

## 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 نادية<sup>1</sup> ، د.ملوكي جميلة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي مغنية، medrous@yahoo.fr

<sup>2</sup> المركز 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 تتبع 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 : M31 ، D13

**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 وكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها، ولذلك تنشأ عدة سلوكيات وتصيرفات تؤثر في اداء الأفراد ونشاط المؤسسة ككل، فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال جهود الأفراد العاملين، بحيث يمكنها رسم السياسة الناجحة والكافحة بتوجيهه سلوك الأفراد إلى الوجهة المرغوبة.

تطلب عملية إعداد خطة تسويقية الترابط بين وظيفة التسويق ومختلف الوظائف المكونة للهيكل 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 ما يمكن تسميته بالثقافة التنظيمية.

فإعداد الخطة التسويقية بمثابة العملية التي تمكن المؤسسات من تحليل البيئة وتشخيص قدراتها وطاقاتها وتحديد مسارات العمل التسويقي وتنفيذ القرارات التسويقية، وبعد التخطيط التسويقي جزءاً لا يتجزأ من مفهوم أوسع يدعى التخطيط الاستراتيجي الذي لا يشمل التسويق فقط وإنما يتضمن أيضاً حالات التوافق والانسجام بين بيئه المؤسسة.

### الاشكالية

#### ما هو دور الثقافة التنظيمية في إعداد الخطط التسويقية للمؤسسة؟

##### أهمية البحث

تبعد أهمية الدراسة من تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل المنظمات، ودراسة الاطار الثقافي الذي يساعد في فهم وتفسير سلوك الأفراد والقيم التي يؤمنون بها، فالسلوك المنظم والمثابرة والرغبة في الانجاز كلها شروط ضرورية لنجاح العمليات التسويقية 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 Busines school" يدعى "Davis Stanley" في أحد كتاباته تحت عنوان "Perspectives comparative management" ، وبعدها وخلال الثمانينيات نشر الاستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية "Busines week" حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة (Michel Petit, 2000 ; p186)

ولقد عرفاها "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 " شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات 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 الغالي، وائل محمد ادريس، 2011، ص 151)

تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً على أنها "مزيج من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة، وتحكم سلوكهم وعلاقتهم 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)

وتشتقت الثقافة التنظيمية محتواها من ثلاثة مصادر هي (سعد غالب ياسين، 1999، ص 241)  
- بيئه الإعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، مثلاً المؤسسات التي تعمل في صناعات تميز بالتغيير التكنولوجي السريع (صناعة الكمبيوتر او الالكترونيات) تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيمة الابداع التكنولوجي.

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

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

ووهذا تمثل الثقافة التنظيمية كافة المعتقدات والقيم، ووجهات النظر والتوقعات والرموز والممارسات السائدة والمقبولة في منظمة ما من خلال زمن معين. وعلى هذا الأساس وضح "Schein" أن الثقافة التنظيمية تتضمن الأبعاد الآتية: (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 القادر الجديد للمنظمة ان يتعلمها ويعمل بها لكي يكون مقبولاً من بقية الأعضاء؛

و- المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة والمنقوله بواسطة المخرجات المادية وبواسطة الطريقة التي يجري من خلالها التعامل بين أعضاء المنظمة وعملاها 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 فيما يلي(طاهر محسن الغالي و وائل محمد ادريس، 2011، ص 152)

أ- المراسيم: وتمثل أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد 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 إلى 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 وأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكّرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، هي مزيج من الحقيقة والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، أما الأسطورة أو الخراقة فهي قصة من نوع معين

تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقابلاً لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً ، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسيي 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 الاداء والإنجاز لباقي اعضاء 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 المرسي، 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؛

بـ- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغرى بقدر ما يعكس الحجم أسلوب الادارة وانماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف؛

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

دـ- 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 وانشطتها وتشكل بها ثقافتها؛

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

## 3. أساسيات حول الخطة التسويقية

### 3.1 تعريف الخطة التسويقية وتصنيفاتها

#### 3.1.1 تعريف الخطة التسويقية

«الخطة غالباً ماتأتي في شكل قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها والوسائل التي ستسخدم لتحقيق تلك الأهداف وتوقيتات الاستخدام» (طارق طه، ص 296). وهي أيضاً عبارة عن «خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة» (بشير العلاق، ص 24).

كما تعرف الخطة التسويقية على أنها «وثيقة تصف وتحدد أهم العمليات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بتشكيل المنتوجات، المنتوج 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.

وبناءً على ما جاء في التعريف السابقة فإن خطة التسويق تحدد الأهداف التسويقية للمؤسسة وتقترح استراتيجيات لتحقيقها وتتضمن سياسات وبرامج تسويقية لتنفيذ هذه الاستراتيجيات خلال مدة زمنية معينة في ضوء الإمكانيات والوسائل الالزمة للتنفيذ.

كما تساعد الخطة التسويقية في توقع المشكلات والعرقلات 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 عدداً من الخطط الفرعية المحتوية على خطة التسويق التي تحتاج إلى الموافقة والتنسيق ضمن خطط 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 مايلي (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 وبعيدة 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 الحقيقة للمؤسسة ويجب الوصول إليها في الإطار الزمني المحدد.

د- مرنة: إن أحسن خطة تسويقية هي التي تقدر وتتوقع التغيرات المحتملة الممكن مواجهتها في المحيط، وتقترن طرق التفاعل مع هذه التغيرات، وبهذا يجب على المؤسسة تصور وضع عدة خطط بدائلية 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 قائماً 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 معاير 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 الازمة 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 وتكون 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 والموارد الخاصة بكل عنصر وتنتهي الخطة بوضع نظام للمراقبة.

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

- الخطة التسويقية على مدة أقل من سنة: تمثل 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 وتمكّنها 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 لا تخص منتج 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 السوقي: 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 تمثل في خطة المنتوج، خطة التسعير، خطة الاتصال، خطة التوزيع، وفيما يلي تلخيصاً للموضوعات المتعلقة بكل عنصر من هذه العناصر.

\* خطة المنتج:

- هل يحب 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 ما يلي:

- 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.

ونستطرق في المطلب الرابع من هذا البحث إلى التخطيط لاستراتيجيات المزيج التسويقي بنوع من التفصيل.

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

جـ- 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 ومتدخل فينبغي على المؤسسة تحديد استراتيجيات وتوفير منتجات تتلاءم مع ثقافات البلد المستهدف.

- **الخطة التسويقية لفرع 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 الجبوية داخل كل بلد:** يتم التقسيم الإداري للبلد غالباً 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 وتمثل 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 تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة، وهناك من المنتجات من لا تكون بحاجة إلى تاجر الجملة ليتم توزيعها.

### 3.2 مكونات الخطة التسويقية وأهدافها

فمن خلال ما سبق فإن أي خطة لابد وأن تقوم على دعامتين أساسيتين وخمسة عناصر فالدعامتين 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 يحتوتها، ومختلف احتياجات المستهلكين وإعطاء نظرة عن عوامل المحيط.
- أما بالنسبة للمنتج فيتم وصفه من خلال تحليل دورة حياة المنتج ومستوى الأسعار والهواشم لأهم منتجات التشكيلة، تطور النوعية وإمكانية تحسينها.
- وعن المنافسة فيتم تحديد قائمة المنافسين المتواجددين ووضعية التسويقية في هذا السوق، والتعرف على استراتيجياتهم من حيث الجودة، السعر، التوزيع والاتصال، وكذا معرفة نظرة ومواقف المستهلكين اتجاه هذه المنتوجات المنافسة أو مايسى 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 والتهديدات

تحديد التهديدات والمشاكل المؤثرة على نشاط المؤسسة والتي تمنع نموها، وعرض ل مختلف الفرص الأساسية التي تساعده في التنبؤ بالتطورات التسويقية التي يمكن أن يكون لها أثر على نشاط المؤسسة واستراتيجياتها لأن تقوم المؤسسة بتحسين خط المنتوجات 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 ب مجال 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 المتوقعة في أي جزء من البيئة التسويقية سواء المستهلك أو المنافسون. (علي فلاح الزعبي، 2009، ص 215)

#### 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.

### 3.2.2 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)

\*  **المناسبة وموضوعية:** يجب أن توضع الأهداف في ضوء توجهات المؤسسة والاستراتيجيات التسويقية المحددة والأهداف العامة، بحيث تخدم الأهداف الإنتاجية والتمويل وأهداف العاملين بالمؤسسة، وهذا فهي أهداف موجهة لتحقيق حاجات المؤسسة، ولا ينبغي على المديرين تبني تلك الأهداف التي تتافق مع تفضيلاتهم وتنلائم 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 والإمكانيات والموارد المادي و أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي أيضاً 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 ولا تشجع 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 وتحمّلهم 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.

#### بـ- أصناف أهداف الخطة التسويقية

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

\***الأهداف المالية:** تمثل 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 السوق، حسب المنتوج 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 تبع مستوى التطور المحقق.

\***الأهداف التسويقية:** تتعلق بالمتوجات والأسوق وبتسخير العلاقات الخارجية للمؤسسة مع زبائنها وباقى المتعاملين معها، وتمثل الأهداف التسويقية كما يبينها الجدول رقم(01).

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

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

بتصرف. p 262 Source : MAR Vandercarnnen, 2006,

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

- المنتج:.
- تحسين جودة المنتج وصورته.
- تنمية المنتوج والخدمة من خلال التكرار النسيي للمنتجات الجديدة في حقيبة 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.
- التسويير
- أن تكون الأسعار منافسة وتنماشى مع أهداف المؤسسة.
- أهداف أخرى: عادة ما تشتمل قائمة الأهداف عناصر أخرى تتعلق على وجه الخصوص بما يلي:
- 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 البيئة 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 ما يعرف 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 وال العلاقات 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 وترتبط 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 ت تعرض 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 ترتكز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حتى تتمكن من إعداد جيد لاستراتيجيتها وبهذا نجد للثقافة التنظيمية دورين أساسين هما:

##### 4.1 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 لتكييفها 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).

ما سبق فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في الطريقة التي يفكرون ويتصارفون ويستجيبون بها للأفراد، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تقف موقفاً دفاعياً في السوق يتمثل هدفها الرئيسي في الرغبة في تحقيق الاستقرار، في حين ترتكز استراتيجياتها السوقية في تخفيض السعر والتركيز على الخدمة من أجل الحفاظ على موقعها السوقى الحالى، فالأعضاء الذين يتقاسمون قيمًا مشتركة في المؤسسة يكونون أكثر صلابة في مواجهة الضغوطات الخارجية.

#### 4. 2 أهمية الثقافة التنظيمية في زيادة الاندماج الداخلي

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً داخل المؤسسة، فمن خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل مؤسسة واحدة ويشتركون في عمل واحد ويتقاسمو نفس القيم، من أجل تحقيق هدف مشترك، فالثقافة تسمح لهم بتكييف بعضهم البعض وتسهل عملية الاتصال فيما بينهم، وبهذا تعتبر الثقافة من أهم عوامل ادماج العمال داخل المنظمة فعند دخول عمال جدد مثلاً إلى المؤسسة والذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في ادماج هؤلاء الأفراد وتكون سلوكهم الاداري حسب قيم ومعتقدات المؤسسة.

وبذلك يتأكد الدور الجوهري لثقافة المؤسسة في تنمية وتطوير المؤسسات، حيث تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المؤسسة بمثابة استراتيجية لها العامة أو هيكلها التنظيمي، فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لقوى العمل بها، فهي تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وأدراهم 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 اهتمال الثقافة يؤدي

إلى فشل استراتيجيات معينة، فالاعتماد على المدخل الثقافي في تنفيذ الخطة التسويقية يفسح المجال للعاملين لتصميم أنشطتهم وأفعالهم لتدعم رؤية المنظمة، وحالما تصاغ استراتيجية تحاول الادارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات خاصة العملياتية منها ووضع التفاصيل الازمة للاستراتيجية ويطلب تنفيذ الاستراتيجية في إطار هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعة تؤدي الى 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 والإدارة 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 الرعبي (2009)، إدارة التسويق «منظور تطبيقي استراتيجي»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- طاهر محسن الغالي 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، الإسكندرية.

- 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 Armstrong et autres, Principes de marketing, 8<sup>e</sup> édition, pearson education, paris, 2007.
- 14- MAR Vandercarnnen , **Marketing** «l'essentiel comprendre décider agir», 2<sup>ème</sup> 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.