

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين عناصر المزيج التسويقي

دراسة استطلاعية نوعية في شركة الأوساط للتسويق وبيع المواد الغذائية في البصرة

الباحث: إبراهيم محمد سعيد الشاوي

أ. د. كلوديا ايوبي

الجامعة الأمريكية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

Claudia.ayoubi@auce.edu.lb

Ibrahimn91.n@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين عناصر المزيج التسويقي ودرجة ممارسته في شركة الأوساط وتحليل العلاقة بينه وبين عناصر المزيج التسويقي لتسليط الضوء على أبرز الحلول الممكنة والتي تسهم في تحديد الآثار الإيجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك.

إذ جرى تحديد الدراسة في شركة الأوساط لتسويق وبيع المواد الغذائية في محافظة البصرة، إذ تمثلت الدراسة بمجموعة من الموظفين ورؤساء الأقسام والشعب والأفراد العاملين في الشركة بواقع (٤٠) فرداً ذات صلة بموضوع الدراسة، أستخدم فيها الباحث أسئلة الاستبيان والمقابلات الشخصية وزعت على الأفراد على أساس الخبرة والتخصص، فضلاً عن تغطية الباحث لنشاطات أغلب مواقع الشركة الإدارية والفنية.

وشملت عينة الدراسة الميدانية مجموعة من الموظفين في الأقسام والشعب والأفراد العاملين والمندوبين إذ أستخدم الباحث استمارة المقابلات الميدانية وتسجيل الملاحظات باستخدام التقنيات والإجرائيات لتحليل بيانات الدراسة يدوياً للوصول إلى النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: للتخطيط الاستراتيجي الدور الكبير في تحسين وتطوير جميع عناصر المزيج التسويقي للشركات وأن هنالك ضعف في أنشطة التوزيع الخاصة بمنتجات الشركة وبعد الشركة عن مركز السوق، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بشكل مستمر وتوسعة نطاق عمل الشركة من خلال فتح المزيد من المنافذ التوزيعية ومواكبة التطورات التكنولوجية في تحسين عناصر وأنشطة المزيج التسويقي كمتطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل.

الكلمات الرئيسية: - التخطيط الاستراتيجي، المزيج التسويقي، الحصة السوقية، الميزة التنافسية.

**Role of Strategic Planning in the Improvement Marketing
Mix Elements
(A Qualitative Exploratory Study in Al-Awsat Company for
Marketing and Selling Food supplements in Basra)**

**Ibrahim Mohammed Saeed Shawi Prof .Dr Claudia Iwob
American University / College of Administration and Economics /
Department of Business Administration**

Abstract :

The study aims at clarifying the concept of strategic planning and its role in improving the elements of marketing mix and the degree of its implementation in the work of Al-Awsat Company. The study attempt to analyze the relationship between strategic planning and elements of the marketing mix in order to highlight the most prominent possible solutions that contribute to identifying the positive effects and mitigating the negative effects. Problem of the current study was the incorrect application of strategic planning on the elements of marketing mix in the Middle Company for marketing and selling food supplies. Through the use of tools and mechanisms that do not keep pace with technological developments in a highly competitive environment, the vision is unclear in terms of dimensions that do not rise to the size of the company and its products. The study sample included a group of employees in departments, divisions, working individuals and delegates, where the researcher used the field interviews form and recording notes to analyze the study data manually to reach the results .

The study reached a set of conclusions, the most important of which is that strategic planning has a great role in improving and developing all elements of the marketing mix, and there is a weakness in product distribution activities and the company's distance from the market center. The company works by opening more distribution outlets and keeping abreast of technological developments to improve the elements and activities of the marketing mix to achieve competitive advantage.

Keywords: - strategic planning, marketing mix, market share, competitive advantage.

المقدمة :

مع التطور المستمر والمنافسة الشديدة التي تحد بالمنظمات في الوقت الحالي أصبح لا بد من وجود مواطن قوى تمكن المنظمات من الاستمرار في أعمالها والحصول على مكانة قوية في السوق أو القطاع المستهدف، وهذا يتحقق من خلال عدد من الإجراءات والسياسات المتبعة في المنظمة ، وعليه تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة فعالة للتنمية والتطوير في جميع عناصر المزيج التسويقي للقطاع الغذائي في الشركات والمنظمات الخاصة والعامة، إذ إن التغيرات والتحديات الكبيرة التي تواجه هذا القطاع الحيوي، أضحت الحاجة ماسة إلى التخطيط الاستراتيجي ولاسيما وأن الشركات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة لتحقيق أهدافها.

وتأسيساً على ما تقدم حددت مشكلة الدراسة بافتقار الشركات مدار البحث إلى التوجهات الاستراتيجية الواضحة في توظيف المزيج التسويقي المناسب بالشكل التي ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضاً فرضيات تمثلت بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقد أتبع الباحث طريقة الاستطلاعات الأولية وباستخدام المقابلات الميدانية لمعرفة آراء الموظفين والعاملين في الشركة ومن ثم تحليل ومعرفة النتائج لتحديد وتشخيص و بلورة المشكلة وتصحيحها.

أن للدراسة أهمية في تطوير بنية المنظمات وتطوير هيكلها وسياساتها المتبعة والدور الذي يمكن أن تؤديه في بيان العلاقة بين مستلزمات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات الميزة التنافسية من ناحية ومعرفة الأثر لعناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية من ناحية اخرى في شركات التوسط والبيع والتسويق في القطاع الغذائي .

المحور الأول / بيان الدراسة

مشكلة البحث:

حددت مشكلة الدراسة مما لمسها الباحث من خلال زيارته الميدانية المتعددة لواقع عمل شركة الأوسط لتسويق وبيع المواد الغذائية متمثلاً بوجود أكثر من نمط و اتجاه استراتيجي للتكيف مع سوق العمل يعتمد كلاً منها على الكيفية التي يوظف فيها المزيج التسويقي في الأسواق التي تتواجد فيها, مما يعني أن الشركات التجارية لا تعتمد اتجاهاً استراتيجياً واضحاً في توظيف المزيج التسويقي المناسب لواقع عملها وإمكاناتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق.

أسئلة البحث :

- ١- ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية ؟
- ٢- ما مدى توفر المتطلبات الأساسية لغرض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي؟
- ٣- كيف يمكن تحسين التخطيط الاستراتيجي في تطوير منتجات الشركات مدار البحث ؟

أهمية البحث :

تبرز أهمية الموضوع من خلال الوقوف والتركيز على أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي من (رؤية ورسالة وأهداف وتحليل لبيئة المنظمة والخيارات الاستراتيجية) التي تمارسها إدارة الشركة التي اختارها الباحث من القطاع الخاص، وما دورها الحقيقي وتأثيرها وتلائمها مع عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) من أجل البقاء والاستمرارية وتنمية الأداء والنجاح في عالم يتميز بشدة المنافسة.

الأهمية للمؤسسة: من خلال تسليط الضوء على مدى تطبيق شركة (الأوسط) للتخطيط الاستراتيجي في ممارسة أنشطتها وأعمالها في بيئة العمل وما أهميته في النشاط التسويقي لمنتجات الشركة, وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي سيوفر تقييم عام

لأوضاع الشركة وأدائها وسيكون بالإمكان أن تحصل على قراءات مستقبلية عن حجم الأنشطة والخدمات المتوقعة وماهي الاحتياجات من الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية وغيرها.

الأهمية المكتبية: من خلال المساهمة في الزيادة الجديدة في المكتبات، وتقديم إطار نظري يشمل متغيرات البحث وعرض آراء المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتخطيط والتسويق .

الأهمية للمجتمع: من خلال الارتقاء بعمل منشآت القطاع الخاص وتحرك عجلة الاقتصاد وتشجيع الموظفين والأفراد العاملين على تقديم أداء ناجح وصياغة أفضل خطط عمل في جميع المستويات لتقديم منتجات وخدمات بأعلى جودة وكفاءة وأقل تكاليف.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى جمع المعلومات الخاصة بسوق العمل وسوق المنتجات التي تقدمها شركة الأوسط ومعرفة تأثير استعمال عناصر التخطيط الاستراتيجي وعلاقته مع عناصر المزيج التسويقي مجتمعة او منفردة لتحقيق ميزة تنافسية لدى الشركات.

يهدف البحث إلى تقليل احتمالات التعرض للخسائر والمشكلات الإدارية والمالية بسبب ظهور مشاكل غير مدروسة وكذلك مساعدة الشركات في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة في اتخاذ وصناعة القرارات عن طريق تشخيص عوامل بيئة العمل الداخلية والخارجية ومعرفة مكامن القوة والضعف في البيئة والفرص والتهديدات المحيطة .

كما ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى استعمال عناصر التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الأوسط المختصة بالتسويق والبيع المواد الغذائية وهل تمتلك رؤية استراتيجية ورسالة وأهداف تسعى للوصول لها من خلال التحليل والخيار الاستراتيجي ومدى تطبيق هذه العناصر على أرض الواقع لتحقيق أكبر

حصة سوقية وتقديم المقترحات من نتائج البحث إلى إدارة الشركات نحو تبني وتطوير مفاهيم استراتيجية تسويقية حديثة .

منهجية البحث :

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي بوصفه المنهج الأكثر تناسقاً وانسجاماً مع متطلبات البحث ووصف الحالة والمتغيرات، إذ يعتمد المنهج على جمع البيانات وتحليلها ومن ثم تفسير النتائج، وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ومن خلال الاستعانة بالمراجع العلمية المتوفرة والدراسات السابقة والمصادر عبر شبكة الأنترنت .

وكذلك الاعتماد على الدراسة الميدانية من خلال استعمال أسئلة المقابلات الشخصية و تسجيل الملاحظات للحصول على البيانات الأولية المطلوبة، إذ ركزت على كشف الواقع الراهن لعملية التخطيط الاستراتيجي في شركة الأوسط ومن ثم تشخيص وبلورة مشكلة الدراسة، عن طريق الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية من آراء عينة من الموظفين و الأفراد العاملين والمعنيين في مجال موضوع الدراسة الحالية وتحليلها واختبار الفرضيات و الإجابة على الأسئلة التي وضعها الباحث .

حدود البحث:

الحدود المكانية للدراسة: شملت الدراسة شركة الأوسط وفروعها المتخصصة في تسويق وبيع المواد الغذائية في القطاع الخاص في العراق - محافظة البصرة.

الحدود البشرية للدراسة: شمل مجتمع الدراسة لشركة الأوسط عينة من رؤساء الأقسام و المشرفين والمندوبين والأفراد العاملين في أقسام الشركة .

الحدود الزمانية للدراسة: تشمل المدة من (١٥ / ١٠ / ٢٠٢٢) وحتى (٣١ / ٣ / ٢٠٢٣) .

مجتمع البحث:

جرى تحديد الدراسة في شركة الأوساط التي تعمل في تسويق وبيع المواد الغذائية في العراق محافظة البصرة، إذ تمثلت بمجموعة من الموظفين ورؤساء الأقسام والشعب والأفراد العاملين في الشركة بواقع (٤٠) فرداً ذوي صلة بموضوع الدراسة، استخدم فيها أسئلة استمارة المقابلات الشخصية تكونت أبعادها من (١٥) سؤال وزعت على الأفراد على أساس الخبرة والتخصص، فضلاً عن تغطية الباحث نشاطات أغلب مواقع الشركة الإدارية والفنية.

أدوات البحث:

١- الجانب النظري للدراسة: استخدم الباحث عدداً من الأدوات ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة إذ شملت الرسائل، والمقالات، والكتب العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة والمصادر والأبحاث عبر شبكة الأنترنت والدراسات السابقة التي تناولت الدراسة.

٢- الجانب العملي للدراسة: أعتمد الباحث على عدد من الوسائل والأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات في تغطية الجانب العملي للدراسة وكما يلي:

المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية وباستخدام أسئلة المقابلات لتشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي في شركة الأوساط ومن خلال الاستطلاع الاولي باستعمال المقابلات الميدانية و الملاحظات على مجموعة من الموظفين و رؤساء الأقسام والشعب و الأفراد العاملين في الشركة ثم تحليل وتفسير النتائج من خلال برنامج NVIVO ويدوياً وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات بخصوصها .

المحور الثاني / الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تتم من خلال تصور وتخيل ما هو مستقبل المنظمة القريب والبعيد وكيفية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية للوصول لهذا المستقبل (الصرن , ٢٠٠٣).

كما ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نفسية تحليلية لاختيار الوضع المستقبلي للمؤسسة وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات، ثم تقييم واختيار الاستراتيجية الأنسب للمنظمة (السالم, ٢٠٠٠).

أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات القطاع الخاص :

تطرق عدد من الكتاب والباحثين إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي على النحو الآتي:-

١ - يعتبر خطة استراتيجية وخارطة طريق لنجاح المنظمات من خلال تحديد الرؤية والاتجاه العام للمنظمة وترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات والعمليات التي تعزز من قوة المنظمة والمبادرة والإبداع (Kovitz, 2003).

٢ - تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي اسلوباً لمتابعة نشاطات المنظمة ووضع مقاييس لرقابة الأداء ومن ثم تقييم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه (حمدان وادريس, ٢٠٠٨).

٣ - يساعد التخطيط الاستراتيجي في توقع حدوث المشاكل في البيئة التنظيمية أو في بيئة المنظمة الخارجية ويضع الاستراتيجيات و الحلول المناسبة للتعامل مع هذه القضايا والتغيرات الناتجة عنها (الظاهر , ٢٠٠٩).

٤ - يبين التهديدات والفرص المستقبلية، ويقدم المعلومات في مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار من أجل تحديد غايات وأهداف المنظمة و النتائج المتوقعة (سميرة، ٢٠١١).

٥ - يوفر التخطيط الاستراتيجي الموارد المتاحة والنفقات من خلال وضع أسس علمية في كيفية استغلال الموارد وتنمية القدرات، وخاصة الموارد الشحيحة وطرق استخدامها وفق الخطط الموضوعة وترشيد تخصيص الموارد التي تضيف قيمة أكبر وتحقق العوائد (، Ross ٢٠٠٥).

٦- يوفر التخطيط الاستراتيجي فرصًا للموظفين و العاملين في المنظمة لمشاركة أفكارهم في عملية صنع القرار، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم وتحقيق درجة من الرضا (الكبيسي، ٢٠١٢).

٧ - يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكوين قنوات الاتصال المتعددة بالمجموعات المختلفة ما بين العاملين والموظفين والمستويات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وفي جميع الاتجاهات المختلفة وتنظيم العلاقات في المنظمة للتغلب على المشكلات التي تواجههم وطرح ومشاركة الأفكار وإيجاد الحلول وتحقيق الخطط الاستراتيجية (مساعدة، ٢٠١٣).

٨ - يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة لتقييم المراحل السابقة من خلال دراسة ظروف المنظمة والمسح البيئي الشاملة لتحديد التحديات التي تواجهها، والاستثمار في التهديدات المحتملة لتقليل تأثيرها على مستقبل المنظمة (الجبوري، ٢٠١٠).

خصائص التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال

مع ظهور العولمة وثورة اتصالات المعلومات والتحديات المختلفة في العالم إذ أصبحت منظمات الأعمال مليئة بالمتغيرات المتجددة وهناك حاجة إلى مزيد من الاستجابات والتكيفات مع هذه المتغيرات أهمها :-

١-يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إنشاء رؤية مستقبلية طويلة المدى يمكن من خلالها الحصول على أفضل ميزة تنافسية وتحليل الاتجاهات المتوقعة والمحتملة و النظرة المستقبلية لتقديم أفكار لم يسبق لها مثيل(الأغا, ٢٠٠٥).

٢- أن التخطيط الاستراتيجي يحقق التفاعل والمشاركة والاتصال على المستويات الإدارية الثلاثة للتخطيط و التآني في اتخاذ القرار في العملية الإدارية (الفرا, ٢٠٠٥).

٣-يساعد التخطيط الاستراتيجي على دعم نهج اتخاذ القرارات في المنظمة, وتمكين الأفراد والموظفين في تقديم أفكار جديدة بطريقة أكثر علمية, عن طريق البحث والتحليل والمقارنة بين البدائل المختلفة لأختيار القرار الأكثر جدوى (حافظ ووهب, ٢٠٠٣).

٤-يعمل التخطيط الاستراتيجي على التحليل الشامل والمنهجي للوضع التنافسي في بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية ولتعزيز نقاط القوة داخل المنظمة وتقليل نقاط الضعف واستثمار الفرص خارج المنظمة وتجنب التهديدات (Hinto , 2012).

تطبيق استراتيجيات التخطيط في سوق العمل:

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية من المراحل الهامة في ترجمة الرؤية الشاملة والأهداف إلى واقع عملي, من خلال سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تشمل تشكيل متطلبات الاستراتيجية المختارة (الدوري, ٢٠٠٥).

١- وضع برامج محددة لتنفيذ الاستراتيجيات

هي مجموعة من خطوات العمل او الكشوفات بالأنشطة المراد العمل بها بهدف إنجاز خطة معينة جاهزة للتنفيذ, وهذه الخطة تعني مجموعة من البرامج الخاصة بالمنظمة تحتاج إلى توجيه استراتيجية معينة نحو الفعل والإنجاز.

تتمثل خطة العمل في إعادة هيكلة الشركة أو تغيير ثقافتها الداخلية أو إجراء أنشطة معينة, وغالبًا ما تعتمد المنظمة على العديد من البرامج ذات احتياجات متفاوتة من الموارد وخلال فترات زمنية متغيرة وطرق تنفيذ مختلفة (٢٠٠٦, wheelen &Hunger).

٢- وضع موازنات محددة لتنفيذ الاستراتيجيات

هي كشوفات تفصيلية دقيقة عن برامج ومشاريع الشركات النقدي والمالي إذ يتم استخدام الميزانية كخطة يتم من خلالها المراقبة والحساب التفصيلي للتكاليف ولكل مشروع .

يمكن وضع موازنة وتحديد التكاليف لإنشاء خطط متداخلة تؤدي إلى إنجازات مهام لمنظمات الأعمال, إذ إن الميزانية هي خطة مالية لفترة زمنية محددة تشرح كيفية الحصول على الأموال اللازمة وتخصيصها لأغراض مختلفة (العبد، ٢٠٠٣).

٣- الإجراءات اللازمة عند تنفيذ الاستراتيجيات

هي خطوات مترابطة مع بعضها البعض في إطار نظام معين توضح بالتفصيل كيفية أداء مهمة أو وظيفة ما، ثم تقوم بشرح وتوضيح الأنشطة المختلفة والضرورية لإكمال وإنجاز هذه المهام والبرنامج في منظمات الأعمال (wheelen&Hunger,2006).

عوائق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال.

أن التخطيط الاستراتيجي ليس مهمة سهلة فهناك بعض المشكلات التي تجعل التخطيط الاستراتيجي صعباً وفيما يلي بعض العقبات التي تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي.

١- البيئة غير المستقرة والتغيرات السريعة: - أن الاستراتيجية هي خطة طويلة، لذا فهي تحتاج إلى استقرار الظروف المحيطة بها، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يتم إجراءه حسب أوقات معينة أو لفترات زمنية وأن هذه التغيرات السريعة يؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة حقائق جديدة ووقائع مختلف عن الذي بنيت عليه تعيق تطبيق الاستراتيجية (الكرخي، ٢٠١٤).

٢- مقاومة التغيير: - إن من أولى مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث التغيير للأفضل في عمل المنظمة واعتماد السياسات والخطط والإجراءات لهذا الغرض

- ونتيجة لذلك قد تظهر عناصر او مجاميع في المنظمة ترفض هذه الاجراءات و سياسات التغيير الجديدة والتمسك بنمط العمل القديم (الغالبي وقطان, ٢٠١٩).
- ٣- أن أحد أسباب ابتعاد المنظمة أو تأخير وضع الخطة الاستراتيجية بسبب انشغال الإدارة بالمشكلات الكثيرة الروتينية وعدم إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول والتركيز على إنجازها (الكرخي، ٢٠١٤).
- ٤- سوء تخصيص الموارد: - إن أي خطة استراتيجية مهما كانت ذات نظرة مستقبلية طموحة وجيدة الصياغة، يمكن أن تتعارض مع عقبات الموارد المالية والمادية التي يجب على المخططين مراعاتها منذ البداية، إذ يؤدي نقص الأموال والموارد اللازمة لتغطية تكلفة الخطة إلى توقفها وربما نقل (القطامين، ٢٠٠٠).
- ٥- ضعف نظام المعلومات الذي يغذي جميع أنشطة المنظمة: - هي إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية تتمثل بعدم وضوح المسؤوليات والمستويات داخل المنظمة وضعف الهيكل التنظيمي وعدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (توفيق، ٢٠٠٦).
- ٦- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى كم هائل من الإحصاء والمعلومات والبيانات المكلفة إذ يركز على بعض الأسس الهامة ومنها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية لكي تكون هذه الأسس صحيحة، يجب توفير بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض (مساعدة، ٢٠١٣).
- ٧- فشل الإدارة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتعريفها بشكل صحيح، على الرغم من أن السلطة التنفيذية في المنظمة قد تؤمن تمامًا بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته، إلا أنها لا تضع خطة استراتيجية كاملة وتحدد أهدافها بشكل تام لتنفيذها؛ لأن الخطة هي أولاً وقبل كل شيء انعكاس لقدرات المنظمة الذاتية، وأن استعانت بالآخرين (الكرخي، ٢٠١٤).

المبحث الثاني: المزيج التسويقي

مفهوم المزيج التسويقي في منظمات الاعمال

مجموعة من العمليات التي تتضمن الخطط والإجراءات والسياسات التي تضعها إدارة التسويق في المنظمة لتحقيق إرضاء المستهلكين والمعروفة باسم (PS4) وهي كلاً من المنتج والسعر والترويج والتوزيع وهذه المتغيرات يمكن لإدارة المنظمة السيطرة عليها و التنافس بها في بيئة تسويقية متغيرة إذ يمثل المستهلك هو السوق المستهدف وهو المحور الرئيس الذي تركز عليه جميع الأنشطة التسويقية للمنظمات (Dadzie et.al. 2017).

ويشير Kotler & Armstrong, (2017) إلى المزيج التسويقي بأنه مجموعة من الأدوات والمتغيرات التي تستعملها المنظمات في الأسواق المستهدفة لتلبية احتياجات السوق وزيادة الطلب على منتجاتها .

أهمية المزيج التسويقي في القطاع الخاص.

إن للمزيج التسويقي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الإنتاجية؛ لأنه يسهل لها الوصول إلى مواردها لتحقيق أهدافها المرسومة، و بالنسبة للزبائن لأنهم سيجدون احتياجاتهم و ما يتلاءم مع رغباتهم , و تتلخص أهمية المزيج التسويقي بالآتي : - (Chumaidiyah 2014).

١- عند دراسة عناصر المزيج التسويقي سيكون من السهل على صانع القرار تحديد القنوات التسويقية التي سيعتمد عليها وتحديد الميزانية من خلال تحليل النتائج ومراقبة السوق.

٢- تحقيق أقصى ربح ممكن من خلال صياغة استراتيجيات تتأقلم مع احتياجات السوق غير الثابتة والتي تتغير باستمرار مع ظروف السوق لتكون متوافقة مع متطلبات ورغباته العميل.

٣- يساعد على تحقيق المبيعات المبكرة إذ تقوم المنظمات بأعداد وبناء المزيج التسويقي وتجعله متوافق مع احتياجات ومتطلبات العميل في السوق تستطيع في

المراحل الأخرى توسيع نطاق عمل المنظمة ليشمل عملاء جدد وأسواق جديدة غير مطروقة.

٤- إن المزيج التسويقي هو مفتاح النجاح للعمليات والاستراتيجيات التسويقية داخل المنظمة، والتطبيق الصحيح لاستراتيجيتها هو طريق نجاح الشركة، في حين التطبيق الخاطيء سيسبب خسائر كبيرة، ويحتاج إلى سنوات عدة لكي تتعافى الشركة والعودة إلى السوق.

٥- تطوير وتعزيز نقاط القوة للمنظمة فعندما يتم تطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي بشكل دقيق، تصبح المنظمة أقوى وتتمتع بميزة تنافسية تفرضها على سوق العمل، وبالتالي تعمل على تقليل نقاط الضعف حتى تكاد تكون معدومة وتعظيم نقاط القوة ثم العمل على تطويرها.

٦- تحسين التعاون بين الإدارات والمشاركة في نشاطات التسويق التي تقوم بها المنظمة إذ إن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي مرتبط في قسم أو إدارة مختلفة عن الأخرى بشكل ما، لذلك سيتطلب التواصل مع كل الإدارات وهذا التواصل سيتسبب في تعاون و تبادل معلومات وخبرة بين إدارة وأخرى لتنفيذ الاستراتيجيات بأعلى كفاءة و أفضل جودة.

٧- خلق قيمة للمنتج أو الخدمة إذ تقوم الشركات بتحليل منافسيها بعد إجراء دراسة شاملة للسوق، وهذا الشيء يساعد على خلق قيمة للمنتج ومطابقة السعر الذي يدفعه العميل مقابل الحصول على منتج ذا جودة عالية.

المتطلبات الأساسية لغرض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المزيج التسويقي.

١- أن يكون هنالك قاعدة بيانات وأنظمة معلومات شاملة عن طبيعة بيئة العمل الداخلية و الخارجية وتحليلها وتصنيفها إلى فئات ومجاميع معينة ليسهل على المنظمة معرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المناسب لها وتقديم توليفة مناسبة من المزيج التسويقي تتلاءم مع الفئة المستهدفة (الجبوري، ٢٠١٠).

٢- يجب أن يكون هنالك مهارات إدارية وثقافة تنظيمية لدى المديرين في جميع مستويات المنظمة في فهم ومعرفة طبيعة بيئة العمل وأذواق المستهلكين قبل البدء بصياغة برنامج التخطيط الاستراتيجي للمزيج التسويقي وأن يكون واقعي بعيداً عن الحدس والتخمين (خضير، ٢٠١٧).

٣- يجب أن تكون هنالك مخصصات مالية لتطوير الخطط الاستراتيجية وتطوير عناصر الإنتاج والآلات والمعدات والطرق الترويجية والإعلان والنقل والتوزيع وغيرها، لتحقيق التميز وتلبية احتياجات المستهلكين وإشباع رغباتهم في سوق العمل والسيطرة على أكبر حصة سوقية (الصيرفي، ٢٠٠٩).

٤- أن تكون الأهداف المتحققة من نتائج استخدام التخطيط الاستراتيجي تلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات إذ تهدف المنظمات إلى تنميتها وتطويرها من خلال عقد الاجتماعات والمناقشات ومنح المكافآت المادية والحوافز وبذل الجهود لرسم صورة عن ثقافة المنظمة والتشجيع على المنفعة والتطوير (الجبر، ٢٠٠٢).

أبرز استراتيجيات التسعير التي تستخدمها منظمات الأعمال في السوق.

تستخدم المنظمات التسعير لتحديد سعر العروض التي تقدمها المنظمات وعلى نحو مرضي لها و للزبون، وبعتماد عدد من استراتيجيات التسعير:-
(Dadzie et.al.٢٠١٧).

- **الأسعار المبينة على التكاليف:** - في هذه الاستراتيجية يتم احتساب جميع التكاليف التي يتحملها المنتج لحين تقديمه في الأسواق وإضافة هامش الربح بنسبة ثابتة عليه.

- **الأسعار المبينة على القيمة المدركة:** - إذ يتم تحديد سعر البيع بناءً على تصور الزبون للقيمة المضافة وماهي المنفعة التي سيحصل عليها عند اقتناء السلعة مقابل ما سيدفعه مثل وقت توفر المنتج، و إمكان توفر المنتج، و الخدمات المقدمة ما بعد

البيع، والخصومات وغيرها، فيتم تحديد سعر معين وفقاً لإدراك الزبون للمزايا التي سيحصل عليها مقابل السعر المدفوع.

- **الأسعار المبنية على أساس المقارنة بأسعار المنافسين:** - تستعمل هذه الاستراتيجية عندما تكون السلع غير متميزة بالأسواق وقليلة الطلب بالمقارنة مع الأسعار والخدمات التي يقدمها المنافسون فيتم وضع الأسعار بناءً على أسعار المنافس في السوق وما يسمى بقيادة السعر.

- **سعر حزمة السلع:** - إذ يتم وضع سعر واحد فقط يتم دفعه مقابل الحصول على مجموعة من السلع والخدمات أي بسعر أقل من بيع منتج لوحدة وهذه الاستراتيجية ستزيد من قيمة المنتج في نظر المستهلك.

- **الأسعار المبنية على الاختراق:** - إذ يتم عرض وتقديم السلع في الأسواق بسعر أقل من السعر السائد في تلك الأسواق بهدف الاختراق والتوغل وجذب المشتريين من الأسواق وضمان أكبر حصة في السوق.

- **الأسعار المبنية على كشط السوق:** - إذ يتم تقديم منتج جديد غير متوفر في السوق و بجودة عالية وسعر مرتفع للغاية، يستهدف عدد قليل من العملاء وفئات معينة في السوق الراغبين في الحصول على المنتج مهما كان السعر وحسب مرونة الطلب يتم تخفيض الأسعار تدريجياً لكسب فئات جديدة ومع ظهور المنافسين يستمر تخفيض الأسعار لكسب فئات أخرى.

استراتيجيات الترويج التي تستخدمها منظمات الأعمال في الأسواق.
استراتيجية الدفع: في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بمهام الترويج من خلال مجموعة من الوسطاء وهم يتواصلون مع المستهلكين بصورة مباشرة او غير مباشرة باستعمال الوسائل الترويجية (بيع شخصي و الإعلان، وغيرها) لتحديد ماهي

احتياجاتهم وطلبها من المنظمة أي أن نشاط الترويج يتم من خلال حلقات الوسطاء باتجاه تجار الجملة (السكرانة، ٢٠٠٨).

أهم أسباب استخدام هذه الاستراتيجية هو لتقوية و تعزيز الولاء ما بين حلقات الاتصال التسويقي فضلاً عن طبيعة المنتج وخصائصه التي تفرض استعمال هذه الاستراتيجية وكذلك بسبب الحدود الجغرافية الضيقة مع حجم المنظمة التسويقي (البكري، ٢٠٠٨).

استراتيجية السحب: تقوم المنظمات في هذه الاستراتيجية باستعمال أنشطة واساليب الترويج للاتصال المباشر مع المستهلكين و الجمهور المستهدف عبر وسائل الترويج المختلفة لتعميق العلاقة معه و خلق الطلب لديه، ثم يقوم المستهلكين بطلب المنتج من تجار التجزئة و الذي بدوره يقوم بطلبها من تجار الجملة إلى أن يصل إلى المنظمة (الصميدعي ويوسف، ٢٠٠١).

استراتيجية الضغط: في هذه الاستراتيجية تستعمل المنظمة الأسلوب الدعائي القوي والمكثف في الإقناع لتعريف المستهلكين بالمنافع الحقيقية للمنتج من خلال استعمال عبارات ورسائل ترويجية بشكل متكرر ومستمر ولفترات طويلة في أساليب الترويج كافة، والتي تولد انطباع لدى المستهلك و رغبة بتحقيق الشراء، و هدفها الأساس بيع منتجات او خدمات المنظمة بأسرع وقت والحصول على الأرباح (الزعيبي، ٢٠٠٥).

استراتيجية الإيحاء: تستعمل منظمات الأعمال هذه الاستراتيجية التي تعتمد بصورة أساسية على أسلوب الإقناع اللين المبسط والقائم على الحقائق وكذلك اعتماد لغة الحوار طويل الأجل و الشرح والتوضيح في عمليات العرض و الترويج. استراتيجيات التوزيع التي تستخدمها منظمات الأعمال في السوق:

استراتيجية التوزيع المباشر:- هي إحدى استراتيجيات توزيع المنتجات بشكل مباشر من خلال استخدام الأساليب الحديثة في البيع والتوزيع وعن طريق الاستخدام الأمثل للتجارة الإلكترونية يستطيع العملاء الشراء عبر الأنترنت .

استراتيجية التوزيع غير المباشر:- إذ يتم استخدام الوسطاء في عمليات توزيع البضائع إلى المستهلكين إذ يساعد الوسطاء في تحسين الخدمات وإيصال المنتجات بشكل أفضل وأكثر دقة وبزمن قياسي وحسب تفضيلات المستخدمين للمنتجات (النسور، ٢٠١٠).

استراتيجية التوزيع المكثف:- في هذه الاستراتيجية يتم عرض السلع و المنتجات في عدد كبير من المتاجر ومحلات العرض وأماكن البيع بالتجزئة والتركيز على تقديم الخصومات و نسب السمحات مع البيع وبشكل كبير ومكثف (البكري، ٢٠٠١).
استراتيجية التوزيع الحصري:- وهي إحدى أنواع استراتيجيات التوزيع يحدد فيها مصنعو المنتج مكان التوزيع الحصري فيتم عقد الصفقات مع تجار التجزئة لطرح منتج معين في مكان و زمان معين مثل أماكن بيع سيارات الماركات العالمية، والتي لا يتم بيعها في أي مكان آخر بخلاف المصرح به (٢٠٠٥، Kotler&Armstrong).

استراتيجية التوزيع الانتقائي:- هوي إحدى استراتيجيات التوزيع إذ يدمج بين استراتيجيتين التوزيع المكثف والتوزيع الحصري، فيتم عرض المواد في أكثر من موقع عرض انتقائي ومحدد، ولكن ليس بعدد المواقع نفسها التي يتم توزيعها باستعمال التوزيع المكثف .

المحور الثالث / الاطار العملي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث معرفة مدى اتفاق افراد عينة البحث على الاسئلة التي تضمنتها اسئلة المقابلة، إذ تناوله مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات التي تم اختيارها للتعرف على طبيعة متغيرات البحث ميدانيا و ليعطي وصفا لإجابات أفراد العينة التي تم اختيارها والمتمثلة بالعاملين و الموظفين في شركة الاوسط للتسويق والتوسط بالبيع المواد الغذائية .

عرض وتحليل المشاكل الأساسية والفرعية المتعلقة بالجانب الخاص بالتخطيط

المشاكل التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.

| المشاكل الفرعية | المشكلة الأساسية 1 |
|--|--------------------------------------|
| أولاً: ضعف تحليل بيئة عمل الشركة. | سوء التخطيط الاستراتيجي للشركة. |
| ثانياً: عدم مشاركة الافراد العاملين. | |
| ثالثاً: قلة مخازن الشركة. | |
| رابعاً: عدم مواكبة التطور التكنولوجي. | |
| خامساً: قلة الايدي العاملة في الشركة. | |
| التفسير و الاستقطاب من المقابلات الميدانية | المشاكل الفرعية |
| | أولاً: ضعف تحليل بيئة عمل الشركة. |

| | |
|--|--|
| <p>التفسير الثاني : انا اعتقد إن ضعف تشجيع الافراد العاملين على المشاركة واتخاذ القرارات ومعرفة آرائهم وتلبية احتياجاتهم, بسبب انشغال الإدارة بالمشاكل الروتينية و الاعمال اليومية وعدم الاكتراث بدورهم وتأثيرهم, عدم استغلال التخطيط في توفير فرص للعاملين في الشركة لمشاركة افكارهم في عملية صنع القرار مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم وتحقيق درجة من الرضاء والشعور بالمسؤولية.</p> | <p>ثانياً: ضعف تحفيز و مشاركة العاملين.</p> |
| <p>التفسير الثالث : انا اعتقد أن هنالك وفرة من الخزين وقلة المخازن وسعتها التخزينية, وعدم وجود نظام محاسبي دقيق قادر على تحديد حركة الخزين ومراقبة تدفق المواد, ولا بد من انشاء مخازن ذات سعة عالية لسد الاحتياجات وبما يتوافق مع معايير الجودة والسلامة.</p> | <p>ثالثاً: قلة مخازن الشركة.</p> |
| <p>التفسير الرابع : عدم مواكبة التطورات التكنولوجية في استخدام البرامج والانظمة في التسويق والبيع والشراء والاعتماد على الانظمة التقليدية و الورقية, فلا بد من ادخال البرامج والانظمة الحديثة التي تساعد الشركة على تنفيذ الاعمال بسهولة ويسر لتحقيق الميزة التنافسية</p> | <p>رابعاً: عدم مواكبة التطور التكنولوجي.</p> |
| <p>التفسير الخامس :اعتقد أن قلة الافراد العاملين من مجهزين ومدوبين وامناء مخازن, وأن الشركة بحاجة إلى توفير كادر للعمل بنظام الوجبتين في اليوم, و تخصيص النفقات لتعيين العاملين وتدريبهم.</p> | <p>خامساً: قلة الايدي العاملة في الشركة.</p> |

المصدر: من اعداد الباحث.

عرض وتحليل المشاكل الأساسية و الفرعية المتعلقة بالجانب الخاص بالمنتج و السعر

المشاكل المتعلقة بمنتجات وأسعار الشركة.

| المشاكل الفرعية | المشكلة الأساسية 2 |
|--|---|
| أولاً: مدى توفر منتجات الشركة في الاسواق. | تتعلق بمنتجات وأسعار الشركة. |
| ثانياً: دراسة ماذا يحتاج السوق. | |
| ثالثاً: جودة منتجات الشركة مقارنة بالسعر. | |
| رابعاً: معدات والآلات العمل في الشركة. | |
| خامساً: ضعف جودة الأداء في تقديم المنتجات. | |
| التفسير و الاستقطاب من المقابلات الميدانية | المشاكل الفرعية |
| التفسير الأول: اعتقد أن هنالك ضعف في تغطية بعض المناطق بسلع ومنتجات الشركة والتي تعتبر خارج الحصة السوقية, وعدم توفر المنتج بشكل دائم و الحصول عليه وشراءه, ولا بد من اعداد توليفة متنوعة من المنتجات تطرح في الأسواق, ولا بد من ترغيب الزبون بالشراء, ومن الضروري توسيع نطاق عمل الشركة ليشمل عملاء جدد واسواق جديدة. | أولاً: مدى توفر منتجات الشركة في الاسواق. |

| | |
|---|---|
| <p>التفسير الثاني : انا اعتقد أن هنالك قلة في عدد المروجين لمنتجات الشركة في الأسواق, كذلك عدم وجود قسم مختص بدراسة شكاوي العملاء ومعرفة احتياجاتهم ومقترحاتهم, وندرة استعمال الدراسات الاستقصائية وعمل استثمارة الاستبيان لمعرفة اراء العملاء وتطلعاتهم.</p> | <p>ثانياً: دراسة ماذا يحتاج السوق.</p> |
| <p>التفسير الثالث : أرى أن اسعار منتجات الشركة مرتفعة مقارنة مع اسعار المنافسين في الأسواق, وقلة تقديم العروض الترويجية والمرونة السعرية في الخصومات على كميات الشراء, فلا بد من طرح توليفة سعرية متنوعة وتجزئة الاسواق لكي تتلاءم معها.</p> | <p>ثالثاً: جودة منتجات الشركة مقارنة بالسعر.</p> |
| <p>التفسير الرابع : انا اعتقد أن هنالك ضعف في الامكانيات المادية وعدم تطوير الآلات ومعدات العمل فمن الضرورة تخصيص مبالغ لتطوير الآلات وتجهيزها بين فترة وأخرى, ولا بد من دعم وامداد قسم الصيانة واجراءات السلامة.</p> | <p>رابعاً: نقص المعدات والآلات العمل في الشركة.</p> |
| <p>التفسير الخامس : اعتقد أن هنالك ضعف في جودة تقديم منتجات الشركة في الاسواق على الرغم من وجودها إلا أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب والمتوفر في سوق العمل فلا بد من تقديم المنتجات بجودة عالية وجهود مثمرة تعكس سمعة الشركة وعلامتها التجارية.</p> | <p>خامساً: ضعف جودة الأداء في تقديم المنتجات.</p> |

عرض وتحليل المشاكل الأساسية و الفرعية المتعلقة بوظيفة التوزيع

المشاكل المتعلقة بوظيفة توزيع منتجات الشركة.

| المشاكل الفرعية | المشكلة الأساسية 3 |
|---|---|
| أولاً: قلة منافذ توزيع منتجات الشركة. | رداءة نشاط التوزيع في الشركة |
| ثانياً: ضعف تقديم الخدمات وعروض البيع. | |
| ثالثاً: عدم صياغة جدول اعمال فعالة. | |
| رابعاً: مدى مطابقة البضاعة المطلوبة. | |
| خامساً: ضعف في مرونة . | |
| سادساً: قلة الاهتمام بدراسة المنافسين في السوق. | |
| المشاكل الفرعية | التفسير و الاستقطاب من المقابلات الميدانية |
| أولاً: قلة منافذ توزيع منتجات الشركة. | التفسير الأول: أعتقد أنه لا بد من فتح منافذ توزيعية أخرى وتكون موزعة بحسب الكثافة السكاني والمناطق، إذ إن هنالك قلة في منافذ التوزيع مقارنة مع عدد منتجات الشركة و حجم الشركة فلا بد من التوسع وتغطية اكبر حصة سوقية. |
| ثانياً: ضعف تقديم الخدمات وعروض البيع. | التفسير الثاني: انا أعتقد إن الخدمات المقدمة عند بيع المنتج ضعيفة ولا تشجع على التأثير في الزبون وترغيبه بالمنتج وبمنافعه، وخاصة أن أماكن بيع المنتج بعيدة فلا بد من تكثيف الجهود الترويجية للتعريف بالمنتج في قنوات البيع و التوزيع. |
| التفسير الثالث: ارى من اللازم صياغة جدولة اعمال مفصلة | |

| | |
|--|---|
| <p>عن مواد ومنتجات الشركة يتم اعتمادها في تغطية المناطق وبحسب الفترات الزمنية، ويجب ابراز دور تجار المفرد في فتح فروع للشركة في بقية المناطق الأخرى لتغطية السوق.</p> | <p>ثالثاً: عدم صياغة جدول اعمال فعالة لتسهيل العمل.</p> |
| <p>التفسير الرابع : أعتقد أن هنالك مشكلة في عدم مطابقة البضاعة المطلوبة او عدم كفاءة غطاء المنتج او تأخير في تسليم البضاعة للزبون، وذلك بسبب بعد موقع مخازن الشركة عن مركز السوق، من الضروري تحقيق ميزة تنافسية الا وهي فتح مراكز بيع قريبة على الزبائن وتحقيق المنفعة الزمانية و المكانية بذلك.</p> | <p>رابعاً: مدى مطابقة البضاعة المطلوبة.</p> |
| <p>التفسير الخامس : هنالك ضعف في مرونة العمل تتمثل بمدى التعاون ما بين الإدارة والاقسام في الشركة، وضعف في مرونة المواد و مدى توفر المواد و المنتجات المطلوبة ومدى التأقلم مع احتياجات السوق وطرح منتجات جديدة بمنافع جديدة.</p> | <p>خامساً: ضعف في مرونة الشركة .</p> |
| <p>التفسير السادس : أعتقد أنه لا بد من انشاء قسم متخصص بدراسة السوق وتحديد الشركات المنافسة و النقاط التي تركز عليها وحصتها السوقية, وإجراء المقابلات واستطلاع الأسواق باستخدام طرق البحث العلمي.</p> | <p>سادساً: قلة الاهتمام بدراسة المنافسين في السوق.</p> |

عرض وتحليل المشاكل الأساسية و الفرعية المتعلقة بوظيفة الترويج

المشاكل المتعلقة بوظيفة الترويج لمنتجات الشركة.

| المشاكل الأساسية 4 | المشاكل الفرعية |
|--|--|
| قلة الجهود الترويجية في الشركة | أولاً: ضعف الحملات الاعلانية. |
| | ثانياً: قلة التحفيز وتشجيع العاملين. |
| | ثالثاً: عروض الخصم على كميات الشراء. |
| | رابعاً: عدم اعتماد استراتيجية التركيز على فئات معينة من المستهلكين. |
| المشاكل الفرعية | التفسير و الاستقطاب من المقابلات الميدانية |
| أولاً: ضعف الحملات الاعلانية في الشركة. | التفسير الأول : أرى أن الشركة لم تعطي الاهتمام الكافي للجانب الاعلاني و الدعايات بكافة انواعها والتي تعتبر عملية اساسية في الترويج لمنتجات الشركة وتعريف الزبائن بها. |
| ثانياً: قلة التحفيز وتشجيع العاملين في الشركة. | التفسير الثاني : أعتقد أن الجهود التي يبذلها مروجي المبيعات كبيرة مقابل اعطاء حوافز ضئيلة، كما أن الشركة تفرض على المندوبين تحقيق هدف من المبيعات بنسبة عالية للحصول على الحوافز، ونادرا ما يحصل المندوبين على |

| | |
|--|--|
| <p>تحفيز معنوي او ترفيع بل يعتمد ذلك على الخدمة في العمل وليس المبيعات.</p> | |
| <p>التفسير الثالث : أرى أن الشركة تقدم العروض و الخصومات على المبيعات الكبيرة فقط، قلة العروض الموسمية او في ايام المناسبات و العطل، لا بد من تشجيع العملاء وإغرائهم بالعروض فأنها تزيد من الاقبال على الشراء. كما ونلاحظ إن دور وتأثير البحوث التسويقية ورجال البيع ضئيل جدا.</p> | <p>ثالثاً: قلة تقديم العروض والخصومات على كميات الشراء.</p> |
| <p>التفسير الرابع : أن الشركة لا تعتمد استراتيجية التركيز على فئة معين من دون اخرى، او التركيز على سوق معين ومنتج معين بل تطرح جميع منتجاتها في السوق.</p> | <p>رابعاً: عدم اعتماد استراتيجية التركيز على فئات معينة من المستهلكين.</p> |

بناءً على اجوبة عينة من المقابلات الميدانية التي اجريت في شركة الأوسط للمواد الغذائية في القطاع الخاص، نلاحظ أن رداءة النشاط التوزيعي في الشركة حقق أعلى درجة بنسبة (32%) من حيث الاقتباسات من المقابلات الميدانية. وكما بينت أجوبة المقابلات أن هنالك عدة اسباب جعلت هذه الإشكالية هي أعلى نسبة متمثلة بقلة منافذ توزيع منتجات الشركة، ضعف تقديم الخدمات، ولا بد من صياغة جدولة الاعمال واسبقياتها لتسهيل العمل، ومدى مطابقة البضاعة المطلوبة وضعف مرونة الشركة في الاهتمام بدراسة السوق.

الجدول ادناه يوضح نظرة عامة إحصائية عن المقابلات التي أجريت.

| عدد المقابلات الميدانية | المشاكل الأساسية | المشاكل الفرعية | التكرارات النسبية | اقتباسات المقابلات الميدانية |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------------|
| 40 | التخطيط الاستراتيجي للشركة | 5 | 20% | 12 |
| | منتجات و أسعار الشركة | 5 | 31% | 18 |
| | رداءة نشاط التوزيع في الشركة | 6 | 32% | 19 |
| | قلة الجهود الترويجية في الشركة. | 4 | 17% | 10 |
| المجموع | | 20 | 100% | 59 |

المصدر: من اعداد الباحث.

من خلال أجوبة المقابلات الميدانية نلاحظ أن مشكلة قلة الجهود الترويجية في الشركة قد حصلت على اقل درجة إجابة بنسبة (17%) وهي أدنى نسبة اقتباس ميداني وقد يعزى ذلك إلى ضعف الحملات الاعلانية رغم وجودها الا أنها ضعيفة، و قلة التحفيز و تشجيع العاملين، و قلة تقديم عروض الشراء، وكذلك عدم اعتماد استراتيجية التركيز على مجتمع معين في السوق.

مدى ارتباط اسئلة البحث الرئيسية لمشكلة الدراسة مع المشاكل الاساسية التي حصل عليها الباحث من عينة المقابلات :

سؤال البحث الاول: هل هنالك تأثير ما بين التخطيط الاستراتيجي و عناصر المزيج التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية ؟

إن تساؤل البحث الاساسي الاول يشير الى مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي الذي تتعامل به الشركة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ كانت اجابات اسئلة المقابلة لعينة البحث هي وجود تأثير كبير وفعال للتخطيط الاستراتيجي و الدور الذي يؤديه في جميع عناصر المزيج التسويقي فقد بينت النتائج مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في كلاً من العناصر التالية (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) وان اعلى درجة تأثير للتخطيط الاستراتيجي هي بنسبة(32%) تمثلت برداءة نشاط التوزيع في شركة الاوسط مدار البحث.

أن السبب الرئيسي يعود لضعف نشاط التخطيط الاستراتيجي في وظيفة التوزيع وقلت منافذ التوزيع وتقديم الخدمات، كما أن للتخطيط الاستراتيجي تأثير واضح انعكس في اداء الشركة بعدم صياغة جدولة اعمال مخططة لتسهيل العمل ومرونة العمل ودراسة المنافسين في السوق .

كما أن عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة انعكس على منتجات الشركة وكما بينت نتائج عينة المقابلات وهو يدل على سوء التخطيط الاستراتيجي في المنتج ومدى توفر منتجات الشركة في الاسواق ودراسة احتياجات الاسواق.

و للتخطيط الاستراتيجي تأثير كبير في كلاً من عنصري المنتج و السعر انعكس ذلك في سوء تطبيقه في الشركة ومدى قدرة الشركة في صياغة الية محددة لوضع الاسعار و جودة المنتج ودراسة اراء العملاء و احتياجاتهم, وكذلك في وظيفة الترويج نلاحظ حصول اجابات عينة الدراسة على نسبة (17%) من مشاكل ضعف

التخطيط الاستراتيجي في وظيفة الترويج و الحملات الاعلانية وتشجيع الافراد العاملين وتحفيزهم.

أن عدم اعتماد شركة الاوسط مدار البحث على التخطيط الاستراتيجي بصورة فاعلة وجدية في وظيفة الترويج له تأثير كبير في سوق العمل ونلاحظ ذلك في اجابات عينة المقابلات في رداء تركيز جهود الترويج في الاسواق وقلة فاعليتها في تقديم العروض و خصومات الشراء وهي مؤشر واضح على ضعف نشاط التخطيط الاستراتيجي وعدم استغلاله.

سؤال البحث الثاني : ما مدى توفر المتطلبات الاساسية لغرض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي؟

للإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية وفيما يخص السؤال الثاني عن مدى توفر المتطلبات الاساسية لغرض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي، وقد اوضحت اجابات عينة المقابلات الميدانية عن ضعف توفر المتطلبات الاساسية لغرض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي. إذ إن احد اهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي أن تتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات وانظمة معلومات شاملة وفعالة، وهذا يتعارض مع ما توصل اليه الباحث بوجود قاعدة بيانات رديئة تحتوي على معلومات عن العملاء ومنافذ البيع و التوزيع قديمة وغير محدثة تظم معلومات عامة عن طبيعة بيئة العمل الداخلية و الخارجية.

إن من المتطلبات الاساسية لغرض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي ضرورة وجود المهارات الادارية و الثقافة التنظيمية لدى ادارة الشركة لفهم طبيعة بيئة عمل الشركة واذواق المستهلكين، وهذا يتعارض مع ما توصل إليه الباحث بافتقار الشركة لذلك وعدم وجود قسم مختص بدراسة شكاوي العملاء وتساؤلاتهم كما ان هنالك ضعف في دعم جانب البحوث الاستقصائية و الدراسات الميدانية لفهم ومعرفة اذواق المستهلكين ورغباتهم.

إن من أهم المتطلبات الأساسية لغرض تطبيق التخطيط الاستراتيجي هو توفر الموارد المالية لغرض تطوير عناصر المزيج التسويقي فقد بينت المشاكل الأساسية التي توصل اليها الباحث من عينة المقابلات بضعف تخصيص الشركة مبالغ في تطوير عناصر الانتاج الضرورية و الخطط السعرية الجديدة التي تتلاءم مع الوضع القائم في السوق .

ولكي يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي لابد من أن تكون الخطط الموضوعية محددة وتلبي احتياجات الافراد وتشجع وتحفز على ذلك، وقد اظهرت نتائج اجوبة المقابلات افتقار الشركة لذلك وانها تواجه مشكلة في ضعف تحليل بيئة العمل .

سؤال البحث الثالث : كيف يمكن تحسين التخطيط الاستراتيجي في تطوير منتجات الشركات مدار البحث ؟

يطرح الباحث تساؤلات عن امكانية تحسين التخطيط الاستراتيجي في الشركة لتطوير المنتجات التي تتعامل بها، إذ إن للتخطيط الاستراتيجي دور كبير من خلال تهيئة مناخ عمل مناسب وتكامل وتناسق أنشطة المنظمة مع بعضها البعض لتعزيز قدرة الشركة على التعامل مع بيئتها.

يمكن تحسين التخطيط الاستراتيجي في تطوير منتجات الشركات من خلال اشراك الافراد العاملين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات ومعرفة آرائهم واحتياجاتهم وقد لمس الباحث ضعف هذا الدور لدى الشركة وعدم تشجيع الافراد العاملين على المشاركة وقد بينت نتائج اجوبة المقابلات بان نسبة (20%) من المشاكل هي بسبب سوء التخطيط الاستراتيجي للشركة، كما بينت اجابات مقابلات عينة الدراسة ضعف إدارة الشركة في مواكبة التطورات التكنولوجية وفي ادخال برامج وانظمة تسويق حديثة بدلا من اعتمادها على الأنظمة التقليدية وعدم الجدية في صياغة خطط تحقق الميزة التنافسية واستعمال التكنولوجيا الحديثة وانظمة العمل.

المحور الرابع / الاستنتاجات و التوصيات اولاً: الاستنتاجات:-

- يرى الباحث إن هنالك عوائق تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة و ابرزها ضعف مشاركة الافراد العاملين في القرارات وقلّة الدورات التدريبية وورش العمل في المستويات الادارية والعاملين حول التخطيط الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي .
- استنتج الباحث أن هنالك اهتمام ضعيف بالإمكانات المادية متمثلة بقلّة الآلات ومعدات النقل التي تسهل اجراءات التحميل والتفريغ, كما أن هنالك حاجة لإنشاء مخازن جديدة وتوسعتها .
- استنتج الباحث أن هنالك نشاط ضعيف او شبه منعدم في بحوث التسويق وعدم امتلاك الشركة كادر متخصص لمعرفة آراء الزبائن حول المنتج وما يرغبون به واقتراحاتهم ومشاكلهم والعمل على ايجاد الحلول اللازمة لها, و إن اعتماد الشركة على الجداول وقواعد البيانات القديمة, لا تتناسب مع طبيعة العمل و التطورات السريعة في بيئة شديدة التنافس .
- اظهرت نتائج الدراسة هنالك قصورا واضحا في نشاط التوزيع و الخدمات المقدمة تمثل بقلّة المنافذ التوزيعية وبعد الشركة عن مركز السوق, مما ينعكس سلبا على تعريف الزبون بالمنتج والخدمات التي تقدمها, حيث اظهرت نتائج أجوبة المقابلات أن رداءة النشاط التوزيعي في الشركة حقق اعلى درجة بنسبة (32%) من حيث الاقتباسات من المقابلات الميدانية.
- إن الشركة تقع في المنطقة الصناعية, حيث تكون ضعيفة الاتصال و رداءة شبكات الانترنت و شبه انعدام لوسائل التواصل والانترنت بسبب التشويش, و وبذلك قد تفقد الشركة المزيد من الطلبات عن طريق حجز المنتجات بالاتصال او المراسلة و الاستفسار.

- أن بعد الشركة عن مركز المدينة قد يأخذ وقت اطول في تجهيز طلبات الزبائن و كذلك تتحمل تكاليف نقل، فلا بد من انشاء مخازن اضافية لمقابلة الطلب و سرعة في التجهيز و تكون قريبة من المستهلك , مع فتح قنوات التوزيع في الاماكن الميسرة للحفاظ على حركة المنتجات و الطلب و ضمان اكبر حصة سوقية تتوفر فيها المنتجات في كل الاسواق وفي كل الظروف .
- هنالك ضعف في الحملات الاعلانية للشركة باستخدام وسائل الترويج الحديثة واللافقات و العروض الترويجية لتعريف الزبائن بمنتجات الشركة ومميزاتها وعلامتها التجارية .

ثانياً: التوصيات:-

- القيام بإجراءات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية من قبل الشركة وبشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية واستيعاب التغيرات البيئية التي تنعكس على تحقيق الاهداف.
- على الشركة أن تعمل على تطوير وتأهيل الافراد العاملين وتدريبهم والاهتمام بتحسين اوضاعهم لرفع من كفاءتهم وفعاليتهم.
- لا بد من اشراك فئات من العاملين في التخطيط الاستراتيجي وعلى مستوى الافراد العاملين والموظفين في المستويات والاقسام لتحقيق ثقافته وفهم لاحتياجات الزبائن.
- تعزيز عدد خطوط المنتجات وتنوعها لكي تغطي جميع احتياجات ورغبات الزبائن مما يسهم في زيادة الحصة السوقية, وتوفير الاحتياجات اللازمة من الموارد المادية و البشرية في المخازن من الآلات ومعدات تسهل اجراءات التحميل والتفريغ بصورة سهلة.

- ضرورة توسعة عمل الشركة وفتح منافذ توزيعية عديدة لتقديم انواع مختلفة من المنتجات ومميزة تلبي احتياجات الزبائن وتتلاءم مع الاسواق المستهدفة والمراد الدخول إليها وبما ينسجم مع طبيعة وخصوصية كل سوق.
- التأكيد على ضرورة وصول منتجات الشركة إلى الزبائن بصورة سليمة ودون تلف عن طريق وسائل النقل والمناولة السليمة التي تضمن سلامة المنتجات لحين وصولها.
- تخصيص مبالغ مالية لدعم الأنشطة الترويجية والبيع الشخصي وانشاء قسم للعلاقات يختص بتحسين الصورة الذهنية للشركة امام الزبائن.
- ضرورة اعتماد الشركة على نظام تسعير متوازن على وفق طرائق غير تقليدية وبمرونة سعرية تتلاءم مع طبيعة العمل ومستجدات البيئة لمواجهة المنافسة الشرسة في بيئة العمل.

القيمة المضافة:

- تقييم عام لأوضاع شركة الأوسط الغذائية واداء انشطتها وتقديم رؤية مستقبلية عن حجم الأنشطة والخدمات المتوقعة وما هي العقبات والمشاكل التي تواجه الشركة واحتياجاتها من موارد مالية وبشرية ومعلوماتية وغيرها, لتحسين حال الشركة نحو افضل كفاءة وفاعلية.
- تقديم الاهمية للمجتمع من خلال الارتقاء بعمل منشآت القطاع الخاص وتحريك عجلة الاقتصاد وتشجيع الشركات والموظفين والافراد العاملين على تقديم اداء ناجح وصياغة افضل خطط في جميع المستويات لتقديم منتجات وخدمات بأعلى جودة واقل تكلفة.
- إثراء المكتبات والمجلات والبحوث بالمعرفة من خلال المساهمة والزيادة العلمية في تقديم إطار نظري يشمل متغيرات البحث وعرض آراء المفكرين والباحثين

في مجال الادارة والتخطيط والتسويق, وكذلك افاده الباحثين والطلبة في تطوير

متغيرات هذه الرسالة والاستفادة منها مستقبلا.

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت متغيري منهج التخطيط ومنهج التسويق معاً وتطبيقها في شركة للقطاع الخاص لتسويق وبيع المواد الغذائية.
- كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق إذ أنه لم يسبق أن تم إجراء دراسة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعناصر المزيج التسويقي وتطبيقها ميدانيا باستعمال استمارة المقابلة الميدانية وتسجيل الملاحظات.

المصادر العربية:-

- ١- الاغا، محمد، (٢٠٠٥)، محاضرات في التخطيط الاستراتيجي التربوي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢- البكري تامر (٢٠٠٨)، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الاردن.
- ٣- البكري تامر ياسر، (٢٠٠١)، التشغيل الذاتي للمعلومات في تسويق الخدمة المصرفية وإمكانات - التطبيق في المصارف العراقية، مجلة الرشيد المصرفي بغداد، العراق، العدد الثاني .
- ٤- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الاهلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة(خبراء بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- ٥- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢)، التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- ٦- الجبوري، حسين(٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الطبعة الأولى، مطابع الدار العربية، بيروت، لبنان.

- ٧- حافظ ، إجلال ، ووهب ، سوسن ، (٢٠٠٣)، أصول الإدارة مدخل متكامل ، الطبعة الأولى ، جامعة عين شمس ، مصر .
- ٨- حمدان ، خالد محمد ، وادريس ، وائل محمد، (٢٠٠٨)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٩- خضير، احمد محروس،(٢٠١٧)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، المجلد الأول- العدد الأول.
- ١٠- الدجني، اياد علي، (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، جامعة دمشق.
- ١١- الدوري ، زكريا مطلق ،(٢٠٠٥) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن.
- ١٢- السالم مؤيد سعيد (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة كهيكل والتصميم ، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٣- السكارنه بلال خلف، (٢٠٠٨)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الاردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، قسم إدارة الاعمال ، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الأسراء الخاصة، العدد ١٧ .
- ١٤- سميرة محمد عبدالرحمن أبو عيشة، (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الصغيرة وعلاقته بتحقيق الاهداف الانتمائية، للأمم المتحدة في الالفية الثالثة " ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر.

١٥- الصرن، رعد، (٢٠٠٣)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي

والعشرين، الطبعة الأولى، در الرضا للنشر، سوريا.

١٦- الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينه عثمان، (٢٠٠١)، التسويق

المصرفي : مدخل استراتيجي تحليلي، الطبعة الأولى، دار المناهج،

الأردن.

١٧- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩)، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم

، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

١٨- الظاهر، نعيم إبراهيم، (٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية - المفهوم والأهمية

والتحديات، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اربد،

الأردن .

١٩- العبد، جلال(٢٠٠٣)، إدارة الاعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات

، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.

٢٠- عليان، ربحي مصطفى(٢٠١٦) ، البحث العلمي، أسسه و مناهجه و أساليبه

و إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.

٢١- عليان، ربحي، والسامرائي، إيمان (٢٠١٠). تسويق المعلومات وخدمات

المعلومات، ط١، دار الصفاء، عمان، الأردن.

٢٢- الغالبي، طاهر محسن، والقطان، مناف عبد الكاظم(٢٠١٩)، الإدارة

الاستراتيجية المبادئ والأسس، الطبعة الأولى، لبنان.

٢٣- الفرا، ماجد، (٢٠٠٥) ، دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي ،

رسالة منشورة في الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

٢٤- القطامين ، احمد،(٢٠٠٠) ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام

، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني ،

ديسمبر .

٢٥- الكبيسي، محمد عادل حمد، (٢٠١٢)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني

التجارة الالكترونية على الحصة السوقية, دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، عمان، الأردن.

٢٦- الكرخي، مجيد (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار

الريان للطباعة والنشر، الدوحة، قطر.

٢٧- مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣)، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات

وحالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٨- النسور، أسماء سالم، (٢٠١٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق

التميز المؤسسي , دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

المصادر الأجنبية:

1. Chumaidiyah, E. (2014). The Marketing Mix Strategy in Influence to the Competitive Advantage. In Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp.7-9).
2. Dadzie, K. Q., Amponsah, D. K., Dadzie, C. A., & Winston, E. M. (2017). How Firms Implement Marketing Strategies in Emerging Markets: An Empirical Assessment of The 4A Marketing Mix Framework. JOURNAL OF MARKETING THEORY AND PRACTICE, 25(3), 234-256.

3. Hinton, Karen, A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, Society for College and University Planning, 2012.
4. Kotler, P., & Armstrong , G. (2017). Principles of Marketing, (14th ed.), UK: Pearson Education.
5. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005) Principles of marketing, (4th ed.), UK: Pearson Education.
6. Kovits, Alan, Kovits, Adam & Rinkzler, Arnold (2003), Why Strategic Planning, Mid Atlantic Development.
7. Ross, J, W., et al. (2005), Develop long. Term competitiveness through IT assets, Sloan management Review, fall. pp 83-102.
8. Salmela, Hannu, & Spil, Ton A. M. (2002). Dynamic and emergent information systems strategy formulation and implementation.
9. Wheelen, T.,&Hunger, D., ,(2006) Strategic Management and Business Policy, Person Education Inc., Upper Saddle River,New Jersey, 10th Ed.