

مجالات التغيير التنظيمي وأثرها في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي دراسة ميدانية لفنادق مدينة الخمس

حسن مفتاح محمد الصغير (*)
قسم التسويق - كلية الاقتصاد والتجارة
جامعة المرقب

ملخص البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على أثر مجالات التغيير التنظيمي في التخطيط التسويقي الاستراتيجي بالفنادق العاملة بمدينة الخمس، وقد تم قياس ذلك الأثر باستخدام الاستبانة المكونة من (28) عبارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلائم وطبيعة موضوع البحث، أما

(*) Email: hassalsoghir@gmail.com

مجتمع البحث فتكون من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين المفوضين ومديري الوحدات ورؤساء الأقسام بالفنادق والبالغ عددهم 59 مبحوث، وذلك خلال شهر أغسطس من سنة 2021، وتم اختيار عينة المسح الشامل لمجتمع البحث، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وتوصل البحث إلى نتائج أهمها: أن هناك اهتمام ضعيف في متابعة التغيير من قبل إدارات الفنادق محل البحث، كما أن أثر مجالات التغيير التنظيمي على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في الفنادق محل البحث كانت كبيرة وذلك حسب الجدول رقم (3) من هذا البحث.

الكلمات الدالة: التغيير، التغيير التنظيمي، التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

Abstract

The aim of the research is to identify the impact of the areas of organizational change in strategic marketing planning in hotels operating in the five cities, and this effect was measured using a questionnaire consisting of 28 phrases, and the descriptive approach was relied on that fits the nature of the research topic, while the research community consisted of heads and members of the board of directors And delegated managers, unit managers and department heads in hotels, totaling 59 respondents, during the month of August of the year 2021, and a sample of the comprehensive survey of the research community was selected, and the SPSS statistical program was used to analyze the data.

The research found the most important results, the most important of which is that there is a weak interest in following up the change by the managements of the hotels in question, and the impact of the areas of organizational change on the strategic marketing planning in the hotels in question was significant, according to Table No. (3) of this research..

Keywords: marketing planning, strategic marketing planning, change, organizational change

الجزء الأول : الإطار العام للبحث:

مقدمة:

يعتبر التخطيط التسويقي الاستراتيجي محور عمل الإدارة التسويقية، حيث يتطلب التخطيط التسويقي وضع استراتيجيات معمقة تواجه الصعوبات والتحديات والمتغيرات البيئية المختلفة والقدرة على التحليل المستقبلي لكل الاحتمالات، كما أنه يحتاج لعدة قرارات تحدد فيها أهداف المنظمة ورسالتها من خلال إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئية متغيرة، كما يتطلب تحليل المنافسة القائمة لغرض المواءمة بين السوق المستهدفة وإمكانيات المنظمة، وهنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو تحقيق أهدافها، حيث فقدت أشهر العلامات التجارية والشركات العالمية قيمتها السوقية نتيجة عدم مواكبتها للتطور والتقدم في مجالات العمل المختلفة وعدم تطبيق مبادئ ومفاهيم التغيير التنظيمي، فالتغيير المستمر في أذواق المستهلكين وميولهم ورغباتهم وتزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة للمنظمات وخاصة منها السياحية والتي شهدت عدة تطورات واسعة، كل ذلك يتطلب من المنظمة الخدمية التعامل مع التغيير بأسلوب مناسب لعملها حفاظاً على حصتها السوقية وولاء المستخدمين لخدماتها.

والتخطيط التنظيمي يختلف عن التخطيط العادي التقليدي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت طويلة الأجل توصل لأهداف بعيدة المدى ويقوم على نظم للمعلومات، ويتم صنع القرارات وتحديد الاستراتيجية التسويقية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق

الفرص التسويقية مع توظيف نقاط قوة المنظمة في اكتشاف الفرص أو خلق هذه الفرص والبناء عليها وذلك بتطوير المنتج.

مشكلة البحث :

بعد القيام بدراسة استطلاعية مبدئية ومن خلال لقاء عدد (8) من رؤساء الأقسام بالفنادق محل البحث، بمعدل موظف من الإداريين عن كل فندق، اظهرت الدراسة الاستطلاعية انخفاض الاستجابة لعمليات التغيير من قبل القيادات الإدارية بالفنادق محل البحث، حيث يمكن أن يكون من الصعوبة الانخراط في تطبيق عمليات التغيير حسب رؤية العينة الاستطلاعية لأنه قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى الحد من قدراتهم، أو على طريقة وأساليب العمل التي اعتادوا عليها، بالإضافة إلى تهديد مراكز سلطتهم في الفندق، والارتياح للوضع الراهن سواء إدارياً أو تسويقياً، ويأتي ذلك الشعور من عدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة، وبما أن ضعف الاستجابة للتغيير لدى الإداريين والمسؤولين بالفنادق محل البحث يؤثر سلباً على المنظومة التسويقية بتلك الفنادق نظراً لإتباعها النظام التسويقي التقليدي، لذا فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤل التالي:

- ما هو أثر مجالات التغيير التنظيمي في التخطيط الاستراتيجي التسويقي بالفنادق

محل البحث؟

أهمية البحث :

تتلخص أهمية البحث في التالي:

- تتمثل أهمية البحث في المجال العلمي عبر خلفيته النظرية للتغيير التنظيمي.
- يعد البحث الحالي من أولى الدراسات في ليبيا لدراسة مدى تأثير التغيير التنظيمي في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في الفنادق السياحية قياساً وتحليلاً.

- توفير معلومات عن التغيير التنظيمي كما تراها القيادات الإدارية بالفنادق محل البحث.
- تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى قد تسهم في إحداث تغيير لدى المنظمات السياحية.

فرضيات البحث :

- 1- $H0_1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التغيير التنظيمي على مستوى الاستراتيجية في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.
- 2- $H0_2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.
- 3- $H0_3$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التغيير التنظيمي على مستوى الثقافة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.
- 4- $H0_4$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التغيير التنظيمي على مستوى الأنظمة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الوقوف على مستوى التغيير التنظيمي في عملية تعزيز وإدارة التخطيط التسويقي الاستراتيجي.
- محاولة التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في الفنادق السياحية محل البحث بمدينة الخمس.
- توضيح بعض مجالات التغيير التنظيمي التي يمكن أن يكون لها تأثير في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في الفنادق مجال البحث.
- التعرف على مستوى التخطيط التسويقي الاستراتيجي بالفنادق قيد البحث.

منهجية البحث :

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية : التغيير التنظيمي ، التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

الحدود المكانية : الفنادق العاملة بمدينة الخمس.

الحدود الزمنية : تمت الدراسة الميدانية للفنادق محل البحث خلال أغسطس من سنة 2021م.

الحدود البشرية : رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون ومديرو الوحدات ورؤساء

الأقسام والموظفين الإداريين وموظفي العلاقات العامة بالفنادق محل البحث.

المصطلحات الإجرائية للبحث :

التغيير: "عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية

واقصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع." (الطجم، 1995:7)

التغيير التنظيمي: هو "فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط بأحد أو بعض

جوانبها لتغيرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير."

(عياض، 2004: 37)

التخطيط الاستراتيجي: هو "عملية تطوير أهداف المنظمة وأهداف وحدتها الفرعية

وكذلك تطوير وتسمية بدائل العمل للوصول إلى تلك الأهداف، ويتم ذلك بأطر منظمة لتقييم

المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف."

(الزعيبي، 2009:83)

التخطيط التسويقي الاستراتيجي: "النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف

الرئيسية التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن

بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب." (الزعبي والسكرانة، 2008: 21)

الدراسات السابقة:

- دراسة (النعمي والشكر، 2014)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استجابة القيادات الإدارية للتغير ومدى تأثيره على الخطط الاستراتيجية للتسويق لتحقيق الأهداف المتوقعة للحفاظ على مكانتها وسمعتها في سوق العمل، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: هناك اهتمام ضعيف في متابعة ومراقبة التغيير من قبل القيادات الإدارية، ويتضح ذلك من النتائج الإحصائية لعينة البحث.

- دراسة (الزعبي، 2009)، هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة التغيير في عملية تعزيز وإدارة التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة الفعلية أو الاستثمار الأمثل لإدارة التغيير في الشركات الغذائية في القطاع الخاص الأردني لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

- دراسة (صباح، 2008)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المعوقة للسلوك الابتكاري للمديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إتباع المديرين للأسلوب النمطي التقليدي في حل المشكلات والذي يجعلهم يتقيدون بالإجراءات ولا يقدمون أفكاراً خلاقاً وأساليب عمل جديدة، زد على ذلك الجمود التنظيمي ومناخ العمل ونمط الإدارة في المنظمات قيد الدراسة يعيق قدرة المديرين على السلوك الابتكاري.

- دراسة (أوسو، 2008)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط وأثر بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

- دراسة (النعيم، 2003)، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية نحو التطوير التنظيمي، إجراء مقارنة بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تأييد القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال السعودي للتطوير بدرجة قوية، تفوق القيادات السعودية على نظرائها من القيادات الوافدة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي.

- دراسة (قدور، 2003)، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير الإداري، وخلصت الدراسة للنتائج التالية: أن معظم المديرين (80%) لديهم اتجاهات إيجابية نحو أساليب التطوير الإداري، هناك علاقة ارتباط دالة احصائية بين المستوى الإداري واتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير الإداري.

- دراسة (حنان، 2003)، هدفت الدراسة معرفة طبيعة اتجاهات المديرين في المنظمات قيد البحث نحو التغيير، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين في المنظمات قيد البحث نحو التغيير التنظيمي.

دراسة (دقاسمة، 2002)، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد - الأردن نحو دوافع ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، ومن أبرز نتائجها: توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات تواجد متطلبات نجاح جهود عملية التغيير التنظيمي من جهة ومستويات تواجد السمات الإيجابية لعملية التغيير من جهة أخرى.

الجزء الثاني: الجانب النظري للبحث:

تعريف التغيير :

عرفه الخضيرى على أنه: "ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته." (الخضيرى، 2003:16)

تعريف التغيير التنظيمي :

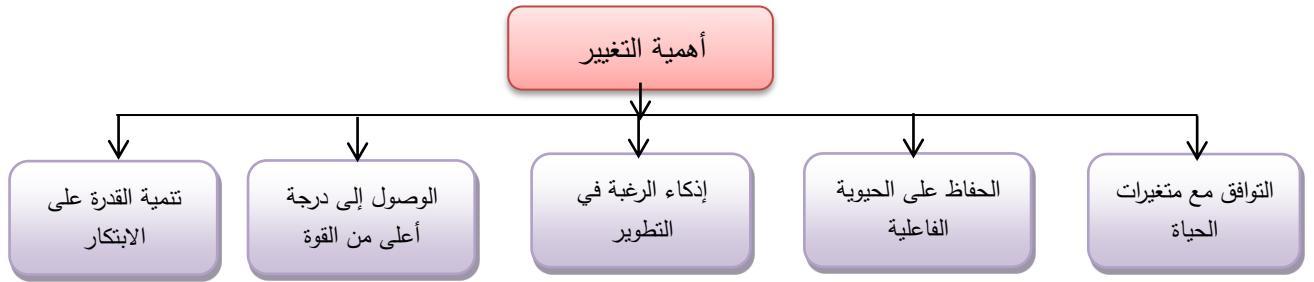
"جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها، وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها." (العميان، 2004:343)

أهمية التغيير في منظمة الأعمال:

الجوانب الأساسية الخمسة لأهمية التغيير:

- 1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دوراً مهماً في دفع المنظمة نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من راسب الماضي.
- 2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو تحرك ديناميكي، باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.
- 3- إزكاء الرغبة في التطوير: يعتبر التغيير حافزاً للدفع نحو الأفضل وتحسين الواقع الحالي من خلال معالجة العيوب والأخطاء وممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الانتاج المستهلكة مع اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة.
- 4- التوافق مع متغيرات الحياة: التغيير يزيد من القدرة على التكيف حسب الأوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم." (الخضيرى، 2003:23)

الشكل رقم (1) الجوانب الأساسية الخمسة لأهمية التغيير



المصدر: الخضير، 2003م

أهداف التغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي له عدة أهداف تدعو إلى عملية التغيير بالمنظمة ومنها:

- 1 - " تحتاج المنظمة إلى تحسين قدراتها من أجل ضمان استمرارها، وذلك بالتكيف مع البيئة المحيطة بها.
- 2- تقوم المنظمة باختبار الموظفين ومساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب.
- 3- تطمح المنظمة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والأهداف التنظيمية لهم.
- 4- وضع أساليب ناجعة تسعى لتحطيم النمط الإداري التقليدي كتبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
- 5- ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة وتوظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها. " (العسكري، 2010:37)

مجالات التغيير التنظيمي :

هناك خمس مجالات يمكن للتغيير التنظيمي أن يؤثر فيها، وكما يلي: (أبو بكر، 2003:379)

- التغيير على مستوى الاستراتيجيات: تسعى المنظمة بإجراء تعديلات وتغييرات على أهدافها واستراتيجياتها، وذلك استجابة 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، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام، وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.

- التغيير على مستوى الثقافة: بعض المنظمات تسعى إلى إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية، وتشجيعهم على روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي. التغيير على مستوى الأنظمة: قد يتطلب التغيير في بيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم عملها، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، وغيرها من الأنظمة الداخلية.

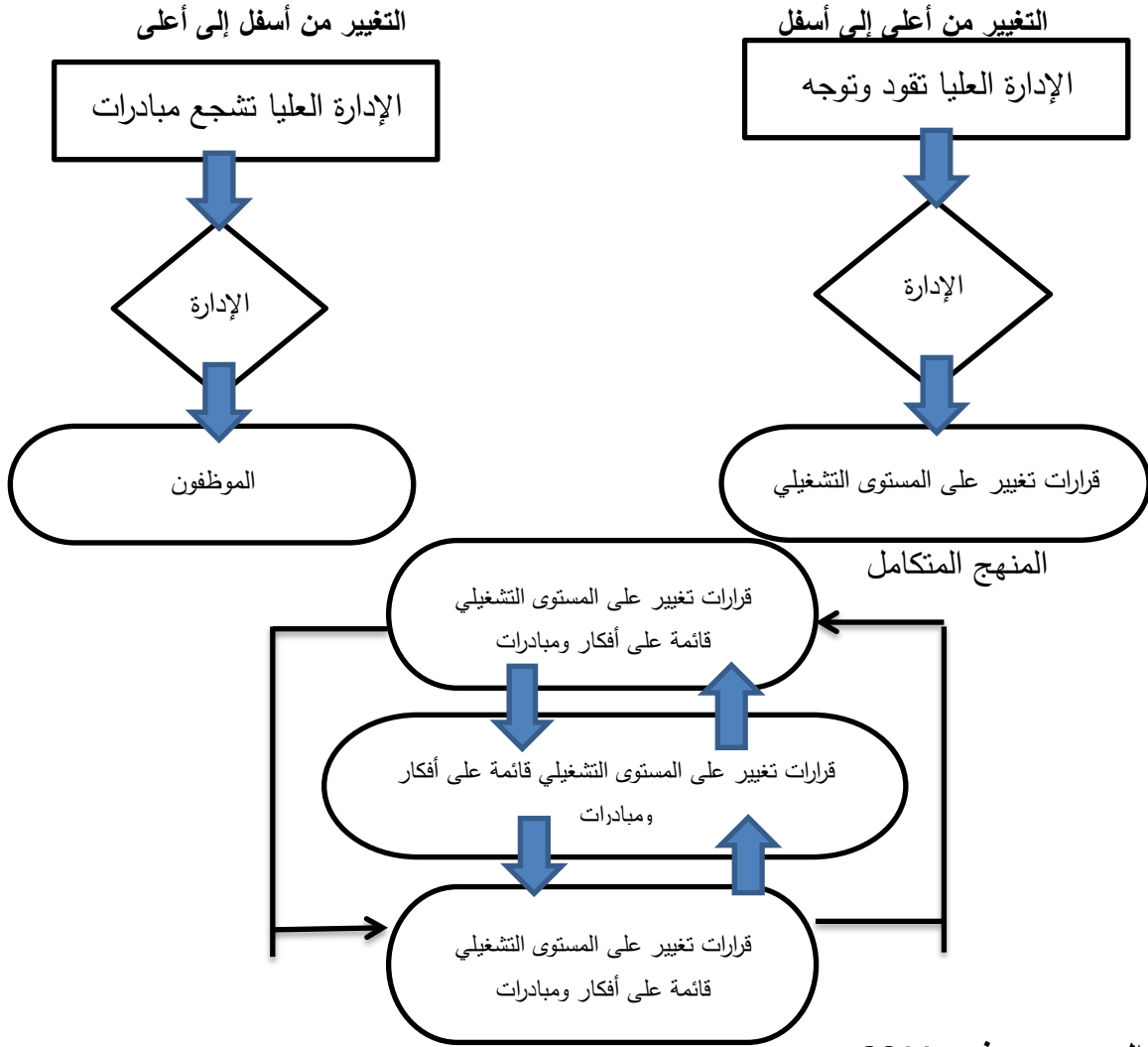
- التغيير على مستوى أنماط القيادة: قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير وإلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير.

"إن التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة هو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ويشمل: هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدم." (الزعيبي، 2009: 8)

مستويات التغيير التنظيمي:

أكد كل من Argyris, Bennis & Beckhard على ضرورة أن يصدر التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، (بومدين، 2006: 64) وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (2) مستويات التغيير التنظيمي



المصدر: سوفي، 2011 م

- التغيير من أعلى لأسفل: "وفقاً لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير

وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو القيادات الإدارية لا تحظى بالقبول. (سوفي، 2011:16)

- التغيير من أسفل لأعلى: "يعني وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره الفشل." (بلوط، 2005:351)

- المنهج المتكامل: "يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين تقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجها، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولاً عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته." (بومدين، مرجع سابق،: 65)

- التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

تعريف التخطيط التسويقي الاستراتيجي: عرفه (الديوه جي، 1999:381) أن: "التخطيط التسويقي الاستراتيجي عبارة عن مركبات عديدة ومنوعة، بالاعتماد على إنشاء وتكوين الأهداف التسويقية والتي يجب أن تكون ضمن الفرص والمصادر التسويقية (كالتقود والمواد الأولية والعمل والمعلومات)".

أهمية التخطيط التسويقي الاستراتيجي :

أهمية التخطيط التسويقي الاستراتيجي ترجع إلى الاعتبارات التالية: (العلاق، 2008:17)

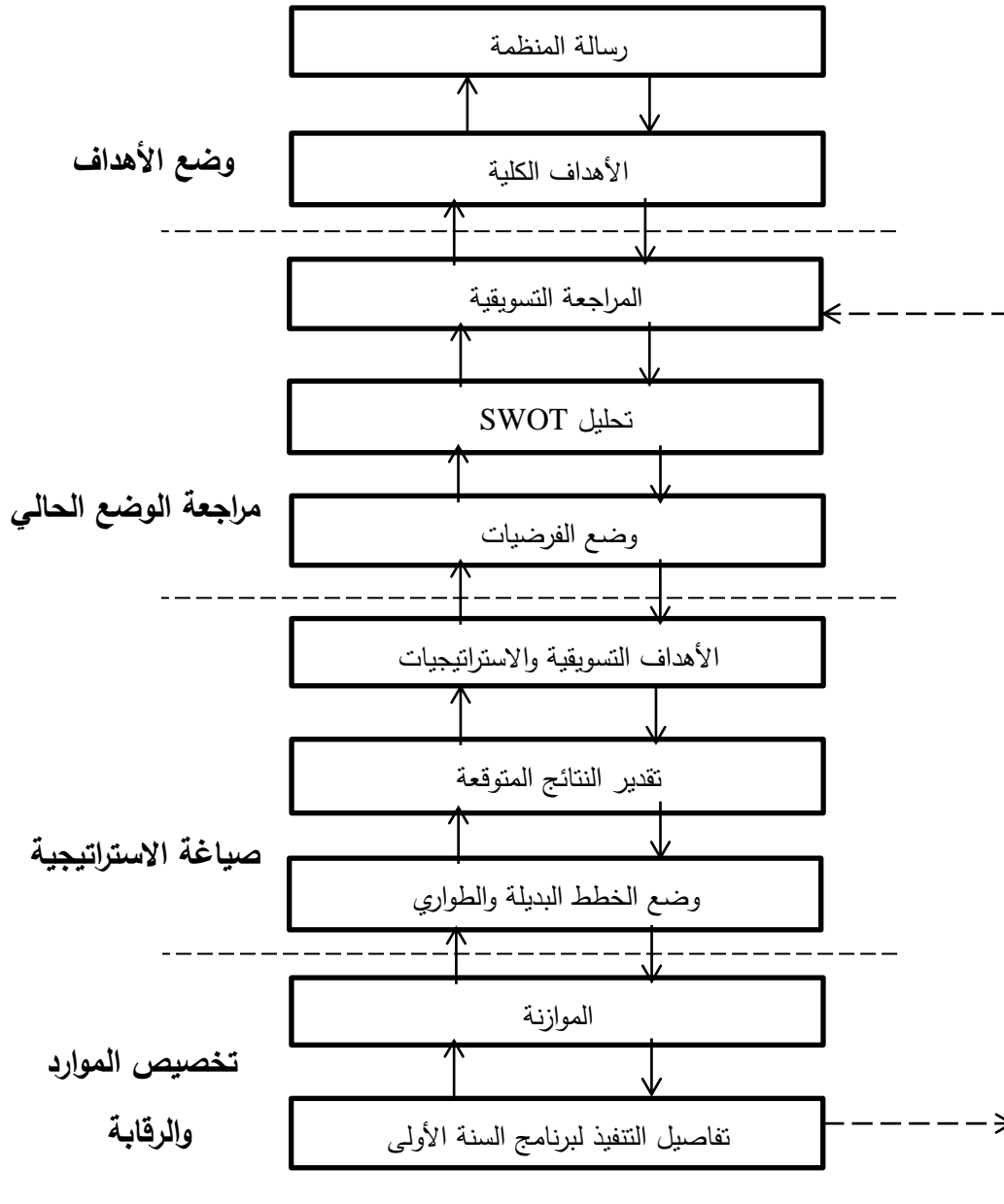
1 - التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة.

- 2 - يساهم في التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تعترض النشاط التسويقي.
- 3 - يعمل على وضع الضوابط و المعايير الأزمة لتوظيف الموارد التسويقية.
- 4 - يساعد على نجاح عملية الرقابة.
- 5 - يضمن تحقيق انسجام الخطة التسويقية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي :

هنالك نماذج مختلفة يمكن اعتمادها في التخطيط الاستراتيجي التسويقي ، والمتمثلة بأربعة مراحل رئيسية هي: "وضع الأهداف، مراجعة الوضع الحالي، صياغة الاستراتيجية، تخصيص الموارد والرقابة." (البكري، 2012: 172)، ومن هذه النماذج النموذج الموضح في الشكل التالي والمتكون من أربعة مراحل متضمنة عشرة خطوات وهي:

شكل (3) مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي



المصدر: البكري، 2012م

الجزء الثالث: الجانب العملي للبحث :

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين المفوضين ومديري الوحدات ورؤساء الأقسام والمحاسبين والمراجعين الماليين ورجال التسويق ومدراء المبيعات وموظفي العلاقات العامة بالفنادق محل البحث خلال شهر اغسطس من سنة 2021، حيث تم توزيع عدد (59) استبانة، استرجعت بالكامل، وبهذا تكون نسبة الاستجابة قد بلغت (100%) من الاستبانات الموزعة على عينة البحث، كما أنه لم يتم استبعاد أي منها. والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة الدراسة:

جدول رقم (1) يبين عدد الاستبانات التي تم توزيعها على عينة البحث والتي تم استلامها

الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات غير الصالحة	الاستبانات المستلمة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الموزعة	الجهة المبحوثة
59	0	10	0	10	فندق الحسين الكبير
	0	8	0	8	فندق لبدة السياحي
	0	12	0	12	فندق سيفيروس
	0	9	0	9	فندق المتوسط
	0	13	0	13	فندق النقازة
	0	7	0	7	فندق المرقب
%100	%0	% 100	% 0	% 100	النسبة

أسلوب جمع البيانات :

- البيانات الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري من خلال الاستعانة بما توفر من دوريات ودراسات سابقة، وكتب ومراجع ذات الصلة بموضوع البحث .

- البيانات الأولية: تم جمعها باستخدام الاستبانة، والتي تضمنت المتغير التابع المكون من أربع مجالات رئيسية للتغيير التنظيمي وهي: مجال التغيير في مستوى الاستراتيجية، مجال التغيير في مستوى الهيكل التنظيمي، مجال التغيير في مستوى الثقافة، مجال التغيير في مستوى الأنظمة، كما تتضمن الاستبانة المتغير المستقل المتمثل في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

تصميم استمارة الاستبيان:

تتكون استمارة الاستبيان من جزأين رئيسيين كالتالي :

- الجزء الأول: يتكون من عبارات متعلقة بالخصائص الديموغرافية لمجتمع البحث.
- الجزء الثاني: يتكون من (23) عبارة متعلقة بالمتغير التابع المتمثلة في مجالات التغيير التنظيمي وهي: مجال التغيير في مستوى الاستراتيجية، مجال التغيير في مستوى الهيكل التنظيمي، مجال التغيير في مستوى الثقافة، مجال التغيير في مستوى الأنظمة، وعدد (5) فقرات متعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، والإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتوي على خمس درجات.

اختبار استمارة الاستبيان:

مؤشر الصدق (Validating-Index): لغرض التحقق من صدق أداة البحث المتمثلة في استمارة الاستبيان تم عرضها على (2) من المحكمين بكلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها، كما تم حساب مؤشر الصدق من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتبين أن مؤشر الصدق درجته (0.940) وهو معامل ثبات عالي، وهذه النتيجة تعد مقبولة لاعتبار أداة البحث ثابتة، ولذا فإن الاستبانة على درجة عالية من الصدق، "حيث أن النسبة المقبولة إحصائياً لمعالمي الثبات والصدق هي

(67%) وهذا ما يشير إلى مصداقية الإجابات. (البهي، 1979) والجدول (2) يبين مؤشر الصدق للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

تم احتساب ثبات الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي والثبات ودرجة الاعتمادية للمقياس ككل قبل توزيع الاستمارات بشكل نهائي على المبحوثين، للتأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، ومن الجدول (2) يتضح أن قيم ألفا كرونباخ بلغت (0.817)، وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، حيث أشار هذا المقياس إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة.

الجدول (2) يبين نتائج ثبات معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة

المتغير المستقل	المتغير التابع	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	مؤشر الصدق
التخطيط التسويقي الاستراتيجي	مجالات التغيير التنظيمي	28	0.8176	0.9423

الأدوات الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام برنامج " SPSS " الإحصائي للعلوم الاجتماعية مع الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية :

- 1 - التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- 2 - استخدام أساليب تحليل الانحدار البسيط والارتباط واختبار T، (test-T)، وكانت قيم مقياس ليكرت كالتالي :

الجدول رقم (3) يبين مقياس مستوى أثر مجالات التغيير التنظيمي على التخطيط التسويقي الاستراتيجي

قيمة المتوسط الحسابي	من 1 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيف	متوسط	كبير

دراسة خصائص عينة البحث:

تم استخدام التكرار والتكرار النسبي لوصف إجابات مفردات العينة على الأسئلة الخاصة بالعوامل الديموغرافية بصحيفة الاستبانة، حيث كانت الإجابات على النحو التالي:

المستوى التعليمي: يتضح من الجدول (5) أن ما نسبته (17%) من أفراد العينة تعليمهم أساسي، وأن ما نسبته (46%) تعليمهم متوسط أو ثانوي، ونسبة التعليم الجامعي (37%).

الجدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري والتكرار النسبي للمستوى التعليمي لأفراد عينة

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
17%	10	تعليم أساسي
46%	27	متوسط أو ثانوي
37%	22	جامعي
100%	59	المجموع

عرض وتحليل البيانات:

تحليل البيانات المتعلقة بمجالات التغيير التنظيمي بالفنادق محل البحث:

مجال التغيير في مستوى الاستراتيجية:

يتضح من الجدول (6) اللاحق أن النتيجة الكلية للمتوسط الحسابي الكلي لمجال التغيير في مستوى الاستراتيجية (2.33)، وهي تقع ضمن الفئة [من 1 إلى أقل من 2.60] والتي تعبر عن درجة قبول للعبارات لهذا العامل ضعيفة بشكل عام، بانحراف معياري تقديره (1.415)، أي

أن التغيير في مستوى الاستراتيجية ليس بالمستوى المراد منه أو المتوقع، حيث جاءت الفقرات (1)، (2)، (3) بمتوسط حسابي (2.65)، (2.85)، (1.894) وهو ينتمي إلى المجال [من 2.60 إلى أقل من 3.40] بدرجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري (0.810)، (1.815)، (1.894)، بينما جاءت الفقرتين (4)، (6) بمتوسط حسابي (1.17)، (1.30) وهما تنتميان إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (1.750)، (1.710)، إلا أن الفقرة رقم (5) جاءت بمتوسط حسابي (3.65) وهو ينتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 5] بدرجة كبيرة من الموافقة، وانحراف معياري (0.421).

جدول رقم (6) يبين إجابات أفراد العينة بما يتعلق بمجال التغيير في مستوى الاستراتيجية

ت	مجال التغيير في مستوى الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الرؤيا الاستراتيجية لإدارة الفندق واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية.	2.65	0.810
2	تمتلك الإدارة الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم اقسام الفندق وتحديد الأعمال.	2.85	1.815
3	تقود رؤية الإدارة عملية التغيير التنظيمي نحو الوضع المأمول.	2.98	1.894
4	استراتيجية الإدارة واضحة بحيث تسمح لاستثمار الفرص الجديدة للتطوير الخدمي الفندقية.	1.17	1.750
5	لدى الموظفين والعاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة إذا تم التغيير فعلاً.	3.65	0.421
6	تسعى إدارة الفندق إلى دمج أو حذف بعض وحداتها التنظيمية ليتماشى مع التغيرات في البيئة التسويقية.	1.30	1.710
	المتوسط العام	2.33	1.415

مجال التغيير في مستوى الهيكل التنظيمي:

يتضح من جدول (7) أن النتيجة الكلية للمتوسط الحسابي الكلي لمجال التغيير في مستوى الهيكل التنظيمي (2.30)، وهي تقع ضمن الفئة [من 1 إلى أقل من 2.60] والتي تعبر

عن درجة قبول للعبارات لهذا العامل ضعيفة بشكل انحراف معياري تقديره (0.932)، حيث أن إدارات الفنادق ليست على استعداد لتغيير الهيكل التنظيمي بما يتماشى ومتطلبات التغيير الحديثة، حيث أن الفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، جاءت بمتوسط حسابي (2.40)، (2.15)، (1.44)، (1.17)، وهو ينتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (1.706)، (0.780)، (0.704)، (1.079)، على التوالي، بينما جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.40) وهو ينتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 5] بدرجة كبيرة من الموافقة، وانحراف معياري (0.516)، وجاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.24) وهو ينتمي إلى المجال [من 2.60 إلى أقل من 3.40] بدرجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري (0.810).

جدول رقم (7) يبين إجابات أفراد العينة بما يتعلق بمجال التغيير في مستوى الهيكل التنظيمي

ت	مجال التغيير في مستوى الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التغيير للأفضل مدروساً دراسة جيدة ويمكن تنفيذه بشكل يراعي جميع العناصر .	2.40	1.706
2	تعمل الجهود التخطيطية في الإدارة على تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة الإدارات والأقسام بالفندق.	2.15	0.780
3	تسعى ادارة الفندق على تنفيذ التغيير لشعورها بالحاجة إليه.	1.44	0.704
4	تتبنى إدارة الفندق نمط قيادي جديد لمواجهة مخاطر التغيير لدى العاملين داخل الفندق.	1.17	1.079
5	يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل قسم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.	3.40	0.516
6	قابلية الهيكل التنظيمي على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.	3.24	0.810
	المتوسط العام	2.30	0.932

مجالات التغيير في مستوى الثقافة:

من الجدول (8) اللاحق يتضح أن النتيجة الكلية للمتوسط الحسابي الكلي لمجال التغيير في مستوى الثقافة (2.42)، وهي تقع ضمن الفئة [من 1 إلى أقل من 2.60] والتي تعبر عن درجة قبول للعبارات لهذا العامل ضعيفة بشكل انحراف معياري تقديره (1.066)، حيث أن الفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، جاءت بمتوسط حسابي (2.32)، (2.04)، (2.27)، (2.40)، (2.13) على التوالي، وهي تنتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (2.04)، (0.320)، (0.228)، (1.140)، (1.010)، على التوالي، بينما جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.40) وهو ينتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 5] بدرجة كبيرة من الموافقة، وانحراف معياري (1.002).

جدول رقم (8) يبين إجابات أفراد العينة بما يتعلق بمجال التغيير في مستوى الثقافة

ت	مجال التغيير في مستوى الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توجد أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	2.32	1.101
2	تعمل الإدارة في تسهيل إجراءات أعمال الموظفين كل حسب مسؤولياته وتأهيله وخبراته واعتباراته الشخصية ومركزه الوظيفي.	2.04	0.320
3	يوجد موظفون متحمسون للتغيير يستطيعون دراسة الأفكار وعرضها بأساليب مناسبة.	2.27	0.228
4	نرغب التغيير مع أنه قد يهدد مصالحنا الشخصية من حيث التأثير على علاقاتنا وروابطنا وطريقة وأساليب العمل التي اعتدنا عليها.	2.40	1.140
5	نرغب في التغيير رغم أنه يتطلب القيام بأعباء وضغوط عمل كبيرة، بالإضافة إلى أنه قد يهدد مراكز نفوذنا وسلطتنا في الفندق.	2.13	1.010
6	أغلب العاملين والموظفين يرون أن التغيير إذا حدث سيكون فعلياً وليس شكلياً.	3.40	0.260
	المتوسط العام	2.42	1.066

مجال التغيير في مستوى الأنظمة:

يتضح من الجدول (9) أن النتيجة الكلية للمتوسط الحسابي على فقرات الاستبانة لمجال التغيير في مستوى الأنظمة (2.384)، وهي تقع ضمن الفئة [من 1 إلى أقل من 2.60] والتي تعبر عن درجة قبول لعبارات هذا المجال ضعيفة بشكل عام، بانحراف معياري تقديره (1.187)، أي أن التغيير في الأنظمة المتبعة في الفنادق محل البحث غير وارد في خططها الحالية، حيث أن الفقرة رقم (1) جاءت بمتوسط حسابي (1.55) وهو ينتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (1.652)، وجاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.28) وهو ينتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 5] بدرجة كبيرة من الموافقة، وانحراف معياري (0.740)، وجاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.44) وهو ينتمي [من 3.40 إلى 5] بدرجة كبيرة من الموافقة، وانحراف معياري (1.120)، وجاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (1.48) وهو ينتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (1.120)، وجاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (1.48) وهو ينتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (1.815).

جدول رقم (9) يبين إجابات أفراد العينة بما يتعلق بمجال التغيير في مستوى الأنظمة

ت	مجال التغيير في مستوى الأنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مقاومة التغيير الإداري تعتبر دائماً سلبية بحتة وليس فيها إيجابيات.	1.55	1.652
2	تساهم إدارة الفندق إلى تبسيط إجراءات العمل المتبعة لغرض تقديم الأفضل للزبائن.	3.28	0.740
3	التحديث للمحافظة على البقاء في سوق العمل يتم من خلال تخفيض التكاليف وتقديم ما يتطلبه الزبون.	3.44	1.120
4	يتم تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وتطوير أنماط سلوك العاملين بالفندق من خلال التغيير التنظيمي.	1.48	1.815

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت	مجالات التغيير في مستوى الأنظمة
0.611	2.17	5	يتم صياغة خطط تنظيمية بناء على التحليل البيئي للفندق.
1.187	2.384		المتوسط العام

تحليل البيانات المتعلقة بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي للفنادق محل البحث:

يتضح من الجدول (10) أن النتيجة الكلية للمتوسط الحسابي على فقرات الاستبانة لمتغير التخطيط التسويقي الاستراتيجي هي (1.934)، وهي تقع ضمن الفئة [من 1 إلى أقل من 2.60] والتي تعبر عن درجة قبول للعبارات لهذا المتغير ضعيفة بشكل انحراف معياري تقديره (0.884)، أي أن إدارات الفنادق محل الدراسة مستوى تخطيطها التسويقي الاستراتيجي متدنٍ، حيث أن الفقرة رقم (1) جاءت بمتوسط حسابي (1,27) وهو ينتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (0.680)، وجاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (1.35) وهو ينتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (0.928)، وجاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (2.65) وهو ينتمي إلى [من 2.60 إلى أقل من 3.40] بدرجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري (0.845)، وجاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (1.95) وهو ينتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (0.498)، وجاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.45) وهو ينتمي إلى المجال [من 1 إلى أقل من 2.60] بدرجة ضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري (1.470).

جدول (10) يبين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي

ت	الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التخطيط التسويقي الاستراتيجي هو منهج تسعى إدارة الفندق لاستخدامه لتحقيق غاياتها وأهدافها.	1,27	0.680
2	تتجه إدارة الفندق عملية التخطيط التسويقي بهدف استغلال ندرة الموارد التسويقية والفرص المتاحة.	1.35	0.928
3	تسعى إدارة الفندق إلى تحديد نقاط القوة لتميتها ومعالجة نقاط الضعف لمواجهة تغيرات السوق.	2.65	0.845
4	يتم استغلال السعة الفندقية من خلال استخدام التخطيط التسويقي.	1.95	0.498
5	يتم صنع القرار بفاعلية نحو رؤية استراتيجية تسويقية مناسبة للفندق.	2.45	1.470
	المتوسط العام	1.934	0.884

النتائج المتعلقة بتساؤل البحث والذي مفاده:

- ما هو أثر مجالات التغيير التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي التسويقي بالفنادق محل البحث؟

جدول (11) يوضح نتائج الاختبار

F		R ²	مجالات التغيير التنظيمي		المتغير المستقل
المجدولة	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغير التابع
4,0012	214.56	0.951	0.965 (7.87)	0.854 (0.921)	التخطيط التسويقي الاستراتيجي

$$p \leq 0.05 \quad 40n = \quad (1df = 38)$$

الجدول على ضوء نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لمجالات التخطيط التنظيمي في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (214.56) وهي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (4,0012) عند درجتي حرية (1، 38) وبمستوى معنوية (0,05) وبلغ معامل التحديد R^2 (0,951)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7,87)، وهي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1، 38) وبمستوى معنوية (0,05)، أي أن مجالات التغيير التنظيمي تفسر ما نسبة (95%) من التأثير في التخطيط التسويقي الاستراتيجي وهي نسبة عالية جداً.

تحليل اجزاء البحث بشكل عام :

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة (One Sample T test)، حيث أن الفقرة الايجابية تدل على أن المبحوثين يؤيدون محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، أو عندما يكون مستوى الدلالة أقل من (0.05) أو تكون قيمة (t) أكبر من (3.5)، والفقرة السلبية تدل على أن المبحوثين لا يؤيدون محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، أو عندما يكون مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقيمة (t) أقل من (3.5)، وإذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) تكون آراء المبحوثين في الفقرة محايدة.

والجدول التالي يوضح آراء المبحوثين بخصوص مجالات التغيير التنظيمي

جدول (12) تحليل اجزاء الاستبانة

ت	المجال	قيمة t (3.5)	مستوى الدلالة
1	مجال التغيير في مستوى الاستراتيجية	-4.300	0.000
2	مجال التغيير في مستوى الهيكل التنظيمي	-6.640	0.000
3	مجال التغيير في مستوى الثقافة	-1.480	0.001
4	مجال التغيير في مستوى الأنظمة	1.670	0.003
	مجالات التغيير التنظيمي	-3.15	0.004

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 405 تساوي 1.96

من الجدول (12) يتبين أن النتيجة الكلية على فقرات الاستبانة (-3.15) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية لمجالات التغيير التنظيمي والتي تعبر على أن المبحوثين لا يؤيدون محتوى أغلب فقرات مجالات التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.004) والتي أقل من (0.05)، حيث أن مجال التغيير في مستوى الاستراتيجية عند مستوى الدلالة (0.000) وقيمة (t) المحسوبة (-4.300)، والتي تعبر على أن المبحوثين لا يؤيدون محتوى أغلب فقراتها، كما أن مجال التغيير في مستوى الهيكل التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.000) وقيمة (t) (-6.640)، والتي تعبر على أن المبحوثين لا يؤيدون محتوى أغلب فقراتها أيضاً، كما أن اجابات المبحوثون لمجال التغيير في مستوى الثقافة تشير إلى أن مستوى الدلالة (0.001) وقيمة (t) المحسوبة (-1.480)، والتي تعبر على أن المبحوثين لا يؤيدون محتوى أغلب فقراتها، وأيضاً مجال التغيير في مستوى الأنظمة فقد أشارت اجابات المبحوثون أن مستوى الدلالة (0.003) وقيمة (t) المحسوبة (1.670)، والتي تعبر على أن المبحوثين لا يؤيدون محتوى أغلب فقرات هذا المجال.

اختبار الفرضيات:

لاختبار صحة الفرضيات فقد تم تطبيق قاعدة القرار التالية: تقبل الفرضية H_1 إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية أقل من (0.05).

اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التغيير على مستوى الاستراتيجية في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، إذ يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، وأن (t) المعنوية أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، وتبعاً لقاعدة القرار فإنه تم رفض الفرضية الصفرية (H_0_1) وتقبل الفرضية البديلة (H_1)، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي يعزى لمجال التغيير على مستوى الاستراتيجية في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وقد بلغت قوة الأثر (89%) ومعامل التحديد (79.2%)، مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر.

جدول (13) يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة H0	معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	T المعنوية (Sig -t)	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.792	0.89	0.000	1.78	12.881

اختبار الفرضية الثانية:

H_0_2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمجال التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، إذ يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، وأن (t) المعنوية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتبعاً لقاعدة القرار فإنه تم رفض الفرضية الصفرية (H_0_2) وتقبل الفرضية البديلة (H_2)، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي يعزى لمجال التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وقد بلغت قوة الأثر (76%)، ومعامل التحديد (57.8%)، مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر.

جدول (14) يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة H0	معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	T المعنوية (Sig -t)	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.5776	0.76	0.000	2.18	10.890

اختبار الفرضية الثالثة:

H0₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التغيير على مستوى الثقافة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، إذ يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، وأن (t) المعنوية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتبعاً لقاعدة القرار فإنه تم رفض الفرضية الصفرية (H0₃) وتقبل الفرضية البديلة (H₃)، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي يعزى لمجال التغيير على مستوى الثقافة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وقد بلغت قوة الأثر (61.8%)، ومعامل التحديد (38.2%)، مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر.

جدول (15) يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نتيجة H0	معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	T المعنوية (Sig -t)	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.382	0.618	0.000	1.73	12.26

اختبار الفرضية الرابعة:

H0₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التغيير على مستوى الأنظمة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

لاختبار الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، إذ يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، وأن (t) المعنوية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتبعاً لقاعدة القرار فإنه تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_4)، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي يعزى لمجال التغيير على مستوى الأنظمة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وقد بلغت قوة الأثر (84.1%)، ومعامل التحديد (70.7%)، مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير مجال التغيير في مستوى الأنظمة لتغيير التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

جدول (16) يبين نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نتيجة H0	معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	T المعنوية (Sig -t)	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.707	0.841	0.000	1.73	12.33

النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج :

- 1 - هناك اهتمام ضعيف في متابعة ومراقبة التغيير من قبل القيادات الإدارية بالفنادق محل البحث، ويتضح ذلك من النتائج الإحصائية لعينة البحث.
- 2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي يعزى لمجال التغيير على مستوى الاستراتيجية في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وقد بلغت قوة الأثر (89%) ومعامل التحديد (79.2%)، مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير مجال التغيير على مستوى الاستراتيجية لتغيير التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي المتمثل في مجال التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وقد بلغت قوة الأثر (76%)، ومعامل التحديد (57.8%)، مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير مجال التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي لتغيير التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

4 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي يعزى لمجال التغيير على مستوى الثقافة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وقد بلغت قوة الأثر (61.8%)، ومعامل التحديد (38.2%)، مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير مجال الثقافة لتغيير التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

5 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التغيير التنظيمي يعزى لمجال التغيير على مستوى الأنظمة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وقد بلغت قوة الأثر (84.1%)، ومعامل التحديد (70.7%)، مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير مجال التغيير على مستوى الأنظمة لتغيير التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

ثانياً التوصيات:

- ضرورة النظر لبيئة الأعمال كمحدد أساسي لاستراتيجية المنظمة، والاهتمام بدراسة مختلف متغيراتها من أجل استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتحديات.
- ضرورة إدراك المنظمة لأهمية التغيير، بالتخلي عن الأساليب التقليدية والاستفادة من منتج الفكر الإداري والتسويقي واللذان يحويان على أساليب تتوافق مع البيئة الحالية ومتغيراتها.
- إعداد خطة لعملية التغيير والتزام الإدارة العليا بتنفيذها.
- تشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء.

- تهيئة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية لتقبل التغيير.
- التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة في الدول المتقدمة والاستفادة من تجاربها المتعلقة بعملية التغيير.
- إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات انطلاقاً من كون تلك المشاركة وسيلة لتحسين الأداء، وتقبل التغيير وعدم مقاومته.

المصادر:

أولاً: الكتب العربية:

- 1 - البكري، ثامر، 2012، استراتيجيات التسويق، مكتبة اليازوري، عمان، الأردن.
- 2 - الطيطي، خضر، 2011، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3 - عبدالعليم، أسامة محمد شاكر، أبو هاشم، الشريف عمر أحمد، 2010، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- 4 - العشماوي، محمد عبدالفتاح، 2009، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 5 - العلاق، بشير، 2008، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، الجزء 2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6 - الصيرفي، محمد، 2007، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 7 - ماهر، أحمد، 2005، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط8، الدار الجامعية، مصر.

- 8 - بلوط، حسن إبراهيم، 2005، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 9 - الحمادي، عبدالله، الدرايب، ماهر، 2004، القياس والتقويم النفسي والتربوي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 10 - العميان، محمود سلمان، 2004، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 11 - الخضير، محسن أحمد، 2003، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- 12 - أبوبكر، مصطفى محمود، 2003، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
- 13 - الطجم، عبد الله، 1995، التطوير التنظيمي، دار النوايح، الرياض.
- 14 - الأيوبي، موسى زكي، 1986، الابداع الاداري وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الأردن.

ثانياً الرسائل والدوريات:

- 1 - سوقي، نبيل، 2011، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، (حالة موظفي ولاية جيجل)، الجزائر.
- 2 - العسكري، بهاء الدين، 2010، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، إدارة التغيير في منظمات الأعمال التجريبية الماليزية نموذجاً، كوينهاجن
- 3 - الزعبي، علي فلاح، السكارنة، بلال خلف، 2008، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، المؤتمر الدولي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

- 4 - بومدين، بلكبير، 2006/2005، رسالة ماجستير غير منشورة في الاستراتيجية والتسويق، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، (جامعة باجي مختار، عنابة)، الجزائر.
- 5 - عبد الحافظ، نبيل، أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة المدينة، معهد الادارة العامة، سلسلة البحوث الميدانية البحث الرابع.
- 6 - عياض، عادل، 2004، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة.