

تحليل الثقافة التنظيمية ودوره في إعداد الخطة التسويقية بالمنظمة

Analysis of organizational culture and its role in preparing marketing plan in the organization

د.مدروس نادية¹، د.ملوكي جميلة²

¹المركز الجامعي مغنية، medrous@yahoo.fr

²المركز الجامعي مغنية، Mellouki2014@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019/12/25

تاريخ القبول: 2019/12/12

تاريخ الاستلام: 2019/11/19

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التسلط الضوء على المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والخطة التسويقية، بالإضافة إلى معرفة دور ومساهمة الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في إعداد الخطة التسويقية.

ومن خلال عرضنا لمختلف المفاهيم والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليل مضمونها توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم المتطلبات والمقومات الداعمة لإعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق التي تنبثق منها الخطط التسويقية، وبالتالي فالثقافة التنظيمية بفضل مكوناتها وأبعادها تساهم في التأثير على عمليات إعداد الخطة التسويقية بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الخطة التسويقية، التخطيط، الاستراتيجية.

تصنيفات JEL : D13 ، M31

Abstract:

This study aims to shed light on the concepts related to both organizational culture and marketing plan, in addition to knowing the role and contribution of organizational culture in its various dimensions in preparing marketing plans. By presenting the various concepts and information related to the study variables and analyzing their content, we concluded that the organizational culture is one of the most important requirements and elements that support the preparation of the strategic marketing plan from which the marketing plan emanate. Therefore, organizational culture thanks to its components and dimensions contributes to influence the preparation of marketing plan in the organization.

Keywords: Organizational culture; Marketing plan; Planning; Strategy.

Jel Codes: D13, M31

1- مقدمة:

إن المنظمة كنظام اجتماعي يجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها، ولذلك تنشأ عدة سلوكيات وتصرفات تؤثر في أداء الأفراد ونشاط المؤسسة ككل، فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال جهود الأفراد العاملين، بحيث يمكنها رسم السياسة الناجحة والكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد إلى الوجهة المرغوبة. تتطلب عملية إعداد خطة تسويقية الترابط بين وظيفة التسويق ومختلف الوظائف المكونة للهيكल التنظيمي للمؤسسة وهذا لتحقيق الأهداف التسويقية مما يسمح للمؤسسة بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة التي تنشط فيها، فالعمل في جو داخلي مبني على التعاون وعلى جودة في الاتصال يؤدي بتنفيذ جيد لاستراتيجية المؤسسة، وهذا مايمكن تسميته بالثقافة التنظيمية.

فإعداد الخطة التسويقية بمثابة العملية التي تمكن المؤسسات من تحليل البيئة وتشخيص قدراتها وطاقاتها وتحديد مسارات العمل التسويقي وتنفيذ القرارات التسويقية، ويعد التخطيط التسويقي جزءا لا يتجزأ من مفهوم أوسع يدعى التخطيط الاستراتيجي الذي لايشمل التسويق فقط وإنما يتضمن أيضا حالات التوافق والانسجام بين بيئة المؤسسة. الاشكالية

ماهو دور الثقافة التنظيمية في إعداد الخطط التسويقية للمؤسسة؟

أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة من تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل المنظمات، ودراسة الاطار الثقافي الذي يساعد في فهم وتفسير سلوك الأفراد والقيم التي يؤمنونها، فالسلوك المنظم والمثابرة والرغبة في الانجاز كلها شروط ضرورية لنجاح العمليات التسييرية والتخطيطية، هذه الأخيرة التي تتوقف عليها الأهداف المنتظر تحقيقها.

الهدف من البحث

تهدف دراستنا إلى عرض لأهم المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية والخطة التسويقية، وكذا معرفة دور الثقافة التنظيمية في إعداد الخطط التسويقية بالمؤسسة.

2. ماهية الثقافة التنظيمية

2.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

فمصطلح ثقافة المؤسسة لم يستعمل في مجال الإدارة إلا في سنة 1970م من طرف أحد أساتذة جامعة "Harvard Business school" يدعى "Davis Stanley" في أحد كتاباته تحت عنوان "Perspectives comparative management"، وبعدها وخلال الثمانينات نشر الاستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية "Busines week" حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة (Michel Petit, 2000 ; p186)

ولقد عرفها "Davis" بأنها "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعتبر كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة" (Michel Petit, 2000 ; p178)

فقد وصف "Thomas" الثقافة التنظيمية بأنها "الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة"، فيما عرف الباحث "Gibson" وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها "شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الاحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد" (طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، 2011، ص 151)

تعرف الثقافة التنظيمية أيضا على أنها "مزيج من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة، وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين، وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة ومن خلالها تتم الكفاءة والفعالية التنظيمية" (جمال الدين محمد المرسي، مصطفى أبو بكر وطارق رشدي جبة، 2002، ص 247)

وتشتق الثقافة التنظيمية محتواها من ثلاثة مصادر هي (سعد غالب ياسين، 1999، ص 241)
- بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، مثلا المؤسسات التي تعمل في صناعات تتميز بالتغير التكنولوجي السريع (صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات) تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الابداع التكنولوجي.

- تأثير القادة الإداريين الاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، والتي تستند عادة على التجربة المكتسبة في إطار ثقافة الأمة، الوطن والجماعة...

- التجربة العلمية لهؤلاء الافراد في المؤسسة وخبرتهم في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

وهذا تمثل الثقافة التنظيمية كافة المعتقدات والقيم، ووجهات النظر والتوقعات والرموز والممارسات السائدة والمقبولة في منظمة ما من خلال زمن معين. وعلى هذا الأساس وضع "Schein" أن الثقافة التنظيمية تتضمن الأبعاد الأتية: (طاهر محسن الغالي و وائل محمد ادريس، 2011، ص 152)

أ- العادات السلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد مثل الاحتفالات، والطقوس، واللغة المشتركة السائدة؛

ب- معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة عموماً؛

ج- القيم السائدة في المنظمة؛

د- الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين أو العملاء؛

هـ- قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة أو الشروط والقواعد التي على القادم الجديد للمنظمة ان يتعلمها ويعمل بها لكي يكون مقبولا من بقية الأعضاء؛

و- المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة والمنقولة بواسطة المخرجات المادية وبواسطة الطريقة التي يجرى من خلالها التعامل بين أعضاء المنظمة وعملائها أو سواهم من الأطراف الخارجية.

2.2 عناصر الثقافة التنظيمية ومحدداتها

2.2.1 عناصر الثقافة التنظيمية

هناك العديد من العناصر التي توجه وتحكم الثقافة التنظيمية والمتمثلة فيمايلي(طاهر محسن الغالي و وائل محمد ادريس، 2011، ص 152)

أ- المراسم: وتمثل أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الافراد بممارسة شعائر، طقوس، أساطير في ثقافتهم؛

ب- الشعائر: مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف الى نقل وسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة؛

ج- الطقوس: وهي طقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية؛

د- القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، هي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، أما الاسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين

تعطي تفسيراً خياليا ولكن مقابلاً لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً ، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة؛
هـ- الأبطال: وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً أساسياً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المؤسسة.

2.2-2 محددات الثقافة التنظيمية

وتشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ست محددات لها وهي (جمال الدين محمد المرسى، 2006، ص ص 28-29)
أ- الملكية: حيث تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية، جانباً من الثقافة السائدة في المؤسسة؛

ب- الحجم: ليعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس الحجم أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف؛

ج- التكنولوجيا: قد تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدماتية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛

د- الغايات والأهداف: حيث تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

هـ- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها؛

و- الأفراد: حيث تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

3. أساسيات حول الخطة التسويقية

1.3 تعريف الخطة التسويقية وتصنيفاتها

3.1.1 تعريف الخطة التسويقية

«الخطة غالبا ماتأتي في شكل قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها والوسائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف وتوقيتات الاستخدام» (طارق طه، ص 296) .

وهي أيضا عبارة عن «خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة» (بشير العلق، ص 24) .

كما تعرف الخطة التسويقية على أنها «وثيقة تصف وتحدد أهم العمليات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بتشكيلة المنتجات، المنتج والعلامة» (Yves Pariot, 2007, p71)

وعرفت الخطة التسويقية كذلك بأنها «وثيقة تشمل كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة بالنسبة لمدة معينة» (Bernard Perconte, 2011, P 151)

تشير الخطة إلى "الإطار المحدد لنقل التخطيط إلى الواقع التنفيذي عبر الوسائل والإمكانيات والبرامج" (-) محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، ص 347)

وبناء على ما جاء في التعاريف السابقة فإن خطة التسويق تحدد الأهداف التسويقية للمؤسسة وتقتراح استراتيجيات لتحقيقها وتتضمن سياسات وبرامج تسويقية لتنفيذ هذه الاستراتيجيات خلال مدة زمنية معينة في ضوء الإمكانيات والوسائل اللازمة للتنفيذ.

كما تساعد الخطة التسويقية في توقع المشكلات والعراقيل التي تعيق الأداء التسويقي وتقلل من الإنتاجية والفعالية، إضافة إلى دورها في تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل نشاط أو مرحلة وتنسيق هذه الأولويات، فخطة المؤسسة تتضمن عددا من الخطط الفرعية المحتوية على خطة التسويق التي تحتاج إلى الموافقة والتنسيق ضمن خطة عمل إجمالية واحدة.

3.1 . 2 خصائص الخطة التسويقية

للخطة التسويقية مجموعة من الخصائص ينبغي أن تتوافر فيها وذلك لتحقيق الغرض الرئيسي من صياغتها، ومن أبرز خصائص الخطة التسويقية الجيدة ماييلي (Bernard Perconte, 2011, P 151)

أ- مكتوبة: كما جاء في تعريف الخطة على أنها وثيقة بمعنى يجب أن تكون مكتوبة بأسلوب واضح يدون عليها كل الأنشطة والعمليات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة من أجل تنفيذ الإستراتيجية التسويقية وبالتالي تحقيق الأهداف، لذلك يجب أن تتسم الخطة بالوضوح والبساطة وبعبارة عن أي تعقيدات يصعب فهمها من قبل العاملين.

- ب- سرية: في حالة شمول الخطة على نشاطات جديدة ومنتجات جديدة فلا يجب أن تصل إلى المنافسة، وينبغي على منفذ الخطة أن يقوم بتنفيذها بكل سرية .
- ج- قابلة للتحقيق: لا يجب أن تكون الأهداف غامضة مقارنة بالإمكانات والقدرات الحقيقية للمؤسسة ويجب الوصول إليها في الإطار الزمني المحدد.
- د- مرنة: إن أحسن خطة تسويقية هي التي تقدر وتتوقع التغييرات المحتملة الممكن مواجهتها في المحيط، وتقترح طرق التفاعل مع هذه التغييرات، وبهذا يجب على المؤسسة تصور ووضع عدة خطط بديلة يمكن أن تلجأ إليها عند الحاجة.
- ويجب الإشارة إلى أنه يجب على العاملين بإدارة التسويق والمكلفين بتنفيذ الخطة التسويقية أن يلتزموا بمضامينها وأن يتم تحشيد الطاقات لتنفيذها.

3.1.3 تصنيفات الخطة التسويقية

إنه في حالة ما إذا كانت إدارة التسويق تعد طبقاً لهيكل وظيفي، فإن إدارة التسويق تعد خطة لكل وظيفة من وظائف التسويق حيث تكون خطة للقرارات السلعية وأخرى للتوزيع وهكذا، أما إذا كانت إدارة التسويق تتبع أسلوباً سلعياً في هيكلها الإداري فقد تعد خطة لكل سلعة من السلع المنتجة، كذلك إذا كان تنظيم إدارة التسويق قائم على أساس القطاعات الجغرافية للسوق فيتم إعداد خطة لكل قطاع من قطاعات السوق التي يتعامل معها المشروع، وبهذا يمكن تصنيف الخطة التسويقية إلى عدة أشكال بالاعتماد على عدة معايير هي:

- أ- التصنيف حسب المدة الزمنية: يمكن أن تعرف الخطة عدة أجال مختلفة:
- الخطة التسويقية على المدى الطويل: يمكن لهذه الخطة تغطية خمس سنوات أو أكثر، وتعتمد من طرف المؤسسات التي تتميز بكثرة البحوث والاستثمارات الواسعة، بحيث تمثل الإطار الذي تعمل داخله بقية الخطط ويتم وضعها بالتعاون مع الإدارة العليا، ويتسم هذا النوع من الخطط بالشمول حيث يتضمن تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتوجيه الجهود التسويقية والاستفادة من موارد المنظمة.

كما توضح خطة التسويق طويلة الأجل كيفية الحصول على الموارد التسويقية وكيفية توزيعها مستقبلاً، مع تحديد دور جهاز التسويق في المنظمة والمسؤوليات المنوطة في تنفيذ الخطة العامة للمنظمة وتتكون الخطة العامة للتسويق من الخطط الفرعية المتعلقة بأوجه النشاط التسويقي.

- الخطة التسويقية على المدى المتوسط: تكون من ثلاث إلى خمس سنوات، بحيث تصف الأنشطة الأساسية للمؤسسة وتشخيصها، كما تتضمن التوجهات الكبرى والأهداف التسويقية، بالإضافة إلى القطاعات المستهدفة والمزيج التسويقي الموجه لهذه الفئات، وتخصيص الإمكانيات الموارد الخاصة بكل عنصر وتنتهي الخطة بوضع نظام للمراقبة.

- الخطة التسويقية لسنة واحدة: يكون هذا النوع من الخطط مسجل في الخطة المتوسطة والطويلة، وفضلا عن وصف الأعمال الأساسية والأهداف فهي تتضمن كل الأنشطة التي يمكن القيام بها خلال السنة والمتعلقة بالمنتوج، السعر، التوزيع، والاتصال، وكذلك طرق برمجة هذه العناصر والموازنات الخاصة بها.

- الخطة التسويقية على مدة أقل من سنة: تتمثل في الخطط قصيرة الأجل (يومية، أسبوعية، شهرية)، التي تحدد الإجراءات والمهام الواجب تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الدنيا بالمؤسسة وتكون هذه العمليات مؤقتة من خلال مدة قصيرة.

ولقد اعتبر بعض الباحثين أن الخطط التسويقية الطويلة والمتوسطة الأجل بمثابة خطط إستراتيجية للتسويق أما الخطط القصيرة الأجل فهي بمثابة خطط تكتيكية للتسويق.

وبينت العديد من البحوث التي أجريت على المؤسسات التي تطبق التخطيط التسويقي أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تقوم بإعداد خطط طويلة ومتوسطة وتكملها بالخطط القصيرة، بحيث يجب أن تندمج هذه الخطط مع بعضها البعض. (Yves , 2003, p402)
(Chirouze)

ب- التصنيف حسب المستوى الاستراتيجي: على أساس هذا المعيار يمكن التمييز بين الخطط الآتية:

- الخطة التسويقية الكلية: تشمل كل الأنشطة التي يتم القيام بها والتي لانخص منتوج واحد وإنما كل منتوجات وأسواق المؤسسة، وبمجموع وحدات النشاط الاستراتيجية.

- الخطة التسويقية لكل مجال نشاط استراتيجي: تتضمن الأنشطة والمهام المستقبلية والتي تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المنتظرة وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى كل وحدة نشاط استراتيجي.

- الخطة التسويقية للقطاع السوقى: فإذا كان تنظيم إدارة التسويق قائم على أساس القطاعات الجغرافية فيجب إعداد خطة لكل قطاع من قطاعات السوق التي تتعامل معها المؤسسة.

- الخطط لكل مكونات المزيج التسويقي: بحيث تتمثل في خطة المنتج، خطة التسعير، خطة الاتصال، خطة التوزيع، وفيما يلي تلخيصاً للموضوعات المتعلقة بكل عنصر من هذه العناصر.
* خطة المنتج:

- هل يجب تقديم منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة.

- إسقاط وإلغاء بعض السلع من خط الإنتاج.

- كيفية تكوين الصورة العامة للمنتج في السوق.

- العلامة أو الاسم التجاري الذي يتم اختياره للمنتج.

* خطة التسعير: وتتضمن هذه الخطة مايلي:

- السعر المقترح ومدى مناسبته للسوق.

- هامش الربح المرغوب.

* خطة الترويج

- ماهو المزيج الترويجي المناسب.

- أسس تحديد ميزانية الإعلان.

- الوسائل الإعلانية التي سوف تستخدم.

- الرسالة الإعلانية المستهدفة توصيلها للمستهلكين.

* خطة التوزيع:

- مدى تعدد أماكن توزيع وبيع السلع.

- أنواع الوسطاء الواجب التعامل معهم.

- مدى طول أو قصر القنوات التوزيعية.

وسنتطرق في المطلب الرابع من هذا المبحث إلى التخطيط لاستراتيجيات المزيج التسويقي بنوع من التفصيل.

- خطط العمليات والأنشطة التفصيلية: تتمثل في خطط النشاطات المتعلقة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي فبالنسبة للترويج مثلاً يتم وضع خطط المعارض والصالونات...الخ.

ج- التصنيف حسب التغطية الجغرافية: على أساس هذا التصنيف نميز بين الخطط الآتية:

- الخطة التسويقية العالمية: تتضمن كل الأنشطة والعمليات الموجهة نحو السوق العالمي الذي تنشط به المؤسسة، بحيث يمثل سوق مفتوح ومتداخل فينبغي على المؤسسة تحديد استراتيجيات وتوفير منتجات تتلاءم مع ثقافات البلد المستهدف.

- الخطة التسويقية للفرع التجاري الخاص بالمؤسسات متعددة الجنسيات: إن كل مؤسسة متعددة الجنسيات تعمل على وضع خطة تسويقية بالنسبة لكل فرع أو وحدة تنظيمية أو إنتاجية بالنسبة لكل دولة.

- الخطة التسويقية للبلد: تشمل الأنشطة والجهود التسويقية والإنتاجية للمؤسسة والموجهة للمستهلكين داخل هذا البلد الذي تعمل به المؤسسة.

- الخطة التسويقية الجهوية داخل كل بلد: يتم التقسيم الإداري للبلد غالبا من طرف الهيئات الوطنية للإحصاء، وبالنظر إلى الأهداف المنتظرة والإمكانيات المتوفرة تنظم المؤسسة عدة عمليات ضمن خطة تسويقية خاصة بجهة معينة من البلد.

بالإضافة إلى هذه التصنيفات الخاصة بالخطة التسويقية فإنه يمكن تصنيفها إلى أشكال أخرى بالاعتماد على عدة معايير هي:

أ- نوع السوق: يمكن للمؤسسة إعداد خطط تسويقية حسب نوع السوق والتي تختلف من سوق الخواص، سوق المهنيين وسوق عمومية وكل سوق لها خصائصها ومميزاتها.

ب- قطاعات النشاط: يختلف كل قطاع نشاط عن الآخر من حيث برمجة الأنشطة، الاستراتيجيات وتتمثل هذه القطاعات في القطاع الفلاحي، الصناعي، التجاري، والخدماتي.

ج- قنوات التوزيع: تتعامل المؤسسة مع الوسطاء لتوزيع منتجاتها وذلك حسب تشكيلات وخطوط منتجاتها، فبعض المنتجات يتم توزيعها من قبل تجار الجملة إلى تجار التجزئة، وهناك من المنتجات من لا تكون بحاجة إلى تجار الجملة ليتم توزيعها.

3.2 مكونات الخطة التسويقية وأهدافها

فمن خلال ماسبق فإن أي خطة لابد وأن تقوم على دعامين أساسيتين وخمسة عناصر فالدعامين هما الأهداف والتنبؤات، أما العناصر فهي السياسات والبرامج والإجراءات والوسائل والأدوات والموازنة التخطيطية.

3.2.1 مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق

تتضمن الخطة التسويقية العناصر الأساسية التالية التي يجب على إدارة المؤسسة إعدادها (Gary Armstrong et autre, 2007, p48):

أ- الملخص التنفيذي

يتضمن هذا الملخص وصف مختصر للخطة التسويقية مع تلخيص لأهم الأهداف واقتراحات الخطة من أجل مساعدة مسؤولي الإدارة العليا في إيجاد النقاط والمحاور الأساسية للخطة .

ب- الوضعية التسويقية الحالية

يضم هذا العنصر من الخطة الاستراتيجية للتسويق وصف للسوق المستهدف ووضعية المؤسسة في هذا السوق، كما يتضمن عدة معلومات حول السوق، المنتج، المنافسين وشبكات التوزيع.

- فيما يخص السوق فإن الخطة تشمل وصف لأهم القطاعات التي يحتويها، ومختلف احتياجات المستهلكين وإعطاء نظرة عن عوامل المحيط.
- أما بالنسبة للمنتج فيتم وصفه من خلال تحليل دورة حياة المنتج ومستوى الأسعار والهوامش لأهم منتجات التشكيلة، تطور النوعية وإمكانية تحسينها.
- وعن المنافسة فيتم تحديد قائمة المنافسين المتواجدين ووضعيتهم التسويقية في هذا السوق، والتعرف على استراتيجياتهم من حيث الجودة، السعر، التوزيع والاتصال، وكذا معرفة نظرة ومواقف المستهلكين اتجاه هذه المنتجات المنافسة أو ما يسمى بالمكانة الذهنية.
- فيما يتعلق بالتوزيع فإن المخطط يعمل على تقييم اتجاهات السوق والتطورات الأخرى لأهم شبكات التوزيع، كما يتضمن عادات الشراء ومواقف الوسطاء في منافذ التوزيع.

ج- الفرص والتحديات

تحديد التحديات والمشاكل المؤثرة على نشاط المؤسسة والتي تمنع نموها، وعرض لمختلف الفرص الأساسية التي تساعد في التنبؤ بالتطورات التسويقية التي يمكن أن يكون لها أثر على نشاط المؤسسة واستراتيجياتها كأن تقوم المؤسسة بتحسين خط المنتجات وإضافة منتجات جديدة أو خدمة احتياجات عدد أكبر من المستهلكين في السوق الحالي وتطوير أسواق جديدة.

د- الأهداف

تتضمن الخطة الأهداف التسويقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار إلى أين تريد الذهاب وكيف يمكنها الوصول إلى هناك، ولهذا فإن الأهداف تمثل الأساس الضروري لأية خطة بحيث يجب أن تكون لهذه الخطة اتجاهات محددة.

هـ- الاستراتيجية التسويقية

يتم وصف الاستراتيجية التسويقية بصيغة عامة، والتي تساعد في تحقيق الأهداف التسويقية الخاصة بمجال النشاط الاستراتيجي، بالإضافة إلى وصف خصوصية الأسواق المستهدفة، التموضع ومستوى النفقات التسويقية، كما يتضمن هذا العنصر تحديد الاستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، ويبين كيف يمكن لكل عنصر من هذه العناصر مواجهة التهديدات.

ومهما كانت الطريقة التي تم بها إعداد الاستراتيجية يجب على المؤسسة إعداد مجموعة بديلة من الاستراتيجيات تكون بمثابة خطط للطوارئ، تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات غير المتوافقة في أي جزء من البيئة التسويقية سواء المستهلك أو المنافسون. (علي فلاح الزعبي، 2009، ص215)

و- برامج العمل

تحديد الكيفية التي تترجم بها الاستراتيجيات التسويقية إلى نشاطات وتحديد الوقت والتكلفة المناسبين للقيام بهذه النشاطات وتحديد الشخص المسؤول عن تنفيذها.

ز- الموازنة

إن الموازنة عبارة عن خطة تصف بطريقة رقمية توزيع الموارد على النشاطات التنظيمية وتساعد الموازنة على وضع توقعات الأداء وعن طريق إعدادها يستطيع المديرون معرفة الموارد المطلوبة مثل الأموال والموارد والعناصر البشرية والمساعدات الثابتة المخصصة لكل نشاط، وكذلك تعبر الموازنة عن النتائج المتوقعة بالوحدات المالية (محمد موافق حديد، ص 142)، يجب أن تتضمن الخطة التسويقية تفصيل للموازنة التسويقية من خلال تفصيل رقم الأعمال والتكاليف بحيث يمثل الفرق بين رقم الأعمال والتكاليف الربح المتوقع.

فإذا تمت الموافقة على الموازنة من قبل مسؤولي الإدارة العليا فإنها تستخدم لشراء المواد والتجهيزات، كما بإمكانها خدمة العمليات التسويقية والبرامج الإنتاجية.

ح- المراقبة

يتم قياس الأداء التسويقي من خلال تقييم الجهود التسويقية، تقييم ومراقبة النتائج، المبيعات والأرباح وتحديد المنتوجات التي لم تحقق الأهداف المنتظرة، بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في شأنها.

3.2. أهداف الخطة الاستراتيجية التسويقية:

يجب أن تعمل الخطة التسويقية على تحقيق عدة أهداف بفضل تنفيذ الاستراتيجيات والنشاطات التسويقية مما يقرب المؤسسة من الوصول إلى أهدافها العامة، بمعنى أن الخطة تمثل مرحلة النشاط بالنسبة للمؤسسة.

أ- خصائص أهداف الخطة التسويقية

حتى تكون الأهداف المحددة ضمن الخطة التسويقية فعالة ويمكن للمؤسسة تحقيقها يشترط أن تكون: (Marian Burk Wood et Emmanuelle Le Nagardassayag, p113)

* مناسبة وموضوعية: يجب أن توضع الأهداف في ضوء توجهات المؤسسة والاستراتيجيات التسويقية المحددة والأهداف العامة، بحيث تخدم الأهداف الإنتاجية والتمويل وأهداف العاملين بالمؤسسة، وبهذا فهي أهداف موجهة لتحقيق حاجات المؤسسة، ولا ينبغي على المديرين تبني تلك الأهداف التي تتسق مع تفضيلاتهم وتلائم مع قيمهم واهتماماتهم أو مصالحهم.

* دقيقة وقابلة للقياس: ليس المهم أن تتضمن الخطة التسويقية أهداف مكتوبة على ورق ولكن من الضروري أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة من حيث الكم والنوع حتى يسهل على منفذ الخطة تحقيقها والوصول إليها.

* محددة بالوقت: يجب تحديد المدى الزمني الذي يمكن أن تتحقق خلاله الأهداف المسطرة.

* قابلة للتحقيق والتنفيذ: على الإدارة التسويقية في أي مؤسسة، أن تضع أهداف واضحة ومعقولة غير غامضة تتوافق والإمكانات والموارد المادي و أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المؤسسة، وبالنظر أيضا إلى ما يحدث في البيئة التسويقية من تغيرات، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة.

* محفزة: يجب على المسؤولين التسويقيين تحديد أهداف يطمحون من خلالها إلى ضمان تطور سريع وتنفيذ جيد للاستراتيجية التسويقية. فالأهداف الصعبة تعمل على عدم الاستغلال الأمثل للموارد ولاتشجع فريق التسويق للوصول إلى نتائج جيدة، بحيث ترتفع إنتاجية الأفراد عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدي الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز.

* متناسقة: يجب أن يرتبط وضع الأهداف بالقوى والكفاءات الأساسية بالمؤسسة وبالفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة، وينبغي على مسؤول التسويق مراعاة التوافق بين أهداف

وظيفة التسويق مع بعضها البعض من جهة والتوافق بين الأهداف التسويقية وأهداف الوحدات الأخرى من جهة أخرى.

ب- أصناف أهداف الخطة التسويقية

يمكن أن تظهر أهداف الخطة التسويقية بثلاث أصناف هي الأهداف المالية، الأهداف التسويقية والأهداف الاجتماعية.

* **الأهداف المالية:** تتمثل الأهداف المالية للخطة التسويقية في النتائج المالية المنتظرة والتي تساهم في تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات والبرامج التسويقية بطريقة غير مباشرة، وتشمل الأهداف المالية الأهداف الخارجية للمؤسسة والمستلزمات الداخلية (Marian Burk Wood et Emmanuelle Le Nagardassayag, p11).

✓ تتعلق الأهداف الخارجية بتحقيق أهداف البيع والمتمثلة في زيادة قيمة وحجم المبيعات حسب السوق الجغرافي، حسب القطاع السوقي، حسب المنتج وحسب شبكة التوزيع.

✓ أما المستلزمات الداخلية فتتمثل في زيادة المردودية والوصول إلى المستوى المحدد، وكذا تحقيق نقطة التوازن والعائد على الاستثمار.

ويجري في ضوء هذه الأهداف المالية تقويم الوحدات الإنتاجية، فضلا عن إمكانية تتبع مستوى التطور المحقق.

* **الأهداف التسويقية:** تتعلق بالمنتجات والأسواق وتفسير العلاقات الخارجية للمؤسسة مع زبائنها وباقي المتعاملين معها، وتتمثل الأهداف التسويقية كما بينها الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): الأهداف التسويقية للخطة التسويقية وأدوات تقييمها

الأهداف	أدوات وعناصر التقييم
- حصة السوق	- قياس الحصة السوقية للسلعة في السوق المعطى، بحيث يتم قياسها بصفة دورية ومنتظمة
- رضا المستهلكين	- معدل رضا المستهلكين
- ولاء المستهلكين	- معدل الشراء، نوايا المشتريين أو قياس السلوك الشرائي الفعلي.
- فائدة المستهلك	- قياس الربح الصافي للمستهلك، القسم أو السوق المستهدف
جلب المستهلكين	- معدل الجاذبية للزبائن الجدد.

--	--

Source : MAR Vandercarnnen, 2006, p 262. بتصرف.

إضافة إلى هذه الأهداف التسويقية يمكن أن تشمل الخطة التسويقية الأهداف التسويقية الخاصة بالعناصر الآتية (الصيرفي محمد، 2009، ص195):

- المنتج:.
- تحسين جودة المنتج وصورته.
- تنمية المنتج والخدمة من خلال التكرار النسبي للمنتجات الجديدة في حقبة المنتجات.
- التوزيع
- زيادة منافذ التوزيع بمقدار محدد في مناطق معينة في تاريخ محدد.
- الإعلان وتنشيط المبيعات
- زيادة معدل الإدراك لدى المستهلك للسلعة أو الخدمة؛
- تصميم وتنفيذ برامج لتنشيط المبيعات من السلع والخدمات لزيادة المبيعات بنسبة محددة مع الأخذ بالاعتبار ميزانية المؤسسة.
- التسعير
- أن تكون الأسعار منافسة وتتماشى مع أهداف المؤسسة.
- أهداف أخرى: عادة ما تشتمل قائمة الأهداف عناصر أخرى تتعلق على وجه الخصوص بمايلي:
- تنمية الموارد البشرية في قطاع التسويق (التدريب)؛
- برامج العلاقات العامة الموجهة للعملاء؛
- الالتزام بحدود إنفاق معين (كفاءة الأداء).

*الأهداف الاجتماعية: للمؤسسة في الوقت الحالي مسؤوليات نحو المجتمع الذي تنشط فيه، لذلك ينبغي عليها تحديد الأهداف الاجتماعية المتعلقة بحماية المحيط والبيئة من جهة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والعلاقات الخارجية للمؤسسة من جهة أخرى، ويمكن تحقيق أهداف حماية البيئة من خلال تخفيض التلوث البيئي بتقديم منتجات طبيعية وحماية الموارد الطبيعية وتخفيض التبذير، وباستخدام مايعرف بالتسويق الأخضر الذي استجابت له عدة مؤسسات، ويشير مفهوم التسويق الأخضر إلى الجهود التسويقية التي تعمل على إنتاج وترويج ،

وإعادة إصلاح منتجات تتصف بحساسيتها للبيئة. (محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، 2004، ص 44)

وتتمثل أهداف الخطة التسويقية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والعلاقات الخارجية في خلق صورة ايجابية عن المؤسسة، والاتصال مع شركائها أو الفئة المستهدفة من أجل التعرف على انشغالاتهم واحتياجاتهم، كما ينبغي على المؤسسة الالتزام بالواجبات التي يمكن أن تؤديها اتجاه الجماعات المختلفة التي بإمكانها التأثير على قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف ومن هذه الجماعات نذكر الزبائن، العاملين، الموردين والموزعين.

بهذا تجدر الإشارة إلى أهمية تسلسل وترابط هذه الأهداف، لذا يتوجب على إدارة التسويق ترتيب أهدافها وتصنيفها حسب الأولوية، وينبغي عليها تحقيق الأهداف الاجتماعية في ظل تحقيقها للأرباح وزيادة المبيعات.

4. أهمية الثقافة التنظيمية في إعداد الخطط التسويقية

يعتبر تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة والاهتمام بها أمر ضروري من أجل نمو وتطور المؤسسة، والتصدي لنوعين من الصعوبات التي تعترض المؤسسة، فالمؤسسة عليها التأقلم والتكيف مع المحيط من أجل ضمان بقائها واستمرارها في البيئة التي تنشط فيها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تكون المؤسسة مضطرة إلى بناء علاقات فعالة بين مختلف الأفراد العاملين بها والعمل على تقوية الاتصال بينهم، خاصة وأن عملية التخطيط التسويقي تركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حتى تتمكن من إعداد جيد لاستراتيجيتها وبهذا نجد للثقافة التنظيمية دورين أساسيين هما:

1.4 أهمية الثقافة التنظيمية في التكيف مع البيئة الخارجية

تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المؤسسة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى، بحيث يمثل تحقيق المؤسسة لتكيفها الخارجي معياراً مهماً للحكم على مدى نجاعة الثقافة السائدة فيها، حيث أكدت الممارسات العملية على أن الثقافة القومية لن تكون ناجحة ولن يكون لها تأثيراً إيجابياً على المؤسسة، إلا إذا ساعدت هذه الأخيرة على التكيف مع بيئتها الخارجية (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص 112).

مما سبق فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تقف موقفا دفاعيا في السوق يتمثل هدفها الرئيسي في الرغبة في تحقيق الاستقرار، في حين تركز استراتيجياتها السوقية في تخفيض السعر والتركيز على الخدمة من أجل الحفاظ على موقعها السوقي الحالي، فالأعضاء الذين يتقاسمون قيما مشتركة في المؤسسة يكونون أكثر صلابة في مواجهة الضغوطات الخارجية.

2.4 أهمية الثقافة التنظيمية في زيادة الاندماج الداخلي

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما داخل المؤسسة، فمن خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل مؤسسة واحدة ويشتركون في عمل واحد ويتقاسمون نفس القيم، من أجل تحقيق هدف مشترك، فالثقافة تسمح لهم بتكليف بعضهم البعض وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم، وبهذا تعتبر الثقافة من أهم عوامل ادماج العمال داخل المنظمة فعند دخول عمال جدد مثلا الى المؤسسة والذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في ادماج هؤلاء الأفراد وتكوين سلوكهم الإداري حسب قيم ومعتقدات المؤسسة.

وبذلك يتأكد الدور الجوهري لثقافة المؤسسة في تنمية وتطوير المؤسسات، حيث تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المؤسسة بمثابة استراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي، فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لقوى العمل بها، فهي تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، وبهذا فإن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارتها بطريقة كفؤة يساعد على تصميم وتطبيق خطة استراتيجية تسويقية متكاملة للمؤسسة.

5- خاتمة

إن الخطة التسويقية تنبثق من الخطة الاستراتيجية للتسويق وهي وثيقة مكتوبة تتكون من مجموعة من العناصر يتطلب إعدادها وتنفيذها كفاءات بشرية مؤهلة تعمل على التنسيق مع جميع المسؤولين داخل المؤسسة في إطار تنظيم جماعي وثقافة تنظيمية مشتركة بينهم. منه نستنتج أن الثقافة التنظيمية أداة إدارية مهمة والتي لها تأثير إيجابي على منظمة الأعمال والعاملين فيها وتنشط سلوكهم اليومي، لذا تعد الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية لنجاح أو فشل منظمات الأعمال في تنفيذ خياراتها الاستراتيجية، حيث أن إهمال الثقافة يؤدي

إلى فشل استراتيجيات معينة، فالاعتماد على المدخل الثقافي في تنفيذ الخطة التسويقية يفسح المجال للعاملين لتصميم أنشطتهم وأفعالهم لتدعيم رؤية المنظمة، وحالما تصاغ الاستراتيجية تحاول الإدارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات خاصة العملية منها ووضع التفاصيل اللازمة للاستراتيجية ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية في إطار هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعة تؤدي إلى نتائج مطلوبة، فهذا المدخل الثقافي يحاول كسر الحاجز بين المفكرين والمنفذين من خلال بناء نظام قيم مشترك في منظمة الأعمال ورغم الميزات الكثيرة لهذا المدخل إلا أنه يحتاج إلى وقت كبير لتطوير مثل هذه القيم المشتركة.

6. قائمة المراجع:

- 1- بشير العلاق(2008)، التخطيط التسويقي «مفاهيم وتطبيقات»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 2- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى أبو بكر وطارق رشدي جبة(2002)، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية «منهج تطبيقي»، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- 3- جمال الدين محمد المرسي(2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 4- سعد غالب ياسين(1999)، الادارة الدولية «مدخل استراتيجي»، دار اليازوري العلمي، الأردن.
- 5- علي فلاح الزعبي(2009)، إدارة التسويق «منظور تطبيقي استراتيجي»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- طاهر محسن الغالبي ووائل محمد ادريس(2011)، الادارة الاستراتيجية «المفاهيم...العمليات»، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- محمد الصيرفي(2009)، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 8- محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف(2011)، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 9- محمد فريد الصحن ونبيلة عباس(2004)، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع، النشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 10- مصطفى محمود أبو بكر(2004)، ادارة الموارد البشرية «مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، الدار الجامعية، الاسكندرية.

11- محمد موافق حديد(2010)، وظائف المدير «المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال»، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12- Bernard Perconte, 50 fiches pour comprendre le marketing, Bréal, paris, 2011.

13- Gary Amstrong et autres, Principes de marketing, 8^e édition, pearson education, paris, 2007.

14- MAR Vandercarnnen , **Marketing** «l'essentiel comprendre décider agir», 2^{ème} édition, BOECK, Paris, 2006.

15- Marian Burk Wood et Emmanuelle Le Nagardassayag, **Marketing planning** «Stratégie, mise en œuvre et contrôle », Pearson Education France, paris, 2005.

16- Michel Petit, Audrey Klesta, management d'équipe «concepts et pratiques», Dunod, Paris, 2000.

17- Yves Chirouze, Marketing « Etudes et Stratégie », édition, Ellipse, 2003 .

18-Yves Pariot, les outils du marketing stratégique et opérationnel, éditions, d'organisation, Groupes EYROLLES, Paris, 2007.