal customers (workers) and make them feel the company's interest in them as they are the first market for it and make them feel reassured. Which leads to improving the performance efficiency of workers and thus achieving progress and development in the production process, in order to achieve the goals of the company at all levels.

**Key words:** internal marketing, training, quality requirements, marketing strategy, marketing policy, external marketing.

## المقدمة:

التسويق بمعناه التقليدي هو كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحسين عمليات تبادل المنفعة بينها وبين العملاء من ناحية اكتشاف رغباتهم ووضع التحديث المناسب لتلبية طلباتهم وعمل التطوير المستمر للمنتجات وطرح منتجات جديدة تتماشى مع عملية التطور المتسارعة، ولكن هل تستطيع المنظمة أن تلبي احتياجات زبائنهم الخارجين من دون الاعتماد الكلي على العاملين (العملاء الداخليين) فيها من أبسط فرد إلى أعلى سلطة فيها؟ بالتأكيد لا تستطيع، وهؤلاء الأفراد الذين يعملون في المنظمة يطلق عليهم بالعملاء الداخليين، إذ أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي [1,2,3,4].

وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، إذ أثار انتباه مديري الجودة اليابانية وقادهم إلى النظر بأسلوب علمي للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية مضمونة والغاية منه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها وخبراتها ومعلوماتها للوحدات الأخرى داخل المنظمة نفسها. وأن المنظمة ينبغي أن تركز على العاملين واحتياجاتهم وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية منتجة لسلع ومنتجات وخدمات مشبعة للعميل الخارجي [5,6,7,8].

## الجزء النظري:

### مفهوم التسويق الداخلي:

وضع العديد من المختصين عدة تعاريف لمفهوم التسويق الداخلي، إذ تم تعريفه بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائهم من وظائف وأنشطة"، طبقاً لهذا التعريف فإنه يتم النظر للعاملين بعددهم عملاء داخليين وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم ينبغي محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات ورغبات العميل الداخلي وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية [9].

وكذلك تم تعريفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة الذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي [1]. وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي المنظمات الخدمية والإنتاجية التي تقوم بتسويق الخدمات والمنتجات إلى العميل الخارجي وذلك من خلال:

١. إن كل فرد وكل وحدة أو قسم داخل المنظمة عليه القيام بواجبات محددة له وإن أفراد المنظمة يؤديون أدوارهم كعملاء داخليين وموردين يعملون بأقصى طاقاتهم للوصول إلى جودة عالية لعملية التسويق الخارجي [11,12] داخليين.

٢. إن على الأفراد العمل معاً والإيمان بمبدأ العمل الجماعي الذي هو سر النجاح في كثير من المنظمات وبالطريقة التي تحقق رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها، وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية والإنتاجية، إذ يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة والعمل ومتلقيهما [12,13,14].

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها: [16,17]

١. التسويق الداخلي عملية اجتماعية لأنه عملية تفاعلية الغرض منها إدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر احتياجاتهم على النوع المادي فقط، وإنما هناك

- حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة وغيرها يريدون إشباعها وعلى المنظمة مراعاة ذلك وإشباع تلك الحاجات، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
٢. التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:
- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وفق أنظمة الجودة وأدلة العمل. وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
  - التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء وظائفهم بكفاءة.

### إستراتيجية التسويق الداخلي (Internal Marketing Strategy):

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية العملية التفاعلية بين العاملين في وحدة ما في المنظمة مع العملاء في وحدات أخرى في المنظمة خاصة في مجال تقديم الخدمات ذاتها. لأجل إكمال حلقة العمل وتحقيق متطلبات الجودة ورفع كفاءة الأداء وتحسين المنتج للوصول إلى الهدف النهائي وهو رضا العميل الخارجي وتلبية طلباته [18].

وتهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى:

١. إلى استقطاب أفضل العاملين (العملاء الداخليين) والمحافظة عليهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن وتحفيز العاملين الآخرين على رفع كفاءتهم خدمة لمنظمتهم، أي إن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة العليا النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها [15,19,20,21].
٢. التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي بزيادة الوعي بأهداف المنظمة ومحاولة تطبيقها بأفضل صيغة وجودة عالية خدمة للعملاء الداخليين للمنظمة وللعملاء الخارجيين للمنظمة أيضاً.
٣. تطوير معرفة العملاء الداخليين في الوحدة بغيرهم من العملاء الداخليين في الوحدات الأخرى داخل المنظمة وتطوير معرفتهم أيضاً بالعملاء الخارجيين لأجل التعاون بين وحدات المنظمة داخليا لتلبية متطلبات العملاء الخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية.
٤. التأكد من أن كل العملاء الداخليين لديهم الرغبة والاستعداد والدفاعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي وإن رغبتهم هذه متجددة وتحفيز الإدارات العليا دائما لغرض تحفيز وتجديد رغبتهم [22, 23].

#### والتسويق الداخلي يهتم بالإجابة على سؤالين هما:

- الأول: من الذي يقوم بالتسويق (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها).
- الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة).

والشكل (1) يوضح أبعاد التسويق الداخلي.

|              |              |
|--------------|--------------|
| خلية رقم (4) | خلية رقم (2) |
| خلية رقم (3) | خلية رقم (1) |

من الذي يقوم المنظمة ككل

بالتسويق الداخلي؟ قسم معين

لقسم معين للمنظمة ككل

الشكل (1) أبعاد التسويق الداخلي [9]

من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟ المنظمة ككل خلية رقم (2) خلية رقم (4) قسم معين خلية رقم (1) خلية رقم (3) لقسم معين للمنظمة ككل إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ يتضح من الشكل (1) أن هناك أربعة خلايا:

**الخلية رقم (1):** التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات [9].

**الخلية رقم (2):** تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثل ذلك أن تعطى المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له [9].

**الخلية رقم (3):** يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل، مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة [9].

**الخلية رقم (4):** المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك ينبغي التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين [8,9,10].

هناك خطوات وأمور مهمة ينبغي أن تنفذها أية مؤسسة أعمال على الصعيد الداخلي حتى تتمكن من البناء السليم لوحدها التنظيمية وتحقق أهدافها وتضمن نجاحها واستدامتها ومواكبتها للتطور التكنولوجي ورفع قابلية منافستها للمؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه ومنها:

#### ١. إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في المنظمة من خلال بناء مهارات التسويق الذاتي والتسويق الداخلي عند اختيار وتعيين موظفين جدد أكفاء يتم اختيارهم وفق معايير الجودة التي تعمل بها الشركة ثم التعامل معهم كعملاء داخليين للشركة وبذل الجهد والوقت اللازمين لوضع الخطط المطلوبة والمبرمجة لغرض:

- تنمية مهاراتهم.
- تلبية احتياجاتهم.
- تحفيزهم والاستماع لمشكلاتهم.

### ترسيخ أخلاقيات العمل وتنميتها

ينبغي تدريب الموظفين والعاملين على ترسيخ أخلاقيات العمل وعلى رأسها الأمانة والصدق وحب العمل وتحمل المسؤولية، ففي حال عدم تمتع الموظفين (العملاء الداخليين) وكل في موقعه بالأمانة والصدق وحب العمل وغيرها من الأخلاقيات فلا داعي للحديث عن استمرار وديمومة نشاط الشركة أو المؤسسة التي تصبح مهددة بلا شك في حال الافتقار لتلك الأخلاقيات.

#### ٢. توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة:

ينبغي تهيئة كافة الظروف اللازمة لخلق بيئة عمل مشجعة للعاملين، التي بدورها تضمن جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها ومن ثم الارتقاء بجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها الخارجيين.

وتلك أهم الأمور التي يستند عليها التسويق الداخلي للشركات التي تدعم عملية التسويق الخارجي بشكل تلقائي. ولا يقتصر ذلك على زيادة رواتب الموظفين وعوائدهم المالية (مكافآت، حوافز) فحسب بل يرتبط بكل ما من شأنه تحسين مستوى رضاهم كإهتمام بمشكلاتهم المعنوية والنفسية والعمل على إيجاد حلول عملية وسريعة لها [5, 7, 12, 14, 24, 25].

#### ٣. الأمان الوظيفي:

يقصد بالأمان الوظيفي تزويد العمالة بالضمان الوظيفي المعقول الذي يحميهم ويقصدهم عن خطر الفصل حتى في أحلك الظروف الاقتصادية التي قد تمر بها الشركة، فإن هذا يجعلهم يعملون باطمأنان ويمنحهم الشعور الخالص بكونهم أصحاب الشركة مما ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى أدائهم ورفع جودة المنتج أو الخدمة وزيادة التنافسية والاحتفاظ بالعملاء الحاليين مع جذب عملاء جدد ومن ثم زيادة الدخل.

وأثبتت نظرية الإدارة اليابانية (Z) التي استوحاها العالم الياباني (وليم أوشي) من ثقافة مجتمعه، كفاءتها كأفضل الطرق العلمية الحديثة للإدارة إذ تعتمد على التركيز على الأمان الوظيفي للعامل في المقام الأول بجانب وجود مدير واحد يتولى مهمة إصدار الأوامر مع إشراك الموظفين كافة في حل المشكلات وتقديم المقترحات بالمؤسسة فهذه العوامل مجتمعة كفيلة بمنح الموظفين حافز معنوي لتقاني لإتقان العمل والتفاني من أجله.

وحققت الشركات اليابانية المتبعة لهذا النظام في الإدارة الداخلية، نتائج أكثر نجاحاً وتميزاً مقارنة بالشركات الأخرى المتبعة لنظم إدارية مختلفة في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية [5,7,12,14,24,25].

تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية: [16,17,26,27,28]

١. ما هو المجال الذي يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟

٢. من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟

٣. ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟

٤. هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

#### علاقة التسويق الداخلي بأهداف المنظمة:

١. إن إهتمام المنظمة بعملية التسويق الداخلي وبالعملاء الداخليين كونهم هم أساس هذه العملية يحقق رضا العاملين أثناء تعاملهم مع بعضهم وتسويقهم أعمالهم فيما بينهم وتعاملهم مع المنظمة ككل لتقديم الخدمة المطلوبة على أتم وجه وبأفضل جودة وبأحسن أداء، وهذا ما تريده المنظمة لرفع

مستوى الولاء للعملاء الداخليين الحاليين وتستقبل المزيد من العملاء الجدد (موظفين جدد) إبان التسويق الداخلي يبني سمعة الشركة ويرفعها ويؤدي إلى تحقيق أهدافها [29].

٢. التسويق الداخلي يكشف عن الإخفاقات التي قد تحصل لوحدة ما في المنظمة بسبب عدم انتظام تسويقها للوحدات الأخرى التي تعتمد عليها، وبالتالي كشف مواطن الضعف ومعالجتها بالشكل الذي يضمن استمرار العمليات الخدمية والإنتاجية [29].

٣. إن التسويق الداخلي يكشف بيئة العمل ومدى ارتياح العملاء الداخليين للمنظمة فيها لأنهم يسوقون آراءهم بالوحدات الأخرى والجهات العليا ذات الشأن والتي تعد وحدات تنظيمية أيضاً فعلى المنظمة معرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين [29].



الشكل (2) أنواع التسويق في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات

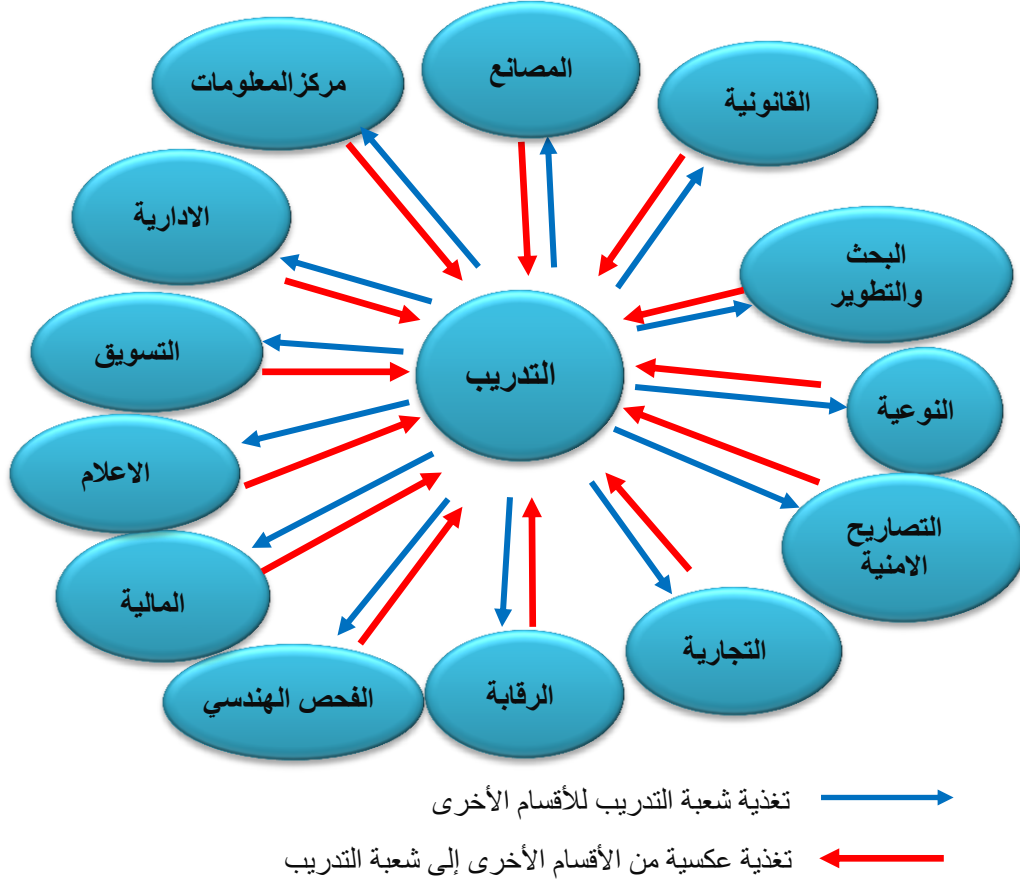
#### الجانب التطبيقي (الجزء العملي):

#### أهمية التسويق الداخلي في شركة الفرات:

يعد التسويق الداخلي من أهم أنواع التسويق التي تهتم الإدارة العليا في شركة الفرات بنشر ثقافتها وتبرز أهميتها في الوحدات التنظيمية داخل الشركة في صناعة الخدمات بين الأقسام الإدارية والإنتاجية والتي تصب بشكل نهائي في عملية خدمة الزبون الخارجي، والشكل (2) يبين أنواع التسويق في شركة الفرات وعلاقتها بالتسويق الداخلي، وهذا الشكل مستقى من المصدر [30]. ومن الأمور التي اهتمت بها الإدارة العليا لغرض تنشيط مفهوم التسويق الداخلي لدى العاملين وتحقيق مستوى رضا وارتياح لديهم هو الاهتمام بالأنشطة الداخلية كالتدريب والتطوير والحوافز وتقييم الأداء ويمكن ذكر بعضها وكما يأتي:

١. الاهتمام بنظم إدارة الموارد البشرية وتطويرها وذلك بالاهتمام بأنشطة التدريب على كافة الأصعدة ولجميع الأقسام سواء كانت إدارية أم إنتاجية بقصد زيادة معلومات العاملين لرفع كفاءة الأداء لديهم من ناحية ولأجل كسر روتين العمل اليومي من ناحية أخرى، وكذلك تمكن العاملين (العملاء الداخليين) من تسويق ذاتهم بشكل كفوء طبقاً لقاعدتهم المعلوماتية وهذه النشاطات التدريبية التي نظمتها شعبة التدريب في الشركة من خلال إعداد برنامجها السنوي بالتعاون مع (١٧٩)

أقسام الشركة الأخرى ومعرفة متطلبات برنامجهم التدريبي وهذا يعتبر تسويقا داخليا لقسم التدريب مع بقية أقسام الشركة ويمكن توضيح عملية التسويق الداخلي لقسم التدريب في الشكل (3).



الشكل (3) التسويق الداخلي لقسم الموارد البشرية/شعبة التدريب لبقية أقسام الشركة

وكانت الأنشطة التدريبية على نوعين:

● أنشطة خارجية: وتتضمن:

➤ الدورات الخارجية: تقام هذه الدورات خارج الرقعة الجغرافية للشركة في مؤسسات علمية وأكاديمية وفنية الهدف منها كسب مهارات ومعلومات جديدة للعاملين في التخصصات كافة وبناء قاعدة معلوماتية تواكب التطور الحاصل في شتى المجالات ولتمكن العاملين من تسويق ذاتهم طبقاً لمعلوماتهم مؤدية بذلك إلى تسويق منتجاتهم إلى الأقسام الأخرى بعلمية وبمرونة أكبر وقد بلغ عدد الدورات الخارجية للعامين 2016 و2017 حوالي (30) دورة والتي شاركت بها الكوادر العاملة في الشركة هي كما يأتي:

الدورات الخارجية للأعوام 2016-2017 وتقسّم إلى نوعين:

أ. دورات داخل البلد خارج الرقعة الجغرافية للشركة.

ب. دورات خارج البلد في مختلف التخصصات كان لها الدور الايجابي في تعزيز دور التسويق الداخلي.

➤ الندوات وورشات العمل التي تقيمها المؤسسات العلمية الأكاديمية والفنية والتي تساهم في زيادة الخبرات لدى العاملين وتعشيق العمل مع أساتذة الجامعات للاستفادة من خبراتهم ونقلها إلى المجال التطبيقي داخل الشركة.

➤ دورات داخلية: تقام هذه الدورات داخل الشركة من قبل أصحاب الخبرات والكفاءات الهدف منها كسب مهارات ومعلومات جديدة للعاملين في أي وحدة تنظيمية داخل الشركة وبالتالي تحسين مهارات العاملين في عملية التسويق الداخلي ورفع كفاءة المحاضر للدورة وذلك بزيادة الثقة بنفسه وتمكنه من تحسين التسويق لذاته وتجديد معلوماته في التخصص الذي يتبنى إعداد البرنامج التدريبي له للحصول على النتائج الآتية:

❖ لإجبارهم على المطالعة والقراءة وكشف إسرار جديدة في مجال اختصاصهم بأنفسهم وذلك يؤدي إلى إضافة خبرات ومعلومات لم يكن لهم التعرف عليها إلا بالقراءة والمتابعة العلمية مساعدة بذلك على تحسين ذاتهم أولاً وتحسين قدرتهم على الأداء الوظيفي والتسويق الداخلي آخراً.

❖ من القراءة والإعداد للدورة التدريبية يمكنهم معرفة قدراتهم وإمكانياتهم في العمل وماهي الهفوات التي مروا بها وهذا يؤدي إلى زيادة خبرتهم ليعملوا على تقويم ذاتهم وتصحيح مسار.

❖ كسر حاجز العمل الروتيني اليومي مما يخرجهم من الملل والشدة في العمل وبذلك يحصل التجدد في نفسيات العاملين مما يحملهم على الاشتياق للعمل من جديد والذي ينعكس ايجابيا على جو العمل مؤدياً إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة مهارات التسويق الداخلي.

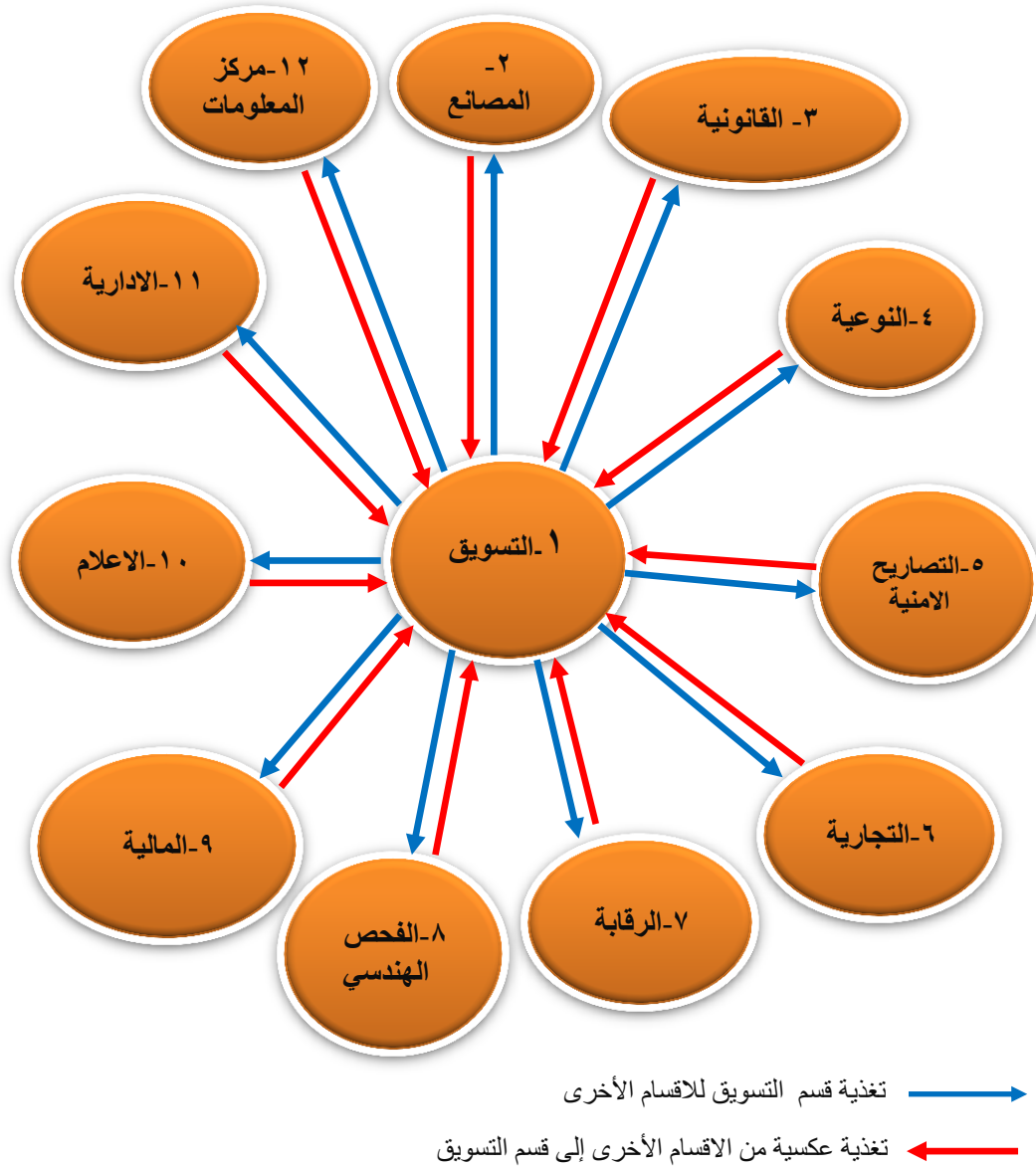
❖ إن إعطاء موظفي الوحدات في الشركة لبعضهم البعض دورات تدريبية يزيد من تقارب الفهم لما مطلوب من احدهم للآخر وبالتالي تزداد سرعة استجابتهم لانجاز العمل وتقل فجوات عدم التفاهم بينهم، وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتحفيز روح الحماس والمنافسة في العمل لانجاز الأفضل.

وكان عدد الدورات الداخلية التي أقيمت في الشركة من قبل الملاكات المتخصصة للعاملين 2016 و 2017 بحدود (130) دورة وكان لهذه الأثر الفعال في تنمية المهارات لدى العاملين وتنشيط التسويق الداخلي بشكل ملحوظ.

٢. الاهتمام بالأنشطة التطويرية في كافة مصانع وأقسام الشركة الانتاجية والإدارية وكانت الأنشطة التطويرية كالآتي:

➤ الجانب الفني وكمثال تطبيقي على ذلك قامت الشركة بانشاء مصانع ذات تكنولوجيا حديثة مثل مصنع الصودا والكلور والذي يعمل بتقنية الاغشية التناظرية ملزمة جميع العاملين في مصنع الصودا على كسب معلومات وخبرات جديدة في مجال التقنيات الحديثة لتصنيع الصودا الكاوية وهذا يحتاج إلى مد جسور التفاهم وتبادل الخبرات للعاملين فيما بينهم مؤدية إلى تنشيط عملية التسويق الذاتي والداخلي والتي تصب في النهاية في رافد تلبية طلبات الزبون الخارجي وكون المصنع الحديث أكثر أماناً لصحة العاملين فيه مقارنة بمصنع الصودا القديم والذي يعمل بتقنية الخلايا الزئبقية والتي اصبحت محرمة دولياً في الوقت الحاضر بسبب خطورتها على صحة العاملين وهذا يشعر العاملين باهتمام الادارة العليا بصحتهم مما يحفزهم على العطاء ويرفع درجة الولاء للشركة لديهم.

- أما على المجال الإداري فالشركة بإدارتها العليا ملتزمة بتطبيق جميع النظم الحديثة في الإدارة مستخدمة بذلك جميع أنظمة الحاسوب والبرامجيات لتطبيق هذه الأنظمة ملزمة العاملين في التخصصات الإدارية على الاطلاع على كل ما هو جديد باقامة الدورات التدريبية والتطويرية لزيادة خبرات العملاء الداخليين، وبالتالي تقليل الوقت والجهد في انجاز المعاملات رافعة بذلك سرعة استجابة التسويق الداخلي بين الوحدات التنظيمية للشركة ومن ضمنها سرعة الاستجابة لتلبية طلبات العميل الخارجي.
٣. اهتمام الإدارة العليا بنظام الحوافز والمكافآت وتقييم الموظفين الذين يعملون بجدية وإخلاص وكفاءة متناسين الانانية وعاملين للتصويب نحو هدف واحد وهو خدمة الشركة وان نظام الحوافز والمكافآت مهم جداً لرفع روح الحماس والمنافسة في العمل وشعور العاملين ان الادارة العليا لاتساهم ومقيمة لجهودهم.
٤. اهتمام الادارة العليا في شركة الفرات بمشكلات العاملين المعنوية والنفسية والعمل على إيجاد حلول عملية وسريعة لها لانها تؤثر على جو العمل سلبياً بسحب تركيز العاملين باتجاه آخر غير اتجاه العمل المطلوب انجازه لذلك اهتمت الادارة العليا بوحدة شؤون الموظفين والتي عن طريقها يقوم الموظفون في الشركة (العملاء الداخليين) بتقديم طلباتهم إلى الادارة العليا لعرض مشاكلهم ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لها بجدية من قبل الادارة العليا دافعة بذلك العاملين الى التركيز على بيئة العمل بشكل عام.
٥. تحقيق الأمان الوظيفي داخل الشركة: إن نشر ثقافة التسويق الذاتي والداخلي في الشركة له أثره الايجابي على زيادة الإنتاج لكل وحدة داخل الشركة، وبالتالي زيادة الايرادات وتحقيق نمو وتطور للشركة في شتى الميادين كبناء مصانع جديدة وتحسين الحالة المعاشية للموظفين (العملاء الداخليين)، الأمر الذي يضمن للعاملين الاستمرار في عملهم الوظيفي داخل الشركة.
٦. الاهتمام بالأمن الكيميائي والسلامة الصناعية: اهتمت الإدارة العليا بجميع النشاطات الخاصة بالسلامة الصناعية والأمن الكيميائي من أجل حماية (الموظفين، الشركة، المنطقة والبيئة) وتم اعتماد تقييم سنوي لبرنامج السلامة المعد من قبل قسم السلامة والأمن الصناعي واثرها المهم في تحقيق السلامة والأمن الكيميائي في الشركة وبالتالي تحقق تقدم في العملية الإنتاجية وهذا يعتبر تسويقاً داخلياً لقسم السلامة والأمن الصناعي لبقية أقسام الشركة.
٧. اهتمام الإدارة العليا بأنشطة التسويق: اهتمت الإدارة العليا بقسم التسويق كونه واجهة الشركة وتهيئة ودعم جميع الأمور التي تساعد وتسرع عملية التسويق الخارجي وتلبية متطلبات الزبائن الخارجيين والشكل (4) يوضح عملية التسويق الداخلي لقسم التسويق في شركة الفرات مع بقية أقسام الشركة.



الشكل (4) عملية التسويق الداخلي لقسم التسويق مع بقية أقسام الشركة

#### التغذية والتغذية العكسية (الراجعة) لقسم التسويق في عمليات التجهيز والتسويق:

إن عمليتي التخطيط والتنظيم لاي عمل مهمتين جداً لإتمام ذلك العمل بانسيابية وسرعة عاليتين ودون تلكؤ لذلك كان واجباً على الإدارة توزيع الأدوار والمهام لكل الأقسام المرتبطة بعملية التسويق بصورة عامة والتجهيز بصورة خاصة وهذا مما جعل قسم التسويق ينظمون عملهم فيما بينهم، إذ الوحدات داخل قسم التسويق تعمل باتقان، والعمل بمفهوم التسويق الداخلي وكذلك التنسيق مع الاقسام الأخرى على اتقان هذا المفهوم لتسهيل العمل وتقليل وقت انجاز المعاملات خدمة للزبون الخارجي، وقد قام قسم التسويق باعداد استمارة استبيان للزبائن لمعرفة المشاكل والمعوقات التي (١٨٣)

كانت ترافق عملية التسويق سابقاً والتي تم دراستها ومعالجتها مع الإدارة العليا واتخاذ الإجراءات المناسبة وبشكل سريع لتذليل جميع العقبات وتنشيط عملية التسويق الداخلي بين الأقسام المعنية بعملية التسويق بحيث أصبحت عملية التجهيز لا تستغرق أكثر من ساعة واحدة حالياً وهذا كان عاملاً مشجعاً وجاذباً للزبائن للتعامل مع شركتنا مما أدى إلى تنشيط عملية التسويق وزيادة حجم المبيعات ويمكن توضيح الأدوار لكل قسم كما يأتي:

١. التسويق: إعداد المعلومات الخاصة بالخطّة التسويقية السنوية والفصلية والشهرية والاسبوعية وحسب المتغيرات السوقية، إذ يقوم قسم التسويق بإعداد جدول تجهيز أسبوعي يرسل إلى كافة الأقسام وأجراء مطابقة الكميات مع المالية وإكمال كافة الإجراءات الخاصة ومتابعة ذلك مع الأقسام المعنية.
٢. المصانع: يقوم قسم التسويق بإشعار المصانع عن كمية الانتاج المطلوبة من قبل الزبائن الخارجيين لغرض برمجة المصانع على الانتاج المطلوب وحسب رغبة الزبائن وحسب الخطّة الانتاجية المعدة من قسم التسويق، وهذا يعد تغذية لقسم التسويق للمصانع الكيماوية ويعد تغذية عكسية ترد إلى قسم التسويق من المصانع الكيماوية.
٣. القانونية: يقوم قسم التسويق بإشعار القسم القانوني بعدد العقود المطلوبة وكميتها من قبل الزبائن الخارجيين لغرض سرعة تنظيم العقد / تهيئة مسودات العقود / تحديد شخص مسؤول عن الموضوع، وهذا يعد تغذية لقسم التسويق من القسم القانوني ويقوم القسم القانوني بإبلاغ قسم التسويق بآلية انجاز العقود، وهذا يعد تغذية عكسية ترد إلى قسم التسويق من القسم القانوني تتم بعدها عملية التجهيز للزبون.
٤. النوعية: يقوم قسم التسويق بإشعار قسم السيطرة النوعية بكمية المادة المطلوبة من قبل الزبون الخارجي ومواصفاتها لغرض انجاز الامور المتعلقة بقسم السيطرة النوعية كفحص المنتج في صهاريج التجهيز / أخذ نماذج تحفظ في المختبر / إرسال نموذج مع السائق / متابعة مطابقة المنتج مع الجهات المستفيدة.
٥. التصاريح الأمنية: يقوم قسم التسويق بإشعار قسم التصاريح الأمنية بالكمية المطلوبة من قبل الزبائن الخارجيين والعجلات الخاصة بهم لغرض تسهيل مهمة إخراج الموافقات الأمنية للقطاع الخاص والعام من أجل تزويدهم بالمنتجات الكيماوية بالتنسيق مع اللجان الأمنية في وقت قياسي ويعد مصدر ارتياح للزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم ويقوم قسم السيطرة النوعية بإبلاغ قسم التسويق بإكمال الاعمال المتعلقة به، وهذا يعد تغذية عكسية ترد إلى قسم التسويق من قسم التصاريح الأمنية.
٦. التجارية: يقوم قسم التسويق بإشعار القسم التجاري بالكمية المطلوبة من قبل الزبائن الخارجيين وآلية النقل والعجلات الخاصة بهم لغرض تسهيل مهمة النقل وتأجير الصهاريج من قبل لجنة التأجير وسرعة الإجراء والإحالة ومتابعة صرف مستحقات الناقل لغرض انجاز الامور المتعلقة بالتجهيز بالسرعة المطلوبة وبما يضمن ارتياحهم والاحتفاظ بهم ويقوم القسم التجاري بإعلام قسم التسويق بإكمال الاعمال المتعلقة به، وهذا يعد تغذية عكسية ترد إلى قسم التسويق من القسم التجاري.
٧. الفحص الهندسي: يقوم قسم التسويق بإشعار قسم الفحص بالكمية المطلوبة من قبل الزبائن الخارجيين وآلية النقل والعجلات الخاصة بهم لغرض فحص إطارات الصهاريج وفحص الصهاريج بالاشتراك مع قسم السيطرة النوعية والتأكيد على مستلزمات السلامة واستنفار صيانة

الآليات بنظام دوام مستمر كافة أيام الأسبوع والعطل الرسمية والتواجد صباحاً في قسم التسويق وبالسرعة المطلوبة، وهذا يعد من الأمور المهمة لزيادة ثقة الزبائن بمستوى الأمان للعجلات وبما يضمن ارتياح الزبائن لموضوع السلامة من جهة وتمسكهم بالشركة من جهة أخرى ويقوم قسم الفحص الهندسي بإعلام قسم التسويق باكمال الأعمال المتعلقة به، وهذا يعد تغذية عكسية إلى قسم التسويق من قسم الفحص الهندسي.

٨. المالية: يقوم قسم التسويق بإشعار القسم المالي بالكمية المطلوبة من قبل الزبائن الخارجيين وآلية النقل والعجلات الخاصة بهم لغرض مطابقة الكميات / استلام المبالغ ومتابعة التسديد واستلام الدفعات الأولية للعقود وتزويد قسم التسويق بكشوفات المبالغ المسددة وغير المسددة بشكل واضح والخاصة بمبالغ العقود وتحديد شخص مخول لمتابعة التسديد مع الجهات المستفيدة. ويقوم قسم المالي بإعلام قسم التسويق باكمال الأعمال المتعلقة به، وهذا يعد تغذية عكسية ترد إلى قسم التسويق من قسم المالي.

٩. الإعلام: يقوم قسم التسويق بإشعار قسم الإعلام بعدد العقود المطلوبة وكميتها من قبل الزبائن الخارجيين لغرض نشر نشاطات التسويق للشركة بالتنسيق مع قسم التسويق وحسب المعلومات التي تزود لهم من قبل قسم التسويق لغرض زيادة رقة الشركة الإعلامية والترويج لمنتجات الشركة لجذب زبائن جدد ويقوم قسم الإعلام بإبلاغ قسم التسويق باكمال الأعمال المتعلقة به.

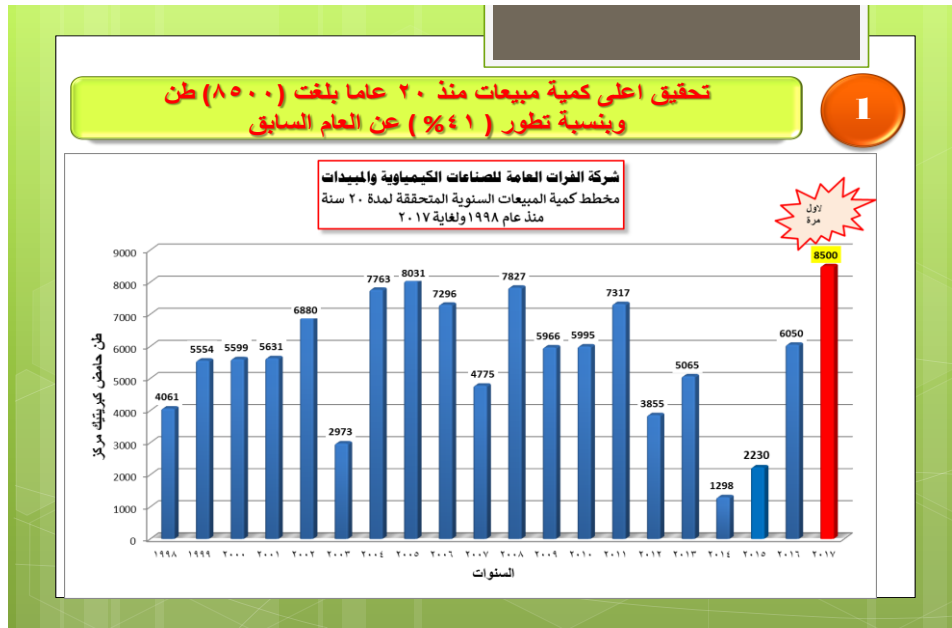
١٠. الإدارية: يقوم قسم التسويق بإشعار قسم الإداري بالكمية المطلوبة من قبل الزبائن الخارجيين وآلية النقل لغرض تسهيل مهمة النقل بتوفير السواق / الالتزام بجاهزية الآليات / سرعة الإجراء/ سرعة إعداد الأوامر الإدارية وتحديد رصيد ثابت لغرض إدانة الصهرج ويقوم قسم الإداري بإعلام قسم التسويق باكمال الأعمال المتعلقة به.

١١. مركز المعلومات: يقوم قسم التسويق بإشعار قسم مركز المعلومات بأهمية متابعة أي بريد الكتروني يصل إلى الشركة من قبل الزبائن الخارجيين لغرض تسهيل مهمة استلام طلبات الزبائن والتفاعل معها بسرعة عن الكتب بالبريد الإلكتروني وسرعة الإجراء من قبل قسم التسويق للطلبات العاجلة وإدخال البيانات ونظام الحوكمة.

#### النتائج المتحققة من تطبيق السياسات التسويقية الجديدة:

كان لتطبيق السياسات التسويقية الجديدة بمنهجها العلمي (سياسة التسويق الذاتي، سياسة التسويق الداخلي، سياسة التسويق الهجومي) كان لها الأثر الواضح على زيادة نشاط الشركة الإنتاجي والاقتصادي وكالاتي:

الشكل (5) يمثل مخطط لحجم المبيعات السنوية المتحققة لمادة حامض الكبريتيك ولمدة (20) عاماً منذ عام 1998 ولغاية عام 2017 ويتضح تحقيق أعلى حجم للمبيعات في عام 2017 وبنسبة تطور بلغت (41%) عن العام 2016، وهذا يعد انجاز كبير في المجال التسويقي لشركة الفرات العامة نتيجة تغيير سياستها التسويقية ونشر ثقافة انواع التسويق الجديدة كالتسويق الذاتي والهجومي والداخلي. أما الشكل (6) والذي يمثل نسبة الانجاز في المبيعات المتحققة والمخططة ويظهر من الشكل ان نسبة المبيعات المتحققة هو أكبر من المخططة وتحقيق نسبة انجاز مبيعات متحققة بنسبة (101%) من المخططة لعام 2017 أما الفرق في نسبة الانجاز بين عام 2015 و2017 يتبين ان نسبة المبيعات المخططة تطورت حوالي (54%) أما المتحققة فكانت نسبة التطور في المبيعات هي (281%) وهذا كله بسبب الالتزام بالسياسات الجديدة للتسويق.



الشكل (5) يمثل زيادة نسبة المبيعات في عام 2017 باستخدام سياسات التسويق الجديدة

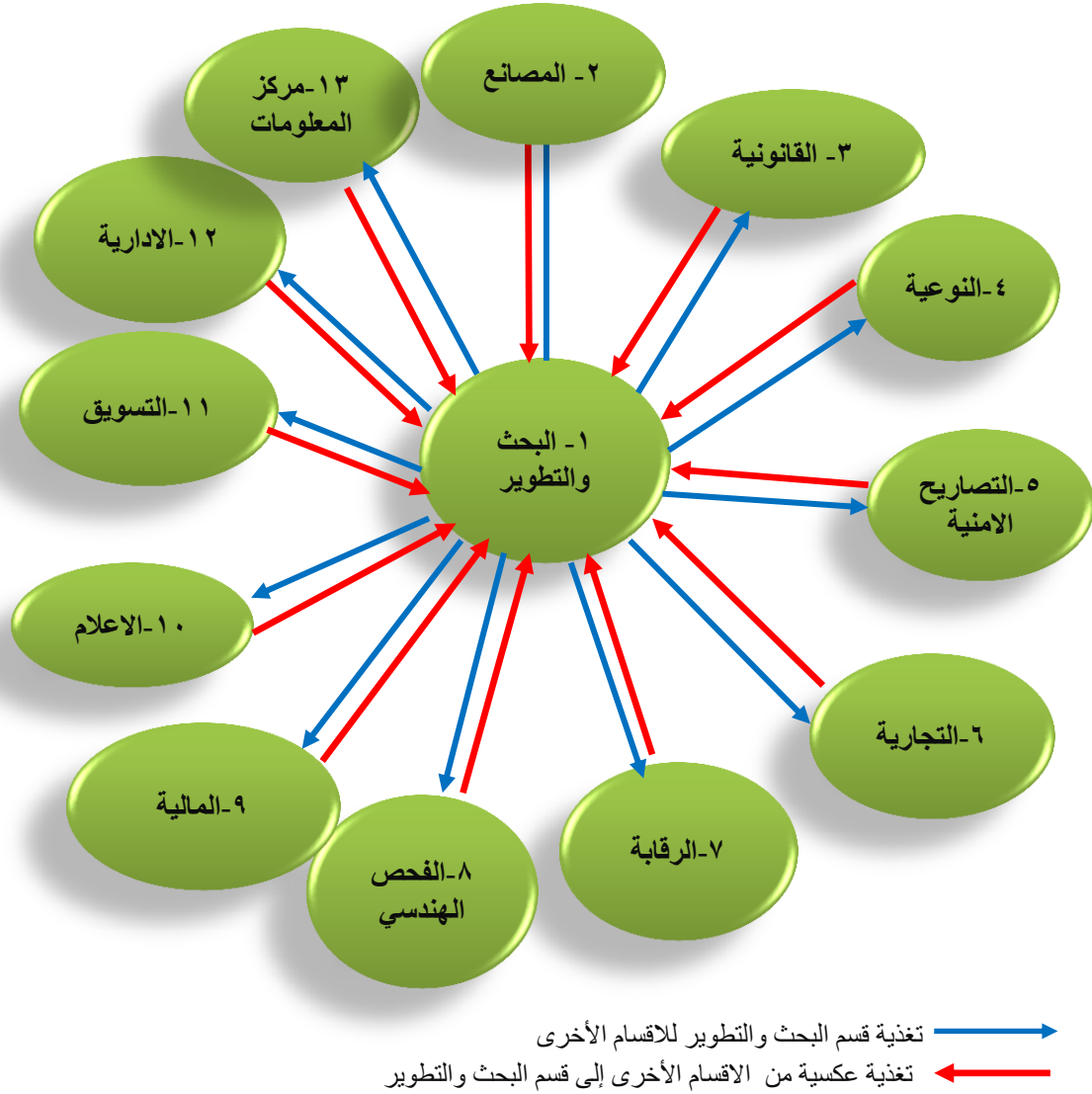


الشكل (6) يمثل نسبة الانجاز بين المبيعات المخططة والمتحققة للأربع سنوات الأخيرة

٨. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وأولت الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بقسم البحث والتطوير، إذ تقوم الإدارة العليا بتسويق داخلي للأمور المطلوبة من قبلها لقسم البحث والتطوير وركزت على تعشيق عمله مع كافة مصانع وأقسام الشركة الإنتاجية والإدارية والاهتمام بجميع الأنشطة البحثية الجديدة وتتضمن:

- أ. النشاط البحثي مع المؤسسات العلمية كالجوامع والمعاهد وذلك عن طريق تشجيع العمل مع المؤسسات العلمية ذات الاختصاص ككليات الهندسة والعلوم لغرض الآتي:
- إنتاج بحوث جديدة لصالح الشركة وهذه البحوث تأخذ طريقها للنشر في المجلات العلمية المحكمة وهذا مما يزيد رصيد الشركة العلمي على الصعيد العالمي والوطني وفي الشبكة المعلوماتية العالمية (الانترنت).
  - إنتاج بحوث جديدة تطبيقية لصالح الشركة وهذه البحوث يتبنى قسم البحث والتطوير بمساعدة الأقسام والمصانع تطبيقها وبإشراف الإدارة العليا وهذا له أثار ايجابية من ناحية توفير راس مال جديد للشركة وتطوير الأقسام الانتاجية من جهة أخرى.
  - المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل والندوات والدورات والمعارض التي تقيمها المؤسسات العلمية لزيادة الخلفية العلمية للملاكات الفنية والإدارية في الشركة مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل.
- ب. النشاط البحثي مع المراكز البحثية التابعة للوزارات الأخرى كمركز بحوث البناء التابع لوزارة الإسكان والأعمار والمراكز البحثية التابعة لهيأة البحث والتطوير الصناعي وغيرها ومعارض براءات الاختراع التي تقيمها هذه المراكز مؤدية إلى كسب معلومات وخبرات جديدة في المجالات البحثية والعلمية ويتم تسويق المعلومات داخلياً من قبل قسم البحث والتطوير إلى بقية أقسام الشركة.
- ت. يقوم قسم البحث والتطوير بتشجيع العمل مع جميع المؤسسات العلمية وينقل جميع الأفكار والبحوث إلى الأقسام المعنية والمصانع واعداد خطة بحثية سنوية بالتعاون مع هيئة البحث والتطوير الصناعي تشرف على تطبيقها الإدارة العليا في الشركة حيث في بداية كل سنة يتم تغذية الأقسام بالمعلومات المطلوبة لغرض اعداد خطة بحثية سنوية وهذا يعتبر تسويقاً داخلياً لقسم البحث والتطوير إلى بقية الأقسام في الشركة ويمكن توضيح التغذية العكسية الواردة إليه كالآتي:
- يقوم كل قسم بعرض مشاكله الفنية على قسم البحث والتطوير بتغذية عكسية ويقوم قسم البحث والتطوير بإشراف الإدارة العليا بعرض هذه المشاكل على المؤسسات العلمية والمراكز البحثية لغرض إيجاد الحلول اللازمة لها ضمن برنامج الخطة البحثية السنوية.
  - يقوم قسم البحث والتطوير بتلقي المقترحات البحثية للمصانع والأقسام الأخرى لغرض التعاون على إنجاز البحوث المقترحة بعد إقرارها من مجلس الإدارة وإدراجها ضمن برنامج الخطة البحثية السنوية.
  - يقوم قسم البحث والتطوير بدراسة المشاكل الفنية لكل قسم ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لها وفي حالة عدم توفر امكانية حلها يتم عرض هذه المشاكل على المؤسسات العلمية والمراكز البحثية والتعاون معها لغرض إيجاد الحلول اللازمة لها.
- ث. يقوم قسم البحث والتطوير على إنتاج براءات اختراع جديدة ضمن تخصص الشركة ومحاولة تطبيقها لغرض تقليل الكلف وزيادة الكفاءة في العملية الانتاجية، ومثال ذلك تطبيق براءة تنشيط العامل المساعد خامس اوكسيد الفناديوم، إذ تم تحويل فرن عاقل عن العمل بجهود ذاتية لكوادر الشركة الفنية بالتعاون مع قسم البحث والتطوير لغرض عملية التنشيط وتم تنشيط عدة وجبات تم استخدامها في مصنع حامض الكبريتيك بدلاً من شراء عامل مساعد جديد وبذلك يتم تقليل الكلف وتوفير عملة صعبة كون المادة استيرادية، وهذا يعد نجاحاً في التسويق الداخلي لقسم البحث
- (١٨٧)

والتطوير لبقية اقسام الشركة. ويمكن توضيح عملية التسويق الداخلي لقسم البحث والتطوير داخل الشركة بالشكل (7).



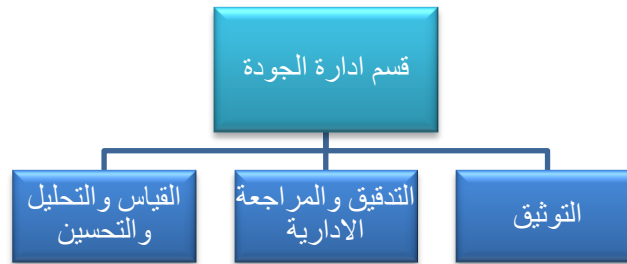
الشكل (7) التسويق الداخلي لقسم البحث والتطوير لبقية أقسام الشركة

٩. اهتمام الادارة العليا في الشركة بتطبيق نظم الجودة في جميع الأقسام الإنتاجية والإدارية وإلزام جميع العاملين بتطبيق آخر نسخة صدرت للمواصفة القياسية الأيزو وجعل قسم الجودة في الشركة هو المشرف الرئيسي لمتابعة تطبيق المواصفة القياسية الأيزو 9001 من جميع الطرق كاقامة الدورات الداخلية لنشر ثقافة النسخة المحدثة للمواصفة القياسية الأيزو 9001 وعمل التدقيق الداخلي المستمر للوحدات التنظيمية داخل الشركة لمراقبة الانحرافات في تطبيق

المواصفة القياسية وتعديلها وتصحيحها بالشكل الأمثل مساهمة بذلك على تقويم ورفع كفاءة الأداء لدى جميع العملاء الداخليين، وهذا ينعكس بشكل ايجابي على ثقافة التسويق الداخلي وتسهيل تطبيقها وهذا العمل يعتبر التسويق الداخلي لقسم الجودة مع بقية اقسام الشركة وبإشراف الإدارة العليا.

وإن شركة الفرات العامة مطبقة لنظام ادارة الجودة منذ عام 2003 (تاريخ أول منح لشهادة الجودة) ويقوم قسم الجودة ولحد الآن وبالتواصل مع الجهة المانحة للشهادة والتي هي الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية لاكمال أعمال التأهيل والتجديد وفق الاصدار الجديد 2015 لهذه المواصفة.

إن قسم إدارة الجودة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات يتكون من ثلاث شعب وحسب الهيكل الآتي:



ويقوم قسم الجودة ممثلاً بشعبه بتنفيذ آلية عمل وكالاتي:

١. شعبة التوثيق: إن الهدف من عملية التوثيق تكمن في السيطرة على عمليات ترميز وتداول وتحديث وحذف وإصدار المعلومات الموثقة المطلوبة من قبل المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015 ويطبق هذا الإجراء على جميع وثائق الجودة المتداولة في أقسام الشركة المعنية بتطبيق نظام إدارة الجودة والمطلوبة لديمومة فاعلية النظام.

٢. شعبة التدقيق والمراجعة الإدارية: إن الهدف من هذه الشعبة هو لضمان تطبيق نظام إدارة الجودة فعال بموجب متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) من خلال تحديد الأساليب المتبعة لتأمين التخطيط والتنفيذ لعمليات التدقيق الداخلي على النظام وفرص التحسين الممكنة لتطويره. ويمكن وصف عملية التدقيق بالشكل الآتي:

أ. يتم التخطيط سنوياً للتدقيق الداخلي بالتشاور بين ممثل الإدارة ورئيس فريق التدقيق لإعداد برنامج التدقيق على أن يكون بواقع (مرتان) سنوياً على الأقل لكل قسم من أقسام الشركة مع مراعاة أهمية النشاطات المدقق عليها ونتائج التدقيقات ضمن البرنامج السابق.

ب. يتم تعميم البرنامج أعلاه بعد أن يصادق عليه المدير العام على أقسام الشركة.

ت. يتم تحديث سجل المدققين الداخليين سنوياً من قبل قسم إدارة الجودة بالتشاور مع ممثل الإدارة.

ث. يتم توفير التدريب اللازم لإعداد المدققين وتوفير الظروف الملائمة بما يضمن التنفيذ الفعال للتدقيق بالتشاور مع الإدارة العليا.

ج. يتم إعداد خطة التدقيق بموجب البرنامج من قبل رئيس فريق التدقيق.

ح. على رئيس فريق التدقيق توزيع المدققين ضمن خطة التدقيق بما يضمن الحيادية بعدم قيام المدقق بالتدقيق على قسمه.

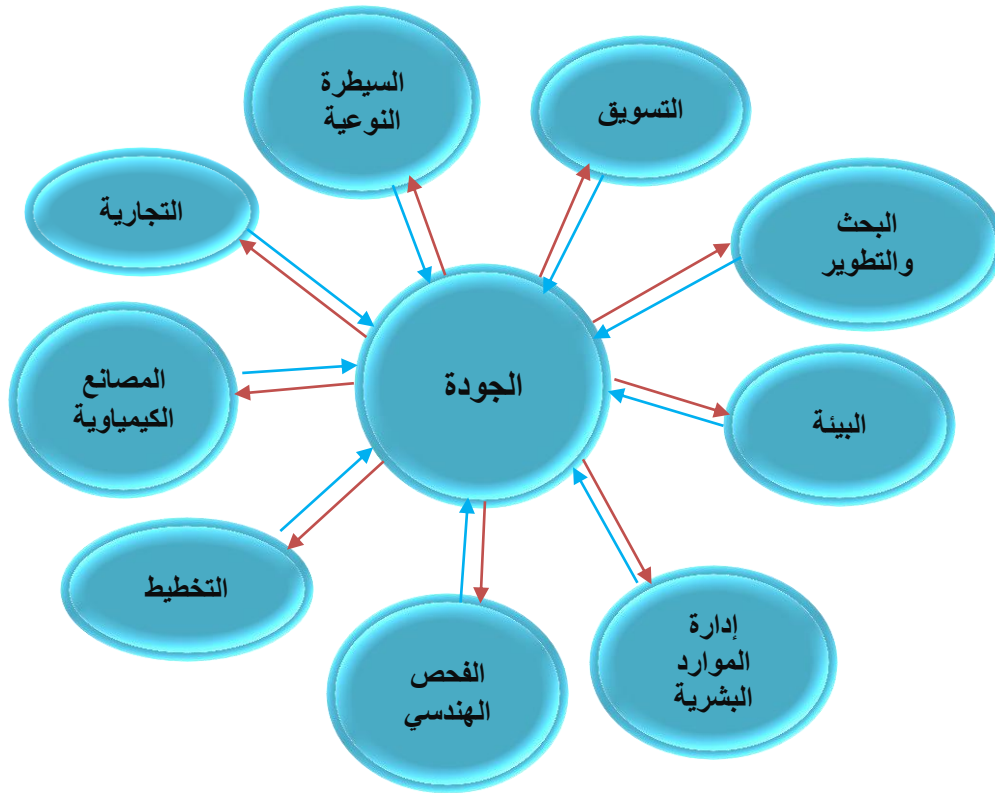
٣. شعبة القياس والتحليل والتحسين: إن الهدف الأساسي من هذه الشعبة هو لتحديد ومراجعة المعلومات المتعلقة برضاء الزبون بضمنها استطلاع الرأي والتغذية الراجعة من الزبون (استبيانات الزبائن) والشكاوي كمعيار من معايير الأداء الفعال لنظام إدارة الجودة وتحسين جودة المنتجات المقدمة من الشركة. ويمكن تلخيص وصف عمل وإجراء هذه الشعبة كالآتي:

#### أ. استقصاء آراء الزبائن (استبيانات الزبائن):

- يتم تنظيم الاستبيانات للوقوف على مدى رضا الزبائن من خلال قسم التسويق بالتنسيق مع قسم إدارة الجودة / شعبة القياس والتحليل والتحسين، إذ يتم تحديد الهدف من الاستبيان ويتم صياغة مجموعة أسئلة يتم التوصل من خلال تحليلها إلى مؤشرات حول مدى رضا الزبائن.
- يقوم قسم التسويق بإرسال الاستبيانات وعلى شكل (استمارة زبائن الشركة) عند كل تعامل معهم ليبيان ملاحظاتهم حول نوعية الإنتاج وأسلوب التجهيز.
- يقوم قسم التسويق بجمع الاستبيانات الواردة إليه سواء من خلال البريد أو مواقع التسليم وتحديد الصالح منها للتحليل وإرسالها إلى قسم إدارة الجودة / شعبة القياس والتحليل والتحسين علماً إن عمل متابعة ذلك يتم من خلال ممثل الجودة في القسم.
- يقوم قسم إدارة الجودة / شعبة القياس والتحليل والتحسين بعد استلام النماذج من قسم التسويق بالتحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الاستبيان وفق إجراء التحليل والتقييم وحسب ما ورد في المواصفة.

#### ب. شكاوى الزبون:

- يتم تلقي شكاوي الزبائن بشكل مباشر أو عن طريق الموقع الإلكتروني من قبل قسم التسويق بموجب نموذج شكوى زبون.
  - يتم رفع نموذج شكوى زبون إلى المدير العام وحسب إجراء عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية لغرض اتخاذ اللازم.
- وإن الشكل (8) الآتي يوضح ارتباط قسم إدارة الجودة مع الأقسام المعنية بنظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية القياسية (ISO 9001:2015) من خلال شعبه الثلاثة وبالتنسيق مع ممثلي الجودة في تلك الأقسام والحاصلين على شهادة مدققين داخليين.



→ يمثل تغذية قسم إدارة الجودة إلى الأقسام المعنية وتزويدهم بجميع المعلومات الخاصة بالاستثمارات والسجلات التي ذكرت سابقاً" من خلال شعبه الثلاثة.

← يمثل التغذية الراجعة من تلك الأقسام إلى قسم إدارة الجودة.

الشكل (8) ارتباط قسم إدارة الجودة مع الأقسام الأخرى

### الاستنتاجات والتوصيات:

1. ينبغي على أصحاب الشركات الاهتمام بالتسويق الداخلي لمؤسساتهم قبل النظر إلى الأداء الخارجي، فمتى تحقق الأمان الوظيفي للعاملين الذين يتمتعون بقدر عالٍ من أخلاقيات العمل في ظل بيئة عمل مشجعة وعادلة، كلما زاد حب العاملين وولائهم وانتمائهم وإخلاصهم للشركة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الجودة، وبناء سمعة طيبة للمؤسسة، وزيادة المبيعات، وإدراج الربح الوفير.
2. نجاح الإدارة العليا في شركة الفرات برفع مستوى ثقافة التسويق الداخلي لدى جميع منتسبي شركة الفرات بشكل عام الأمر الذي أدى إلى وضع الإدارة العليا خطة عمل لجميع أقسام الشركة ذات مدخلات مفهومة لدى الجميع واشراكهم بمسؤولية تطبيقها، وهذا جعل الجميع يشعرون أنهم ذوو أهمية بالنسبة للشركة كل من مكانه مما أدى إلى زيادة الولاء لديهم وبالتالي زيادة في العطاء والإنتاج.

٣. كان لنجاح تطبيق ثقافة التسويق الداخلي من قبل شركة الفرات أثره الواضح على تحقيق نسبة انجاز مبيعات متحققة أكثر من المخططة هو باتباع الشركة أساليب وسياسة التسويق الهجومي الحديث الجديدة والمتبعة من قبل الإدارة العليا وقناعتها التامة بهذا الأسلوب التسويقي الناجح والذي أساسه ثقافة التسويق الذاتي المؤدي إلى نجاح ثقافة التسويق الداخلي الذي قامت الإدارة العليا بتبنيه وترسيخ ثقافة نشره.
٤. العمل على تطوير الملاكات (العملاء الداخليين) بشكل مستمر وبإشراف الإدارة العليا يساعد كثيراً في نشر ثقافة التسويق الداخلي وبالتالي تطبيق خطة العمل ونجاح الخطة التسويقية السنوية والحفاظ على اسم الشركة في سوق العمل.
٥. إيمان الإدارة العليا بنظام التحفيز والتشجيع للعاملين وفق قاعدة (التشجيع وقود المبدعين) والذي يمثل عملية التسويق الداخلي ما بين الإدارة العليا والعاملين داخل الشركة ساعد كثيراً في تحسين ظروف العمل ورفع روح الحماس والمنافسة بينهم وتحقيق أهداف الشركة ونموها الاقتصادي.
٦. التسويق الداخلي يبقى مدخل أساسي ومهم يستند عليه عمل أي شركة أو مؤسسة بشكل عام وعدم وجود آليات التسويق الداخلي بين وحدات الشركة يؤدي إلى تراجع عملية التبادل بين الوحدات الانتاجية والإدارية وبالتالي عدم تطبيق نظم الجودة وهبوط في كفاءة الأداء في الشركة وبالتالي خسارتها وخروجها من سوق العمل.
٧. لأجل البقاء في سوق العمل ينبغي الاستمرار بسياسة التسويق الداخلي والعمل على تنمية مهارات الكوادر الفنية والإدارية داخل الشركة عن طريق الاستمرار بزجهم في دورات تدريبية خارجية وداخلية في جميع المجالات التخصصية وهذا ما عملت عليه الإدارة العليا في شركة الفرات وأشرفت على تطبيقه.
٨. عمل استمارة استبيان بالتعاون مع قسم الجودة لتقييم عمل كل وحدة تنظيمية تبين وجهة نظر الوحدات التنظيمية الأخرى داخل الشركة بالوحدة المراد تقييمها مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء لدى جميع الوحدات التنظيمية طبقاً لقاعدة النقد البناء وهذا يساعد كثيراً في تنشيط ونشر ثقافة التسويق الداخلي.

#### المصادر:References

1. Almaaghrabi, A. (2014). The quality of work life and its impact on the development of job dumping. Journal of Commerce Research, 2(15): 73-89.
2. Ballantyne, D. (1997), "Internal network for internal marketing", Journal of Marketing Management, Vol. 13: 343-366.
3. Ballantyne, David. (2000) "Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal", International Journal of Bank Marketing, Vol. 18(6): 274 – 286.
4. Berry, L. (1981). The Employee as Customer. Journal of Retail Banking, Vol. 3 (1): 1-35.
5. Davis , K & John ,W.N .,(1989).Human Behavior at- work :Organizational Behavior , 8th ed.(N,Y.: McGraw-Hill Book Co.)
6. Foreman, S., & Money, A. (1995). "Internal marketing: Concepts, Measurement, and Application" Journal of Marketing Management, 11, 755-768.
7. Gronroos, C. (1982). "An Applied Service Marketing Theory". European Journal of Marketing, 16 (7): 30-41.
8. Gronroos, C. (1984). A service Quality Model and its marketing implications. European journal of marketing, Vol.4: 36-44.
9. Gronroos, C. (1990). Service Management and Marketing, Lexington Books, P. 242.

10. Gronroos, C. (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm shift inMarketing". *Management Decision*, 32(2): 4-20.
11. Gronroos, C. (1996). "Relationship marketing: Strategic and Tactical Implications". *ManagementDecision*, 34(3): 5-14.
12. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd Edition, John Wiley & Sons.
13. Gounaris, Spiros, (2008), "The Nation of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence ", *Journal of Service Marketing*, Vol. 22 (1): 213-228.
14. George, W.R. (1990), "Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, Vol.20: 63-70.
15. George, G. (2009). Internal marketing impact on business performance in aretail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37(7): 600-628.
16. Hadad, E. (2018). Test the validity of applying the internal marketing scale in the business environment. *Jordanian Journal of Mannagement*, 4(18): 34-49.
17. Hammed, S. (2015). The impact of internal marketing on the level of quality of service. *Journal of Commerce Collage*, 1(50): 243-255.
18. Nabil Mohemmed Al-Hazmi. (2020). Internal marketing policies and procedures at Prince Sattam Bin Abdulaziz University and the extent of workers' satisfaction. *Management Science Letters* 10: 1427–1436.
19. Payne, A, (1993). *Relationship Marketing: The Six Markets Framework*. Working paper, cornfield school of management.
20. Rafiq, M. & Ahmed, P., (2003). *Commentary Internal Marketing, Issues and Challenges*, *European Journal of Marketing*, 37(9):1177-1186.
21. Thabit, E. (2015). The quality of technical information services and their impact on sales representatives and sales performance. *Scientific Economic Journal*, 1(11):1-55.
22. Thabit, E. (2016). Analysis of the main determinants of internal marketing and external marketing and their impact on customer satisfaction. *Journal of Commerce Collage*, 1(56): 317-399.
23. Vandermerue, S. (1990). Customer drive corporations green program. *Long Rang Planning*, 23(6), 10-16.
24. Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of ServiceIndustry Management*, 6(1): 40-63.
25. Varey, Richard, (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 33(9\10): 926-944.
26. Varey, J.R. & Lewis R.B.C. (1997-1998). A Broadened Conception of International Marketing, *European Journal of Conception of InternalMarketing*, Vol. 33(9-10): 926-944.
27. Zeithaml, Valarie, A. Parasuraman, & Leonard Berry. (1985). Program and Strategy in Service Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 49: 33-46.

