**الجامعة المستنصرية**

**كلية السياحة وإدارة الفنادق**

**قسم إدارة الفنادق**

**أثر مجالات التغيير التنظيمي في التخطيط التسويقي الإستراتيجي**

**دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى**

**إعداد**

**أ.م. د. سمراء عبد الجبار النعيمي أ.م.د.لؤي لطيف الشكر**

**1436 ه 2014م**

**المستخلص**

يُعدْ التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الإنتاجية بصورة عامة والمنظمات السياحية بصورة خاصة، لأنها لم تتعامل مع بيئة ساكنة، كما يهدف هذا البحث إلى مدى إستجابة القيادات الإدارية للتغير ومدى تأثيره على الخطط الإستراتيجية للتسويق لتحقيق الأهداف المتوقعة للحفاظ على مكانتها وسمعتها في سوق العمل، مع إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

**Abstract**

The organizational change is considered as one of the most important challenges facing the productive organizations in general and tourism organizations in particular, because it does not deal with the static environment; The aim of this research is to show the responsiveness of the administrative leaderships to the change and its impact on the strategic plans for marketing to achieve the expected goals of maintaining its position and reputation in the labor market, with the possibility of reaching the results through which the formulation of recommendations can be made to achieve its objectives efficiently and effectively.

**المقدمة**

إن التغيير المستمر في أذواق الضيوف وميولهم ورغباتهم وتزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة للمنظمات السياحية التي شهدت تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق بمختلف المجالات المعرفية والمعلوماتية والإدارية والتقنية، ولها القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعّال يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعملها والتي تسعى إلى إزدياد حدة المنافسة بينها وبين المنظمات الأخرى وذلك للمحافظة على حصتها السوقية وولاء الضيوف.

وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها وتحقيق أهدافها، مما أصبح هذا الموضوع محور إهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الماضية والحالية.

ونتيجة لذلك فإن التغيير التنظيمي يتوقف على مدى التوافق والتنسيق بين القيادات الإدارية والعاملين داخل المنظمة، الذي يعتمد على نوع الأساليب والأنماط والأتصال فيما بينهم، ومدى فاعليتها داخل سوق العمل.

ويتطلب التخطيط التسويقي الإستراتيجي عدة قرارات متداخلة فيما بينها، لتحديد أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة بإستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئية قائمة، كما يتطلب تحليل للمنافسة والضيوف وتحليل داخلي والخارجي للمنظمة لغرض المواءمة بين السوق المستهدفة وإمكانيات المنظمة.

1. وتناول البحث تحليل التأثير بين التغيير التنظيمي والتخطيط التسويقي الإستراتيجي في المنظمات الفندقية الدرجة الممتازة، وأنطلق البحث من مشكلة تمثلت بأي مدى يمكن للمنظمات السياحية تطبق تخطيط الإستراتيجيات التسويقية في ظل التغيير الحاصل بالبيئة؟ وتمثلت أهمية البحث بتوفير معلومات عن التغيير التنظيمي والتخطيط التسويقي الإستراتيجي كما يراها القيادات الإدارية. وكان هدف البحث هو محاولة رصد مدى تأثير التغيير التنظيمي على التخطيط التسويقي الإستراتيجي في المنظمات السياحية بالعراق. وتمثلت فرضية البحث بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين مجالات التغيير التنظيمي والتخطيط التسويقي الإستراتيجي. وكان المبحث الرابع متضمنا الإستنتاجات والتوصيات ومن أهمها لايمكن للمنظمات الفندقية أن تتجنب التغيير التنظيمي بإعتباره أساساً للتواصل مع المحيط الخارجي للمنظمة.

ومهما كان نوع التغيير التنظيمي الذي تتبعه القيادة في المنظمة يظهر واضحاً في تطوير إتجاهات وقيم وسلوكيات العاملين في القطاع الفندقي، من خلال إتباع إستراتيجية مناسبة لتحقيق التوازن. ومن أهم التوصيات السعي لزيادة الوعي بأهمية التغيير لدى القيادات الإدارية والعاملين من خلال توسيع عملية المشاركة وزيادة العملية الإتصالية فيما بينهم، وإتخاذ القرارات المناسبة بشأن التغيير التنظيمي الذي ينعكس بشكل مباشر على التخطيط التسويقي الإستراتيجي في تنفيذ الأهداف.

**المحتويـــــات**

|  |  |
| --- | --- |
| **الموضوع** | **رقم الصفحة** |
| **المقدمة** | 2 |
| **المبحث الأوّل : مجالات التغيير التنظيمي** | 5 |
| **أولاً : المفهوم** | 5 |
| **ثانياً : أهداف التغيير التنظيمي** | 5 |
| **ثالثاً :**  **مجالات التغيير التنظيمي** | 6 |
| **رابعاً :**  **مراحل التغيير التنظيمي** | 6 |
| **المبحث الثاني : التخطيط التسويقي الإستراتيجي** | 7 |
| **أولاً : المفهوم** | 7 |
| **ثانياً : أهمية التخطيط التسويقي الإستراتيجي** | 8 |
| **ثالثاً :**  **خطوات التخطيط التسويقي الإستراتيجي** | 9 |
| **رابعاً :**  **مزايا التخطيط التسويقي الإستراتيجي** | 11 |
| **المبحث الثالث : الجانب العملي** | 11 |
| **أولاً : منهجية البحث** | 11 |
| 1. **تعريفات إجرائية** | 11 |
| 1. **مشكلة البحث** | 11 |
| 1. **أهمية البحث** | 12 |
| 1. **هدف البحث** | 12 |
| 1. **فرضية البحث** | 12 |
| 1. **إنموذج البحث** | 13 |
| 1. **أختيار عينة البحث** | 13 |
| 1. **أساليب جمع وتحليل البيانات** | 13 |
| 1. **الأساليب الإحصائية** | 14 |
| **ثانياً : التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث** | 14 |
| **ثالثاً : عرض وتحليل البيانات** | 15 |
| **المبحث الثالث : الإستنتاجات والتوصيات** | 18 |
| **أولاً : الإستنتاجات** | 18 |
| **ثانياً : التوصيات** | 18 |
| **المصادر** | 19 |

**المبحث الأوّل : التغيير التنظيمي**

**أولاً- المفهوم**

* **التغيير كمفهوم عام :** ورد مصطلح التغيير في **المعجم الغني** بمعنى تحويله، تبديله، أو بمعنى تحوير، تعديل، تنويع، نقل، كما أوضحها **معجم عربي عربي**، أما قاموس **Le Larousse** بين معنى التغيير بأنه الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى.
* **التغيير التنظيمي كمفهوم إداري :** هو إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وأساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين (أولهما ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانيهما إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر، (السلمي، 1975: 206). ويعرف (العميان،2004: 343) بأنه جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها، وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها**.** وأشار (عياض،2004: 37) بأنه فلسفة لإدارة المنظمة، تتضمن التدخل المخطط بأحد أو بعض جوانبها لتغيرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير. وأضاف كل من (مخلوفي وبلعرابي، 2005: 497) بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، بالإضافة إلى تطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

**ثانياً – أهداف التغيير التنظيمي :** يمكن بيان عدد من الأهداف التي تدعو لعملية التغيير بالمنظمة، كما بينها كل من (عامر، 1992: 37) و(Yonne, 1998:20)، وتتلخص بالتالي:

* التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
* تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
* زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم، و بناء محيط للتغيير والتطوير والإبداع .
* تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه .
* تحسين الإنطباع الذهني لدى الضيوف الحاليين والمحتملين عن المنظمة.

وأضاف (كمال، 2013: 83) أهدف أخرى للتغيير التنظيمي وهي :

* زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والإستمرارية عن طريق التكيف مع بيئتها المتغيرة، مما يجعل منها نظاماً متجدداً.
* زيادة أحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وإنتمائهم لها.
* تكوين فريق إداري أكثر كفائة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسن أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات إتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة بعملية إتخاذ الثلرارات، والرغبة بتعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.
* تنمية روح الجماعة من خلال زيادة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الفاد المكونين لها.
* زيادة فهم عمليات الأتصال، وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها ومعالجتها،.

**ثالثاً - مجالات التغيير التنظيمي :** أوضح كل من(Ricky,1999: 329) و (أبو بكر، 2002: 379) و (بروش و هدار،2007: 50) هناك خمس مجالات يمكن للتغيير التنظيمي أن يؤثر فيها، وكما يلي:

* **التغيير على مستوى الإستراتيجيات :** تسعى المنظمة بإجراء تعديلات وتغييرات على أهدافها وإستراتيجياتها، وذلك إستجابةً للتغيرات البيئية المحيطة بها**.**
* **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي**  **:** قد تضطر المنظمة إلى تغيير هيكلها، وذلك لأن كل تغيير داخلها يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أوإعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام، وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.
* **التغيير على مستوى الثقافة :** بعض المنظمات تسعى إلى إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية، وتشجيعهم على روح الإنتماء وتقوية السلوك الإيجابي.
* **التغيير على مستوى الأنظمة**  **:** قد يتطلب التغيير في بيئة عمل المنظمة، إحداث تغيير وتطوير نظم عملها، وذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات العمل، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، وغيرها من الأنظمة الداخلية.
* **التغيير على مستوى أنماط القيادة :** قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير وإلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير.

**رابعاً - مراحل عملية التغيير التنظيمي:** تمر عملية التغيير التنظيمي كما أوضحها (فنجان، 1990: 333) و (زاهر، حماد، 2011: 391) بالمراحل الآتية :

* **مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد :** للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسياً للتغيير، وبذلك يحقق الخروج من حالة الإستقرار ويحدث في هذه المرحلة ما يأتي:
* خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها.
* خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الإستمرار بالسلوك نفسه وكذلك الممارسات والآراء والمبادئ السابقة.
* تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي.
* **مرحلة التغيير :** ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير، ولذلك يزود بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة، كمايدرب أيضاً الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.
* **مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد:** إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني، وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:
* توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وإنها مناسبة له
* التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة، ولأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل .

**المبحث الثاني - التخطيط التسويقي الإستراتيجي**

**أولاً- المفهوم :**

* **التخطيط كمفهوم عام :** هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها ويشمل التنبؤ وتحديد الأهداف والاستعداد لمواجهة المستقبل في ضوء الإمكانات المتاحة ورسم السياسات والإجراءات ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال، (معلا،2004: 4). وأشار (إيتزل ووكر وستنانتون،2006: 566) إلى أن التخطيط هو تحديد الأهداف وتصميم الإستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة للوصول إلى هذه الأهداف. هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية, ما تريد أن تعمل وما يجب أن تعمل وأين وكيف وما هي المواد التي تحتاج إليها لإتمام العمل وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل. ويشير (العلاق، 2008: 10) بإن التخطيط هو احد العناصر الأساسية في الإدارة، وهو عملية مستمرة وتعني وباختصار شديد الإعداد الكامل للوصول إلى تحقيق الهدف ، والتخطيط يرمي إلى وضع أهداف مرتبة بطريقة منطقية سواء كانت أهداف عاجلة أو أهداف طويلة المدى.
* **التخطيط كمفهوم إستراتيجي:** يعبر عنهنشاط يتضمن تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف وتطوير الإستراتيجيات لتمكين المنظمة من العمل بنجاح في بيئتها، (Mosley, et.al.,1996: 212). أو هو عمليةتحديد أهداف المنظمة على المدى المتوسط والطويل والإستراتيجيات التي تسمح بتحقيق الأهداف، (علي، 2000: 83). أو هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات، ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون بالمنظمة على الأوليات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وبنفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها، (Porter,2002: 16).
* **التخطيط كمفهوم تسويقي إستراتيجي:** بإنه يشمل على تحليل المركز الحالي للمنظمة في السوق وتحديد الأهداف ومن ثم وضع الإستراتيجية والبرامج اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف. ويمكن تشخيص وضع المنظمة وبيئتها ومن ثم تحديد الأهداف التسويقية وتحديد البدائل الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف ومن ثم صياغة السياسات التسويقية في مجال المنتوج والسعر والترويج والتوزيع، (Kotler1994:87). وأشار (الديوه جي، 1999: 381) إلى أن التخطيط التسويقي الإستراتيجي عبارة عن مركبات عديدة ومنوعة، بالإعتماد على إنشاء وتكوين الأهداف التسويقية والتي يجب أن تكون ضمن الفرص والمصادر التسويقية (كالنقود والمواد الأولية والعمل والمعلومات). ويشير كل من (Wilson & Giligan,2003:53) هي معرفة إلى أين يتم التوجه؟ بعد ذلك ماهي أفضل طريقة يتم إستخدامها، ثم ماهي الأسواق التي يمكن دخولها أو نكون قادرين على دخولها والمنافسة فيها. ويضيف (الزعبي، 2009: 83) بإنها عملية تطوير أهداف المنظمة وأهداف وحدتها الفرعية وكذلك تطوير وتسمية بدائل العمل للوصول إلى تلك الأهداف، ويتم عمل ذلك بإطار منظمة لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف.

**ثانياً – أهمية التخطيط التسويقي الإستراتيجي :** هو خلق واقع جديد لمواجهة التحديات المتوقعة وإستغلال الفرص المتاحة وبيان موقف المنظمة في محيطها الحالي، إذ أكد الباحثان (Oishi,2009: 4) و (Shapiro, 2010: 5) على أهميتها من خلال مايلي:

1. أحد الأدوات المهمة والأساسية التي تعمل على ضمان إستمرارية المنظمة بإداء دورها بعملية التنمية وتطوير مكانتها لتتلائم مع الإحتياجات والأذواق المتنوعة والمتغيرة للفئة المستهدفة من الضيوف.
2. يساهم بتطوير النتائج المتوقعة من وجود المنظمة.
3. يسعى إلى تحسين نوع القرار التي تتخذها القيادات الإدارية، والتركيز على نقاط القوة ومواجهة التحديات.
4. تساهم بخلق هوية المنظمة وتنمية قاعدة أساسية لزيادة كفاءة العمل.
5. التنسيق بين القيادات الإدارية وصناع القرار بفاعلية نحو رؤيا وإستراتيجيات مناسبة للمنظمة.
6. يسهم التخطيط التسويقي الإستراتيجي بحل المشاكل التي توااجه المنظمة من خلال تحديد إمكانياتها ومالديها من نقاط قوة ومواجهة نقاط الضعف وكيفية إستغلال الفرص المناسبة والتعامل مع التهديدات التي قد تطرأ بأي وقت.
7. تخصيص أو توزيع ندرة الموارد وتحديد طرق إستخدامها.
8. وعي القيادات الإدارية للمتغيرات البيئية ومايطرأ عليها من تهديدات ومخاطر وفرص محيطة بها وتوفير أدوات للتنبوء وكيفية التأقلم معها.
9. يضع أهدافاً للتنفيذ ويدمج الأساليب للتأكد من عملية التطور، من خلال رسم إتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة حالياً.

**ثالثاً - خطوات التخطيط التسويقي الإستراتيجي :**

تباينت الآراء بين الكتّاب والباحثين في عدد الخطوات لعملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي حسب حجم وطبيعة ونشاط المنظمة، وكما يلي :

1. **رسالة المنظمة :** فقد أشار (عبيدات، 2002: 21) إلى أنها ممكنة ومشروعة وعامة، إستجابة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة. أو هي بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها ويحدد بها الغرض الأساسي لها وتجيب على عدة تساؤلات تحدد هويتها، وتتسم بالإختصار لمخاطبة الجمهور المستفيد في تحديد معالم المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، (Lorenzen,2003: 3).
2. **تحليل SWOT :** وهو من الأساليب الشائعة بتحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، المتمثلة بالمصفوفة (SWOT) كما أوضحها كل من (Assael, 1995:29) و (Miller & Dess,1996:15) و (McClamroch, & Sowell,2001: 372) و(الماضي، 2003: 234) و(البكري، 2013: 13) و (Kotler & Kleler,2012: 70) وكما يلي :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| البيئة الداخلية  البيئة الخارجية | نقاط القوة  **Strengths** | نقاط الضعف  **Weakness** |
| الفرص  **Opportunities** | إستراتيجية هجومية (SO) | إستراتيجية علاجية (WO) |
| التهديدات  **Threats** | استراتيجية دفاعية (ST) | (WT) إستراتيجية الإنكماش |

* **إستراتيجية الهجوم Attack Strategy :** هذه تعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وإنسجام مابين نقاط القوة التي تمتلكها ومامتاح لها من فرص بالسوق قادرة على إستثمارها، فإن إعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو إقتطاع أجزاء من حصصهم بالسوق، فضلاً عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط من نقاط ضعفها، لكي لاتسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطط ضعفها المحتملة.
* **إستراتيجية علاجية Treatment Strategy:** المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة مابين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة بالسوق، والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة بالظل الإنتعاش الإقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، الإ أنها تعاني من ضعف بقدراتها وإمكاناتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها.
* **إستراتيجية دفاعية Defensive Strategy:** ومكمن هذا الإختلاف هو أن المنظمة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكييف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل ببيئتها الداخلية، هي تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وماتواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محددة، يدات يفتح لها المجال لإقتناص الفرص وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، على إعتبارات أن تجاوز المنظمة للتهديد المتاحة بالسوق.
* **إستراتيجية الإنكماش Retreat Strategy:** تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعتريها وماتواجهه من تهديدات بالبيئة، ويعود السبب إلى عدم الكفاءة التشغلية والإنتاجية والتسويقية بال منظمة، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الإقتصادية السيئة.

1. **أهداف التسويق :** تتمحور بثلاثة أهداف رئيسية هي :

* **توسيع السوق :** يمكن تحقيقه عن طريق جذب الضيوف جدد للمنتوج (سلعة أو خدمة)، أو التوسع الجغرافي محلياً ودولياً، أو عن طريق زيادة نسبة الإستعمال من قبل الضيوف الحاليين من خلال الحملات الإعلانية وتنشيط المبيعات، أو بدخول تقسيمات جديدة والتي لديها حاجة كامنة للمنتوج، أو بعض المنتوجات يمكن إيجاد لها إستعمالات جديدة، أو تطوير منتوجات حالية لتوسيع الإستعمال إلى مستعملين جدد أو تطوير منتوجات جديدة تظهر لأول مرة بالسوق.
* **زيادة حصة السوق :** من خلال جذب ضيوفها (مستهلكيها) عن طريق تقديم أفضل الخدمات التي تقدمها المنافسة الحالية، إستغلال نقاط قوة المنظمة، ومن جهة أخرى نقاط ضعفها، وذلك بإستعمال عناصر المزيج التسويقي فيما يتعلق بأداء المنتوج وجودته والأعلان عنه بشكل مناسب بما يتناسب والقدرة الشرائية للضيف.
* **تحسين الربحية :** تتم عن طريق تخفيض التكاليف أو زيادة الأسعار أو كلاهما معاً، أو حذف المنتوجات غير المربحة من خط المنتوجات، أو عن طريق زيادة حجم المبيعات بتكثيف التوزيع وتقوية الأعلان وتنشيط المبيعات.

1. **الإستراتيجية التسويقية:** تتسم بـ :

* الأسواق المستهدفة : تتوقف على عاملين هما مدى جاذبية السوق والقوة الحالية والمحتملة للمنظمة لخدمة هذه الأسواق.
* **جاذبية السوق :** تتوقف على حجم السوق ونموه، وقوة المنافسين في سوق العمل، إضافة لوجود عوامل تؤثر بشكل مباشر كالبيئة السياسية والتشريعات الحكومية والإقتصادية والتطور الإجتماعي.
* **صفة التميز :** يمكن الوصول إليها من خلال قوة المنظمة وكفائتها مقارنة بالمنافسين، وتبنى على أساس القيمة للمستهلك (الضيف) مثل تقديم منتوجات ذات جودة عالية، أو أسعار منخفضة أو خدمات أحسن من أستعمال مهارات المنظمة بحيث هناك صعوبة في تقليد الميزة.

**رابعاً- مزايا التخطيط التسويقي الإستراتيجي:** أشار (Kotler,2002: 26 ) إلى عدد من المزايا وهي :

1. تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة وتحديد الوسائل والبدائل لذلك.
2. التنسيق بين الخطط الموضوعة وبرامج العمل والجهود المبذولة للتعاون والتشاور لتنمية روح الفريق الواحد داخل المنظمة.
3. يوفر التخطيط الإستراتيجي الفهم والإدراك في جوانب العمل لإثراء المعرفة للقيادات الإدارية بالتخطيط والإلتزام بالمتغيرات التي قد تطرأ على الخطة التي يتم إعدادها.
4. التكامل العمل الإداري من خلال زيادة الشعور بالولاء للمنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة.

**المبحث الثالث – الجانب العملي**

**أولاً – المنهجية**

1. **التعريفات الإجرائية :**

* **التغيير التنظيمي :** هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف في السياسات والأجراءات لملاءمة التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية بأساليب علمية لتتناغم مع البيئة المحيطة للمنظمة والتي تهدف لزيادة فاعليتها والقدرة على مواجهة التحديات والتنبؤ للمستقبل.
* **التخطيط التسويقي الإستراتيجي :** هو أسلوب علمي مبني على التحليل الدقيق للبيئة (الداخلية والخارجية) وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية (للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف)**،** كمايرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة من جهة والضيف من جهة ثانية وتقسيم السوق وتحديد مكانة المنتوج وتحديد الفئة المستهدفة وتحديد المنافسة.

1. **مشكلة البحث :** من الممكن تلخيص إبعاد المشكلة بالأسئلة الآتية :

* إلى أي مدى يمكن للمنظمات السياحية تطبق تخطيط الإستراتيجيات التسويقية في ظل التغيير الحاصل بالبيئة؟
* مامستوى أدراك القيادات الإدارية لنتائج التغيير التنظيمي في منظماتهم؟
* ما هو تأثير مجالات التغيير التنظيمي على التخطيط التسويقي الإستراتيجي في عينة البحث؟

1. **أهمية البحث :** يسلط هذا البحث:

* إنها دراسة جديدة لم يسبق دراسته بشكل معمق.
* توفير معلومات عن التغيير التنظيمي كما يراها القيادات الإدارية.
* تخدم القيادات الإدارية من توافر المعلومات عن التخطيط التسويقي الإستراتيجي لتكوين رؤيا واضحة.
* تشكل نقطة إنطلاق نحو دراسات أخرى قد تسهم في إحداث تغييرلدى المنظمات السياحية لتوفر المعلومات.

1. **هدف البحث :**

* أبراز أهم مجالات التغيير التنظيمي في المنظمة السياحية، ومامدى تأثيرها على فاعليتها.
* محاولة رصد مدى تأثير التغيير التنظيمي على التخطيط التسويقي الإستراتيجي في المنظمات السياحية بالعراق.
* بيان أهمية التخطيط التسويقي الإستراتيجي للقيادات الإدارية في المنظمات السياحية ودورها الفعال في المحافظة على مكانتها داخل السوق السياحية.

1. **فرضية البحث :**

**الفرضية الرئيسية : لايوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مجالات التغيير التنظيمي والتخطيط التسويقي الإستراتيجي.**

**الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مجالات التغيير التنظيمي والتخطيط التسويقي الإستراتيجي.**

1. **إنموذج البحث :**

**مجالات التغيير التنظيمي**

**التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي**

**التغيير على مستوى الأنظمة**

**التغيير على مستوى الثقافة**

**التغيير على مستوى الإستراتيجية**

**التخطيط التسويقي الإستراتيجي**

**إعداد : الباحثين**

1. **إختيار عينة البحث :** أشتملت عينة البحث التي تم أختيارها من ثلاث فنادق الدرجة الأولى في بغداد حسب أحصائية عام 2014، وكان مجموع إستمارة الإستبانة التي تم توزيعها (60) إستمارة بمعدل (20) إستمارة لكل فندق، على رؤوساء وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين المفوضين ومديري الوحدات ورؤساء الأقسام.
2. **أساليب جمع وتحليل البيانات :** صممت إستمارة الإستبانة بطريقة هدف البحث وفرضيته، من خلال الإعتماد على الإدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ورؤساء الأقسام في المنظمة، إضافة إلى المقابلات الشخصية.
3. **الأساليب الإحصائية :** لقد تم أتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم أحتساب النتائج و أستخراجها ومعالجتها بالحاسب الألي و بأستخدام برنامج (Stutgraphics) وبرنامج (Minitab) وبرنامج (SPSS).

**ثانياً – التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث:**

* التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب الجنس: من خلال تحليل إستمارة الإستبانة بعد ملئها من قبل أفراد عينة البحث (المنظمات السياحية)، والتي كانت بواقع (60) إستمارة على وفق الجدول (1):

جدول (1) يُبين طبيعة تكرار مفردات العينة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الجنس | التكرار | النسبة المئوية % |
| ذكر | 59 | 100% |
| أنثى | 0 | 0.0% |
| المجموع | 60 | 100% |

* **التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي:** من خلال تفريغ البيانات الخاصة بالتحصيل الدراسي لإفراد عينة البحث وكما موضح بالجدول (2):

جدول (2) يُبين طبيعة تكرار مفردات العينة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| التحصيل الدراسي | التكرار | النسبة المئوية % |
| إعداداية | 23 | 38.33% |
| دبلوم | 8 | 13.33% |
| بكلوريوس | 25 | 41.67% |
| دبلوم عالي | 4 | 6.67% |
| ماجستير | 0 | 0.0% |
| دكتوراه | 0 | 0.0% |
| المجموع | 60 | 100% |

* **التوزيع التكراري لعينة البحث حسب سنوات الخدمة في القطاع السياحي:** تبين من خلال تفريغ البيانات الخاصة بسنوات الخدمة في القطاع السياحي والفنادق لإفراد عينة البحث، وكما في الجدول (3).

جدول (3) يُبين طبيعة تكرار مفردات العينة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| سنوات الخدمة | التكرار | النسبة المئوية % |
| 1-5 | 14 | 23.33% |
| 6-10 | 18 | 30% |
| 11-15 | 10 | 16.67% |
| 16-20 | 14 | 23.33% |
| 21 فأكثر | 4 | 6.67% |
| المجموع | 60 | 100% |

**ثالثاً: عرض وتحليل البيانات:**

* يُشير الجدول رقم (4) إلى أن إجابات (96.13%) من إفراد عينة البحث لم يتفقوا على دمج أو حذف وحداتها التنظيمية ليتماشى مع التغيرات التي تتبناها القيادات الإدارية، وكان (3.33%) غير متأكدين، بوسط حسابي (4.18%)، وإنحراف معياري (0.47).
* كما إن إجابات أفراد عينة البحث بلغت (85%) أتفقوا على تبسيط إجراءات العمل والأنظمة لمتبعة لغرض تقديم الأفضل لضيوفها، أما (15%) لم يكونوا متأكدين، بوسط حسابي (1.90%)، وإنحراف معياري (0.63).
* ويُبين إن (41.7.%) أتفقوا على تبني نمط قيادي جديد لمواجهة مخاطر التغيير لدى العاملين داخل المنظمة، ولم يكونوا متأكدين (40%)، ولم يتفقوا (18.3%)، بوسط حسابي (2.70%)، وإنحراف معياري (0.85).
* تم الأتفاق على (63.33%) أن التطور والمحافظة على البقاء في سوق العمل من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الأبداع، وإن (21.67%) غير متأكد، ولم يتفقوا على ذلك (15%)، بوسط حسابي (2.42%)، وبإنحراف معياري (0.87).
* وكانت نسبة (78.4%) لم يتفقوا على إن تحقيق التوازن والتكيف مع البيئة الخارجية وتطوير إنماط السلوك من خلال التغيير التنظيمي، وغير متأكدين (18.3%)، وأتفقوا (33.3%) على ذلك، بوسط حسابي (3.97%)، وإنحراف معياري (0.74).
* أن (28.3%) متفقين على ان التخطيط التسويقي الإستراتيجي هو منهج تسعى المنظمة الفندقية لإستخدامه لتحقيق غاياتها وأهدافها، ومنهم (25%) غير متأكدين، ولم يتفق (46.63%)، بوسط حسابي (3.13%) وإنحراف معياري (1.05).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث** | | **المقيــــــــــــــــــــــــاس** | | | | | | | | | | **الوسط الحسابي** | **الإنحراف المعياري** |
| **أتفق تماماً** | | **أتفق** | | **غير متأكد** | | **لا أتفق** | | **لا أتفق إطلاقاً** | |
| **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** |
| **1** | **تسعى المنظمات إلى دمج أو حذف وحداتها التنظيمية ليتماشى مع التغيرات التي تتبناها القيادة الإدارية.** | **0** | **0.0** | **0** | **0.0** | **2** | **3.33** | **45** | **75** | **13** | **21.7** | **4.18** | **0.47** |
| **2** | **تساهم المنظمة إلى تبسيط إجراءات العمل والأنظمة المتبعة لغرض تقديم الأفضل لضيوفها.** | **15** | **25** | **36** | **60** | **9** | **15** | **0** | **0.0** | **0** | **0.0** | **1.90** | **0.63** |
| **3** | **تبني نمط قيادي جديد لمواجهة مخاطر التغيير لدى العاملين داخل المنظمة.** | **4** | **6.7** | **21** | **35** | **24** | **40** | **11** | **18.3** | **0** | **0.0** | **2.70** | **0.85** |
| **4** | **التطور والمحافظة على البقاء في سوق العمل من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الأبداع.** | **6** | **10** | **32** | **53.33** | **13** | **21.67** | **9** | **15** | **0** | **0.0** | **2.42** | **0.87** |
| **5** | **أن تحقيق التوازن والتكيف مع البيئة الخارجية وتطوير إنماط السلوك من خلال التغيير التنظيمي.** | **0** | **0.0** | **2** | **3.33** | **11** | **18.3** | **34** | **56.7** | **13** | **21.7** | **3.97** | **0.74** |
| 6 | **التخطيط التسويقي الإستراتيجي هو منهج تسعى المنظمة الفندقية لإستخدامه لتحقيق غاياتها وأهدافها.** | **5** | **8.3** | **12** | **20** | **15** | **25** | **26** | **43.3** | **2** | **3.33** | **3.13** | **1.05** |
| 7 | **يساعد التخطيط التسويقي الإستراتيجي على أستغلال ندرة الموارد التسويقية والفرص المتاحة.** | **4** | **6.67** | **9** | **15** | **16** | **26.7** | **29** | **48.3** | **2** | **3.33** | **3.27** | **0.99** |
| 8 | **تسعى القيادات إلى تحديد نقاط القوة لتنميتها ومعالجة نقاط الضعف داخل منظماها لمواجهة السوق.** | **14** | **23.3** | **27** | **45** | **13** | **21.7** | **6** | **10** | **0** | **0.0** | **2.18** | **0.91** |
| 9 | **زيادة كفاءة العمل من خلال إستخدام تخطيط إستراتيجي للتسويق مناسب مع مواردها.** | **2** | **3.33** | **7** | **11.67** | **11** | **18.33** | **30** | **50** | **10** | **16.67** | **3.65** | **1.01** |
| 10 | **صنع قرار بفاعلية نحو رؤية إستراتيجية مناسبة للمنظمة.** | **18** | **30** | **32** | **53.3** | **7** | **11.7** | **3** | **5** | **0** | **0.0** | **1.72** | **0.83** |

* كما كانت إجابات عينة البحث (21.67%) متفقين على أن التخطيط التسويقي الإستراتيجي يساعد على إستغلال ندرة الموارد التسويقية والفرص المتاحة ، و غير متأكدين (26.7%)، ولم يتفق (51.63%) منهم، بوسط حسابي (3.27%)، وإنحراف معياري (0.99).
* ويُبين إن (68.3%) أتفقوا على إن القيادات تسعى إلى تحديد نقاط القوة وتنميتها ومعالجة نقاط الضعف داخل منظماتها لمواجهة السوق، ولم يكونوا متأكدين (21.7%)، وغير متفقين (10%)، بوسط حسابي (2.18%)، وإنحراف معياري (0.91).
* تشير الآراء بنسبة (15%) من أفراد عينة البحث على أن زيادة كفاءة العمل من خلال إستخدام التخطيط التسويقي إستراتيجياً مناسب مع مواردها، ولم يتفق (66.67 %) منهم، و (18.33%) كانوا غير متأكدين، بوسط حسابي (3.65%)، وإنحراف معياري (1.01).
* تم الأتفاق على (83.3%) بإن صنع القرار بفاعلية نحو رؤية إستراتيجية مناسبة للمنظمة، وإن (11.7%) غير متأكد، ولم يتفقوا على ذلك (5%)، بوسط حسابي (1.72%)، وبإنحراف معياري (0.83).
* وبالنظر إلى الجدول (5) يتبين من خلال نتيجة الإختبار إعتماداً على معادلة الإنحدار الخطي البسيط أن هناك تأثير مجالات التغيير التنظيمي على التخطيط التسويقي الإستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.48) وإجتازت المعادلة إختبار F . وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.92%) وهذا يعني أن العامل المستقل مجالات التغيير التنظيمي يفسر لنا ما نسبة (92%) من التغيرات في العامل التابع التخطيط التسويقي الإستراتيجي وهي نسبة ممتازة جداً. وهذا يعني أغلب القيادات الإدارية في فنادق عينة البحث في بغداد يؤكدون على أهمية التغيير التنظيمي في التخطيط التسويقي الإستراتيجي في ظل متغيرات متباينة للبيئيتين الداخلية والخارجية، فالضيف له تأثير مباشر على المنظمة في عملية التغيير وفي إختيار المنتوج المناسب الذي يتلائم وقدرته الشرائية، كما أن التغيير التنظيمي يبين مدى نجاح أو فشل المنظمات بإتباع التخطيط التسويقي الإستراتيجي المناسب للمنظمة.

جدول (14) يوضّح نتائج الإختبار

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مجالات التغيير التنظيمي** | معامل Beta | 0.335 |
| قيمة F | 119.06 |
| معنوية F (قيمة P) | 0.05 |
| قيمة ثابت الإنحدار | 66.73 |
| معامل التحديد R2 | 0.92 |
| نوع الأثر | معنوي |

**المبحث الثالث : الإستنتاجات والتوصيات**

**أولاً – الإستنتاجات :**

1. هناك إهتمام ضعيف في متابعة ومراقبة التغيير من قبل القيادات الإدارية، ويتضح ذلك من النتائج الإحصائية لعينة البحث.
2. لايمكن للمنظمات الفندقية أن تتجنب التغيير التنظيمي بإعتباره أساساً للتواصل مع المحيط الخارجي للمنظمة.
3. مهما كان نوع التغيير التنظيمي الذي تتبعه القيادة في المنظمة يظهر واضحاً في تطوير إتجاهات وقيم وسلوكيات العاملين في القطاع الفندقي، من خلال إتباع إستراتيجية مناسبة لتحقيق التوازن.
4. إبتعدت القيادات الإدارية عينة البحث عن دراسة نقاط القوة والضعف للمنظمات المنافسة.
5. لم تستغل الفرص المتاحة بتقديم كل ماهو جديد للضيوفها، ومواجهة التحديات التي قد تتعرض لها من قبل المنافسين أو التغيرات التي قد تطرأ نتيجة البيئة الخارجية.

**ثانياً – التوصيات :**

1. السعي لزيادة الوعي بأهمية التغيير لدى القيادات الإدارية والعاملين من خلال توسيع عملية المشاركة وزيادة العملية الإتصالية فيما بينهم.
2. إتخاذ القرارات المناسبة بشأن التغيير التنظيمي الذي ينعكس بشكل مباشر على التخطيط التسويقي الإستراتيجي في تنفيذ الأهداف.
3. يسعى التغيير التنظيمي إلى تقديم أفضل الخدمات للضيوف بإستخدام عناصر مزيج تسويقية مناسبة مع قدرتهم الشرائية بجودة عالية.
4. يسهم التخطيط التسويقي الإستراتيجي إلى تبني صفة التميز من خلال غستغلال قوتها ومقارنتها مع منافسيها بندرة الموارد.
5. أحداث التعديلات المطلوبة سواء كان بالهيكل التنظيمي أو أساليب العمل أو بالتوجهات أو بالأجراءات التي يقوم بها العاملين داخل المنظمة وربطها بمتغيرات المناخ المحيط بالمنظمة لغرض المحافظة على مكانتها وحصتها السوقية.

**المصادر :**

1. **أبو بكر، مصطفى محمود ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر،2003 .**
2. **إيتزل، مايكل و ووكر، بروس، ستانتون، ويليام، التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.**
3. **بروش، زين الدين وهدار، لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبةENAMC-بالعلمة، العدد الأول، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جوان، 2007.**
4. **زاهر، تيسير و حماد، أياد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.**
5. **الزعبي، علي فلاح، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، (نموذج ريادي – متكامل)، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.**
6. **السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 .**
7. **السيد علي، محمد أمين، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.**
8. **عامر، سعيد يس، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مرآز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، لقاهرة، مصر، 1992 .**
9. **عبيدات، محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002.**
10. **علي، حسين، الأساليب الحديثة في التسويق الدليل العلمي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا للنشر، عمان، 2000، الأردن، 2004.**
11. **العلاق، بشير، التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.**
12. **العميان،محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، . 2004**
13. **عياض، عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس، 2004.**
14. **فنجان، موسى غانم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 1990.**
15. **كمال، برباوي، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013.**
16. **مخلوفي، عبد السلام وبلعرابي، عبد الكريم، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس، 2005.**
17. **معلا، ناجي، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط الإستراتيجي في القطاع المصرفي، مؤتمر جامعة الزيتونة الإردنية الرابع،**
18. **الماضي، محمد المحمدي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2003.**
19. **المعجم الغني، http://www.almaany.com.**
20. **المعجم عربي عربي، http://www.almaany.com.**
21. **Assael, H., Marketing Management Strategy, Mass Kent Publishing, Boston, 1995.**
22. **Galligan, C. & Wilson, R., Strategic Marketing Planning, Butterworth Heinemann, 2003.**
23. **Kotler. Philip, Marketing Management, Prentice-Hill, New Jersey, 1994.**
24. **Kotler. Philip, Marketing Management, Prentice-Hill, New Jersey, 2002.**
25. **Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, Marketing Management, 14th ed., Pearson Education Limited, U.N.S, 2012.**
26. **Le Larousse, http://www.larousse.fr/dictionnaires.**
27. **Lorenzen, M. (2003). Teaching and learning on the Web. Academic Exchange Quarterly, 7(1), 3.**
28. **McClamroch, J., Bryd, J. J., & Sowell, S. L., Strategic planning: Politics, leadership, and learning. Journal of academic librarianship, 27(5), 2001.**
29. **Miller, Alex and & Dess Gregory G., Strategic Management (New York : McGraw - Hill Companies, Inc., 1996).**
30. **Mosley, Donald & Pietri, Paul & Megginson, Leonc, Management Leadership in action, 5th ed., by Harper Collins College Publishers, 1996.**
31. **Porter, M.F., Competitive Strategy, New York, Macmillan, 2002.**
32. **Oishi, Miriam Christi Midori, SATPI : Strategic Administration by Total Productivity Impovement, Accessed 2009.**
33. **Ricky, W. Giffin, Management ,6th ed., Houghton Mifflin Co., New York,1999.**
34. **Shapiro, Janet, Strategic Planning Toolkit, Available at :** [**www.civicus.Org**](http://www.civicus.Org)**.**
35. **Yonne, Giordano, Communication et organizationally reconsideration par la theory de la structuration revue de gestation des resources humanism 26-27,France,mai juin,1998.**