

أثر إدارة التغيير في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المنظمات.

The impact of change management in enhancing the process of strategic marketing planning in organizations.

محمد مالكي¹، أمينة بودريوة^{2*}، جميلة فرنان³

¹ جامعة أحمد دراية، أدرار (الجزائر).

² جامعة مولود معمري، تيزي وزو (الجزائر).

³ جامعة مولود معمري، تيزي وزو (الجزائر).

Recepted 21/11/2021

Acccepted 28/12/2021

Published online 31/12/2021

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير بأنواعه، الاستراتيجي والفردى والتكنولوجي، في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار فرضيات الدراسة. كما تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة، تم تصميمها لهذا الغرض، ومعالجتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS26. خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة التغيير في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي. كما تبين أن مجالات إدارة التغيير التي تؤثر على تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي تتمثل في عملية التغيير الاستراتيجي، والتغيير الفردي، والتغيير التكنولوجي في المؤسسة قيد الدراسة، الجزائر للاتصالات، وكالة الأسد ووكالة بني عباس ببشار.

الكلمات المفتاحية: إدارة تغيير ؛ تغيير ؛ استراتيجية؛ تسويق؛ تخطيط استراتيجي تسويقي.

تصنيف JEL : M19 ; M31.

Abstract: This study aimed to identify the role of change management, through its fields of strategic change, individual change and technological change, in enhancing the marketing strategic planning process. For this hypothesis and its treatment based on the statistical program SPSS26. The study concluded that there is a positive impact of change management in enhancing the strategic marketing planning process. It was also found that the areas of change management that affect the strengthening of the strategic marketing planning process are represented in the process of strategic change, individual change, and technological change, in the organization under study, Algeria Telecom, Agency of Beni Abbas and agency of el Assed in Bechar.

Keywords: change management; change strategy ;.marketing; marketing strategic planning.

Jel Classification Codes : M19 ; M31.

* Mohamed Malki, e-mail: med.malki@univ-adrar.dz

1- تمهيد:

تفرض حتمية التغيير نفسها على الجميع كشرط للبقاء، ففي الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح، أصبح التغيير مؤخرًا دائم الحضور في حياة المؤسسات ويمثل المقياس المفضل للحكم على مستوى أدائها. كما تطمح كل منظمة إلى أن تكون في مصاف المنظمات الريادية التي تحتل المراتب الأولى عالميا في ظل المنافسة الشرسة والتطورات والتغيرات البيئية المتسارعة، بمعنى حالة عدم التأكد البيئي. ولضمان البقاء والنمو لهذه المؤسسة فهي مطالبة برفع قدراتها التنافسية بخلق ميزة تنافسية من خلال تبني خيارات استراتيجية تسمح لها بالابتكار و الإبداع في الخدمات أو منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والتكنولوجيا الحديثة لرفع القدرة الابتكارية، وبالتالي تعظيم الحصة السوقية و تحقيق النمو والاستمرارية و استشراف المستقبل.

الإشكالية:

ومن هذا المنطلق نتساءل: هل لإدارة التغيير دور في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي؟

وينطوي هذا التساؤل الجوهرى على عدة تساؤلات فرعية، من بينها:

1. هل للتغيير الاستراتيجي دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي؟
2. هل للتغيير التكنولوجي دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي؟
3. هل للتغيير الفردي دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي؟

الفرضيات:

تتمثل الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة في الطرح التالي: لإدارة التغيير دور في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

الفرضيات الفرعية:

1. للتغيير الاستراتيجي دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
2. للتغيير التكنولوجي دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
3. للتغيير الفردي دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

أهمية الدراسة:

في ظل البيئة الحالية للمنظمات سواء كانت داخلية أو خارجية، ومدى اتصافها بعدم الاستقرار وحالة عدم التأكد والتعقيد، أصبحت عملية البقاء والاستمرار مرهونة بحتمية التغيير والتجديد من أجل مواكبة هذا العصر المتميز بالديناميكية. لذا لابد من وجود أساليب وإجراءات وسياسات خاصة بعمليات التغيير وإدارتها، والعمل على وضع خطة جيدة وتجسيدها ميدانيا من أجل الحصول على الميزة التنافسية. فإدارة التغيير ستكون ذات تأثير كبير على سوق الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والخدمات. كما تساعد إدارة التغيير على إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة، كما أن إدارة التغيير هي غير متبعة وغير موجهة في بحوث التسويق وإدارة الأعمال في البلدان النامية، وذلك لما تعانيه هذه البلدان من هجرة الكفاءات العلمية والمعرفية المتخصصة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية، وهي العلاقة بين المتغير المستقل إدارة التغيير والمتغير التابع التخطيط الاستراتيجي التسويقي؛ وكذلك الحدود المكانية والمثلية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار وبني عباس؛ والحدود الزمانية الممتدة من بداية شهر جانفي الى منتصف أفريل من سنة 2020م.

منهجية الدراسة:

لقد تم الاستناد في معالجة لهذا الموضوع على المنهج الوصفي، الذي نراه يتوافق مع الموضوع حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس المتغيرات، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه مع إعداد وثيقة استبيان لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS₂₆.

1- الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة هي:

- دراسة أمينة قذايفية في عام 2007 (مذكرة ماجستير): الموسومة بعنوان دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية (دراسة حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه). وحاولت هذه الدراسة تحليل دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي مع الاستعانة بإعداد دراسة منظمة حمود بوعلام وشركائه. وأظهرت هذه الدراسة أن لهذه المنظمة خبرة كبيرة في إنتاج المشروبات الغازية ، والتي يعود تاريخها إلى العقد الثاني من القرن التاسع عشر، وهذا ما أكسبها صورة وسمعة جيدة وعلامة معروفة في أوساط المستهلكين حيث تتميز منتجاتها بجودة عالية تتوافق مع المواصفات العالمية Iso9001. ويعد هذا المكسب الذي تحصلت عليه منظمة حمود بوعلام كنتيجة للاهتمام بالتحليل التسويقي، وتكوين نظام للمعلومات المتجددة الخاصة بأسواقها المستهدفة مما ساعدها على اختيار استراتيجية تسويقية تتماشى مع إمكانيات المنظمة من جهة، وكذا قدرتها على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة.

- دراسة سناء حسن حلو في عام 2009 (مقال): والتي جاءت بعنوان أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق (بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الجلدية). وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص التأثير البيئي على التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الشركة العامة للصناعة الجلدية. وللوصول إلى هذا المسعى، استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية، والمتمثلة في الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الانحدار. وتوصل الباحث من خلال هذه الأساليب إلى وجود علاقة تأثير للمتغيرات البيئية الواسعة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق. وهذا ما يؤكد بدوره على ضرورة الاهتمام بتحليل أبعاد البيئة التسويقية لضمان تخطيط استراتيجي تسويقي فعال للمنظمات.

- دراسة علي فلاح الزعبي في عام 2009 (مقال): المعنونة بإدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني. وسعت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة التغيير في تعزيز وإدارة التخطيط التسويقي الاستراتيجي التي تتصل بمشكلات ذات أبعاد متعددة. وهذا النوع من التخطيط يتطلب البحث المتعمق للمتغيرات والقدرات لضمان التحليل الجيد لجميع الفروض والاحتمالات التي قد تحدث مستقبلا. ولذلك قام الباحث ببناء مصفوفة محفظة العوامل المتعددة من خلال تحديد العوامل التي تحدد مدى جاذبية السوق والوضع التنافسي في ظروف سوقية مختلفة. وبعد ذلك، قام الباحث ببناء مصفوفة أخرى لتحديد القدرة التنافسية للشركات العاملة في القطاع الصناعي الأردني بهدف تحديد الاستثمارية المناسبة لكل وضع سوقي حسب مدى جاذبية السوق والقدرة التنافسية للشركة. ومن أهم ما أظهرته الدراسة هو قصور الإدارة الفعلية للتغيير في الشركات الغذائية الأردنية بسبب وجود معوقات تتعلق بضعف كفاءات المدراء والقيادات ونقص الإمكانيات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

1-2- الإطار النظري لإدارة التغيير :

تتسم البيئة التي تعمل فيها المنظمة اليوم بالتغير الشديد في كافة المجالات. وأفضل أسلوب يمكن للمنظمة التعامل به مع مثل هذه البيئة، هو أسلوب إدارة التوقع الذي يمنحها قدرة عالية على التأقلم والتكيف مع كل المستجدات، ويسمح لها بتبني خيار الأقوياء المتمثل في المواجهة. فعملية التغيير في المنظمات شيء لا بد منه من أجل البقاء والمنافسة، فالمنظمة يجب أن تواكب تغيرات بيئتها.

أ- تعريف التغيير:

حاز التغيير على قدر كبير من دراسة الباحثين، فتعددت تعريفاته كل حسب وجهة نظره:

- "التغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، ذو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل أو غيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز".¹

- التغيير هو حقيقة من حقائق الحياة الاقتصادية والتجارية والصناعية وكل مجالات العمل".²

ب- إدارة التغيير:

وردت العديد من التعريفات حول إدارة التغيير من بينها:

- إدارة التغيير هي عملية يقوم بها مجموع من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها.³
- إدارة التغيير هي خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاقات والتدخلات المناسبة.⁴
- إدارة التغيير هي التدخل المقصود والمخطط لإحداث النمو والانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محدودة⁵ في إطار رؤية واضحة ومشتركة بين القيادة والعاملين بالمنظمة.⁶
- عرف بنيس إدارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعيش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- إدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي مندرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك واتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.⁷

3- الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي:

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي، نقوم أولاً بتقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجية

والتسويق.

أ- التخطيط:

تعد كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع الذي يرتبط بالفكر الحالي والنشاط المستقبلي، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعية، كما يعتمد التخطيط أيضاً على خبرة المدير وممارساته السابقة بما يمكنه في النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة ووضع أفكاره الخلاقة في صورة خطط محددة.⁸ التخطيط يعني محاولة تحقيق الرفاهية عن طريق أفضل استغلال ممكن لكافة الطاقات المتاحة سواء كانت تلك الطاقات اقتصادية أو اجتماعية أو طبيعية أو عمرانية.⁹

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة¹⁰. فقد عرف هنري فايول التخطيط "على أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل" في حين يرى جورج تيري التخطيط "هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة".¹¹

ب- الاستراتيجية:

عندما نشير إلى الاستراتيجية فإننا نتحدث عن بيان واسع النطاق يصف كيفية قيام المنظمة بتحقيق الأهداف المالية المتضمنة في الخطة التسويقية، ولكل هدف توجد أساليب متعددة يمكن استخدامها لتحقيقه أو بلوغه.¹² فالاستراتيجية حسب A.D.Chandler: "هي عملية تحديد الأهداف طويلة المدى وكذا اتباع سياسات محدودة وواضحة، وأيضاً تحويل واستغلال الأمل أو الأنجع للموارد من أجل الوصول إلى تلك الأهداف".¹³ كما عرفها B.D. HENDERSON (B.C.G): "استراتيجية المنظمة تتضمن تحديد خطة عمل وكذا تحديد رزمة خاصة بالاستعمالات المستمرة لموارد المنظمة وهذا بهدف تحقيق مكانة في القطاع المستهدف".¹⁴ كما تحتل الاستراتيجية موقعا وسطا بين السياسة والخطة، وتستخدم الاستراتيجية في الدراسات المعنية بأساليب التخطيط والتدبير والتنظيم.¹⁵

الإستراتيجية هي حقيقة أبدية يقول الاستراتيجي الصيني الشهير Sun Zi "إن الأكثر تميزاً من القادة بيننا هم هؤلاء الأكثر حكمة، والأكثر استشرافاً ورؤية".¹⁶ الإستراتيجية هي منهجية أو أسلوب عمل يستخدم لمواجهة التهديدات، أو الاستفادة من الفرص البيئية التي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، سعياً لتحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة.

ج- التخطيط الإستراتيجي:

لتخطيط الاستراتيجي تعاريف عدة منها:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية تحدد بها أهداف المنظمة في الأجلين، المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف.¹⁷

يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد حصيلة مرغوبة لأنشطة طويلة المدى، مع تحديد سلسلة من الأنشطة التي تحقق تلك النتيجة المرغوبة بناء على تحليلات لموارد المنظمة ومناخها.¹⁸

د- التسويق :

يعتبر التسويق أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها منظمات الأعمال الحديثة، والتي تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، وهو نشاط يهتم بتحقيق حاجات ورغبات المستهلكين حسب قدرات وامكانيات المؤسسة، حيث أصبح ينظر إلى التسويق على أنه وسيلة لتلبية رغبات العملاء والوصول إلى ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة.¹⁹

تعريف كوتلر للتسويق هو "تلك الوظيفة التي تسعى لتحديد أهداف المستهلكين المستقبلية، وإيجاد الطرق المثلى لإشباع تلك الحاجات والرغبات بطريقة تنافسية ومربحة، وتعمل الإدارة التسويقية الناجحة على بذل الجهود المناسبة لتحقيق تبادل منتجاتها مع الأسواق المرتقبة". كما يرى "السيد" أنه "نشاط يهدف إلى إقامة علاقة أطراف أخرى، مستمرة ومربحة مع المستهلكين وكذلك الحفاظ عليها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق كل الأطراف لأهدافهم، وتتحقق هذه العلاقة من خلال القيام بعمليات المبادلة التي تراعي صالح الطرفين والوفاء بالوعد التي يقطعها كل الأطراف على أنفسهم".²⁰

التسويق حسب BARTELES: هو تلك العمليات التي تشبع بها المؤسسة رغبات المستهلكين، فالمفهوم الانتاجي للتسويق "هو أن المستهلكين يفضلون المنتجات المتوفرة بشكل كبير وذات التكلفة المنخفضة وتهدف المنظمة في ظل هذا التوجه إلى زيادة الانتاج وتخفيض التكلفة".²¹

هـ- التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي تكمن في محاولة إدارة المنظمة إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الموارد والامكانيات المتاحة للمنظمة، وبين الظروف البيئية المحيطة بها، وصولاً إلى نوع من الصياغة الخلاقة التي تساعد المنظمة على تحقيق التكيف المناسب مع البيئة.

التخطيط الاستراتيجي له عدة مضامين، تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، فأهم ما تتصف به التغير المستمر، بكل ما يفرضه هذا التغير من معطيات تجعل عملية التوقع والتنبؤ بها مهمة صعبة. وهو ما يفرض على الإدارة نمطا جديدا من المنهجية الإدارية تضمن لها التوظيف المناسب للموارد المتاحة.²²

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه: "تحديد وتحليل الفرص البديلة، جوانب القوة والضعف، المشاكل والتهديدات، تحديد الأولويات لمعالجتها أو التغلب عليها، بالشكل الذي يحقق أفضل استغلال لموارد المنظمة".²³

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أداة هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها التسويقي، والبيئة التسويقية المحيطة بها. ويعتمد على وضع أهداف إستراتيجية تسويقية طويلة المدى في ضوء: تحليل مهمة المنظمة، وموقفها داخليا وخارجيا.²⁴

التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو الإجابة على السؤالين وهما: ما هو عملنا الحالي؟ وما يجب أن يكون في المستقبل؟²⁵ وهنا يتضح الربط ما بين الحاضر والمستقبل من خلال حلقة مكتملة تبين رؤية ما هو حاضر الآن، وما سيكون في المستقبل.

كما أنه هو الطريق لكيفية تخصيص الموارد المالية والمخططة وفقا للظروف البيئية من أجل إنجاز الأهداف.²⁶ فالتخطيط الاستراتيجي التسويقي هو كافة الاجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ، من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة، وبالنظر إلى الأولويات المقررة.²⁷

II - الطريقة والأدوات :

في هذا المحور نحاول تحليل عناصر الاستبانة الخاصة بموظفي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر (L'ACTEL) لولايي بني عباس وبشار بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS²⁶ وذلك بقياس ثبات وصدق الاستبانة ثم تحليل البيانات الشخصية للعينة واختبار الفرضيات.

II - 1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر لولايي بني عباس وبشار، بحيث تم الاعتماد على اسلوب العينة العشوائية في جمع البيانات من افراد مجتمع الدراسة، من خلال توزيع الاستبانة حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 32 استبانة صالحة للتحليل.

II - 2- ثبات وصدق الاستبانة:

نبدأ أولاً بقياس ثبات وصدق الاستبانة، بحيث كلما زادت قيمة المعامل زادت درجة الثبات والصدق من أسئلة الاستبيان. ويظهر الجدول (1) ارتفاع معامل الثبات الإجمالي إذا بلغ 0.843 وهي أكبر من مستوى القبول 0.60. كما يتضح أن نسبة Alpha Cronbach تقدر بـ 84%. ومعنى هذا أن الاستبيان صادق وثابت، أي أن جميع محاور الدراسة ذات درجة جيدة من الثبات. وهذا يشير أيضاً إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها، فالدرجة العالية لثبات وصدق الاستبيان تدل على أننا لو نعيد نفس الاستبيان بمكان وزمان آخر سوف نحصل على نفس النتائج.

II - 3- تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة:

يوضح الشكل (1) أفراد العينة أن فئة الاناث أكثر من فئة الذكور، فهي تمثل 50% من المجموع العام، تقابلها نسبة الذكور المقدرة بـ 49.1% من المجموع العام لأفراد العينة، فهذا التباين بين الجنسين طفيف جداً، فطبيعة الأعمال بالوكالة التجارية لا تفرق بين الجنسين من ناحية توزيع المهام والوظائف، فكل حسب اختصاصه وحسب مؤهلاته وقدراته الفردية الخاصة به. وبناءً على التقسيم المنتهج ضمن استمارة الاستبيان لفئات العمر لأفراد عينة الدراسة، تحصلنا على التكرارات الموضحة في الشكل (2) المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأعمار حيث نلاحظ أن هناك تباين في السنوات أو الأعمار الخاصة بالأفراد، فالفئة الأكثر تكراراً هي الفئة التي تتراوح فيها الأعمار ما بين 26-45 سنة، وتمثل نسبتهم بـ 64.2% من العدد الإجمالي، وهي فئة شابة مما يزيد من حيوية وديناميكية المنظمة خاصة في مجال النشاط التسويقي. أما الفئة التي تحتل المرتبة الثانية هي التي فيها الأعمار أقل من 25 سنة، وتقدر نسبتهم بـ 26.4% من العدد الإجمالي. وتحتل المركز الأخير الفئة التي تمثل أكثر من 45 سنة، بحيث تقدر نسبتها بـ 9.4%. وبناءً عليه، تتميز المنظمة بأنها ذات جيل جديد، يتمشى والعصر الحديث، خاصة من ناحية تدفق المعلومات والتكنولوجيا الحديثة والسريعة، إلا أنه لا بد من وجود تدريبات ودراسات وتكوين لزيادة مهارات وابداعات الأفراد، وبالتالي زيادة فعالية وكفاءة الموظفين، مما يزيد من تميز المنظمة.

وفيما يخص المؤهل التعليمي، كانت التكرارات والنسب المئوية التي تخص أفراد العينة وفق قياس المؤهلات العلمية، والموضحة في الشكل (3) المدرج في قائمة الملاحق. ونلاحظ من خلال الأعمدة التكرارية لهذا الشكل أن المؤهلات العلمية متوفرة لدى أفراد عينة الدراسة أي الموظفين، فكان عدد المتحصلين على شهادة الليسانس أكبر من المستويات الأخرى، حيث قدرت بنسبة 54.7%، تليها نسبة المتحصلين على شهادة البكالوريا بنسبة تقدر بـ 20.8%، و 17% بالنسبة للمتكونين بالمعاهد، وأخيراً نسبة المتحصلين على شهادة الماجستير و الماستر بنسبة تقدر بـ 7.5%. ومن خلال هذه النسب نلاحظ أن المنظمة تعتمد كثيراً على المؤهلات أو الشهادات العليا، وهذا حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتخطيط لها بأفضل الأساليب.

ومن خلال الشكل (4)، والذي تم فيه تصنيف الموظفين حسب وظائفهم المحددة والمقسمة بينهم في المنظمة، يتضح أن نسبة الموظفين تقدر بـ 83%، في حين الإطارات تقدر بـ 11.3% والإطارات السامية بـ 5.7%، فهذا الأخير لا بد أن يكون في مكانته المناسبة حسب مؤهلاته وقدراته، وحسب النشاط أو المهمة المكلف بها، من أجل القيام بوظيفته على أحسن وجه، من ناحية توجيه وقيادة الأفراد، ومدى قدرته على إيصال المعلومة أو الرسالة بالشكل الصحيح، وبالتالي سوف يقوم الموظفون بمهامهم بطريقة جيدة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

تظهر بيانات الشكل (5) أن النسبة الكبيرة هي خاصة بالفئة التي خبرتهم تتراوح ما بين سنة إلى 10 سنوات، والتي تقدر بـ 47.2%، وهذا منطقي بما أن المنظمة تسيطر عليها فئة الشباب لدى تكون درجة الخبرة أقل. وعليه، يجب على المنظمة التكتيف من وجود التدريبات والدراسات على المستوى الدولي أو الوطني أو حتى المحلي لتنمية قدراتهم وأفكارهم، خاصة وأن مجال التكنولوجيا والاتصالات هو مجال متجدد ومتطور بشكل رهيب. أما الفئة التي تحتل المركز الثاني هي الفئة التي تتميز بخبرة تتراوح ما بين 10 إلى 20 سنة بنسبة تقدر بـ 37.7% وهي كذلك فئة شابة، وتحل المركز الأخير الفئة التي لديها خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة تقدر بـ 15.1%. فيما يخص الخبرة لا بد من تدريب الأجيال واحتكاكهم بذوي الخبرة في مجال الاتصالات من أجل الاستفادة منهم والاقتداء بهم.

II - 4- تكوين نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة، والمشار إليها في الاستبيان باستعمال برنامج SPSS₂₆، اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة. وهذا ما يؤدي بنا إلى اعتماد معادلة المستقيم التالية لتمثيله ($Y=a X +b$) حيث يظهر في الشكل (6) المتغير التابع والممثل في التخطيط الاستراتيجي التسويقي بدلالة المتغيرات المستقلة للدراسة، والتي تشمل إدارة التغيير في كل من المجال الاستراتيجي، المجال التكنولوجي والمجال الفردي.

III- النتائج ومناقشتها :

III-1- مناقشة نتائج معاملات الارتباط r :

يظهر الجدول (2) أن معامل الارتباط يساوي 0.50 أي 50%، وهذا يعني أن الارتباط متوسط بين المتغير المستقل M1 أي إدارة التغيير والمتغير التابع M2 أي التخطيط الاستراتيجي التسويقي. وهذا يدل بدوره أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فكلما كان التغيير في المنظمة كبير، كلما زاد دوره في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي. ومن خلال بيانات الجدول (3)، تبلغ قيمة معامل الارتباط بين مجال التغيير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي هو 0.35 أي 35%. وهذه النسبة على ضعف الارتباط بين هذين المتغيرين مع وجود علاقة طردية بينهما، حيث كلما زاد التغيير الاستراتيجي زاد أثره في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي. من خلال الجدول (4)، إن معامل الارتباط بين مجال التغيير التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي هو 0.49 أي 49%، فالارتباط ضعيف مع وجود علاقة طردية بين المتغيرين، حيث كلما زاد التغيير التكنولوجي زاد أثره في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي. في حين تقدر قيمة معامل الارتباط بين مجال التغيير التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي هو 0.43 أي 43%، فالارتباط ضعيف مع وجود علاقة طردية بين المتغيرين، حيث كلما زاد التغيير الفردي زاد دوره في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي. (انظر الجدول 5)

III-2- مناقشة نتائج معاملات التحديد:

معامل التحديد هو معامل الارتباط تربيع r^2 ، وهو معامل يستخدم لمعرفة وقياس نسبة التغيير في المتغير التابع نتيجة التغيير في المتغير المستقل، أي أنه يوضح نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيير الحاصل في المتغير التابع، يكون التقدير جيدا كلما اقتربت قيمته من الواحد. فإذا كان $r^2 = 1$ ، فإن العلاقة الخطية قامت بين المتغيرين، والمتغير المستقل يساهم بنسبة 100% للتغيير الحاصل في المتغير التابع. وكلما اقتربت من الصفر $r^2 = 0$ ، دل على ضعف هذه المساهمة.

معامل التحديد بالنسبة لإدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي التسويقي هي: $r = 0.50$ فمعامل التحديد هو $r^2 = 0.25$ ، بمعنى نسبة التغيير في المتغير التابع y أي التخطيط الاستراتيجي التسويقي نتيجة التغيير في المتغير المستقل x أي إدارة التغيير، فالعلاقة الخطية قامت، فهي تساهم بنسبة 0.25، مساهمة ضعيفة.

معامل التحديد بالنسبة للتغيير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي هي: $r = 0.35$ فمعامل التحديد هو $r^2 = 0.12$ ، بمعنى نسبة التغيير في المتغير التابع y أي التخطيط الاستراتيجي التسويقي نتيجة التغيير في المتغير المستقل x أي التغيير الاستراتيجي، فالعلاقة الخطية قامت، فهي تساهم بنسبة 0.12، مساهمة ضعيفة.

معامل التحديد بالنسبة للتغيير التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي هي: $r = 0.49$ فمعامل التحديد هو $r^2 = 0.24$ ، بمعنى نسبة التغيير في المتغير التابع y أي التخطيط الاستراتيجي التسويقي نتيجة التغيير في المتغير المستقل x أي التغيير التكنولوجي، فالعلاقة الخطية قامت، فهي تساهم بنسبة 24% ، مساهمة ضعيفة.

معامل التحديد بالنسبة للتغيير الفردي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي هي: $r = 0.45$ فمعامل التحديد هو $r^2 = 0.20$ ، بمعنى نسبة التغيير في المتغير التابع y أي التخطيط الاستراتيجي التسويقي نتيجة التغيير في المتغير المستقل x أي التغيير الفردي، فالعلاقة الخطية قامت، فهي تساهم بنسبة 20% ، مساهمة ضعيفة.

ومن خلال هذا التحليل، نرى أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي التسويقي إلا أن نسبة المساهمة ضعيفة، وبالتالي فلإدارة التغيير دور في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي ولكن هذا غير كاف لابد من وجود عوامل أو مجالات أخرى يكون لها الأثر اللازم لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

III-3- اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات هناك فرضيتين يتم تحديدهما: فالأولى تسمى بفرضية العدم ويرمز لها بـ H_0 مفادها عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين x و y . أما الثانية فتسمى بالفرضية البديلة ويرمز لها بـ H_1 مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين x و y .

أ- اختبار الفرضية الرئيسية: لإدارة التغيير دور في عملية تعزيز التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

يبين الجدول (6) أن $\infty = 0.05$ أكبر من $\text{Sig.} = 0.00$ يعني نرفض فرضية العدم H_0 التي مفادها عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي التسويقي، ونقبل H_1 مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي التسويقي. وبالتالي لإدارة التغيير أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتغيير الاستراتيجي دور في عملية تعزيز التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

يبين الجدول (7) أن $\infty = 0.05$ أكبر من $\text{Sig.} = 0.008$ يعني نرفض فرضية العدم H_0 التي مفادها عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين، التغيير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي، ونقبل H_1 مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين، التغيير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي. وبالتالي للتغيير الاستراتيجي أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتغيير التكنولوجي دور في عملية تعزيز التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

من خلال الجدول (8)، نلاحظ أن $\infty = 0.05$ أكبر من $\text{Sig.} = 0.001$ يعني نرفض فرضية العدم H_0 التي مفادها عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين، التغيير التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي، ونقبل H_1 مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين، التغيير التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي. وبالتالي للتغيير التكنولوجي دافع ذو دلالة معنوية تجاه عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

د- الفرضية الفرعية الثالثة: للتغيير الفردي ذات دلالة معنوية من أجل تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

من خلال الجدول (9)، نلاحظ أن $\infty = 0.05$ أكبر من $\text{Sig.} = 0.002$ يعني نرفض فرضية العدم H_0 التي مفادها عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين التغيير الفردي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي، ونقبل H_1 مفادها هو وجود علاقة خطية بين المتغيرين التغيير الفردي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي. وبالتالي للتغيير الفردي ذات دلالة معنوية من أجل تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

III-4- معادلة النموذج:

بعد اختيار الفرضيات تحصلنا على معادلة النموذج (المعادلة الخطية)، وهي كالآتي:

$$Y = 0.516x + 1.778$$

تدل هذه المعادلة على مدى دور إدارة التغيير في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي، ومن خلالها يمكننا القيام بعملية التنبؤ.

IV- الخلاصة :

تواجه المنظمات اليوم صعوبات كبيرة وبشكل مستمر، نظرا للتغيرات السريعة والمفاجئة في بيئتها، وبفقدان القدرة على التفاعل والتكيف مع هذه البيئة والتغيير السريع، يؤول مصير المنظمة إلى التلاشي والاضمحلال. فالمنظمة باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات، لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها، وذلك بتغيير آليات التسيير التقليدي وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل يضمن كل المجالات، مجال التغيير الاستراتيجي، مجال التغيير التكنولوجي، ومجال التغيير الفردي لاتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير. كما أن إدارة التغيير بشكل فعال أمر ضروري لمواكبة المنافسة الموجودة في السوق، والتعامل السليم مع طلبات العملاء الجديدة وتحسين الكفاءة من أجل خدمة أحسن للزبائن.

نتائج الدراسة:

- ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها خلال هذه الدراسة الميدانية هي كالاتي:
- وجود علاقة طردية بين إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي التسويقي. أي أن لإدارة التغيير دور في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
- للتغيير الاستراتيجي دور ذو دلالة معنوية في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
- للتغيير التكنولوجي أثر ذو دلالة معنوية تجاه عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
- للتغيير الفردي فعالية وأثر ذو دلالة معنوية من أجل تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
- التغيير أمر حتمي يجب على المنظمة إدارته بشكل سليم، لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
- التغيير الانساني أصبح ضرورة ملحة، تتوقف عليه فعالية التغيير في الجوانب الأخرى في المنظمة، إذ يعد ثقافة العاملين الأرضية التي تبنى عليها نجاح عملية التغيير في المنظمة ككل.
- التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال المقاومة للتغيير، والتصرف في الوقت المناسب، بالأسلوب الملائم، يضمن تميز المنظمة.
- اشراك العاملين في التغيير وتزويدهم بالمعلومات، بصفة مستمرة مع أخذ عاداتهم وقيمهم بعين الاعتبار يضمن النجاح للمنظمة.
- هناك قصور واضح في كيفية العناية بموضوع إدارة التغيير، وإدراك أهميته وقيمه، باعتباره عملية مستمرة.

الاقتراحات:

- كما خلصت الدراسة إلى الاقتراحات التالية:
- ضرورة التركيز بادرة التغيير ومعرفة نماذجها ومراحلها.
- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الفردي أي تطوير مهارات العاملين لأنه الأساس.
- العمل على تغيير في نظام المكافآت وتقييم الأداء.
- ضرورة إعادة النظر في تصميم ثقافة إيجابية للعاملين وإشراكهم في عملية التغيير واكتساب دعمهم.
- دعم العاملين ومؤازرتهم لاستيعاب التغيير، وذلك بالاستماع لهم وإشراكهم في العملية.

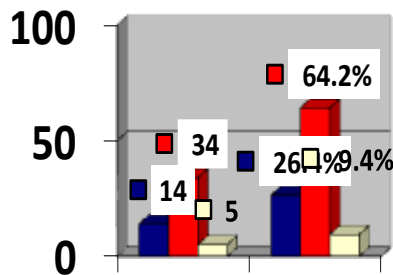
- ملاحق:

الجدول (1): القابلية الإحصائية للاستبيان

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'élèments

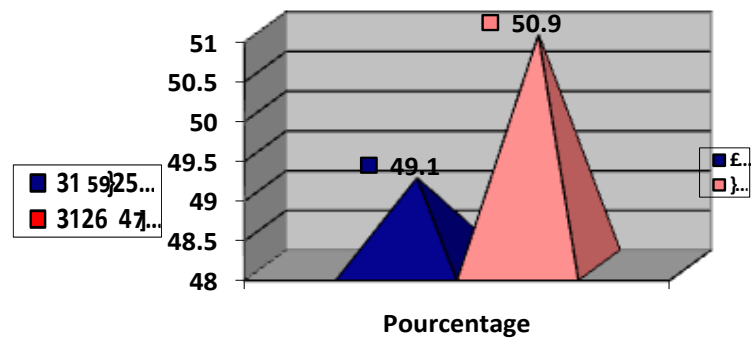
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS₂₆.

الشكل (2): تمثيل أفراد عينة الموظفين حسب العمر.



Effectifs

الشكل (1): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس.

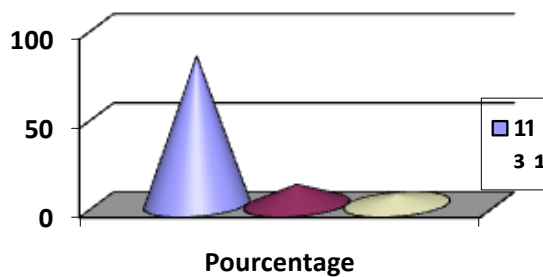


Pourcentage

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

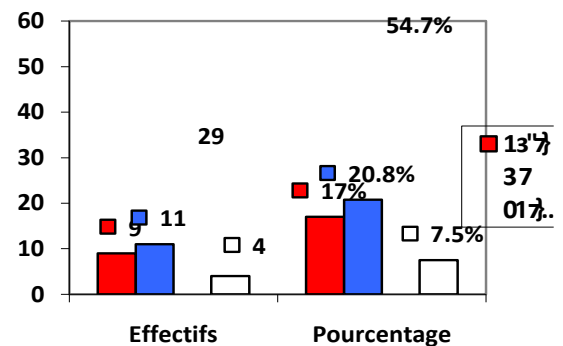
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

الشكل (4): تمثيل أفراد عينة الموظفين حسب الوظيفة.



Pourcentage

الشكل (3): تمثيل أفراد عينة الموظفين حسب المؤهل العلمي.



Effectifs

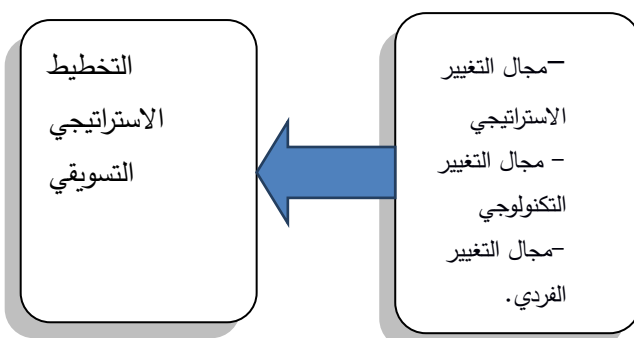
Pourcentage

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

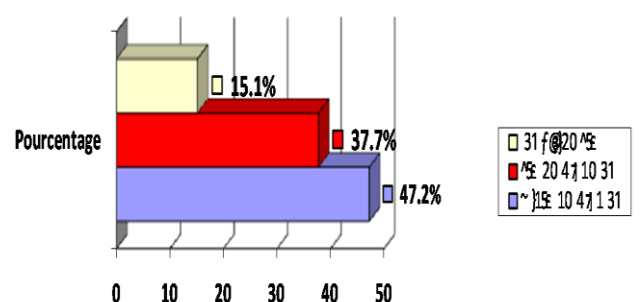
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

الشكل (6): نموذج الدراسة.

المتغير المستقل المتغير التابع



الشكل (5): تمثيل أفراد عينة الموظفين حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

الجدول (2): معامل الارتباط بين إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي التسويقي.

		M2	M1
M2	Corrélation de Pearson	1	.503**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	53	53
M1	Corrélation de Pearson	.503**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	53	53

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

الجدول (3): معامل الارتباط بين مجال التغيير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي.

		B1	M2
B1	Corrélation de Pearson	1	.359**
	Sig. (bilatérale)		.008
	N	53	53
M2	Corrélation de Pearson	.359**	1
	Sig. (bilatérale)	.008	
	N	53	53

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

الجدول (4): معامل الارتباط بين مجال التغيير التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي.

		M2	B3
M2	Corrélation de Pearson	1	.492**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	53	53
B3	Corrélation de Pearson	.492**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	

N	53	53
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

الجدول (5): معامل الارتباط بين مجال التغيير الفردي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي.

Corrélations			
		M2	B4
M2	Corrélation de Pearson	1	.434**
	Sig. (bilatérale)		.001
	N	53	53
B4	Corrélation de Pearson	**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	
	N	53	53
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

الجدول (6): ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.725	1	2.725	17.237	0.000 ^b
	Résidu	8.063	51	0.158		
	Total	10.788	52			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), M1

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

الجدول (7): ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.389	1	1.389	7.535	0.008 ^b
	Résidu	9.399	51	0.184		
	Total	10.788	52			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), B1

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

ANOVA^a: (8) الجدول

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.820	2	1.410	8.848	0.001 ^c
	Résidu	7.968	50	0.159		
	Total	10.788	52			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), B2

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

ANOVA^a: (9) الجدول

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.436	2	1.218	7.291	0.002 ^c
	Résidu	8.352	50	0.167		
	Total	10.788	52			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), B3

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS₂₆.

- الإحالات والمراجع:

- ¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، 2002-2003، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 361.
- ² عبد الرحمان توفيق، 2000، التغيير- أدوات تحويل الافكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص 12.
- ³ خضر مصباح الطيطي، 2011، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 30.
- ⁴ أحمد ماهر، 2010، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الصفحة 14.
- ⁵ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب، www.entsab.com، تاريخ الاطلاع: 2020/01/06، ص 16.
- ⁶ مركز إعداد القادة، قطاع التدريب، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، www.vb.ckfu.org، تاريخ الاطلاع: 2020/01/06، ص 12.

- ⁷ محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة للمدير للقرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 94.
- ⁸ أمينة قذايفية، 2007، دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية -حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه-، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 85.
- ⁹ عبد الباقي ابراهيم، مستويات التخطيط ومدخل عام لتخطيط المدينة، http://www.cpas-egypt.com/Articles/Baki/articles_seminar/45.html، تاريخ الاطلاع: 2020/01/16.
- ¹⁰ محمد علي شيبان العامري، مهارات النجاح للتنمية البشرية- أهمية التخطيط-، <http://sst5.com/readArticle>، تاريخ الاطلاع: 2020/01/16.
- ¹¹ محمد الصيرفي، 2009، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص 90.
- ¹² بشير العلق، 2008، التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 141.
- ¹³ Bussenault Chantal, Pretet Martine, 1995, Economie et Gestion de l'Entreprise, Vuibert, Paris, P 170.
- ¹⁴ Michel Marchesnay, 1997, Management Stratégique, Edition Chihab eyrolles, Alger, P185.
- ¹⁵ محمد نصحي ابراهيم، 2011، الاستراتيجية، تعريفها، وظائفها، أنواعها، أسس بنائها، <http://kenanaonline.com/users/drnohy/posts/>، تاريخ الاطلاع: 2020/01/06.
- ¹⁶ صالح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، <http://www.ao-academy.org/library>، تاريخ الاطلاع: 2020/01/06.
- ¹⁷ تادانوري اينوماتا، وحدة التفتيش المشتركة، جنيف، 2012، التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، <https://www.unjiu.org/ar/reports-notes>، تاريخ الاطلاع: 2020/01/06.
- ¹⁸ التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع والعشرون، 2010، جامعة الملك عبد العزيز، <http://www.kau.edu.sa>، تاريخ الاطلاع: 2020/02/06.
- ¹⁹ مجذوب بحوصي، كريمة حاجي، 2013/2014، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، ص 1.
- ²⁰ مولود حواس، 2015، محاضرات في التسويق، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، <http://dspace.univ-bouira.dz>، تاريخ الاطلاع: 2020/03/12.
- ²¹ أمينة قذايفية، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 3.
- ²² علي فلاح الزغبى، 2009، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، متاح في الرابط: <http://dspace.univ-biskra.dz>، تاريخ الاطلاع: 2020/02/14، ص 84.
- ²³ مولود علي موسى الذويب، 2015، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء العاملة في ليبيا)، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 69.
- ²⁴ محمد جمال الشاهد، 2009، التخطيط الاستراتيجي للتسويق وفوائده (تسويق وتصدير، مهارات تسويقية)، <http://kenanaonline.com>، تاريخ الاطلاع: 2020/03/01.
- ²⁵ محسن أحمد الحضيري، 1999، التسويق المصري، ايتراك للنشر، القاهرة، ص 30.
- ²⁶ واثق شاكر محمود، 1997، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج، الدوحة، قطر، <http://www.pubcouncil.kuniv.edu>، تاريخ الاطلاع: 2020/03/22.

²⁷ سناء حسن حلو، 2009، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، <http://www.iasj.net>، تاريخ الاطلاع: 2020/02/26، ص 107.