



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات
التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني

ثائر حازم صبحي نوقان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2021م

واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات
التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني

إعداد

ثائر حازم صبحي ذوقان

بكالوريوس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف: د. سلوى البرغوثي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من

كلية الأعمال والاقتصاد عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

فلسطين

1443 هـ - 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات
التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني

اسم الطالب: ثائر حازم صبحي ذوقان

الرقم الجامعي: 21720195

المشرف: الدكتورة سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2021/12/14م وأجيزت من لجنة المناقشة المكونة من التالية أسماؤهم
وتواقيعهم:

 التوقيع:	مشرفاً ورئيساً :	1- د. سلوى البرغوثي
 التوقيع:	ممتحناً داخلياً :	2- د. محمد سالم
 التوقيع:	ممتحناً خارجياً :	3- د. ناصر جرادات

القدس - فلسطين
1443 هـ 2021 م

آية قرآنية

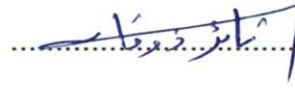
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿نَزَعَ وَرَجَمَاتٍ مِنْ فِشَاءٍ وَفُوقَ كُلِّ عِلْمٍ عَلِيمٍ﴾

سورة يوسف (76)

إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

ثائر حازم صبحي ذوقان

التاريخ : 2021/12/14م.

إهداء

أقدم هذا الجهد المتواضع

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني

العطاء دون انتظار

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب ... إلى من كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحباب

أمي الحبيبة

إلى "أصدقائي في جامعة القدس أبوديس"

إلى من ارتقوا شهداء إلى العلا في سبيل تحرير الأرض والإنسان

إلى من هم رهن القيد يعاندون قسوة السجان، أسرى الحرية

بدأنا بأكثر من بروقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله

نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع .

شكر وعرفان

أحمد الله وحده وأشكره الذي أعانني على إتمام هذا البحث العلمي المتواضع
وأقدم بالشكر والعرفان إلى مشرفتي الفاضلة الدكتورة سلوى البرغوثي لما قدمته
لي من عون ومساندة ونصح وإرشاد خلال فترة دراستي في الجامعة.
وأقدم بجزيل الشكر من أعضاء اللجنة الدكتور محمد سالم والدكتور ناصر جرادات على
تفضلهما بإثراء هذا العمل البحثي .

والشكر موصول إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا البحث سواء بالمعلومة أو المساندة
كما وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لجامعة القدس ممثلة برئيسها الاستاذ الدكتور عماد أبو كشك
وكافة العاملين فيها

وأشكر لجنة الممتحنين ممثلة برئيسها الدكتورة سلوى البرغوثي

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وموظفي شركات الدعاية والإعلان الفلسطينية في محافظات وسط وشمال الضفة الغربية، موزعين على المحافظات (رام الله والبيرة، نابلس، طوباس، جنين، طولكرم، قلقيلية)، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة، ومن خلال استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي تكون من (141) من المديرين في شركات الدعاية والإعلان الفلسطينية في المحافظات وسط وشمال الضفة الغربية من العام 2021م وتم توزيع أداة الدراسة عليهم وبلغ عدد الاستبانات المستردة (141) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة جداً، كما تبين أن أهم أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والتي يتم تطبيقها في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني بعد العملاء الخارجيون، ثم يليه بعد التعلم والنمو، ثم بعد العمليات الداخلية، ثم البعد المالي، وكان واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، العملاء الخارجيين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني مرتفعاً جداً، وتبين أن أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي يستخدمها قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني استراتيجية التمايز، تلاها استراتيجية التركيز، ثم استراتيجية الريادة في التكلفة، كما كشفت النتائج أن واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بأبعادها(استراتيجية الريادة في التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها وإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، وفي ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: ضرورة أن تقوم شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني بمراجعة أسعار خدماتها الحالية، والتحقق من قدرتها على تغطية تكاليف الأعمال بما يحقق هامش ربحي لها، وتوفير أنظمة إدارية حديثة تراعي تطلعات العملاء الخارجيين.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الإدارة الاستراتيجية، استراتيجيات التسويق، التنافسية

Title: The reality of using the Balanced Scorecard as a tool for managing competitive marketing strategies in the Palestinian advertising sector

Prepared by: Thaer Hazim Subhi Thoqan

Supervisor: Dr. Salwa Barghouth

Abstract

This study focuses about the reality in using Balances Scorecard as a tool for managing competitive marketing strategies in the Palestinian advertising sector. However, this study has been analyzed by using a descriptive analytical approach and the study population was main focus managers and employees of Palestinian advertising companies in the governorates of central and West Bank, that was distributed over these cities (Ramallah - Al-Bireh, Nablus, Tubas, Jenin, Tulkarm, and Qalqilya). A questionnaire tool has been distributed (randomly), to managers in the Palestinian advertising companies in both the central and West Bank in year 2021. Moreover, the results of this study are the following: the reality of using the balanced scorecard as a tool for managing competitive marketing strategies in the Palestinian advertising sector shows a very high degree. It also found that the most important dimensions of the balanced scorecard in the Palestinian advertising sector are into the following order first the external customers, then learning and growth, then internal operations, then the financial dimension, and last comes the reality of using the balanced scorecard with its dimensions (financial dimension, external clients, operations. The Ministry of Interior, Learning and Growth) in the Palestinian advertising sector shows a very high degree. Leadership in cost, differentiation strategy, focus strategy) in the Palestinian advertising sector shows a high degree. The main recommendation of this study is the following: the need for Palestinian advertising and advertising companies to take action into the prices of its current services, verify its ability to cover business costs in a way that achieves a profit margin for it, and also provide modern administrative systems that take into account the aspirations of external customers.

Keywords: balanced scorecard, strategic management, marketing strategies, competitiveness

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 مبررات الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 نموذج الدراسة

7.1 متغيرات الدراسة

8.1 حدود الدراسة

9.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعيش منظمات الأعمال في عصرنا الحالي في بيئة ديناميكية، وأضحت التنافسية أمراً حتمياً لا بد منه لضمان بقائها واستمرارها، حيث ارتبط ذلك بمدى قدرتها على التكيف وسرعة تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على استغلال الفرص بطرق أكثر فعالية في مواجهة التحديات التي تواجهها، ومن أجل ذلك فإن على هذه المنظمات البحث على أدوات حديثة تساعد على قياس وتقييم أدائها، ومن هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجيات، والتي ويعود السبب الرئيسي لظهورها هو العجز الذي أظهرته الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء بتركيزها على الجوانب المالية وإهمالها للجوانب الأخرى من الأداء، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن استطاعت أن تقدم صورة شاملة عن الأداء من خلال تركيزها على وضع وتحديد مؤشرات تعكس الأداء المالي، ومؤشرات أخرى تعكس الأداء الغير مالي (غجاتي ويخاخشة، 2021).

وفي السنوات الأخيرة أعطى الباحثون اهتماماً متزايداً لأهمية قياس الاستراتيجية بما في ذلك التدابير غير المالية والمالية على حد سواء، وركزوا الاهتمام على طريقة تسمى بطاقة الأداء المتوازن، فمن خلال بطاقة الأداء المتوازن، تقوم المنظمة بمراقبة كل من أدائها الحالي (التمويل ورضا العملاء ونتائج عمليات الأعمال) وجهودها لتحسين العمليات وتحفيز الموظفين وتنقيفهم وتعزيز نظم المعلومات وقدرتها على التعلم والتحسين (Kádárová and other, 2014).

وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في عام 1992 وهي عبارة عن أداة محاسبة إدارية تقوم بترجمة مهمة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها إلى مقاييس للأداء تتألف من أربع وجهات نظر مثل المالية والعملاء وعملية الأعمال الداخلية والتعلم والنمو (Shukri and Ramli, 2015).

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة حجر الزاوية للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة. كما أنها تكمل المقاييس المالية للأداء السابق مع مقاييس محركات الأداء المستقبلي، وتستمد بطاقة الأداء المتوازن أهدافها ومقاييسها من رؤية واستراتيجية المنظمات من خلال الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (Vu Thi and other, 2018).

وتعد عملية تقييم الأداء الاستراتيجي أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية حيث يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، وبالتالي إصدار حكم على الأداء المؤسسي في ضوء مؤشرات الأداء المحددة مسبقاً. وتأتي هذه المرحلة بعد سلسلة متتالية من الخطوات والتي تبدأ بتحليل الاستراتيجي للعوامل الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجيات الملائمة وبعدها يتم تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة (الرفوع، 2021).

فالإدارة الاستراتيجية علم حديث نسبياً حيث أن بدايته كانت في العقد السادس من القرن الماضي، وقد تطور بشكل سريع وأصبح منتشرًا بشكل واسع في غالبية دول العالم، وهي عملية مستمرة تهتم بتحديد الأهداف والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالإضافة إلى تحليل لحالتها الحالية ووضع الاستراتيجيات المناسبة ووضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ وتقييمها أو تعديلها أو تغييرها عند الحاجة (Al Hijji, 2014).

والاستراتيجيات التسويقية ترتبط باتخاذ مجموعة من القرارات التسويقية والمتعلقة بتجزئة الاسوق إلى قطاعات واختيار الأسواق المستهدفة وتحديد وضعية سوقية وتنمية المزيج التسويقي لتحقيق أهدافها من خدمة هذه القطاعات (عمر، 2017).

وقد قامت شركات الدعاية في فلسطين بالعمل بشكل مكثف على تغيير الاستراتيجيات وإدخال بطاقة الأداء المتوازن لما يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية، حيث أن الميزة التنافسية تأتي في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز متقدم بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (أدم، 2018).

وانطلاقاً من أن فهم وإدراك وإدارة استراتيجيات التسويق بقطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن والذي يمثل أداة حديثة لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي في هذا القطاع، وأن أي قصور في إدراك هذه الأبعاد ينعكس سلباً على الأداء الاستراتيجي للممارسات التسويقية لهذا القطاع، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية والتي تحاول الكشف عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر التسويق أحد أهم وسائل المنظمة لتحقيق أهدافها؛ حيث إنه مفتاح النجاح داخل أي منظمة يكمن في القدرة علي توظيف طاقاتها التسويقية للعبور إلي مركز تنافسي قوي في السوق قادر على مقابلة حاجات ورغبات العملاء وتحقيق أهدافها المتعلقة بالربح والنمو والبقاء، وتقديم المراجعة الدقيقة الشاملة لكل جوانب الأداء التسويقي أدوات مفيدة لمساعدة مديري التسويق في تحديد نقاط القوة والضعف في أوجه

النشاط التسويقي، مما يؤدي في النهاية إلى تطوير الأداء التسويقي الكلي، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك أصبحت منظمات اليوم بحاجة إلى آلية تطبيق استراتيجيتها ومتابعة الأداء، وهذه ما توفره بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعد منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية وإدارية، بحيث تعمل على تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية إن مكن ذلك لها (ذيب ودان، 2021)، فقبل السعي وراء أي نوع من الأهداف طويلة الأجل فإن الإدارة الاستراتيجية، ضرورة لضمان الاستقرار والنجاح المستمر للمنظمة، حيث يعتبر البقاء الفعال والكفاء هدفاً استراتيجياً للأطراف المستفيدة في مسار إنشاء مصالح قصيرة وطويلة الأجل (Švarcova, 2016)، ويوصي الهنداوي (2014) بضرورة الاهتمام بالتوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومشاركة مدراء التسويق بإعداد آلية لتصميمها وتنفيذها في الشركات التي يعملون بها، كما دعت إلى الاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى والتي تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وانطلاقاً من أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وتأثيرها على استراتيجياتها وخصوصاً الاستراتيجيات التسويقية لها والتي تحقق لها مكانة تنافسية بين مثيلاتها.

تأتي هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، العملاء الخارجيين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية لتنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني؟
2. ما أهمية استخدام الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بأبعادها (استراتيجية الريادة في التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني؟
3. هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني؟

3.1 مبررات الدراسة:

1. ضعف الاهتمام والاعتماد على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الدعاية والاعلان في فلسطين.
2. مساعدة متخذي القرار في منظمات الدعاية والاعلان العاملة في فلسطين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة استراتيجياتها التسويقية.
3. قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الاستراتيجيات التسويقية من منظور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والاعلان.

4.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية، فقد أصبح تطبيقها يزداد تعقيداً مع انتشار واتساع الخدمات الاعلانية والدعائية، فأخذت تلقي بظلالها على كافة أنشطة هذه المنظمات، ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة في استكشاف استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية من اتجاهين الأول نظري والثاني تطبيقي.

أولاً: الأهمية النظرية:

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إبراز الدور المهم الذي تلعبه عمليات القياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر في أداء منظمات الدعاية والاعلان واكسابها مزايا تنافسية عديدة في بيئة تسودها المنافسة الشديدة بينها في استقطاب العملاء بكافة الوسائل الممكنة، كما تأتي أهمية هذه الدراسة في تعزيز المعارف والمهارات الإدارية المختلفة بالتعرف على أحدث أدوات قياس الأداء، وبالأخص أسلوب قياس الأداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، كذلك إثراء المكتبة العملية بأبحاث جديدة ونوعية في المجالات

الإدارية عامة، وفي مجال الإدارة الاستراتيجية التسويقية وبطاقة الأداء المتوازن خاصة، وتقديم المعلومات للباحثين وطلبة الدراسات العليا في هذا المجال، هذا ويرى الباحث أن هذه الدراسة هي الأولى فلسطينياً حسب علمه، والتي يتم إجراؤها بشكل تطبيقي على منظمات الدعاية والإعلان في فلسطين، ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إقناع إدارات منظمات الدعاية والإعلان بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية التسويقية في أنشطتها، والتعرف على دورها في تحسين أداءها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تزويد المسؤولين والقائمين على رسم السياسات والاستراتيجيات الإدارية في منظمات الدعاية والإعلان الفلسطينية، بالطرق العلمية والمنهجية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية وقياس أدائها، كما أن الدراسة الحالية تكشف عن أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، عند تبني تطبيقها، وفق الأسس التي وضعت وبنيت البطاقة من خلالها.

5.1 أهداف الدراسة:

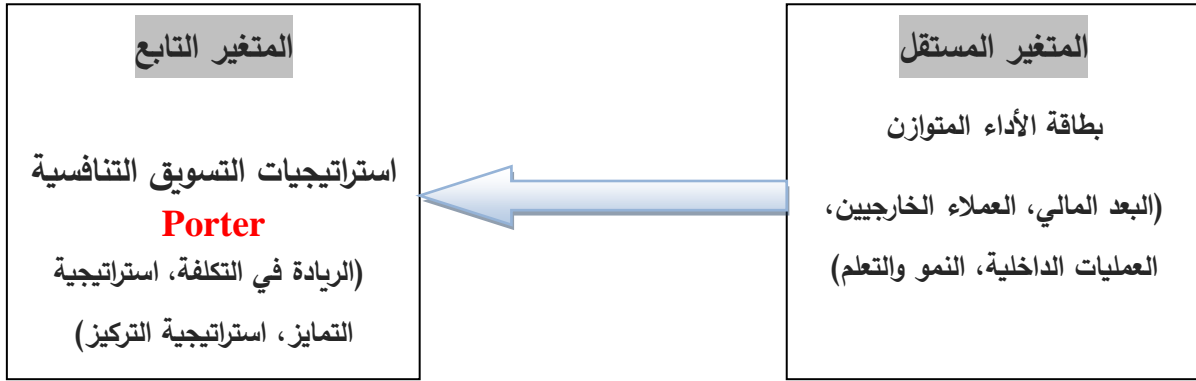
تهدف هذا الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، وقد تفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، العملاء الخارجيين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، وأهم الأبعاد المستخدمة.
2. التعرف على أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية واستخداماتها بأبعادها(استراتيجية الريادة في التكلفة، استراتيجية التمايز استراتيجية التركيز) في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.

3. استكشاف العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني.

6.1 نموذج الدراسة:

يمثل النموذج التالي التفاعل بين متغيرات المستقلة والتابعة للدراسة الحالية:



شكل (1.1) التفاعل بين متغيرات الدراسة

7.1 متغيرات الدراسة:

سيتم وصف المتغيرات في الفصل الثالث من هذه الدراسة (الطريقة والإجراءات).

8.1 حدود الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: دراسة واقع بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني.

الحدود البشرية: جميع مديري وموظفي منظمات الدعاية والاعلان العاملة في الضفة الغربية في فلسطين.

الحدود المكانية: منظمات قطاع الدعاية والاعلان العاملة في الضفة الغربية في فلسطين.

الحدود الزمنية : العام الأكاديمي (2021-2022) .

9.1 مصطلحات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في موضوع واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، وقد تبني الباحث في هذه الدراسة التعريفات الآتية كما وردت في مصادرها:

بطاقة الأداء المتوازن: إطار يساعد الإدارة العليا على اختيار مجموعة من التدابير التي توفر نظرة متماسكة للمنظمة من خلال تخصيص قائمة من العناصر القابلة للقياس إلى أربعة منظورات هي: المالية، والعملاء الخارجيين، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو (Juiz et all, 2018)

البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن: تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة من طرف المنظمة والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة (طرش، 2018).

بعد العملاء الخارجيون: يمثل توجه المنظمة إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، من خلال قياس رضا العملاء، ودرجة الولاء، والقدرة على الاحتفاظ بهم وجذب المزيد من العملاء (معمر، 2020).

بعد العمليات الداخلية: ويعكس هذا البعد قدرة المنظمة على استخدام أنشطتها الحيوية المميزة لها عن غيرها من المنظمات على تقديم منتجاتها أو خدماتها بكفاءة وفاعلية (الرفوع، 2021).

بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على التعلم التنظيمي والنمو الذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تبني عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل (المؤمن وآخرون، 2021).

الإدارة: هي عملية تنظيم وتوجيه الجهود المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة من قبل المنظمة (الحربي، 2015).

الاستراتيجية: تلك الخطط والأنشطة التي يتم تصميمها بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها (حنا، 2012)

الإدارة الاستراتيجية: وهي خطة طويلة الأمد تهدف إلى الوصول إلى هدف ما، وتعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح، وتعرف أيضا على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام معين للأعمال في سبيل تحقيق الهدف (Horwath,2020).

الاستراتيجية التنافسية: هي "فن تنسيق الموارد (المواد والقوى البشرية والمالية وغيرها) للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والنمو ورضا العملاء" (الصرن وصقور، 2020).

التسويق: هو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المنظمة، وفقا لمتطلبات نشاطها، وأهدافها طويلة الأمد (العابدي وبوجلal، 2016).

الدعاية والاعلان: مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى الاتصال والمخاطبة الشفوية أو المرئية لمجموعة من الأفراد بغرض إخبارهم والتأثير عليهم لشرء السلعة أو التعامل وطلب خدمة أو تغيير اتجاهاتهم نحو أفكار أو ماركات أو مؤسسات معينة، وذلك نظير أكبر من نوع لجهة إعلانية محددة (بدروجي وقطيطة، 2020).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

1.2 المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن:

1.1.2 بطاقة الأداء المتوازن:

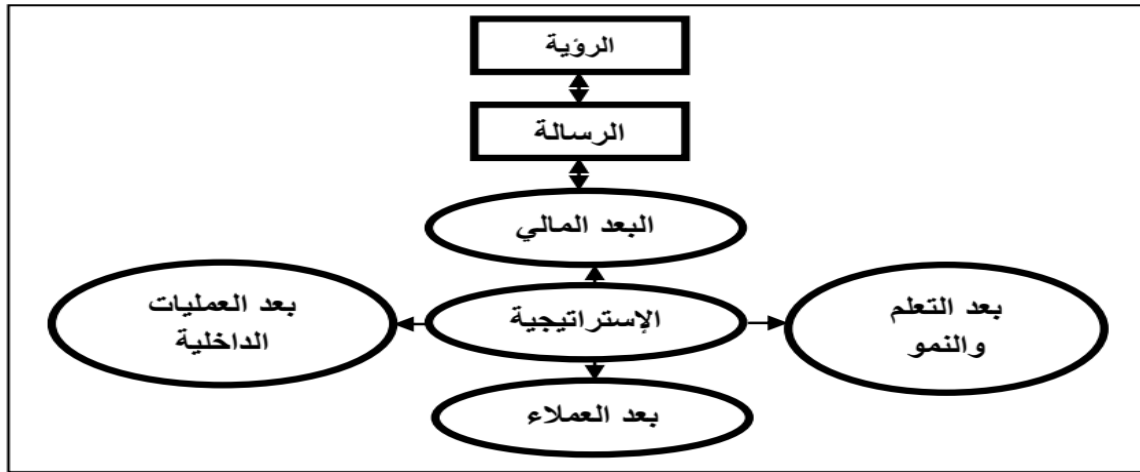
تعد بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard) نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة في تقييم أدائها (غجاتي ويخاشة، 2021).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنها أداة إدارية تحدد الوضع الحالي والمحتمل للمنظمة بناءً على أهداف وقياسات محددة وموجهة. تتجاوز تقنية BSC نطاق الأداء القياسي لتصبح أداة إدارة استراتيجية شائعة تم استخدامها على نطاق واسع (Alharbi, 2016).

وتساعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المنظمات على تحديد الرؤى، وصياغة الاستراتيجيات، وتحقيق أهدافها وتنطوي العملية الداخلية على تنسيق الموارد المحدودة لتحقيق النتائج المثلى، والتعلم والنمو ينطويان على كفاءة الموظفين والكفاءة المهنية (Tsai and et al, 2017).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة، كما تترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية (بلاسكة، 2012).

كما ويحظى نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بتقدير واسع من قبل العديد من المؤسسات، ويوفر للمديرين رؤية شاملة ورؤية استراتيجية لمجموعة من المؤشرات في أربعة منظورات: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتعمل العديد من المؤسسات العالمية في مجالات مختلفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Vu Thi et al, 2018)، وتمثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة من أجل كسب عوائد مرضية، وذلك من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار الناجمة عن كل من بعد من أبعادها والتي تتمثل في البعد المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه لتلك المحاور يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل (سعودي وبعيطيش، 2019).



الشكل (1.2) مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (بخدة، 2019)

2.1.2 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

مرت بطاقة الأداء المتوازن بمحطات تمثل تطورها وهي كما يلي (شويشة وعلالي، 2017):

الجيل الأول 1992: قدم Kaplan & Norton (1992) فكرة بطاقة الأداء المتوازن ردا على النموذج التقليدي في تقييم الأداء الاستراتيجي والذي يعطي اهتماما خاصا لبعد الأداء المالي على الأبعاد الأخرى حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء وهي:(العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، إضافة للمنظور المالي).

الجيل الثاني 1996: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها، أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها، وكذلك كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة، واعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة، وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح.

الجيل الثالث 2000: يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي: الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، واستبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية، وعند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

3.1.2 أهمية ومزايا بطاقة الأداء المتوازن:

لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة، فهي تعمل على تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات أخرى للنتيجة، كما تعطي المقاييس المستعملة دافعا أساسيا للأهداف الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة، وتساهم في منح مراقبة شاملة للأداء، ومراقبة النتائج المالية ودرجتها من خلال محاورها الأربعة ما يعطي الإدارة صورة شاملة، وتعمل على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، كذلك فهي تعمل أيضاً على تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة، المتوسطة، وطويلة الأجل، كما تساهم في تقوية وتقديم مؤشرات غير مالية جنباً لجنب مع المؤشرات المالية، وتعمل على إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، مما يساهم في توفير خطط للاتصال بربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها (بن خيرة، وبراهيمة، 2021).

هذا جعل بطاقة الأداء المتوازن تكتسب العديد من المزايا، فقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أكثر نظم قياس الأداء شهرة في العالم، كما أنها تعد نظام قياس أداء شامل والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين أبعاد ومحاور مختلفة في المنظمة، وتضمن بطاقة الأداء المتوازن إلى جانب اهتمام المساهمين بالمحور المالي، ومحاور هامة أخرى مثل العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، كذلك يتم دعم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال عمليات محددة تقسم رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف قابلة للقياس، مما يجعلها تحقق التفعيل المنهجي لأهداف يمكن إدارتها، إلى جانب كفاءة تخصيص الموارد لعمليات المنظمة، والتمكن من التعلم الاستراتيجي داخل المنظمة (Löser, 2015).

واستخدام بطاقة الأداء المتوازن يحقق العديد من المميزات أهمها (الجبالي، 2016):

1. تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.

2. المساهمة في توحيد أهداف المنظمة.

3. ربط أهداف المنظمة بنظام الحوافز.

4. كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف الكلية.

5. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.

6. وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

4.1.2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى دعم إدارة التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات، حيث يعد تطوير بطاقة الأداء المتوازن العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجية، لذلك أدرك الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من أداة قياس فهي أداة قائمة بذاتها، في إطار كامل لتنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تجبر إدارة المنظمة على التركيز على محركات الأداء المستقبلي وليس فقط على الأداء السابق، وبالتالي فهي تعمل على تحقيق الربط والتكامل بين الاستراتيجية والأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، ومع مرور الوقت طورت بطاقة الأداء المتوازن كنظام تحكم لمساعدة فرق الإدارة في المنظمات في تحقيق الإدارة الاستراتيجية لأدائها (Basuony, 2014).

ويضيف معمر (2020) عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

1. الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل.
2. مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطويرات المستقبلية للمنظمة.
3. التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء في المنظمة.
4. تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية.

5. توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
6. الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة.
7. جعل المنظمات قادرة على متابعة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

5.1.2 خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب بناء النموذج القيام بعدة خطوات وهي(صالح، 2014):

1. تحديد وضع الأهداف الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المنشأة.
2. تحديد مقاييس الأداء لكل جانب من جوانب القياس الأربعة وقد تكون هذه المقاييس كمية أو وصفية.
3. دراسة المقاييس من خلال عرضها على العاملين لإبداء رأيهم فيها وتحديد البيانات اللازمة لذلك.
4. وضع قيمة مستهدفة للمقاييس حتى يتم مقارنة الأداء الفعلي بالقيم والتكاليف المستهدفة.
5. إعادة النظر في القيم المستهدفة بين فترة وأخرى حسب التغيرات التكنولوجية والبيئية والاقتصادية.
6. إعداد تقرير حول مدى تحقيق مؤشرات الأداء المتوازن للقيم المستهدفة.
7. وضع نظام للحوافز للمديرين والعاملين بناء على مدى تحقيقهم للأهداف.

6.1.2 القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها، ومن ذلك هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي (أبو شرح، 2012):

1. ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن.

2. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، وأن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين والتأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك.
3. إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، وتحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال
4. الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، والبدء بتحليلات عميقة، بهدف التعلم والتحسين.
5. إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية مع منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه.

7.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية هي:

البعد المالي: يهدف هذا البعد إلى الوقوف على مدى وفاء المنظمة باحتياجات حاملي الأسهم وهل تحقق المنظمة عائداً مناسباً على الاستثمارات التي تقوم بها، وهل تزيد هذه الاستثمارات من قيمتها في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم، وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق، ونصيب السهم من الأرباح، وغيرها (عجاتي ويخاشة، 2021).

وفي هذا البعد تحدد مقاييس الأداء المالي الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، وكثيراً من المنظمات في المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج تركز علي أهداف النمو السريع، وفي مرحلة النضوج تركز علي تعظيم التدفق النقدي، وبالتالي تختلف المقاييس حسب كل مرحلة (سعيد، 2013).

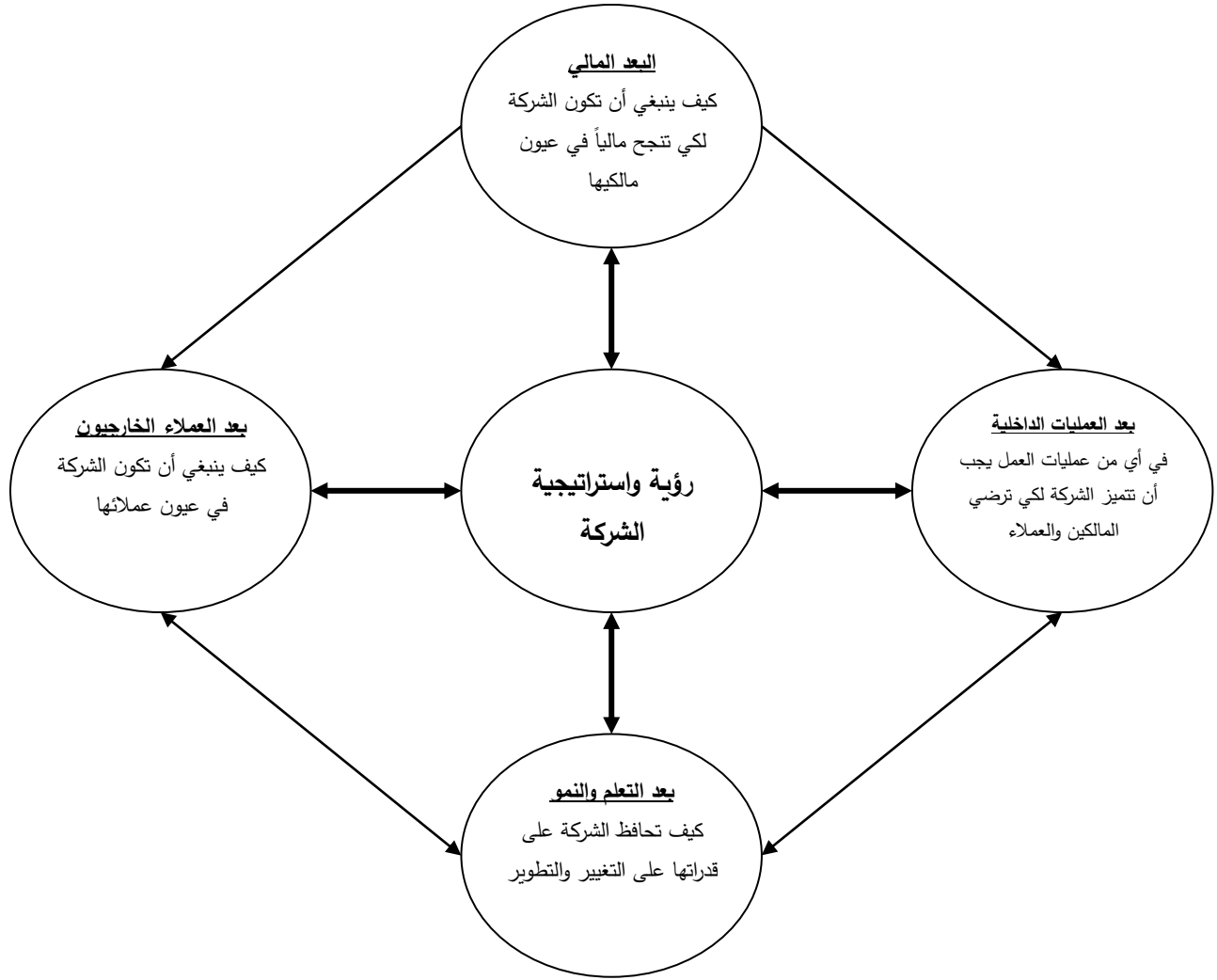
بعد العملاء: في هذا البعد، يحدد المديرون شرائح العملاء، والأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها، ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة. ويوضح بعد العملاء مقاييس أداء متعددة لمخرجات الاستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً من قبل الإدارة، وتشتمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا العملاء وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد، وتحديد ربحية العملاء، وتحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة.

ويتضمن هذا البعد مجموعة من الاهداف الاستراتيجية والتي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة عند إعداد استراتيجيتها، والتي تتمثل في الحصة السوقية وحجم التعامل مع العملاء. وكذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، كذلك الاهتمام بتحقيق رضا العميل، وبالتالي تعظيم الربح المحقق من وراء كل عميل (سعيد، 2013).

بعد التعلم والنمو: ويحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على المؤسسة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل الأمد. إن جوانب بعد الأعمال الداخلية، وبعد المستهلك تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي، إلا إن إمكانيات الشركة الحالية، مثل: التكنولوجيا المستخدمة، وكفاءات النظم والأعمال، يحتمل ألا تكون قادرة على تلبية الأهداف طويلة الأجل المحددة في بعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، لذلك تتطلب المنافسة العالمية الشديدة من الشركات مواصلة التحسين المستمر لقدراتها لإيصال القيمة أو المنفعة للمستهلكين (المبيضين وآخرون، 2016).

ويتضمن بعد التعلم والنمو ثلاثة معايير أساسية للتقييم يتمثل الأول في رضا العاملين والذي يعتبر ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، وشرطاً ضرورياً لزيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وخدمة العميل، وتقيس كثير من المنظمات رضا العاملين من خلال استقصاء عينة عشوائية منهم بصفة دورية أو سنوية، كما يتمثل المعيار الثاني في قياس معدل الاحتفاظ بالعاملين لأطول فترة ممكنة، لأنهم يمثلون بالنسبة لها استثماراً طويلاً الأجل، وتركهم للعمل يمثل خسارة رأس مالها الفكري. ويقاس معدل الاحتفاظ بالعاملين من خلال معرفة نسبة معدل دوران العمالة، ويأتي المعيار الثالث في قياس إنتاجية العاملين والتي يرتبط قياسها بالمخرجات التي أنتجت بواسطة العاملين بالنسبة لعدد من استخدموا في إنتاج هذه المخرجات، وهناك طرق كثيرة لقياس إنتاجية العاملين وأبسط طرق القياس هي العائد لكل موظف (سعيد، 2013).

بعد العمليات الداخلية: يساهم هذا البعد في تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العملاء، حيث يشمل سلسلة القيمة التي تحققها العمليات الداخلية للمنظمة والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، ومن مؤشرات نسبة المنتجات المعيبة، ومقياس الإنتاجية التي تحدد الاستخدام الأمثل للموارد... الخ (عجاتي ويخاشة، 2021).



ويوضح الشكل رقم (2.2) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الباحث

8.1.2 عمليات بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية:

بين كابلان ونورتن بان بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ربط استراتيجية المنظمة مع أنشطتها القصيرة الأجل من اجل ضمان تنفيذ فعال للاستراتيجية المتبعة من خلال أربعة عمليات رئيسية (العجلة، 2018):

1. توضيح الاستراتيجية المتبعة وترجمتها إلى أهداف: حيث يجب ترجمة رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف محددة لوضع الاستراتيجية، ويكون توضيح الاستراتيجية المتبعة بالاتفاق بين المديرين والمسؤولين.

2. إنشاء وتوصيل الروابط بين الأهداف الاستراتيجية وأدوات قياسها: حيث تسمح هذه العملية بإيصال الأهداف الاستراتيجية العامة إلى مختلف المستويات بالمنظمة وربطها بالأهداف الفرعية لكل قسم من الأقسام الإدارية.

3. تخطيط وتحديد الأهداف وتنسيق المبادرات الاستراتيجية: تتسم موارد المنظمة بأنها محدودة، لذلك يرى كابلان ونورتن أن المؤسسات تسعى في الوقت الحالي إلى تطبيق مجموعة من البرامج، الأمر الذي يصعب من توحيد هذه المبادرات لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، لذلك يجب الاقتصار على الأهداف المحددة كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات.

4. التغذية العكسية والتعلم الاستراتيجي: تتمثل التغذية العكسية في معرفة ما إذا كانت المؤسسة واقسامها والعاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المخططة، كما تسمح للمؤسسة بتقييم استراتيجيتها على أساس الأداء الحالي ومنه اجراء التصحيحات المناسبة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.

واستندا ما تقدم إن الباحث وجد أن لبطاقة الأداء المتوازن دوراً مميزاً في تزويد المدراء في المنظمات بطرق وأساليب علمية، تساعد في وضع الخطط اللازمة لتسيير أعمالهم وتنظيمها، كما يمكن أن تزودهم بمزيد من المؤشرات التي تعكس أداء المنظمة، وبالتالي فهي أداة تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها وتحقيقها، وهذا ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية تستند إلى استراتيجيات، تمكنها من تسويق نفسها وتحقيق المكانة التي تسعى لها.

2.2 المبحث الثاني: التسويق والاستراتيجيات التسويقية:

1.2.2 مفهوم الاستراتيجية:

يرى الحربي (2015) بأن الاستراتيجية "عملية مستمرة تقوم على التوجيهات والقرارات في فترة زمنية قد تطول أو تقصر من خلال التصميم والتنفيذ والتقييم المستمر في ظل إمكانيات المنظمة وقدرتها على التعامل مع البيئة المحيطة من أجل الحفاظ على المنظمة وتحقيق أهدافها".

كما يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها مجموعة منسقة ومتكاملة من الإجراءات والالتزامات الهادفة إلى استغلال الكفاءات الأساسية وتحقيق الميزة التنافسية، وتشير الاستراتيجية إلى ما تنوي المؤسسة القيام به، كما أن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المؤسسة الأساسية، واعتماد مسار عمل محدد وكذلك الحرص على التخصيص الأمثل للموارد لتحقيق تلك الأهداف (Nickols, 2018).

وتتم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من قبل المنظمات والتي يمكن تصورها على أنها القرارات والأنشطة التي تمكن الأعمال التجارية في محفظة الشركة من تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها والحفاظ على أدائها أو تحسينه (Johson, 2013).

2.2.2 مستويات الاستراتيجية:

تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الاستراتيجية في المؤسسة، إلا أنه توجد ثلاثة مستويات وهي كالاتي (مقراش، 2016):

1. الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Corporate Strategy: يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أي على صورتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المنظمة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي.

2. استراتيجيات وحدات الأعمال Business Strategy: هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين.

3. الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy: تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد المداخل والتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط. وتبرز الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الانتاج، والتسويق، والمبيعات، والوظائف المالية، الموارد والبشرية، ونظم المعلومات. فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال الانتاج من خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق اهداف التصنيع ودعم استراتيجية وحدة النشاط.

3.2.2 الإدارة الاستراتيجية:

ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية نتيجة التغيرات السريعة والمتطورة في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير والنمو، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، والتغيرات في المواقف البيئية التي تواجهها هذه المنظمات، أدى ذلك إلى اهتمام

الرواد والباحثين الإداريين بالمؤثرات وبالعوامل التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة، والاستنتاجات الأخيرة أدت إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرًا آنذاك إلى ما أصبح يطلق عليه اليوم الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليتها وقدرتها على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بشكل متوازن وكفاء وفعال (الشميلي، 2017).

ويشير محمد (2014) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل الفن والعلم الذي يتم من خلاله تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة أو الأعمال من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تركيزها على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والمالية والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة المعلومات الحاسوبية، وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

فالإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة لتقييم الذات والسيطرة على البيئة المؤسسية، وتقييم المنافسين وتحديد الأهداف والاستراتيجيات لمواجهة جميع التحديات، ثم إعادة النظر في كل استراتيجية لتحديد كيف يمكن أن تكون الاستراتيجية حيث أن تنفذ أو تحتاج إلى تغيير لتلائم بيئة المؤسسة أو التكنولوجيا أو المنافسين أو البيئة الاقتصادية أو البيئة الاجتماعية أو المالية أو السياسية المحيطة (Khan and Huda, 2016).

والإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة بإدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها، وهي أيضاً وظيفة المدير الاستراتيجي لأنها تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا معرفة الأنشطة الرئيسية للقيام بها من خلال تطوير علاقاتها مع البيئية وإدارة محفظة الأعمال بصورة تحقق ميزة إستراتيجية للمنظمة (الجنابي، 2016).

والعملية الاستراتيجية تتكون من مجموعة من القرارات الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وتحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات (SWOT)، والبرامج، وتخطيط الموارد البشرية (Bagheri, 2016).

ويرى Huiru (2011) بأن الإدارة الاستراتيجية هي "مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، ويشمل المسح البيئي (الخارجي والداخلي على حد سواء)، وصياغة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي أو طويل المدى)، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة، وهي تؤكد على تحليل وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية من حيث نقاط القوة والضعف في المنظم.

4.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

يشير الحربي (2015) إلى أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتضح فيما يلي:

1. **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:** يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر عليها، والتي تمثل الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات المنظمة، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بسوق العمل الذي تعمل فيه المنظمة.
2. **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:** وهي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة هذه العوامل تتمثل في الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة، ومختلف الوظائف الموجودة في المنظمة، والمعدات والتجهيزات والأموال، والأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة، والمعلومات والتقنيات المتوفرة في المنظمة، والعلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.
3. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** وهذا يتطلب معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن

للتحقق من مدى إنجازها، كما أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات الإدارة في المنظمة، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره الإدارة كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي في المنظمة.

4. صياغة وتكوين الاستراتيجيات: وذلك بتحديد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المخطط لها، وبالتالي تحدد استراتيجيتها من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

5. تنفيذ الاستراتيجية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية.

متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال الكشف عن الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها، ومقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها، ووضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

5.2.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية (تبيدي، 2010):

1. **مرحلة الصياغة:** وتهتم هذه المرحلة بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية.

2. **مرحلة التنفيذ:** تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة في المنظمة، وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

3. **مرحلة التقييم:** تأتي هذه المرحلة لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات، وهذا يتطلب من المنظمة تجميع البيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات والتي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

6.2.2 متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

وقد أشار حنا (2012) إلى مجموعة من المتطلبات والتي تساعد في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، ويمكن تحديد هذه المتطلبات فيما يلي:

1. تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة.
2. صياغة السياسات والتي تمثل المبادئ والقواعد المحددة والمرشدة لتطبيق الاستراتيجية، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.
3. توزيع وتخصيص الموارد حيث يعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.
4. بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب، فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.
5. الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية والتي تتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها.
6. تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية فهي مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية، وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة، وخصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

7.2.2 فوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

أشار Srinivasan (2014) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تساعد في توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، والتركيز على ما هو مهم استراتيجيا للمنظمة، وكذلك تحقيق فهم أفضل لبيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. ويمكن لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات تحقيق العديد من الفوائد المادية المباشرة، ويمكن تلخيصها بما يلي (الجابري، 2013):

1. تمكن المنظمة من التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي تكون البادئة في التغيير والمؤثرة.

2. تبين القواعد والأسس لتوزيع الموارد.
3. تُمكن المنظمة من التنبؤ بفرص وتحديات المستقبل الأمر الذي يؤدي إلى استغلال الفرص والتقليل من تأثير التحديات الخارجية.
4. تؤدي إلى تعظيم نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف الداخلية.
5. تبين للعاملين أهداف واتجاهات المنظمة الواضحة للمستقبل الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التناقض الداخلي.
6. تؤدي إلى تحسين في الأداء بالمقارنة من المنظمات التي لم تعتمد الإدارة الاستراتيجية.
7. تُحسن من رضا العاملين وتحفزهم.
8. يستطيع متخذ القرار الحصول على المعلومات في وقتها مما يؤدي إلى السرعة والتحسين في اتخاذ القرارات الذي تنعكس على تخفيض التكاليف.

8.2.2 حاجة المنظمات للإدارة الإستراتيجية:

تظهر الحاجة للإدارة الاستراتيجية كنتيجة للأسباب التالية (Sengupta and Chandanm, 2011):

1. وجود عدد كبير من المتغيرات الخارجية التي لا تبقى قيمها ثابتة، ولكن يمكن أن يكون لها تأثير عميق على عمليات المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبيرة، وتشمل هذه المتغيرات - البيئة العالمية المتغيرة، والاتجاهات الاقتصادية، والقوى السياسية والقانونية، والاجتماعية والتحولت الثقافية، لذلك يجب أن تتضمن الخطط الاستراتيجية أحكاما للتعامل مع هذه الأوضاع المتغيرة .
2. أصبحت الموارد الطبيعية شحيحة بشكل متزايد، ويجب على الإدارة تحديد كيفية استعمال هذه الموارد وكيفية تخصيصها والاستفادة منها بفعالية.

3. تغير القوى العاملة والموارد البشرية باستمرار، لذلك أصبحت القوى العاملة أكثر تعليماً مع نتيجة العمل الروتيني المتكرر، وأصبح بالإمكان القيام بالأعمال عن طريق الكمبيوتر أو الروبوتات، وهذا يفرض على المؤسسة العمل على إعادة توزيع صحيح القوى البشرية.

4. حدوث تقدم كبير في توافر المعلومات وتدفعها واستخدامها، وهذا زاد كمية ونوع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات واستخدامها، مما يؤدي إلى التحفيز نحو الحاجة إلى زيادة المعرفة والقدرة على التخطيط بشكل فعال على المدى الطويل.

9.2.2 مكانة التسويق في الإدارة الاستراتيجية:

لم تنشأ المكانة الاستراتيجية للتسويق بشكل عشوائي، إنما أجبرت البيئة الصعبة الإدارة على تطوير خطط استراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد، وقد كان التركيز في بادئ الأمر على الشؤون المالية للمنظمة، وبالطبع أدركت الإدارة أن التسويق كان مطلوباً ولكن ليس ضرورياً، ففي الوقت الذي أكد فيه التخطيط الاستراتيجي على التفقد النقدي والأرباح وعلى الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقاً من الحصة السوقية، ازدادت حدة المنافسة واضطرابات البيئة، حيث أصبحت الحصة السوقية التي هي النتيجة بدلاً من أن تكون السبب (السبتي، 2018).

إن أي منظمة لن تستطيع البقاء طويلاً إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه، وفي هذا الخصوص، فإن الرجوع إلى التسويقي هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغييرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحويه من مكونات، وأن المنظمة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي، ولكن عليها أيضاً أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطلق تسويقي استراتيجي.

إن تفكير المنظمة التي تتبنى المفهوم التسويقي لا بد وأنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكي تستطيع المنظمة تحديد اهتمام المستهلكين، لابد من تبني التسويقي الاستراتيجي والذي من خلال تكون مهمة البحث في الظروف التي تجعل عرض المنظمة تابعاً ومنبثقاً من طلب السوق، فهو ينطلق أولاً من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات ثم يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق (السبتي، 2018).

3.2 المبحث الثالث التسويق:

1.3.2 مفهوم التسويق

لقد تعدد التعريفات التي تناولت التسويق، فيعرف بأنه الطريقة التي بواسطتها توائم المؤسسة بين أفرادها ومواردها المادية والمالية من ناحية وبين حاجات ورغبات عملائها من ناحية أخرى (نصيرات، 2012). ويعرفه كوتلر على انه الانشطة الموجهة نحو تحقيق اشباع للحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل او هو عملية اجتماعية وادارية يحصل من خلالها الافراد او الجماعات على حاجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الاخرين (كوتلر، 2004). وتعرف الجمعية الأمريكية للتسويق مفهوم التسويق بأنه "عمليات تخطيط وتنفيذ التعريف بالمنتج، تسعيره، توزيعه، ترويجه، سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة أو فكرة بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات الأفراد والمؤسسات المختلفة (سالم، 2006).

ويعرف التسويق بأنه مجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين بالشكل الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ومقابلة رغباتهم

واذواقهم، ويتناسب مع قوتهم الشرائية، وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويحقق التقدم الاجتماعي والازدهار الاقتصادي للمجتمع (عزام وآخرون، 2009).

كما يرى Cooley (2016) أن التسويق عملية تحديد العملاء المستهدفين وقطاعات السوق، وتوليد العملاء المتوقعين، والاتصال بالعملاء المحتملين، وتحويل العملاء المحتملين إلى عملاء، لا يشمل إدارة العلاقات مع العملاء.

2.3.2 أهمية التسويق:

لم يعد التسويق مجرد نشاط من نشاطات منشآت الأعمال التقليدية، وإنما أصبح يحتل مكاناً بارزاً في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع ويندر أن نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شريكه الحيوي، وتظهر أهمية التسويق فيما يلي (سالم، 2016):

1. أهمية التسويق للمجتمع: يؤدي التسويق في وقتنا الحاضر دوراً بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع تتمثل فيما يلي:

1. رفع المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية، فالمستهلك لديه حاجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان، ومهمة إشباع هذه الحاجات تقع على عاتق التسويق.

2. يخلق النشاط التسويقي عدداً كبيراً من الوظائف يعمل فيها أفراد المجتمع.

3. تؤثر تكلفة التسويق تأثيراً واضحاً على مستويات الأسعار، وكلما أمكن تخفيض هذه التكلفة كلما زادت رفاهية المجتمع وسعادته.

4. يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية وتسهيل حركة التبادل التجاري مما يساعد على النمو الاقتصادي، إذ أن نجاح أي نظام اقتصادي يتوقف إلى حد كبير على نجاح المنشآت المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلد وخارجه بأفضل فاعلية ممكنة.

5. يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة في السوق وهو بذلك يؤدي دوراً كبيراً في توجيه وترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع المختلفة لتوجيه القوة الشرائية في الاتجاهات السليمة التي تحقق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك، مما يساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي وتنميته.

2. أهمية التسويق للمنشأة:

1. يؤدي نجاح النشاط التسويقي في المنشأة إلى ارتفاع كفاءتها الإنتاجية وبالتالي توسعها واستمرار بقائها في السوق.

2. ينظر للتسويق على أنه حلقة الوصل بين إدارة المنشأة والمجتمع الذي تعيش فيه والأسواق التي تخدمها.

3. يحتل التسويق في الأقطار العربية أهمية متزايدة كعامل أساسي من عوامل تسريع التنمية الاقتصادية، والتي ستظهر بعد الانتهاء من إقامة المشاريع الصناعية التي يجري إنشاؤها.

وقام كوتلر بتقسيم بيئة العمل التسويقي في المنظمة إلى:

1. بيئة العمل الخارجية: وتتمثل في تلك العوامل التي لا تخضع لسيطرة وتحكم إدارة المنظمة إلى حد كبير، وقسمت إلى مجموعتين الأولى بيئة العمل الخارجية الكلية، وتشمل ست قوى متصلة معا ولها تأثير مميز على نظام المنظمة التسويقي وهي العوامل الديمغرافية، والأوضاع الاقتصادية، والمنافسة، والقوى الاجتماعية، والقوى السياسية والقانونية والتكنولوجية، أما الثانية فهي البيئة الخارجية الجزئية،

وهي تلك العوامل التي ترتبط بالمنظمة ذاتها أكثر من البيئة الخارجية المحيطة بها وتتمثل في العملاء، والوسطاء، والموردون والأسواق.

2. بيئة العمل الداخلية: وهي عبارة عن المكونات والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي تخضع لسيطرتها بدرجة كبيرة، وتقسم إلى البيئة الداخلية المباشرة والتي تتمثل في عناصر المزيج التسويقي، وبيئة العمل الداخلية الغير مباشرة، مثل أنظمة الانتاج والتمويل والأفراد ونظم المعلومات التسويقية (الأمير، 2020).

3.3.2 الاستراتيجيات التسويقية:

تشير استراتيجيات التسويق كذلك إلى تبني المنظمة للمزايا التنافسية، عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على تلك المزايا بصورة أفضل من منافسيها، من أجل جذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل، وبشكل متميز عن منافسيها، وهذه الخطوات تختلف من منظمة إلى أخرى (مقدامي وآخرون، 2012).

ويعرف Cravens and Piercy (2006, p29) الاستراتيجية التسويقية بأنها "وضع رؤية للمنظمة وتطويرها، وتحديد الأهداف وتنفيذها، وإعداد وإدارة البرامج التسويقية لتلبية متطلبات العملاء في الأسواق المستهدفة".

وتعرف الاستراتيجيات التسويقية على أنها منطلق للتسويق والتي تأمل به المنظمة من تحقيق الاهداف التسويقية والتي تتكون من استراتيجيات محددة لزيادة الأسواق المستهدفة وتحديد المتوقع والمزيج التسويقي ومستويات الانفاق في التسويق (عمر، 2017).

كما وتعرف بأنها مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراصة التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع حاجات المستهلك ورغباته وطلباته مع تحديد السعر أو المقابل المادي المناسب لتقديمه أو بيعه، ثم الترويج له، و ثم توزيعه وإيصاله إلى المكان المطلوب وفي الوقت المناسب (حنين، 2019). وهناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن استخدامها من قبل إدارات التسويق إلا إن أكثرها شيوعاً هي التي وضعها بورتير (Porter) وتتمثل بثلاث استراتيجيات هي: التميز، قيادة التكلفة، واستراتيجية التركيز (طلحة، 2019).

وفقاً لبورتير (Porter)، تسمح الاستراتيجيات للمؤسسات باكتساب ميزة تنافسية من ثلاث قواعد مختلفة: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز. ويسمى بورتير (Porter) هذه القواعد بالاستراتيجيات العامة، وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية والتي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال اتباعها وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1. استراتيجية السيطرة على التكاليف: ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في حال حرص الشركة على ضبط تكاليف الترويج، وتقليد المنتجات بدلاً من ابتكارها، كذلك في حال خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها، كما تستخدم هذه الاستراتيجية عند اختبار المواد الخام المنخفضة الثمن والموارد المحلية، ويمكن أن تستخدم عند اختيار مواقع منخفضة التكاليف للشركة (معراج وآخرون 2016). فقيادة التكلفة تركز على إنتاج منتجات موحدة بتكلفة منخفضة جداً لكل مجموعة من المستهلكين الذين لديهم حساسية للسعر، وهنا يمكن تحديد نوعين بديلين من استراتيجيات قيادة التكلفة، النوع الأول هو استراتيجية منخفضة التكلفة تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة واسعة من العملاء بأقل سعر متاح في السوق، والنوع الثاني استراتيجية أفضل قيمة تقدم من خلالها المنتجات أو الخدمات بأقل سعر متاح

مقارنة بمنتجات منافسة لها سمات مماثلة. فالاستراتيجيات من النوع الأول والثاني تستهدف سوقاً كبيراً (David, 2011).

2. **استراتيجية التمايز:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليناسب رغبات وحاجات المستهلكين الذين يهتمون بالجودة والتميز أكثر من اهتمامهم بالسعر، وهذا بمعرفة المنتج كوحيد في القطاع السوقي، وقد يأخذ التميز عدة أشكال كالتصميم الأصلي أو صورة العلامة التجارية، ولقد حدد كوتلر (Kotler) خمسة أبعاد للتمييز في السوق من منظور تسويقي، تمثلت في المنتج والخدمات والأفراد ونقاط البيع، والصورة (العيد، 2015).

واستراتيجية بورتر (Porter) من النوع الثالث هي التمايز، وهي استراتيجية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات تعتبر فريدة من نوعها على مستوى الصناعة وموجهة إلى المستهلكين الذين لا يتأثرون بالسعر نسبياً (David, 2011).

3. **استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد:** تعمل هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على قطاع من السوق وخدمته، وتحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على التكلفة والتميز المركز في السوق المستهدف في منتجات وخدمات، ويتم تطبيقها في منطقة جغرافية محددة، فهي تقود بجهود المنظمة إلى مجال تنافسي ضيق أو جزء محدد من السوق، لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف (الأمير، 2020).

والتركيز يعني إنتاج منتجات وخدمات تلبي احتياجات مجموعات صغيرة من المستهلكين، وهناك نوعان بديلين من استراتيجيات التركيز هما النوع الرابع والنوع الخامس، فالنوع الرابع هو استراتيجية تركيز منخفضة التكلفة تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة صغيرة (مجموعة متخصصة) من العملاء بأقل سعر متاح في السوق. وتشمل الأمثلة على الشركات التي تستخدم استراتيجية النوع الرابع شركة Jiffy Lube

International و Pizza Hut ، بالإضافة إلى تجار السيارات المستعملة المحليين ومطاعم النفاثق، أما النوع الخامس في استراتيجية تركيز ذات قيمة عالية تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة صغيرة من العملاء بأفضل قيمة سعرية متاحة في السوق (David, 2011).

وتهدف استراتيجية التركيز الأفضل قيمة والتي يطلق عليها أحياناً "التمايز المركز" ، إلى تقديم مجموعة متخصصة من المنتجات أو الخدمات للعملاء التي تلبي أذواقهم ومتطلباتهم بشكل أفضل من منتجات المنافسين، وتستهدف استراتيجيات التركيز من النوع الرابع والنوع الخامس سوقاً صغيراً. ومع ذلك، فإن الاختلاف هو أن استراتيجيات النوع الرابع تقدم خدمات المنتجات لمجموعة متخصصة بأقل سعر، بينما يقدم النوع الخامس منتجات / خدمات لمجموعة متخصصة بأسعار أعلى ولكنها محملة بالمميزات بحيث يُنظر إلى العروض على أنها أفضل قيمة (David, 2011).

الاستراتيجيات العامة

التركيز	التمايز	قيادة التكلفة	
	النوع الثالث	النوع الأول والثاني	صغيرة
النوع الرابع والخامس	النوع الثالث	-	كبيرة

الشكل (3.2) يوضح الاستراتيجيات الخمسة العامة الخمس لبورتر

المصدر: (David, 2011)

4.3.2 اعتبارات استخدام الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لبورتر:

ويمكن تلخيص عدة اعتبارات لاعتماد استراتيجيات بورتر Porter أهمها (الأمير، 2020):

1. أن هذه الاستراتيجيات هي عامة، لأن كل الشركات تتبناها بغض النظر عما إذا كانت صناعية أو خدمية.

2. هذه الاستراتيجيات تركز على كيفية التنافس لكل من الأعمال الصناعية أو الخدماتية في السوق المعين، أو قطاع من السوق الذي تخدمه المنظمة وتحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء عالي.

3. تعد هذه الاستراتيجيات هي المسؤولة عن الموائمة بين المعرفة المتمثلة بخبرة المؤسسة وبين مواردها وذلك لتحقيق أداء تسويقي متميز.

4. أثبتت هذه الاستراتيجيات جدارتها في أنها تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، والأداء بوجود المعرفة.

5. أن استراتيجية الكلفة الأقل هي إحدى استراتيجيات بورتر والتي يمكن ملاحظة تأثيرها على المستهلكين من خلال البضائع المستوردة من الصين ذات السعر المنخفض بسبب تصنيعها بتكلفة منخفضة وخاصة تكلفة العمالة، إذ أن هذه البضائع لها إقبال كبير من قبل المستهلكين بسبب السعر المنخفض وذات المواصفات المقبولة.

6. أن الاستراتيجيات التنافسية هي خصائص للمؤسسة التنافسية، ومن خلالها تسعى تلك المؤسسات إلى الموائمة بين خبراتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعيها وراء تحقيق أهدافها.

7. يتم من خلال هذه الاستراتيجيات تحديد الكيفية التي تتنافس بها المؤسسة في مجال أعمال أو صناعة معينة، بحيث تحقق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها.

5.3.2 أهمية الاستراتيجية التسويقية:

هناك العديد من المنظمات التي تتحرك بدون استراتيجية واضحة، خاصة في ظل مناخ يعج بالاندماجات ومن غير استراتيجية تسويقية يصعب على المنظمة ان تحتفظ بزبائننها، وانه من الأهمية لوجود استراتيجية تسويقية وجود تغيرات مستمرة وخطيرة في بيئة المنظمة، والتي من الممكن أن تعرضها إلى صدمات غير متوقعة في أشطتها التسويقية، يمكن أن تتمثل أهمية الاستراتيجيات التسويقية فيما يلي (عمر، 2017):

1. إتاحة الافاق امام المنظمة لأعداد اهدافها بما يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في نشاطها من جهة وتلبية احتياجات ورغبات العملاء من جهة ثانية.

2. تعد الاداة الرئيسة للمنظمة في تحليل البيئة الخارجية وخاصة المتعلقة بالمنافسين للتعرف على الامكانيات التي لديهم وكذلك دراسة البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف.

3. تحديد الاسواق التي للمنظمة القدرة على التنافس وكذلك تحديد الاسواق المستهدفة والعملاء الحاليين والمستقبليين.

4. المساعدة على تقديم خدمات متجددة بما يناسب حاجات ورغبات الزبون.

5. تحقق استراتيجيات التسويق للتفكير والابداع وتقديم الافكار الحديثة والتي تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة على المنظمات المنافسة.

6.3.2 سمات الاستراتيجية التسويقية:

يمكن أن تتحدد سمات الاستراتيجية التسويقية فيما يلي (أبو عويلى، 2008):

1. الشمولية: يجب أن يشمل التخطيط الاستراتيجي جميع أوجه النشاط في المنظمة، وأن تكون

الاستراتيجية هيكلية، فتوضع استراتيجية رئيسية ثم مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية مع

الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية.

2. الاستمرارية: التخطيط الاستراتيجي من المهام المستمرة التي تمارسها الإدارة العليا حسب تغير الفرص، ووقت الأزمات.
3. الديناميكية: يتصف التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لأنه يرتبط بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد والتغيرات السريعة، ولذا يجب أن تكون هناك تغذية مرتدة بين القرارات الاستراتيجية والتنفيذ.
4. الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات: قد يصعب الحصول على المعلومات بدقة وذلك لأن معظم مصادر المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي تقع خارج المنظمة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى كم ضخم من المعلومات الخاصة بالمستقبل.
5. المخاطر المحسوبة: يجب اتخاذ القرارات بحيث تكون بها درجة مقبولة من المخاطرة، ويتوقف ذلك على الموارد المتاحة التي سيتم تخصيصها للاستراتيجية والفترة الزمنية التي سيتم تغطيتها.
6. التركيز على المخرجات: يجب اتخاذ القرارات بحيث تكون بها درجة مقبولة من المخاطرة، ويتوقف ذلك على الموارد المتاحة التي سيتم تخصيصها للاستراتيجية والفترة الزمنية التي سيتم تغطيتها.
7. التأثير بالقيم الذاتية: تتأثر الاستراتيجيات بالقيم الأخلاقية والأطر الفلسفية للمديرين وبصفة أساسية عندما تكون المعلومات غير متاحة بقدر كافي يمكن من الاستناد إليها عند وضع الاستراتيجية.
8. إمكانية التطبيق: لا يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوره في أن يكون إطاراً مرشداً للمنظمة إلا إذا توفرت الموارد المختلفة التي تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.

7.3.2 مراحل التسويق الاستراتيجي:

يمر التسويق الاستراتيجي في المراحل التالية (الهنداوي، 2014):

1. مرحلة تصميم التسويق الاستراتيجي: تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة

الخارجية للمنظمة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي

القوة والضعف في المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، وتحديد الاستراتيجيات المطلوبة للنمو في

الأسواق، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

2. مرحلة تطبيق التسويق الاستراتيجي: تتطلب هذه المرحلة قيام المنشأة بتحديد الأهداف التسويقية

السنية، وضع الممارسات التسويقية، وتحفيز العاملين بإدارة التسويق، وتخصيص الموارد، كما

يتطلب تطبيق الاستراتيجية التسويقية بناء الثقافة التسويقية المساندة، وتطوير هيكل تنظيمي فعال،

ووضع نظام للتحفيز يرتبط بأداء العاملين في المنظمة.

3. مرحلة تقييم التسويق الاستراتيجي: تستهدف هذه المرحلة تحديد متى لا تعمل الاستراتيجية التسويقية

بطريقة ملائمة؟، وتتضمن أنشطة تقييم التسويق الاستراتيجي ثلاثة مراحل وهي: المرحلة الأولى:

مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية، والمرحلة الثانية: قياس

أداء الاستراتيجية التسويقية، والمرحلة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تحدث عن

مسار الخطة.

8.3.2 أنواع القرارات التسويقية الاستراتيجية:

إن صياغة القرارات التسويقية الاستراتيجية تعتمد على توفر ووجود المعلومات التسويقية التي ترتبط

بالظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي يصعب التحكم فيها لأسباب عديد منها صعوبة التنبؤ

بالنتائج المحتملة، وصعوبة تقييم النتائج، فضلاً عن صعوبة توقع الفرص والتهديدات المحتملة، وعليه

تقتضي الضرورة توفير المعلومات الضرورية عن المجالات الرئيسية التي تصنع في إطارها القرارات

التسويقية الاستراتيجية، ولذلك فإن هناك أربع أنواع من القرارات التسويقية الاستراتيجية هي (بن جروة ودلهوم، 2018):

1. القرارات المتعلقة بمعرفة المبالغ المطلوبة لأداء الأنشطة التسويقية، فهي تشير لتلك الأنشطة والجهود المبذولة من قبل المنظمة في وقت معين، وعند البحث في كيفية صنع مثل هذه القرارات، نجد أنه لا يوجد أسلوب واضح ومحدد بهذا الصدد، فبعض المنظمات تعتمد الموازنة على أساس النسبة المئوية من المبيعات في السنوات الماضية، والبعض الآخر تستند إلى النسب المستخدمة من قبل منظمات منافسة، وهناك من يستخدم ما تبقى من احتياطات وتسخرها لهذا الغرض، والواقع أنه مهما كان الأسلوب المعتمد فإنها جميعاً تتصف بالتخمينية، ولذا فإنها لا تعود بنتائج جيدة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إتباع أساليب أكثر تطوراً مثل النماذج الشاملة التي تحتاج لمعلومات عن مجالات عدة مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، والتكاليف الحالية والمتوقعة.

2. القرارات الخاصة بصياغة المزيج التسويقي الكفاء والفاعل، فهي تشير إلى تخصيص الموارد الضرورية التي تشكل المزيج، ففي المستويات الإدارة العليا ينصب الاهتمام على الحصول على أفضل مزيج من البيع الشخصي والإعلان، وهيكل الأسعار والتوزيع المادي وغيرها من الأنشطة التسويقية الرئيسية، أما المستويات الإدارية التنفيذية فإن التركيز ينصب على القرارات الخاصة بالرسالة الإعلانية الجيدة والإغراء الجذاب الذي ينسجم مع الوسيلة الإعلانية الخاصة بالمنتج، وتجدر الإشارة إلى أن تنظيم القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي لا يخضع لحلول سهلة ولكن هناك بعض المجالات التي يمكن إعداد نماذج لها تتلاءم مع حالات خاصة.

3. القرارات الخاصة بتحديد المجالات التي تؤثر فيها الجهود التسويقية، وهي تتعلق بالتوزيع الجغرافي الذي يتعلق بحصر أثر النشاطات التسويقية الخاصة بكل مجموعة من المنتجات، ذلك لأن مجرد

تخصيص المواد لتنفيذ نشاط معين لا يكفي لضمان تحقيق النتائج المرغوبة، فالأداء الضعيف قد ينشأ إما عن عدم أو ضعف الاهتمام به أو من الاعتقاد بأن الجهود التسويقية يجب أن تحدد استناداً إلى التوزيعات التي يحددها المسؤولين عنها أو كليهما، وعليه ولأجل تحقيق التوزيع الجغرافي الأفضل يجب إجراء بعض التحسينات وذلك من خلال الجمع بين المقاييس العلمية والتوزيعات بين المفاهيم الصحيحة والخبرة والمهارة الفردية للمدراء في الأسواق المختلفة والمنافسة.

4. تحديد القطاعات التي توجه نحوها تلك الجهود التي يتم إعدادها على أساس التوزيع الجغرافي والتي يمكن إعدادها وصياغتها على الأساس الزمني أيضاً، فقد يكون بإمكان المنظمة إعادة التوزيع الملائم للمزيج التسويقي لكل مجموعة من المنتجات في كل سوق.

9.3.2 ادارة الاستراتيجيات التسويقية:

تتمثل استراتيجية التسويق في الاستخدام الأفضل والأمثل للموارد وخطط العمل، والتي توضع من أجل تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة، فهي تحدد الفرص التي يجب أن تسعى المنظمة للاستفادة منها، كما أنها تدل على الأسواق المحددة أنواع المزايا التنافسية الواجب تطويرها واستغلالها (الصرن وصقور، 2020).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من العمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تحدد التوجهات التخطيطية طويل الأجل، وكذلك أداء المنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة (البستي، 2018).

وفي هذا الجانب وبالاستناد إلى ما سبق فإن الباحث يؤكد على أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي والتي يعمل على مساعدة شركات الدعاية والإعلان في فلسطين على تقييم أنشطتها، وأدائها وفق رؤيتها وخططها الاستراتيجية، وهنا يمكن القول أيضاً بأن بطاقة الأداء المتوازن

ليست نظام قياس فقط، بل نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المختلفة في الشركة، والتي تصف استراتيجيتها وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأدائها، وتحقيق مركز تنافسي لها وفقاً لاستراتيجيات تسويقية تنافسية، تتناسب مع عملها وسوقها.

4.2 المبحث الرابع: القطاع الدعائي والإعلاني:

تعد الدعاية ممارسة اتصالية منهجية ومنظمة، تحاول التأثير عن قصد في مدركات ووجدان وتصورات ومعتقدات الأفراد أو الجماعات أو الشعوب، عبر انتهاج أساليب أخلاقية أو غير أخلاقية، وذلك لتحقيق استجابة مرغوبة تصب في مصلحة جهة الدعاية علنية كانت أو خفية، ضمن سياق زمني نسبي (المصدر، 2016).

كما يعد الإعلان عملية اتصال غير شخصي مدفوعة الثمن تتبعها منشآت الأعمال والمؤسسات التي تهدف إلى الربح بقصد تقديم السلع والخدمات والأفكار لمجموعة من المستهلكين أو المشتركين الصناعيين وإقناعهم بها (موساوي، 2021).

ومع بداية التسعينات من القرن العشرين، بدأت صناعة الإعلان تتحو منحى جديداً، إذ لم تعد الدعاية البسيطة المباشرة تكفي لإثارة انتباه المستهلكين، لهذا بدأ البحث عن أفضل المواهب والأفكار الإبداعية الجديدة، وأصبحت الدعاية فناً بحد ذاته، حيث تقوم شركات الإعلان بدراسة المنتج دراسة وافقية وتصميم شعار له وعلامة تجارية خاصة به، وإعداد حملة إعلانية للترويج له، ففي إعلانات التلفزيون أو الراديو قد نحتاج للمصمم مساحة تعبير أكبر في استخدام الصور والصوت والحركة والألوان لجذب انتباه المستهلكين، بينما في الإعلانات الخارجية فهي تعد تحدياً حقيقياً لمصمم الإعلان حيث إن المشاهد يكون متحركاً، وغالباً مستعجلاً، لذا يجب أن تكون الفكرة مختصرة ومقدمة بشكل واضح يحث التأثير المطلوب،

ومن مميزات الإعلان الخارجي انخفاض تكلفته مقارنة ببقية أنواع الإعلان، وبهذا يتمكن أصحاب المنظمات من إيجاد فرص للإعلان من دون تكاليف باهظة (سلام وسراج، 2017).

1.4.2 مزايا الدعاية والإعلان:

يمكن أن نجمل أهمية الدعاية والإعلان فيما يلي (سلطاني، 2011):

1. الترويج للسلع والبضائع والخدمات والأفكار بأيسر السبل وأقل التكاليف، حيث يصل الإعلان باختلاف مضمونه إلى أوسع شريحة يريدها المعلن، وذلك بعد أن يختار الوسيلة الإعلانية التي يريدها.
2. تعريف المستهلك بمميزات السلعة وخصائصها وسعرها أو ضرورة الخدمة وطبيعتها وكيفية استخدامها، أو تفاصيل الفكرة وشرحها بصورة عينية مشاهدة، دون تكلفة الذهاب إلى مكان السلعة أو الخدمة، بل الدعاية والإعلان تأتي بالسلعة نفسها إلى المستهلك في أي مكان هو فيه.
3. توسع السوق، وتعرف التجار والاقتصاديين والصناعيين على السلع والخدمات وتفتح أبواباً عديدة للتعاملات التجارية والاقتصادية بين أهل المصالح الاقتصادية المختلفة.
4. تشجيع التنافس بين المنتجين والصناعيين لتقديم أفضل ما عندهم من إنتاج، وتدفعهم لمحاولة التميز لجذب انتباه المستهلكين.
5. تعتبر الدعاية والإعلان من أهم الوسائل التي تؤمن الدخل للوسائل الاعلانية المرئية والمسموعة والمقروءة.
6. تستخدم الدول الإعلان لتوعية الجماهير لخطر ما، أو تحريضهم للقيام بواجب اجتماعي أو سياسي ما.
7. إن الإعلان اليوم يحتل مكانة هامة وتستخدمه الدول القوية للترويج لأفكارها والسيطرة على الدول الفقيرة واستغلالها، من خلال ما يسمى بالغزو الثقافي.

2.4.2 العوامل المؤثر على الدعاية والإعلان:

تتأثر فعالية الدعاية والإعلان بمجموعة من العوامل هي:

1. البيئة: تحدد البيئة الفرصة التسويقية المتاحة وتبلور الأهداف التسويقية للمنظمة التي يسعى الإعلان

إلى تحقيقها وأهم عناصر البيئة الديمغرافيا وتشمل العوامل السكانية فيما يخص حجمهم وتركيبهم،

المستوى التعليمي، الديانة، الحالة الاجتماعية، والمجتمع حيث للمجتمع تأثير على تكوين أنماط

محددة للسلوك بين أفرادهم والإعلان يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية وتحديد أبعاد التفاعل بين أفرادهم

وأنماط السلوك والتي لها تأثير على السلوك الاستهلاكي الذي يمثل مجال الاهتمام الرئيسي عند

تخطيط النشاط الإعلاني إضافة إلى ما للتقاليد والمحاكاة والمودة من تأثير على السلوك الاستهلاكي،

والعوامل الاقتصادية والتي تتمثل في ضرورة الإلمام باقتصاديات المجتمع وما يطرأ عليها من نمو

وتغيير في حجم الاستهلاك والميل للادخار والميل الاستهلاكي والدخل الفائض، والثقافية فقد أكدت

الاتجاهات السلوكية الحديثة أن السلوك العام يتأثر بخصائص ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ولذا

فمن الضروري الاستناد على تلك المفاهيم الثقافية عند تخطيط وتصميم وإخراج الإعلان،

والتكنولوجية حيث أن التغيير في الوسائل له تأثير على الإنتاج والمنتجات ويؤثر على التوزيع حيث

يساعد على تطوير وسائل المواصلات وطرق الاتصال وبالتالي يسهل عملية نقل وسائل الإعلان،

والقانونية حيث ينبغي أن لا يتجاهل المسؤولين عن الإعلان التشريعات والقوانين التي تنظم ممارسة

النشاط الإعلاني وتلك التي تنظم الحياة فهناك قوانين تحد من التضليل والغش وخداع المستهلك.

2. المنتجات: كلما كانت السلعة أو الخدمة أو الفكرة تشبع حاجة المستهلك وتتميز بجودتها وانطباق

مواصفاتها مع أنواق المستهلكين ورغباتهم كلما ساعد ذلك على نجاح الإعلان.

3. تصميم الإعلان: إن تصميم الإعلان يعد من العوامل المهمة التي تسهم في فعالية الإعلان أو تتسبب في فشله وان كان هذا لا يعتمد فقط على الموهبة الفنية أو مجرد الإبداع في الإخراج ولكن يتطلب معرفة الأساليب النفسية المؤثرة في سيكولوجية المستهلك وزيادة احتمال تأثره الايجابي بالإعلان (طاطه، 2009).

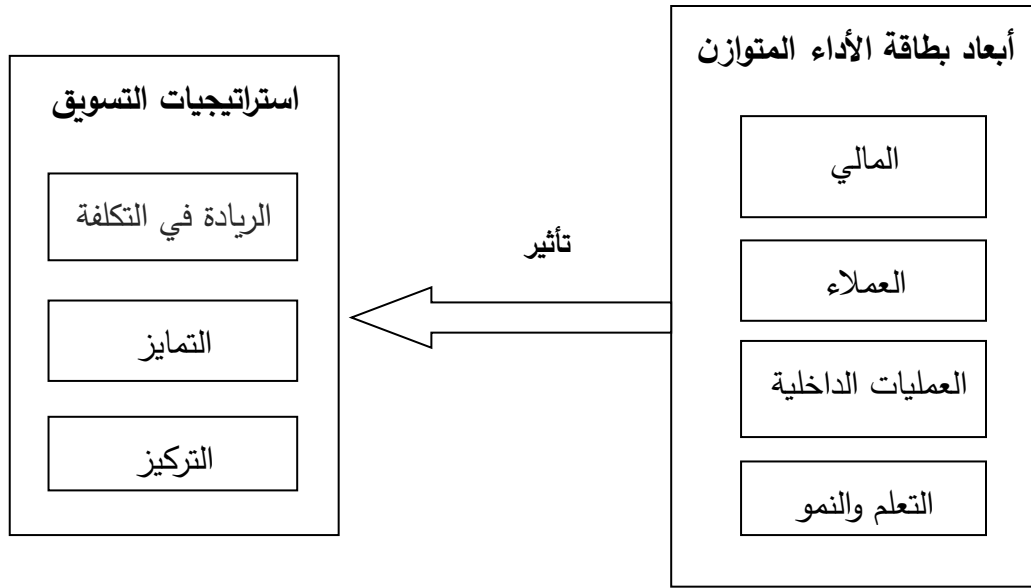
3.4.2 سوق الدعاية والإعلان الفلسطيني:

يستمر سوق الإعلان في فلسطين بالعمل رغم الأحمال الثقيلة النابعة من الظروف المحيطة به، حيث تطورت شركات الإعلان بالوقت الحاضر مع زيادة التخصص في النشاط الإعلاني، واتساع نطاق السوق وتزايد الحاجة للإعلان في ظل التنافس التي تشهده الشركات، وتطور الوسائل الإعلانية، حيث يقدر سوق الإعلان في فلسطيني بحوالي 40 مليون دولار كمعدل سنوي للإنفاق على الدعاية والإعلان (الاقتصادي، 2018)

كما وأدخلت شركات الدعاية والاعلان المنتجات المحلية للمنازل دون استئذان أصحابها، ودغدغت مشاعرهم عبر تقديم المحفزات والهدايا، فقد تنامي في الفترة الأخيرة مستوى الاستثمار الإعلاني في الأراضي الفلسطيني، كما حسنت شركات الدعاية والإعلان عبر اساليبها التسويقية من صورة المنتجات، معتمدة على ادوات ارشاد العملاء ووضع استراتيجية لتحديد الاحتياجات والاسواق المستهدفة، ووضع استراتيجية متكاملة وفريدة تدعم بناء المنتج والخدمة التي تقدمها الشركات وتحقيق وجود أقوى في السوق (الحسيني، 2012).

5.2 نموذج الدراسة المقترح:

بناء على ما تقدم من عرض لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجيات التسويقية، فإن الباحث فضل التركيز على هذه الاستراتيجيات والتي أشارت إليها الدراسات السابقة، وذلك بالاعتماد على المسارات التالية كما هو موضح في الشكل رقم (4.2):



الشكل (4.2) نموذج الدراسة النظري من إعداد الباحث

6.2 الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الفصل بعضاً من الدراسات السابقة والتي تناولت بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجيات التسويقية، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى دراسات تناولت بطاقة الأداء المتوازن، وأخرى تناولت الاستراتيجيات التسويقية، ويسعى الباحث من وراء ذلك إلى التعرف إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات كذلك الكشف عن المنهاج البحثية المستخدمة بغية الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتطوير أداة الدراسة، وقد تم ترتيبها من وفقاً لصلتها بموضوع الدراسة الحالية، حيث رتبت هذه الدراسة من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1.6.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (المؤمن وآخرون, 2021) بعنوان: "أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل

للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار"

تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة عن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات والإداريين، وكذلك الاستفادة من نتائج الدراسة من أجل التشجيع على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توضيح الدراسة الميدانية لبطاقة الأداء المتوازن، كما تم استعمال تقنية المقابلة للتمكن من الحصول على المعلومات وذلك بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة، وبعد الحصول على البيانات من المقابلة، فقد تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها أن المسيرين في مؤسسة حليب أدرار لا يولون أهمية كبيرة لأساليب تقييم الأداء خاصة الحديثة منها رغم أن هذه المؤسسة تمتلك

المقومات اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، كما أوصت الدراسة بأن على المؤسسة تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال السعي للتعرف عليها والتواصل مع المؤسسات التي تطبق هذا الأسلوب.

2. دراسة (ذيب ودادن، 2021) بعنوان: "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر"

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات صناعة مواد البناء بالجزائر، لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح ببناء وصياغة الإطار النظري، أما في الجزء التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة لمجموعة من مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية في ولايتي (باتنة، ورقلة)، وتمت الاستعانة بالاستبيان في جمع آراء واتجاهات عينة الدراسة المكونة من (50) مفردة، وبعد إجراء التحليل الاحصائي فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية توفر كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن أبعادها تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات محل الدراسة، وأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتمتع بمرونة عالية، حيث يمكن إضافة مقاييس وحذف أخرى ضمن أبعاد البطاقة، كما أن الأهداف يمكن تعديلها وفق ظروف عمل المؤسسة وبيئتها المحيطة، وظهرت نتائج أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسات صناعة مواد البناء، وبالتالي توجد إمكانية لإدراجها كوسيلة لقياس وتقييم الأداء لهذه المؤسسات، وأخيرا أوصت الدراسة بتعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة على جميع مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء، لما له من أثر إيجابي على تطورها واستمرارها.

3. دراسة (الأمير, 2020) بعنوان: "استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي: الدور الوسيط

للمعرفة التسويقية"

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير استراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي لمؤسسات الخدمة واختيار الدور الوسيط للمعرفة التسويقية بين استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي في قطاع الخدمة بالعراق، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لتطبيق الدراسة وجمع البيانات مع مجتمع الدراسة والمتمثل في عدد من المديرين في مؤسسات الخدمة، حيث بلغت عدد الاستبانات المستردة من مجتمع الدراسة (167) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات ببعدها (استراتيجية التمييز) على الاداء التسويقي بأبعاده الثلاثة (المبيعات، الربحية، الحصة السوقية)، وتبين أيضاً وجود أثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات ببعدها (استراتيجية التمييز) على أبعاد المعرفة التسويقية وهي (معرفة الزبون، معرفة العاملين، معرفة البيئة، ومعرفة العمليات الداخلية، ومعرفة المنافسين، ومعرفة المجهزين)، كذلك تبين وجود أثر لاستراتيجية الكلفة الأقل على بعد معرفة المنافسين، ووجود أثر للمعرفة التسويقية ببعدها (ببعد معرفة العاملين) على الأداء التسويقي ببعدي (المبيعات، الحصة السوقية)، كما كشفت النتائج عن وجود أثر لمعرفة البيئة على الربحية ووجود أثر لمعرفة العمليات على الحصة السوقية، وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود أثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة متخذني القرار بعدد من التوصيات.

4. دراسة (عبد الله وآخرون, 2019) بعنوان: "تحليل أثر قرارات الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق

الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة شركات مأمون البرير الاقتصادية بالسودان"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر قرارات الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر مديري الإدارات في شركات مأمون البرير بالخرطوم، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً ومديرة، تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين السياسات الإدارية وبين القرارات الاستراتيجية، كما كشفت النتائج أنه يوجد أثر للقرارات الاستراتيجية على القرارات التسويقية، وأن هناك أثر إيجابي للتطور والنمو الداخلي وبين القرارات التسويقية، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: تفعيل القرارات التسويقية في شركات التسويق لما لها من أثر في دعم القرارات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة (عبد الله، 2019) بعنوان "استراتيجيات الإعلان الناجح"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية التواصل إلى استراتيجيات إعلانية ناجحة وفعالة من خلال العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك ودراستها جيداً لتصميم استراتيجيات إعلانية ناجحة وفعالة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة ممثلة للإداريين والموظفين العاملين بقسم التسويق وقسم المبيعات بشركة الكوكا كولا لصناعة المشروبات الغازية بالسودان، وتم إجراء مسح شامل للإدارية والموظفين والعاملين بإدارتي التسويق والمبيعات للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع البالغة (200) مفردة، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم، وهي استبانة، وتم استرجاع (163) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أن التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات يسهم في إتاحة العديد من الفرص أمام منظمات الأعمال، حيث يساعد في تقديم

منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة. وأن الفرص التسويقية يمكن أن تكون من خلال التميز في جميع عناصر المزيج التسويقي المختلفة (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع، كما بينت أن المعرفة الجيدة بالخصائص السلوكية للمستهلك تسهم في وضع استراتيجيات تسويقية وترويجية تحقق من خلالها منظمات الأعمال مزايا تنافسية هائلة، وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام ببحوث التسويق وخاصة بحوث الإعلان وبعوث المستهلكين وإنشاء إدارات متخصصة في هذا المجال داخل منظمات الأعمال.

6. دراسة (عمر، 2017) بعنوان "دور ابعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ابعاد التسويق الريادي وامكانية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التي تساهم من اكتساب زبائن جدد للمنظمة، حيث تكونت عينة البحث (35) من رؤساء الاقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو، وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التسويق الريادي أن درجة الاتفاق الكلية وصلت إلى (74.64%)، ودرجة الاتفاق الكلية لمتغير الاستراتيجيات التسويقية وصلت إلى (76.08%)، وبناءً على اختبار فرضيات البحث فقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التسويق الريادي والاستراتيجيات التسويقية، كما توصلت إلى وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد التسويق الريادي في الاستراتيجيات التسويقية للمنظمات المبحوثة، ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث ان المنظمات الريادية التي تسعى للاستفادة من عمليات التسويق الريادي من خلال كسب زبائن مربحين لابد لها من اختيار استراتيجيات تسويقية مناسبة تساعد على اضافة قيمة جوهرية لها تعمل على تبني مداخل ابتكارية لتحقيق فروق واضحة بينها وبين المنظمات المنافسة من استثمارها للفرص السوقية.

7. دراسة (العريني وادغيش، 2016) بعنوان "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية، حيث تم جمع البيانات الأولية والثانوية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع استبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والتي بلغ عددها (65) موظف، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة والوصول إلى النتائج. وقد أظهرت النتائج أنه وبصورة إجمالية تتوفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة كأداة لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 72.3%، والذي يدل على أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق هذه المنهجية في الشبكة، وأن مقومات التطبيق لهذا الأسلوب متوافرة وتتفاوت بنسب بسيطة، حيث أن مقومات التطبيق للبعد الاجتماعي تتوفر بنسبة 78.6%، وبعد العملاء تتوفر بنسبة تزيد عن 70% أي (75.8%)، والبعد المالي تتوفر بنسبة 70.01%، وبعد العمليات الداخلية تتوفر بنسبة لا تزيد عن 70% أي (68.4%)، وبعد التعلم والنمو تتوفر بنسبة لا تزيد عن 70% أي (66.9%)، بالتالي جاء البعد الاجتماعي في المرتبة الأولى يليه بعد العملاء والبعد المالي على التوالي. وقد أوصت الدراسة بأن تسعى إدارة الشبكة إلى دعم وتبني تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها.

2.6.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Chen and Lin, 2021) بعنوان:

"Effect of Social Media Marketing Strategies on Competitive Advantage Among the SMEs in China"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي على الميزة التنافسية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، واعتمدت الدراسة تصميم البحث التطبيقي، واستخدمت أسلوب أخذ العينات، وقد اختار الباحث عينة تناسبه لعمل التمثيل للتحليل، ووجدت الدراسة أن استراتيجيات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي ترتبط بشكل إيجابي وكبير بالميزة التنافسية، كما وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في العالم الحالي مهم لبناء العلاقة بين البائعين والعملاء، وأن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter و Instagram يسهل التفاعل بين البائعين والمستهلكين، وخلصت أيضًا إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت المساحة الافتراضية الأكثر تأثيرًا وأهمية حيث لا يتم استخدام النظام الأساسي للشبكات الاجتماعية فحسب، بل هو أيضًا وسيلة رائعة للإعلان رقمياً، كما أفادت الدراسة أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يمكن الأعمال من اكتشاف احتياجات العملاء، ويزيد من الوعي بالعلامة التجارية للمنتجات والخدمات.

2. دراسة (Alimuddin and et all, 2020) بعنوان:

"The Effect of Applying Balanced Scorecards Environmental Performance"

تفحص هذه الدراسة وجهات النظر البيئية في قياس أداء الشركة باستخدام منظور بطاقة الأداء المتوازن الذي يمكن أن يغير عقلية الشركة في الكشف عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، لذلك يقوم هذا البحث بفحص واختبار الأداء البيئي للشركة باستخدام منظور بطاقة الأداء المتوازن، وقد تكونت العينة من (10)

شركات، وقام الباحثون بجمع البيانات بالملاحظة، وعمل بطاقة ملاحظة تعتمد على التقرير السنوي للشركات والذي تم نشره، حيث مثلت هذه التقارير عينة البحث، وكانت عينة الدراسة من شركات التعدين والطاقة والمواد الكيميائية والأدوية المدرجة في بورصة إندونيسيا (IDX) خلال الفترة 2011-2018، وتمثلت الوثائق التي تم جمع البيانات منها في التقرير السنوي، وتقرير التقييم، والأخبار حول البيئة من كل من الصحف الوطنية المنشورة على الإنترنت وبوابات الأخبار الأخرى على الإنترنت من 2011 إلى 2018، والتي كانت تدور حول الشركات من عينة الدراسة، كما تم استخدام اختبار تحليل المسار باستخدام برنامج تطبيق Smart-PLS في معالجة البيانات، وأظهرت النتائج أن أداء منظور التعلم والنمو لم يؤثر على أداء منظور عملية الأعمال الداخلية، وكان لأداء الأعمال الداخلية تأثير كبير على أداء المستهلك، وأداء المستهلك له تأثير كبير على الأداء المالي (الدخل)، وأداء المستهلك ليس له تأثير على الأداء المالي (CFOA)، وأداء المستهلك له تأثير كبير على الأداء المالي (ROA)، بشكل كبير على الأداء البيئي.

3. دراسة (Truongt and et all, 2020) بعنوان:

"Factors Influencing Balanced Scorecard Application in Evaluating the Performance of Tourist Firms"

تبحث هذه الدراسة في مستويات تأثير محددات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات السياحة في هانوي، فشرركات السياحة في حاجة ماسة إلى وجود طرق فعالة لتقييم أدائها من أجل تحسين كفاءة الأعمال والتنمية، وتم استخدام بيانات شركات السياحة في هانوي خلال 2018-2019، وأظهرت النتائج أن وجود عاملين محددتين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات السياحية، هما العوامل

الداخلية (IF) والعوامل الخارجية لشركات السياحة (EF)، فقد كان لهما علاقات إيجابية مع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

4. دراسة (Furman and Maison, 2020) بعنوان:

"Influence of different cause-related marketing (CRM) strategies on consumer decision making"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير استراتيجيات التسويق المختلفة والمرتبطة باتخاذ قرارات المستهلك في بولندا، من خلال التعرف على ردود الفعل على حملات التسويق المتعلقة بالعلامات التجارية التي أنشأتها سواء من أصل وطني أو أجنبي، كما تستكشف دور التمركز العرقي للمستهلك، والذي يُعرّف على أنه تفضيل للعلامات التجارية والمنتجات الوطنية كعامل يؤثر على العلاقات بين المستهلك وأصل العلامة التجارية، وقد أجريت التجربة عبر الإنترنت على عينة من (549) مشاركًا، وأظهرت النتائج بشكل عام أن نوع المستهلك قد أثر على تقييم الإعلان، في حين أن أثر أصل العلامة التجارية يؤثر على المنتج وتصور الشركة وكذلك نية الشراء، ولوحظت نتائج مماثلة بين المستهلكين الذين يعانون من انخفاض التمركز العرقي للمستهلك. ومع ذلك، في حالة الأشخاص الذين لديهم درجة عالية من التمركز العرقي للمستهلك، تتغير تصور المنتج فقط تحت تأثير الظروف التجريبية، وكان يُنظر إلى منتج العلامة التجارية الوطنية بشكل أفضل عندما تساعد الشركة المستهلكين، ومع ذلك، عندما كان المنتج من علامة تجارية وطنية كان يُنظر إليه على أنه الأفضل.

5. دراسة (Wimmo, 2020) بعنوان:

"Assessment of the Marketing Strategies Used by Public Telecommunications Companies: the Case of Tanzania Telecommunications Company Limited"

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم استراتيجيات التسويق التي تستخدمها شركات الاتصالات العامة، وتحديدًا الدراسة التي حددت استراتيجيات التسويق، والفعالية المحددة لاستراتيجيات التسويق، والتحديات المحددة التي واجهتها (Tanzania Telecommunications Company Limited) في تنفيذ استراتيجيات التسويق، واستخدمت الدراسة عينة تكونت من (323) مستجيباً، كما استخدمت الدراسة طرق الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، وكذلك الإحصاء الموضوعي والوصفي كتقنيات لتحليل البيانات، ووجدت الدراسة أن استراتيجية الترويج واستراتيجية السعر واستراتيجية المنتج واستراتيجية التنسيب/المكان كانت استراتيجيات التسويق التي تستخدمها TTCL لتقديم خدمة وقيمة أفضل لعملائها، وكانت استراتيجيات التسويق المستخدمة من قبل TTCL فعالة في زيادة رضا العملاء وأداء المبيعات والأداء المالي، وأخيراً، كان نقص الأموال، والتطبيق الصارم للتسجيل الحيوي للعملاء، والانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي وضعف تغطية الشبكة من التحديات التي تواجه TTCL في تنفيذ استراتيجيات التسويق.

6. دراسة (Thi and et all, 2018) بعنوان:

"Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Small and Medium-Sized Garment Enterprises in Vietnam"

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد تطبيق BSC لقياس الأداء المناسب لمؤسسات الملابس الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في فيتنام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (238) شركة صغيرة ومتوسطة للملابس، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم بناء استبانة لذلك، وأجرى تحليل عامل استكشافي لفحص تقارب المتغيرات الملحوظة في تطبيق BSC لإنشاء نظام تصنيف

للشركات الصغيرة والمتوسطة للملابس، وقد كشفت نتائج الدراسة أن المؤشرات المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال الملابس تشمل فقط المعايير المالية التقليدية المأخوذة من دفاتر المحاسبة.

3.6.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، يتضح حداثة هذه الدراسات نسبياً، وهذا يدل على أهمية دراسة بطاقة الأداء المتوازن، ويلاحظ بأن هناك العديد من الجهود التي بذلت من قبل الباحثين لدراسة هذا الموضوع الحيوي في المنظمات بشكل عام، وسعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، من ناحية أخرى لم يجد الباحث أي دراسة تناولت هذا الموضوع بمتغيراته في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني على وجه الخصوص.

من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، في حين سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني.

من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة سواء من ناحية بطاقة الأداء المتوازن أو من ناحية استراتيجيات التسويق باقتصارها على استراتيجيات بعينها دون الأخرى، أما الدراسة الحالية فسوف تتناول دراسة بطاقة الأداء المتوازن والتي اقتصر على (البعد المالي، والعملاء الخارجيون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية باستراتيجياتها (استراتيجية الريادة في التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز)، كما تسعى الدراسة الحالية للربط المباشر بين هذه المتغيرات، وحسب علم الباحث فإن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة الأداء

المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية، قد طبقت في مجتمعات خارج فلسطين، وتعد هذه المحاولة الأولى التي يجري تطبيقها في فلسطين عامة وعلى قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني.

من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة والتي معظمها قد تم تطبيقه في منظمات الأعمال بشكل عام، في حين سيتم تطبيق الدراسة الحالية على الإدارة العليا والوسطى في القطاعات الصحية في الضفة الغربية في فلسطين.

من حيث منهجية الدراسة: لقد اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وعلى وجه التحديد الدراسات المحلية والعربية، وتفاوتت الدراسات الأجنبية في مناهجها المستخدمة، أما الدراسة الحالية اعتمدت في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي أظهرتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية رصينة.

من حيث النتائج:

لقد تفاوتت نتائج الدراسات السابقة وفقاً لصلتها بموضوع الدراسة، فقد توصلت دراسة المؤمن وآخرون (2021) إلى أن المدراء لا يولون أهمية كبيرة لأساليب تقييم الأداء، في حين أظهرت دراسة ذيب ودادن (2021) إلى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، وبينت دراسة Chen and Lin (2021) أن استراتيجيات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي ترتبط بشكل إيجابي وكبير بالميزة التنافسية، وكشفت دراسة الأمير (2020) عن وجود أثر لاستراتيجيات تسويق الخدمات على الأداء التسويقي، وأظهرت دراسة Alimuddin and et all (2020) أن أداء منظور التعلم والنمو لم يؤثر على أداء منظور عملية الأعمال الداخلية، وبينت دراسة Truongt and et all (2020) عن وجود علاقة ايجابية للعوامل الداخلية والخارجية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وأظهرت دراسته

Furman and Maison (2020) عن تأثير استراتيجيات التسويق المختلفة والمرتبطة باتخاذ قرارات المستهلك من خلال التعرف على ردود الفعل على حملات التسويق، وأوضحت دراسة Wimmo (2020) استراتيجيات الترويج واستراتيجية السعر واستراتيجية المنتج واستراتيجية التنسيب/المكان كانت استراتيجيات التسويق التي تستخدمها TTCL لتقديم خدمة وقيمة أفضل لعملائها، وكشف دراسة عبد الله وآخرون (2019) عن وجود أثر للقرارات الاستراتيجية على القرارات التسويقية، وبينت دراسة عبد الله (2019)، أن التقدم التكنولوجي يساعد في تقديم منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة، وأظهرت دراسة Thi and et al (2018) أن المؤشرات المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة تشمل فقط المعايير المالية التقليدية المأخوذة من دفاتر المحاسبة، وكشف دراسة عمر (2017) عن وجود علاقة لأبعاد التسويق الريادي في الاستراتيجيات التسويقية، وأظهرت دراسة العريني وادغيش (2016) عن توافر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن،

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، في دراسته وذلك لملاءمة لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3.3 مصادر جمع البيانات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في المواقع الإلكترونية، وذلك من أجل وضع الدراسة في متناول القارئ ومساعدته على فهمها بصورة أكثر وضوحاً وإشراقاً.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات غير المعالجة، حيث تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، كما أنه تم تفرغ البيانات غير المعالجة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي. (Statistical Package For Social Sciences, SPSS) وذلك من أجل إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات والوقوف على النتائج، من أجل الوصول إلى التوصيات والمقترحات والتي من الممكن أن تساعد صناع القرار وترشدتهم نحو اتخاذ قراراتهم وفقاً للنتائج وفقاً للأسس والمناهج العلمية المستخدمة في معالجة مثل هذه الظواهر.

4.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وموظفي شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني في محافظات وسط وشمال الضفة الغربية وذلك لتيسر عملية الوصول إليها، والبالغ عددهم (141) مفردة وذلك وفقاً لإحصائيات الغرف التجارية والصناعية في المحافظات (رام الله والبيرة، نابلس، طوباس، جنين، طولكرم، قلقيلية) من العام 2021م، والجدول رقم (1.3) يبين توزيع شركات الدعاية والإعلان وفقاً للمحافظات وسط وشمال الضفة الغربية.

جدول 1.3: توزيع شركات الدعاية والإعلان حسب محافظات وسط وشمال الضفة الغربية

عدد الشركات	المحافظة
41	رام الله والبييرة
31	نابلس
6	طوباس
4	جنين
9	طولكرم
4	قلقيلية
95	المجموع

5.3 خصائص مجتمع الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل للمدراء والموظفين الإداريين في شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني في المحافظات وسط وشمال الضفة الغربية من العام 2021م، والذين بلغ عددهم (141) مديراً ومديرة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (141) استبانة بنسبة استرداد (100%)، وكانت صالحة للتحليل الاحصائي، والجدول رقم (2.3) يبين خصائص المجتمع الديموغرافية:

جدول 2.3: خصائص المجتمع الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	59	41.8%
	أنثى	82	58.2%
العمر	25 سنة فأقل	29	20.6%
	26 - 35 سنة	89	63.1%

36 سنة فأكثر	23	16.3%
بكالوريوس فأقل	112	79.4%
ماجستير فأعلى	29	20.6%
5 سنوات فأقل	63	44.7%
6 - أقل من 10 سنوات	44	31.2%
10 سنوات فأكثر	34	24.1%

6.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالي من أجل بناء أداة الدراسة؛ وذلك لدراسة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، وقد تم تطوير الأداة بعد الرجوع إلى الدكتورة المشرفة ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والتخصص، وتكونت الأداة من قسمين هي:

القسم الأول: تكون القسم الأول من مجالات ومحاور الدراسة، وقد تم تجزئتها إلى أجزاء رئيسية، كل جزء احتوى على عدد من الأسئلة المغلقة، وقد تركزت في الاختيار على سلم خماسي وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Scale) بدرجاته الخمسة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، معارض، معارض بشدة)، حيث تكون المجال الأول من (38) فقرة موزعة على أربعة محاور تتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي كانت كما يلي:

أ. البعد المالي: وتكون من (10) فقرات وجاءت لتعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة من طرف المنظمة والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة.

ب. بعد العملاء الخارجيون وتكون من (8) فقرات هدفت إلى دراسة الأشخاص الذين تتعامل معهم شركات الدعاية والإعلان.

ت. بعد العمليات الداخلية: تكون من (10) فقرات وهي لدراسة العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمنظمة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية.

ث. بعد التعلم والنمو: احتوى على (10) فقرات تركز على التعلم التنظيمي والنمو الذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل. وتكون المجال الثاني من (34) فقرة موزعة على ثلاثة محاور تتعلق باستراتيجيات التسويق التنافسية وهي:

أ. استراتيجية الريادة في التكلفة: وتكونت من (12) فقرة وهي استراتيجية تسعى الشركة من خلالها إلى تحقيق التفوق على المنافسين، بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل من المنافسين.

ب. استراتيجية التمايز: وتكونت من (11) فقرة تمثل التفرد في تقديم منتجات وخدمات ينظر إليها العميل على أنها متميزة لا مثيل لها.

ت. استراتيجية التركيز: تكون من (11) فقرة وهي استراتيجية تركز فيها الشركة على خدمة سوق محددة، أو زبائن محددين.

القسم الثاني: تضمن القسم الثالث من أداة الدراسة على خصائص العينة الديمغرافية والتي تمثل مجموعة من المؤشرات الخاصة بالمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لتحديد صفات الأفراد المشاركين في هذه الدراسة.

7.3 صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة ويعني التحقق من صلاحية أداة الدراسة لقياس ما بنيت لقياسه، وبذلك تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

1.7.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على الدكتورة المشرفة ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والتخصص، تألفت من (5) محكمين، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

2.7.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية لكل محور من محاور أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3).

جدول 3.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات لكل محور من محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية له

الاستراتيجيات التنافسية			بطاقة الأداء المتوازن		
استراتيجية الريادة في التكلفة			البعد المالي		
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم
0.000	0.679	.1	0.000	0.485	.1
0.000	0.627	.2	0.000	0.489	.2
0.000	0.603	.3	0.000	0.606	.3
0.000	0.677	.4	0.000	0.400	.4
0.000	0.546	.5	0.000	0.580	.5
0.000	0.724	.6	0.000	0.598	.6
0.000	0.855	.7	0.000	0.578	.7
0.000	0.662	.8	0.000	0.500	.8
0.000	0.769	.9	0.000	0.485	.9
0.000	0.680	.10	0.000	0.704	.10
0.000	0.750	.11	بعد العملاء الخارجيون		

0.000	0.489	.12	0.000	0.616	.11
استراتيجية التمايز			0.000	0.646	.12
0.000	0.702	.13	0.000	0.645	.13
0.000	0.624	.14	0.000	0.755	.14
0.000	0.580	.15	0.000	0.772	.15
0.000	0.547	.16	0.000	0.634	.16
0.000	0.403	.17	0.000	0.690	.17
0.000	0.612	.18	0.000	0.704	.18
0.000	0.588	.19	بعد العمليات الداخلية		
0.000	0.742	.20	0.000	0.613	.19
0.000	0.747	.21	0.000	0.678	.20
0.000	0.735	.22	0.000	0.651	.21
0.000	0.733	.23	0.000	0.618	.22
استراتيجية التركيز			0.000	0.679	.23
0.000	0.569	.24	0.000	0.482	.24
0.000	0.564	.25	0.000	0.600	.25
0.000	0.519	.26	0.000	0.369	.26
0.000	0.732	.27	0.000	0.597	.27
0.000	0.805	.28	0.000	0.628	.28
0.000	0.389	.29	بعد التعلم والنمو		
0.000	0.713	.30	0.000	0.328	.29

0.000	0.588	.31	0.000	0.522	.30
0.000	0.706	.32	0.000	0.472	.31
0.000	0.627	.33	0.000	0.550	.32
0.000	0.600	.34	0.000	0.689	.33
			0.000	0.697	.34
			0.000	0.508	.35
			0.000	0.664	.36
			0.000	0.576	.37
			0.000	0.644	.38

* دالة احصائياً عند المستوى 0.05

** دالة احصائياً عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور من محاور أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معاً في قياس واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، حيث تعتمد طريقة كرونباخ ألفا على حساب تباينات الفقرات، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على قيمة ألفا أكثر أو تساوي (60%) يعتبر مقبولاً (ابو سمرة والطيطي، 2020: ص70)، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول 4.3: نتائج معاملات ثبات أداة الدراسة

مقياس الدراسة ومحاورها	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
البعد المالي	10	0.729
بعد العملاء الخارجيون	8	0.796
بعد العمليات الداخلية	10	0.782
بعد التعلم والنمو	10	0.758
بطاقة الأداء المتوازن	38	0.912
استراتيجية الريادة في التكلفة	12	0.889
استراتيجية التمايز	11	0.814
استراتيجية التركيز	11	0.843
الاستراتيجيات التنافسية	34	0.917
الدرجة الكلية	72	0.945

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن قيم ثبات أداة الدراسة في مجالاتها ومحاورها تراوحت بين (72.9%-91.7%)، كما وبلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية لأداة الدراسة (94.5%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

9.8 خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد موضوع الدراسة والمتمثل في التعرف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني.

2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بعمل استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

3. قام أفراد عينة الدراسة بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بالتحقق من الاستجابات، وذلك تمهيداً لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

4. تمت عملية التحليل باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والوصول إلى التوصيات.

10.3 متغيرات الدراسة:

1.10.3 المتغيرات المستقلة: بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها التالية:

1. البعد المالي
2. بعد العملاء الخارجيون
3. بعد العمليات الداخلية
4. بعد النمو والتعلم

2.10.3 المتغيرات التابعة: استراتيجيات التسويق التنافسية

3.10.3 المتغيرات الديمغرافية:

1. الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى).
2. العمر وله أربعة مستويات (25 سنة فأقل، 26 - 35 سنة، 36 - 45 سنة، 46 سنة فأكثر).
3. المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)
4. سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات (5 سنوات فأقل، 6 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

11.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة (4) درجات، وموافق (3) درجات، ومعارض (2) درجتين، ومعارض بشدة (1) درجة واحدة، ولا أدري (0) درجات، بحيث كلما زادت الدرجة زاد واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وفي هذا الدراسة سيتم استخدام المعادلة المرجعية التالية لقياس العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها واستراتيجيات التسويق التنافسية.

$$Y = \beta_0 + \beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} + \beta_{x4} + e$$

حيث أن:

$Y =$ استراتيجيات التسويق

$X_1 =$ البعد المالي.

$X_2 =$ بعد العملاء الخارجيون.

X_3 = بعد العمليات الداخلية.

X_4 = بعد التعلم والنمو.

2.3 الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهي كما يلي:

1. أسلوب الاحصاء الوصفي: تم استخدام الاحصاء الوصفي ايجاد مقاييس النزعة المركزية كالمتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري، وأيضا تم استخدام هذا الاسلوب في حساب التكرارات والنسب المئوية اللازمة في التحليل الإحصائي.
2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation): تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدف أداة الدراسة من خلال ايجاد العلاقة بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية له.
3. معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): استخدمت معادلة الثبات لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة والتي تتراوح بين (0 - 1)، وتعتبر النسبة (60%) مقبولة في إجراء البحوث العلمية (ابو سمرة والطيطي، 2020، ص70).
4. اختبار (ت) (One Sample T-Test) لعينة واحدة: يستخدم لاختبار الفرق بين متوسط العينة وقيمة معروفة.
5. معادلة الانحدار المتعدد (Linear Regression): استخدمت هذه المعادلة لمعرفة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجيات التسويق التنافسية.

6. بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (4-0) تم حساب فرق أعلى قيمة من أدنى قيمة وهي (0-4)، وهو ما يسمى بالمدى، تم قسمة قيمة المدى على عدد الخيارات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (4) ليصبح النتائج $4 \div 5 = 0.80$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.3):

جدول 5.3: مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	0.80 – 0.00
منخفضة	1.60 – 0.81
متوسطة	2.40 – 1.61
مرتفعة	3.20 – 2.41
مرتفعة جداً	4.00 – 3.21

13.3 أخلاقيات الدراسة:

إن البحث العلمي هو عملية أخلاقية ومنهجية في ذات الوقت، وخلال كتابة الباحث لهذه الدراسة التزم

بالمواصفات الأخلاقية إلى جانب المواصفات المعرفية والمنهجية، وحرص على الأمور التالية:

1. الابتعاد عن السرقة الأدبية والعلمية والتزام الدقة والصدق والأمانة والشفافية في التوثيق.

2. حفظ حقوق المساهمين في البحوث والدراسات بحقوقهم الأدبي عند نشر الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1.2.4 الإجابة عن السؤال الاول: ما واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، العملاء الخارجيين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية لتنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، العملاء الخارجيين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية لتنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، العملاء الخارجيين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية لتنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	الدرجة	النسبة %
البعد المالي	3.02	0.585	60.368	0.000	مرتفعة	75.5%
العملاء الخارجيون	3.29	0.552	69.609	0.000	مرتفعة جدا	82.3%
العمليات الداخلية	3.11	0.628	57.789	0.000	مرتفعة	77.8%
التعلم والنمو	3.17	0.582	63.659	0.000	مرتفعة	79.3%
الدرجة الكلية	3.14	0.498	73.731	0.000	مرتفعة	78.5%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية لتنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، وبنسبة بلغت (78.5%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.14) مع انحراف معياري (0.50)، وجاء أهم أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والتي يتم تطبيقها في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني بعد العملاء الخارجيون، فقد جاء بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة بلغت (82.3%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) مع انحراف معياري (0.55)، تلاه بعد التعلم والنمو، وجاء بدرجة مرتفعة بنسبة بلغت (79.3%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17) مع انحراف معياري (0.58)، وتلاه بعد العمليات الداخلية، وأيضاً جاء بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (77.8%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.11) مع انحراف معياري (0.63)، وجاء أقل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أهمية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، البعد المالي والذي جاء بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (75.5%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) مع انحراف معياري (0.59)، كما تراوحت

قيم (ت) المحسوبة بين (57.789 – 69.609) وهي اكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.98)، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية لتنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن وضعت لتعمل على قياس نجاح المنظمة ونجاح وحداتها العاملة الداخلية والخارجية، كما وتعمل على تحقيق التوازن بين الإجراءات التي يتم اتخاذها داخل التنظيم سواء كان ذلك في المدى القريب أو البعيد، وتقوم بقياس نجاح أو فشل المنظمة انطلاقاً من المقاييس المالية، ومقاييس التعامل مع العملاء وتحقيق الرضا لهم، ودراسة العمليات الداخلية التي تقوم بتنفيذها من أجل تحقيق النجاح، مع الأخذ بعين الاعتبار تطوير أدائها من خلال التعلم بتطوير كوادرها والنمو بتطوير معادها ومواكبة التطورات في شتى مجالات عملها، وقد اتفقت هذه النتيجة من دراسة ذيب وادان (2021)، ودراسة العريني وادغيش (2016).

وتوضح الجداول (2.4،3.4،4.4،5.4) فقرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتبة حسب الأهمية في كل بعد:

أولاً: البعد المالي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في

قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	الدرجة	النسبة %
2	تهتم الشركة بنمو مبيعاتها بشكل مستمر	3.66	0.532	80.530	0.000	مرتفعة جدا	91.5%
4	تسعى الشركة إلى الدخول بنجاح للأسواق الجديدة	3.46	0.788	51.370	0.000	مرتفعة جدا	86.5%
9	تهتم الشركة بزيادة حجم المبيعات في كل قناة مبيعات لديها	3.23	1.136	33.202	0.000	مرتفعة جدا	80.8%
1	تهتم الشركة بدراسة العائد على الاستثمار في القطاع الذي تعمل فيه	3.20	0.987	37.872	0.000	مرتفعة	80.0%
8	تعمل الشركة على الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة لتحقيق أعلى الأرباح	2.96	1.259	27.432	0.000	مرتفعة	74.0%
3	توفر الشركة مصادر تمويل داخلية لتطوير الخدمة المقدمة للزبائن	2.97	1.195	29.034	0.000	مرتفعة	74.3%
7	توفر البيانات المالية صورة كاملة عن وضع الشركة	2.92	0.926	36.814	0.000	مرتفعة	73.0%
6	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم في الشركة	2.64	1.369	22.443	0.000	مرتفعة	66.0%
5	أسعار الخدمات الحالية تغطي التكاليف وتحقق مستوى ربح مقبول للشركة	2.63	1.186	25.850	0.000	مرتفعة	65.8%
10	تسعى الشركة إلى تقليل تكاليف الحملات الدعائية مقارنة بمبيعاتها	2.56	1.203	24.770	0.000	مرتفعة	64.0%
	الدرجة الكلية	3.02	0.585	60.368	0.000	مرتفعة	75.5%

* الدرجة الكلية: معدل معدلات كل فقرة في البعد لكل فرد من أفراد عينة الدراسة.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أن واقع تطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (75.5%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) مع انحراف معياري (0.59)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة عند الدرجة الكلية (60.368) وهي اكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.98)، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أهمية البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن واستخدامه في قياس الأداء المالي لمنظمات قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.

وجاءت أهم مظاهر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني: اهتمام شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني بنمو مبيعاتها بشكل مستمر، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.66) مع انحراف معياري (0.53)، تلاها سعي الشركات إلى الدخول بنجاح إلى الأسواق الجديد، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.46) مع انحراف معياري (0.79)، تلاها الاهتمام المتزايد من قبل شركات الدعاية والإعلان بزيادة حجم المبيعات في كل قناة من قنوات البيع لديها، والذي جاء بمتوسط حسابي (3.23) مع انحراف معياري (1.14).

وجاءت أقل مظاهر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني أهمية: سعي الشركات إلى تقليل تكاليف الحملات الدعائية مقارنة بمبيعاتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي عندها (2.56) مع انحراف معياري (1.20)، تلاها أقل أهمية أسعار الخدمات الحالية التي تقدمها شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني تغطي التكاليف وتحقق مستوى ربح مقبول، وجاءت بمتوسط حسابي (2.63) مع انحراف معياري (1.20)، تلاها تحديث البيانات المالية بشكل دائم للشركة، فقد جاء بمتوسط حسابي (2.64) مع انحراف معياري (1.37).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني بنمو مبيعات والدخول إلى الأسواق الجديدة بنجاح، وكذلك دراسة ومعرفة العوامل المؤثرات المحيطة بها، والتي تنعكس على أداءها، حيث يمكنها ذلك من تحقيق أفضل عوائد ممكنة، وتحقيق النمو المالي لها، والذي يمكنها من الاستمرار والنجاح وتحقيق مناسبة أفضل في القطاع الذي تعمل فيه.

ثانياً: بعد العملاء الخارجيون:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء الخارجيون لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العملاء الخارجيون لبطاقة الأداء المتوازن

في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	الدرجة	النسبة %
14	توفر الشركة خدماتها للزبائن بجودة عالية	3.65	0.480	88.925	0.000	مرتفعة جدا	91.3%
13	تحرص الشركة على بناء علاقات طيبة مع العملاء	3.60	0.491	85.912	0.000	مرتفعة جدا	90.0%
11	تراعي الشركة متطلبات وحاجات المستفيد (الزبائن) المتجددة والمستمرة	3.48	0.713	57.047	0.000	مرتفعة جدا	87.0%
15	يستطيع الزبائن تقديم "الشكاوي والمقترحات" حول الخدمات المقدمة لهم	3.50	0.543	75.550	0.000	مرتفعة جدا	87.5%
18	تعمل الشركة على متابعة الزبائن ما بعد تقديم الخدمات لهم	3.11	1.126	32.240	0.000	مرتفعة	77.8%

12	تعلم الشركة على تقليل زمن الاستجابة لطلب العملاء	3.18	0.961	38.742	0.000	مرتفعة	79.5%
17	تعلم الشركة على تطوير أنظمة "الوقاية والسلامة العامة للمواد الدعائية	2.94	1.090	31.433	0.000	مرتفعة	73.5%
16	يوجد آليات محددة لمتابعة "الشكاوى والاقتراحات	2.85	1.127	29.508	0.000	مرتفعة	71.3%
	الدرجة الكلية	3.29	0.552	69.609	0.000	مرتفعة جدا	82.3%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن واقع تطبيق بعد العملاء الخارجيون لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة بلغت (82.3%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) مع انحراف معياري (0.55)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة عند الدرجة الكلية (69.609) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.98)، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أهمية دراسة سلوك والاهتمام بعملاء شركات قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني من منظور استخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتي يعزز من مكانتها في نظر عملاءها.

وجاءت أهم مظاهر تطبيق بعد العملاء الخارجيون لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني: توفير شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني خدماتها للزبائن بجودة عالية، جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.65) مع انحراف معياري (0.48)، تلاها حرص شركات الدعاية والإعلان على بناء علاقات طيبة مع العملاء، وجاء بمتوسط حسابي (3.60) مع انحراف معياري (0.49)، تلاها مراعاة شركات

الدعاية والإعلان لمتطلبات وحاجات الزبائن المتجددة والمستمرة، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.48) مع انحراف معياري (0.71).

وحصل استخدام وجود آليات محددة لمتابعة الشكاوي والمقترحات على أقل درجة من أهمية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، حيث بلغ المتوسط الحسابي عندها (2.85) مع انحراف معياري (1.13)، تلاها عمل شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني على تطوير أنظمة الوقاية والسلامة العامة للمواد الدعاية، حيث جاء ذلك بمتوسط حسابي (2.94) مع انحراف معياري (1.09)، تلاه عمل الشركات أيضاً على تقليل زمن الاستجابة لطلب العملاء، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.18) مع انحراف معياري (0.96).

ويعزو الباحث هذه النتيجة سعي شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني إلى توفير منتجاتها الدعائية بجودة عالية تحقق رغبات وتطلعات العملاء المتغير والمتجددة، ولكي يتحقق لها ذلك ينبغي عليها العمل على بناء شبكة علاقات طيبة معهم، كما يمكنها التقرب من عملائها من خلال الاستماع إلى أصواتهم من خلال المقترحات التي يقدمونها للشركة، والذي يتوجب على الشركات الأخذ بها ودراستها، فلربما تؤدي إلى تحقيق وتطوير للشركة في المستقبل.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	الدرجة	النسبة %
------------	---------	-----------------	-------------------	----------	-------------------	--------	----------

26	تعمل الشركة وباستمرار على تحسين جودة العمليات الداخلية	3.43	0.873	46.029	0.000	مرتفعة جدا	%85.8
22	تعمل الشركة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة	3.34	1.041	37.540	0.000	مرتفعة جدا	%83.5
27	تسعى الشركة إلى التحديث المستمر للألات والأجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج	3.30	0.902	42.853	0.000	مرتفعة جدا	%82.5
28	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات جديدة أو أكثر كل عام لعملائها	3.18	1.163	32.016	0.000		%79.5
24	تعمل الشركة على تخفيض معدل الضياع في وقت الإنتاج وتقديم الخدمة	3.31	0.887	43.645	0.000	مرتفعة جدا	%82.8
25	تسعى الشركة إلى احترام آجال تسليم الطلبات والخدمات	3.22	0.532	73.409	0.000	مرتفعة جدا	%80.5
23	تتخذ الشركة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين "العمليات الداخلية والأهداف العامة"	3.14	1.011	36.306	0.000	مرتفعة	%78.5
20	تقوم الشركة بالعمل على ترشيد التكاليف للعمليات الداخلية	2.99	1.089	32.017	0.000	مرتفعة	%74.8
19	تعمل الشركة على تقليل الدوران للمحافظة على الخبرات والكفاءات لديها	2.53	1.495	19.707	0.000	مرتفعة	%63.3
21	يتم ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية	2.48	1.467	19.634	0.000	مرتفعة	%62.0
	الدرجة الكلية	3.11	0.628	57.789	0.000	مرتفعة	%77.8

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن استخدام العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (77.8%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي

(3.11) مع انحراف معياري (0.63)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة عند الدرجة الكلية (57.789) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.98)، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أهمية دراسة العمليات الداخلية لمنظمات قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني من منظور بطاقة الأداء المتوازن والتي تؤثر على أدائها في السوق.

وجاءت أهم مظاهر استخدام العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني: العمل المستمر على تحسين جودة العمليات الداخلية في شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني، جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.43) مع انحراف معياري (0.87)، تلاها عمل الشركات على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة، وجاء بمتوسط حسابي (3.34) مع انحراف معياري (1.04)، تلاه سعي شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني إلى التحديث المستمر للألات والأجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.30) مع انحراف معياري (0.90).

وكان أقل مظاهر استخدام العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني، قيام شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني بترشيد التكاليف من خلال العمليات الداخلية، حيث جاء ذلك بمتوسط حسابي (2.48) مع انحراف معياري (1.47)، تلاها عمل الشركات على تقليل الدوران وذلك للمحافظة على الخبرات والكفاءات العاملة لديها، وجاء ذلك بمتوسط حسابي (2.53) مع انحراف معياري (1.50)، تلاه قيام شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني بالعمل على ترشيد تكاليف العمليات الداخلية، والذي جاء بمتوسط حسابي (2.99) مع انحراف معياري (1.09).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سعي منظمات الدعاية والإعلان إلى التعرف على البيئة الداخلية لديها من خلال دراسات العمليات التي تحدث لديها، والعمل على تطويرها من خلال استخدام الوسائل الحديثة والأساليب الإدارية والعلمية الناجحة في إدارة العمليات الداخلية، مع العمل على تقليل معدلات الدوران

لديها، حيث يساعدها ذلك في المحافظة على خبرات موظفيها وبقائها محافظة على أسرار نجاحها وتقدمها في السوق، والذي يساعدها في تحقيق موقع تنافسي قوي في السوق.

رابعاً: بعد التعلم والنمو:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في

قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	الدرجة	النسبة %
31	تهتم الشركة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة	3.35	0.863	45.469	0.000	مرتفعة جدا	83.8%
35	تعمل الشركة على استثمار "قدرات وطاقات" العاملين الكامنة لديهم	3.34	0.909	42.987	0.000	مرتفعة جدا	83.5%
34	يحرص العاملون على التطوير المستمر لأدائهم	3.32	0.856	45.337	0.000	مرتفعة جدا	83.0%
32	تحرص الشركة على "الاهتمام والاحتفاظ" بالعاملين المميزين	3.23	0.935	41.989	0.000	مرتفعة جدا	80.8%
33	يتمتع العاملون بالقدرة على تقديم الحلول المبتكرة	3.30	0.851	45.296	0.000	مرتفعة جدا	82.5%
29	تنظر الشركة إلى العاملين لديها على أنهم أهم استثماراتها	3.13	0.855	45.911	0.000	مرتفعة	83.8%
37	تعمل الشركة على توفير البيئة الملائمة "للإبداع والابتكار"	3.01	1.198	31.944	0.000	مرتفعة	78.3%
30	توفر الشركة برامج تدريبية ملائمة لاحتياجات	2.88	1.262	26.624	0.000	مرتفعة	72.0%

						العاملين	
36	يتم مشاركة العاملين بالشركة في عملية اتخاذ القرار	2.80	1.102	29.305	0.000	مرتفعة	70.0%
38	يوجد لدى العاملين استعداد لبذل "الجهد والتضحية" من أجل الشركة	2.79	1.376	23.684	0.000	مرتفعة	69.8%
	الدرجة الكلية	3.17	0.582	63.659	0.000	مرتفعة	79.3%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن الاهتمام بالتعلم والنمو كبعد من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (79.3%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (6.17) مع انحراف معياري (0.58)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة عند الدرجة الكلية (63.659) وهي اكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.98)، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أهمية دراسة التعلم للعاملين في منظمات قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني وكذلك نموها من خلال استحداث وتطوير وحدات العمل لديها.

وجاءت أهم مظاهر التعلم والنمو في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني: اهتمام شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة، جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.35) مع انحراف معياري (0.86)، تلاها عمل الشركات على استثمار قدرات وطاقات العاملين لديها، وجاء بمتوسط حسابي (3.34) مع انحراف معاري (0.91)، تلاه حرص العاملون على التطوير المستمر لأدائهم، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.32) مع انحراف معياري (0.86).

وكان أقلها أهمية، استعداد العاملين لبذل الجهد والتضحية من أجل الشركة، جاء ذلك بمتوسط حسابي (2.79) مع انحراف معياري (1.38)، تلاها مشاركة العاملين بالشركة في عملية اتخاذ القرار، وجاء ذلك بمتوسط حسابي (2.80) مع انحراف معياري (1.10)، تلاه توفير الشركة ببرامج تدريبية ملائمة لاحتياجات العاملين، حيث جاء ذلك بمتوسط حسابي (2.88) مع انحراف معياري (1.26). ويعزو الباحث هذه النتيجة اكتساب المستحدثات التكنولوجية مع توفير الكفاءات المؤهلة والمدرّبة على استخدامها، مع المحافظة على العاملين المتميزين لديها، يساعدها على توفير متطلبات النجاح والتقدم في السوق، وتحقيق مركز تنافسي قوي، وهذا يتطلب منها متابعة أكثر للمستجدات والتطورات على ساحة عملها، وتوفير الدورات التدريبية التي تمكن العاملين لديها من تأدية مهامهم بكل كفاءة وفعالية.

2.2.4 الإجابة عن السؤال الثاني: ما أهمية استخدام الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بأبعادها

(استراتيجية الريادة في التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) في قطاع الدعاية والاعلان

الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الاستراتيجيات

التسويقية التنافسية التي يستخدمها قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول

رقم (6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي

يستخدمها قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني

النسبة %	الدرجة	الدلالة الاحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	استراتيجيات التسويق التنافسية
65.8%	مرتفعة	0.000	36.883	0.832	2.63	استراتيجية الريادة في التكلفة
82.3%	مرتفعة جدا	0.000	69.176	0.556	3.29	استراتيجية التمايز
68.3%	مرتفعة	0.000	41.938	0.760	2.73	استراتيجية التركيز
72.0%	مرتفعة	0.000	56.743	0.592	2.88	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن أهمية استخدام الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاءت بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (72.0%)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.88) مع انحراف معياري (0.59) وجاءت أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي يستخدمها قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني استراتيجية التمايز والتي جاءت بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة بلغت (82.3%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) مع انحراف معياري (0.56)، تلاها استراتيجية التركيز والتي جاءت بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (68.3%)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.73) مع انحراف معياري (0.76)، وكان أقل استراتيجيات التسويق التنافسية أهمية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني استراتيجية الريادة في التكلفة، والتي جاءت بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (65.8%)، فقد بلغ المتوسط الحسابي عندها (2.63) مع انحراف معياري (0.83)، كما تراوحت قيم (ت) المحسوبة بين (36.883 - 69.176) وهي اكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.98)، كما أنها دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أهمية استخدام وتطبيق استراتيجيات التسويق التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام المنظمات بتطبيق الاستراتيجيات التسويقية يمكنها من الدخول إلى الأسواق، ولكن اهتمامها بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية يساعدها على الدخول إلى السوق بقوة ومنافسة بين مثيلاتها من المنظمات، الأمر الذي يحقق لها النجاح والازدهار، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Chen and Lin (2021)، ودراسة الأمير (2020).

وتوضح الجداول (10.4، 11.4، 12.4) فقرات استراتيجيات التسويق التنافسية مرتبة حسب الأهمية في كل بعد:

أولاً: استراتيجية الريادة في التكلفة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	الدرجة	النسبة %
12	تقدم الشركة منتجاتها لشريحة واسعة من العملاء بأفضل قيمة بين منافسيها	3.07	1.106	32.430	0.000	مرتفعة	76.8%
8	تقوم الشركة باستغلال الموارد المختلفة عند تقديم خدماتها أو منتجاتها	3.04	1.045	33.931	0.000	مرتفعة	76.0%
3	تركز الشركة على تقليل الكلفة من خلال	2.84	1.246	26.565	0.000	مرتفعة	71.0%

						التعلم من الفترات السابق	
1	ترتفعة	0.000	27.882	1.093	2.62	تركز الشركة بشكل أكبر على تقديم الخدمات ذات التكلفة المنخفضة	65.5%
9	ترتفعة	0.000	23.236	1.294	2.58	تستخدم الشركة البيع المباشر للمستهلك لتقليل التكاليف الناشئة عن استخدام وسطاء البيع	64.5%
5	ترتفعة	0.000	21.728	1.380	2.57	تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية المستخدمة في الأعمال الدعائية	64.3%
4	ترتفعة	0.000	23.997	1.249	2.53	تهتم الشركة بتخفيض الكلفة مقارنة بالمنافسين	63.3%
11	ترتفعة	0.000	20.591	1.427	2.52	تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها المماثلة لمنافسيها بأقل سعر في السوق	63.0%
7	ترتفعة	0.000	22.063	1.301	2.47	تسعى الشركة إلى تقديم خدمات دعائية بأقل تكلفة لزيادة حصتها في السوق	61.8%
6	متوسطة	0.000	22.644	1.268	2.31	تقوم الشركة باختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية	57.8%
2	متوسطة	0.000	20.941	1.259	2.27	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لخفض التكاليف (الرواتب، الإيجارات...).	56.8%
10	متوسطة	0.000	26.488	1.294	2.17	تستخدم الشركة مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة الخدمة أو المنتج	54.3%
	ترتفعة	0.000	36.883	0.832	2.63	الدرجة الكلية	65.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أن استخدام استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63) مع انحراف معياري (0.83)، وبنسبة بلغت (65.8%)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة عند الدرجة الكلية (36.883) وهي

أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث وبالقيمة (1.98)، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أهمية استراتيجية الريادة في التكلفة في منظمات قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.

وجاءت أهم مظاهر استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني بتقديم شركات الدعاية والإعلان الفلسطينية منتجاتها لشريحة واسعة من العملاء بأفضل قيمة بين منافسيها، حيث جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.07) مع انحراف معياري (1.11)، تلاها قيام الشركات باستغلال المواد المختلفة لديها عند تقديم خدماتها ومنتجاتها، بمتوسط حسابي (3.04) مع انحراف معياري (1.05)، تلاها تركيز الشركة على تقليل الكلف من خلال التعلم من الفترات السابقة، بمتوسط حسابي (2.84) مع انحراف معياري (1.25).

وجاء أقل مظاهر استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني أهمية استخدام الشركة لمواد أولية زهيدة الثمن، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (2.17) مع انحراف معياري (1.29)، تلاها إيلاء الشركة أهمية كبيرة لخفض التكاليف بمتوسط حسابي (2.27) مع انحراف معياري (1.26)، ثم تلاها قيام الشركة باختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية بمتوسط حسابي (2.31) مع انحراف معياري (1.27).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي الشركات إلى تقديم منتجاتها وخدماتها الدعائية لعملائها بأفضل جودة وقيمة، وذلك باستغلال أفضل الموارد بأقل تكلفة، بحيث أن هذه المواد التي تستخدمها لا تلق أي تأثير أو ضرر كبير على الخدمة التي تقدمها، كما أن هذه الاستراتيجية تمكن الشركات من التعرف على التكاليف الإضافية والتي من شأنها هدر أموال الشركة والتقليل من فرص الربح.

ثانياً: استراتيجية التمايز:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية التمايز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية التمايز في قطاع

الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	الدرجة	النسبة %
15	تهتم الشركة في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر	3.64	0.525	81.195	0.000	مرتفعة جدا	91.0%
21	يملك العاملون في الشركة خبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم المنتجات الدعائية بصورة متميزة	3.50	0.502	81.728	0.000	مرتفعة جدا	87.5%
22	تقدم الشركة خدمات دعائية ذات جودة عالية	3.48	0.501	81.273	0.000	مرتفعة جدا	87.0%
23	تنتج الشركة منتجات وخدمات فريدة من نوعها وموجهة لكافة العملاء	3.40	0.764	52.010	0.000	مرتفعة جدا	85.0%
14	تقدم الشركة خدمات دعائية متميزة عن المنافسين	3.39	0.916	43.284	0.000	مرتفعة جدا	84.8%
16	تقوم الشركة بشراء مواد أولية ذات جودة عالية	3.38	0.702	56.223	0.000	مرتفعة جدا	84.5%
19	تحرص الشركة عند تقديم خدماتها الدعائية على عدم وجود أي عيوب	3.31	0.903	42.875	0.000	مرتفعة جدا	82.8%
13	تركز الشركة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات أو الخدمات	3.30	0.933	41.423	0.000	مرتفعة جدا	82.5%
17	تتميز الشركة عن باقي الشركات بالتفوق	3.06	1.232	29.053	0.000	مرتفعة	76.5%

	التقني					
20	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع بشكل دائم	2.89	1.382	24.432	0.000	مرتفعة 72.3%
18	تقوم الشركة بتقديم منتج دعائي ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه	2.81	1.378	23.771	0.000	مرتفعة 70.3%
	الدرجة الكلية	3.29	0.556	69.176	0.000	مرتفعة جدا 82.3%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أن استخدام استراتيجية التمايز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) مع انحراف معياري (0.56)، ونسبة بلغت (82.3%)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة عند الدرجة الكلية (69.176) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.98)، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أهمية استراتيجية التمايز في منظمات قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.

وجاءت أهم مظاهر استراتيجية التمايز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني اهتمام الشركات في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر، جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.64) مع انحراف معياري (0.63)، تلاها امتلاك العاملون في الشركات لخبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم المنتجات الدعائية بصورة متميز، وجاء ذلك بمتوسط حسابي (3.50) مع انحراف معياري (0.50)، تلاها تقديم الشركات خدمات دعائية متميزة بجودة عالية، وجاء بمتوسط حسابي (3.48) مع انحراف معياري (0.50).

وجاء أقل مظاهر استراتيجية التمايز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني أهمية قيام الشركات بتقديم منتج دعائي ذو قيمة أكثر نظير المبلغ المدفوع فيه، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (2.81) مع انحراف

معياري (1.38)، تلاها تقديم الشركات خدمات ما بعد البيع بشكل دائم بمتوسط حسابي (2.89) مع انحراف معياري (1.38)، ثم تلاها تميز الشركة عن باقي الشركات بالتفوق التقني بمتوسط حسابي (3.06) مع انحراف معياري (1.23).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام الشركات في استكشاف والتعرف على رغبات وحاجات العملاء يمكنها من التميز في هذه الجوانب التي يرغب بها العملاء، كما أن توفير الشركات للكفاءات المناسبة والتي تمنها من التعرف على حاجات ورغبات العملاء يجعلها تتمايز على غيرها من الشركات، خصوصاً إذا استشعر العملاء مناسبة القيمة للمنفعة التي يحصلون عليها من خدمات شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأمير (2020)

ثالثاً: استراتيجية التركيز:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية التركيز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية التركيز في

قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	الدرجة	النسبة %
26	تسعى الشركة لإدامة العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن	3.23	0.834	45.357	0.000	مرتفعة جدا	80.8%
29	تركز الشركة على تقديم عروضها بناءً على طلب زبون	3.04	1.101	32.271	0.000	مرتفعة	76.0%
25	تركز الشركة على تقديم خدمات مميزة غير سعرية	3.01	1.195	29.451	0.000	مرتفعة	75.3%

34	تقوم الشركة بخدمة سوق محدد وضيق لتكثيف نشاطها التسويقي فيه	2.86	1.060	31.472	0.000	مرتفعة	%71.5
33	تقدم الشركة منتوجاتها وخدماتها لمجموعة صغير من العملاء بأفضل قيمة سعرية متاحة في السوق	2.78	1.128	28.736	0.000	مرتفعة	%69.5
31	تبحث الشركة بشكل مستمر عن قطاع سوقي محددة يمكن أن تعمل على خدمته بصورة أفضل من المنافسين	2.70	1.298	24.197	0.000	مرتفعة	%67.5
27	توفر الشركة بشكل دائم خدمة مميزة لزبائن قطاع سوقي محدد	2.64	1.338	22.974	0.000	مرتفعة	%66.0
32	تقدم الشركات منتوجات تلبي احتياجات مجموعات صغيرة من العملاء بأقل سعر متاح في السوق	2.51	1.334	21.899	0.000	مرتفعة	%62.8
28	تقدم الشركة خدمات متخصصة لزبائن محددين	2.50	1.356	21.431	0.000	مرتفعة	%62.5
24	تقدم الشركة منتوجات أو خدمات لمجموعة مخصصة من العملاء لتلبية أذواقهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين	2.45	1.268	22.519	0.000	مرتفعة	%61.3
30	تتجنب الشركة الدخول إلى الأسواق التي يقدم فيها منافسوها منتجاتهم بأسعار أقل	2.35	1.378	19.793	0.000	متوسطة	%58.8
	الدرجة الكلية	2.73	0.760	41.938	0.000	مرتفعة	%68.3

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أن استخدام استراتيجية التركيز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73) مع انحراف معياري (0.76)، وبنسبة بلغت (%68.3)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة عند الدرجة الكلية (41.938) وهي أكبر من القيمة

الجدولية المعتمدة من قبل الباحث والبالغة (1.98)، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أهمية استراتيجية التركيز في منظمات قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.

وجاءت أهم مظاهر استراتيجية التركيز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني سعى الشركة لإدامة العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن، وجاء ذلك بمتوسط حسابي (3.23) مع انحراف معياري (0.83)، تلاها تركيز الشركة على تقديم عروضها بناء على طلب الزبائن، بمتوسط حسابي (3.04) مع انحراف معياري (1.10)، كما تلاها تركيز شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني على تقديم خدمات مميزة غير سعرية ، بمتوسط حسابي (3.01) مع انحراف معياري (1.20).

وجاء أقل مظاهر استراتيجية التركيز تجنب الشركات الدخول إلى الأسواق التي يقدم فيها منافسوها منتجاتهم بأسعار أقل، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (2.35) مع انحراف معياري (1.38)، تلاها تقديم الشركات منتجات أو خدمات لمجموعة مخصصة من العملاء لتلبية أذواقهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين بمتوسط حسابي (2.45) مع انحراف معياري (1.27)، ثم تلاها تقديم الشركات لخدمات متخصصة لزبائن محددين بمتوسط حسابي (2.50) مع انحراف معياري (1.36).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تركيز شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني على قطاع محدد أو مجموعة محددة من العملاء، من شأنه أن يحقق لها العديد من النافع لعل أبرزها تقديم خدماتها بجودة ودقة عالية، تلبي رغبات محددة عن طبقة معينة من العملاء، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Furman (2020) and Maison.

3.2.4 الإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء

المتوازن وإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني

إدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية			المتغيرات
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العدد	
0.000	0.619	141	بطاقة الأداء المتوازن

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) وجود علاقة ارتباطية موجبة وبدرجة مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.619) وهي مرتفعة وبمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، حيث تفسر هذه العلاقة بأن كلما زاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منظمات قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، كلما زاد أدائها كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، وذلك لأن العلاقة بينهما طرية والعكس صحيح.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل خارطة طريق توجه وتدير الاستراتيجيات التسويقية، فاعتماد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تحقيق الشركة لاستراتيجيات وأهدافها المستقبلية التنافسية.

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وما خلص إليه الباحث بعد عمليات التحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك للوقوف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، وبعد ذلك يقدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات.

2.5 ملخص النتائج والاستنتاجات:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج والاستنتاجات التالية:

1. أن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة جداً.
2. أن أهم أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والتي يتم تطبيقها في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني بعد العملاء الخارجيون، ثم بعد التعلم والنمو، ثم بعد العمليات الداخلية، ثم البعد المالي.

3. أن واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، العملاء الخارجيين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة جداً.
4. أن أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي يستخدمها قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني استراتيجية التمايز، تلاها استراتيجية التركيز، ثم استراتيجية الريادة في التكلفة.
5. أن واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بأبعادها (استراتيجية الريادة في التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) في قطاع الدعاية والاعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة.
6. وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها وإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي وتوصل لها الباحث فإنه يوصي بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد صناع القرار على اتخاذ قراراتهم في ضوء ما توصل إليه من نتائج، وبناء على ذلك يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها من الوسائل الحديثة لتقييم الأداء، بالاستعانة بخبراء في هذا المجال لتكوين إطار متكامل في الشركة يعمل على تنفيذها باشتراك جميع الأطراف الداخلية والخارجية.
2. أن تدعم الشركات تطبيق وتبني بطاقة الأداء المتوازن لما لها من أهمية في تحقيق مزايا تنافسية لها.
3. اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كدليل لقيادة الشركة، مع دعم إدارة الشركة لذلك.

4. التعرف على الاحتياجات المتجددة العملاء وعلى إمكانية تحقيقها لهم بما يمكنها من تحقيق السبق في الانجاز والوصول إلى أفضل العملاء.
5. توفير الموارد المالية والتي تساعد شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني على الاستمرار والبقاء وتقديم ما هو أفضل لعملائها.
6. ضرورة أن تقوم شركات الدعاية والإعلان الفلسطيني بمراجعة أسعار خدماتها الحالية، والتحقق من قدرتها على تغطية تكاليف الأعمال بما يحقق هامش ربحي لها.
7. تحديث النظم الإدارية بحيث تراعي تطلعات العملاء الخارجيين، وتتنظر في الشكاوي والمقترحات التي يقدمها العملاء، لما لها من تأثير على أداء الشركة وعلى تبنيها للاستراتيجيات التسويقية التي تتناسب مع امكانياتها وحاجاتها.
8. ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم التطورات الحديثة في العلوم الإدارية.
9. ضرورة الاهتمام بتقييم الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
10. العمل على حماية الخبرات التي تتوفر لدى الشركات وتوفير الفرص التدريبية المناسبة والتي تعزز من هذه الخبرات وتنميها لدى العاملين لديها، مع العمل على تقليل الدوران لديها.
11. البحث عن الموارد والمواد الخام المناسبة لمنتجات الشركات بحيث هذه المواد لا يكون لها أي تأثير على الخدمة المقدمة وخصوصاً جودتها، على أن يراعي ذلك التوازن في التكاليف المتعلقة بالخدمة والمنتج.

12. الاهتمام بخدمات ما بعد البيع لما لها من تأثير في تطوير الشركة وخدماتها ومنتجاتها، بحيث يحقق هذه المنتج أو الخدمة القيمة التي يسعى الجمهور والعملاء إلى الوصول إليها.

4.5 الدراسات المستقبلية:

ولأن الدراسة الحالية ركزت على تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني، فإنه نوصي بعمل الدراسات المستقبلية التالية:

1. إجراء دراسة تتناول استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على استراتيجيات التسويق العامة.
2. جراء دراسة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاعات مختلفة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 76.
2. أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد.(2020).مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
3. أبو شرح، جمال.(2012). مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو عويلي، غادة.(2008).مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. آدم، أبكر.(2016).فاعلية الدعاية وأثرها على المتلقي، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد3، ص216-235.
6. الأمير، حميد.(2020).إستراتيجية تسويق الخدمات والأداء التسويقي" الدور الوسيط للمعرفة التسويقية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان العربية.
7. بدروجي، فريد وقطيطة، أحمد.(2020).دور الاتصال التسويقي في تنشيط الخدمة السياحية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر.
8. بلاسكة، صالح.(2012).قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

9. بن جروة، حكيم ودلهوم، خليفة. (2018). التسويق الإستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

10. بن خيرة، ميلود وبراهمية، براهيم. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمحاكاة التسيير في

تجسين الأداء العالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لشركة المراعي، مجلة اقتصاديات شمال

إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، ص 615-630.

11. تبيدي، محمد. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع

الاتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم.

12. الجابري، نايف. (2013). الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية: التخطيط، التنفيذ، التقييم،

دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. الجبالي، حمزة. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن.

14. جريدة الاقتصادي الرقمية. (2020). كم يبلغ حجم سوق الإعلان في فلسطين ومن يتصدر

الانفاق؟، متوفر عبر الرابط: [/https://www.aliqtisadi.ps/article/59833](https://www.aliqtisadi.ps/article/59833)

15. الجنابي، أكرم سالم. (2016). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة

الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

16. الحربي، خلف بن تركي. (2015). درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية

بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم

القرى، المملكة العربية السعودية.

17. الحسيني، فادي.(2012). المنتج بدون تسويق.. كالفئة العانس، مقال منشور في صحيفة الرسالة

ومتوفر عبر الرابط: <https://alresalah.ps/p/54490>

18. حنا، فاضل.(2012). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4، ص 59-112.

19. حنيح، هلا.(2019). استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت في الشركات الصناعية في مدينة

الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

20. ذيب، حسين ودام، عبد الغني.(2021). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء

الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد ابناء ي الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية،

المجلد 7، العدد 1، ص 768-791.

21. الرفوع، أحمد.(2021). نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة

رؤى اقتصادية، المجلد 1، العدد 11، ص 277-290.

22. سالم، شيماء.(2006). الاتصالات التسويقية المتكاملة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية

للنشر، القاهرة.

23. السبتي، جريبي.(2018). مطوعة دروس في مقاييس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

24. سعودي، آمنة وبعيطيش، شعبان.(2019). نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة

حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، ص 144-159.

25. سعيد، سامح.(2013). استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي: دراسة

- ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.
26. سلام، جلال وسراج، امل و ابراهيم، رنا.(2017).أهمية استخدام التقنيات الحديثة لإنتاج اعلان بتصميم جرافيكي تفاعلي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 46، ص714-733.
27. سلطاني، علي.(2011).علاقة الدعاية بالإعلان، مجلة البحوث والدراسات، العدد 12، ص 81-100.
28. الشميلي، عائشة يوسف.(2017).الإدارة الإستراتيجية الحديثة -التخطيط الإستراتيجية-البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية-الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
29. شوشية، سعاد وعلاي، سمية.(2017).تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء ورقلة حضري خلال الفترة من (2012 - 2015)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
30. صالح، صباح فوزي.(2014). الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
31. الصرن، رعد وصقور، مجد.(2020).استراتيجيات وسياسات التسويق، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
32. طاطة، عتيقة.(2009).سياسات الإعلان ودورها في زيادة الحصة السوقية، كلية الدراسات العليا، جامعة دمشق.
33. طلحة، الهام.(2019).استراتيجيات التسويق في ظل المنافسة دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لقنوات الري الهاكيد، رسالة ماجستير، جامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة، الجزائر.

34. العابدي، جميلة وبوجلال، عايشة.(2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
35. عبد الله، شهاب الدين وموسى، الصديق يوسف، وحسنين، محمد أبو القاسم.(2019). تحليل أثر قرارات الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة شركات مأمون البرير الاقتصادية بالسودان، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 2، ص238-258.
36. عبد الله، عرفة.(2019). استراتيجيات الإعلان الناجح، المجلة الدولية للإبداع والعلوم التطبيقية، المجلد 26، العدد4، ص888-914.
37. العجلة، ستره.(2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الأسمنت، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد1، ص109-139.
38. العريني، بهاء وادغيش، أحمد.(2016).مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 3، ص21-46.
39. عزام، زكريا، وحسونة، عبد الباسط، والشيخ، مصطفى.(2009).مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
40. علي، عبد الهادي.(2016).تطوير منهج الدعاية والإعلان بالمدارس الثانوية الفنية التجارية في ضوء الاحتياجات المهنية وقياس فاعليته، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 71،

ص 393 - 425.

41. عمر، محمد ومحمد، روش وعلي، نزار.(2015). استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة سني سنتر في مدينة زاخو، مجلة جامعة زاخو، المجلد 3 (B)، العدد 2، ص 556-573.

42. عمر، محمد.(2017). دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجية التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الاقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 3، العدد4، ص 1207-1223.

43. العيد، فراحتية.(2015). دور نظام المعلومات التسويقية في صياغة الاستراتيجية التنافسية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، ص 19-48.

44. غجاتي، ابتسام وبخاخشة، موسى.(2021). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصيريات الغذائية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 1، العدد 11، ص 311-323.

45. لطرش، وليد.(2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

46. المبيضين، سيف والخرايشة، فارس والقضاة، ليث.(2016). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 4، ص 841-875.

47. محمد، محمد هاني.(2014).الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

48. مساوي، أمال.(2021).دور الدعاية والإعلان في تنمية الموارد المالية لنادي الرياضي المحترف لكرة القدم بالجزائر، دراسة ميدانية على بعض أندية كرة القدم للرابطة الأولى، مجلة الإبداع الريا ضي، المجلد رقم 12، العدد1.ص52-71.

49. معراج، هوارى، والشميري، أحمد، وعبيدي، فتحية.(2016).قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الردي على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختاره من المشاريع صغيرة الحجم بمدينة الجلفة.

50. معمر، حمدي.(2019).بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء شركات التأمين التعاوني: دراسة حالة شركة التكافل الراجحي السعودية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 22، ص145-160.

51. مقدامي، يونس والصريرة، خالد، والشورة، محمد ودحبور، لؤي.(2012).المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (5)، العدد 10، ص61-100..

52. مقراش، فوزية.(2016).محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

53. المؤمن، عبد الكريم وموسى، عبد القادر ومسعودي، عبد الحميد.(2021). أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار، مجلة الأعمال والريادة، المجلد 4، العدد1، ص171-185.

54. نصيرات، فريد.(2012).تسويق خدمات الرعاية الاستشفائية والطبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

55. الهنداوي، محمد.(2014).مدركات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 28، العدد 1، ص 119-174.

المراجع الأجنبية:

1. Al Hijji, Khalfan.(2014). Strategic Management Model for Academic Libraries, Procedia – Social and Behavioral Sciences 147, pp 9 – 15
2. Alharbi, Fawaz and other.(2016). Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare organisations using the Balanced Scorecard Approach: A case study from A Saudi Hospital, Procedia Computer Science, No 98, pp 332 –339.
3. Alimuddin, A., Alimuddin, H., Tande Bura, M., & Lily Anggraeni, F. (2020). THE EFFECT OF APPLYING BALANCED SCORECARDS ENVIRONMENTAL PERFORMANCE. Polish Journal of Management Studies, 21(1), 22â€“33. doi:10.17512/pjms.2020.21.1.02
4. Bagheri, Jalil.(2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations, Procedia – Social and Behavioral Sciences 230, pp: 430 – 438.

5. Basuony, Mohamed.(2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application, Accounting and Finance Research, Vol 3, No 2, pp 14–22.
6. Chen, Y., S., & Lin, H., H. (2021). Effect of Social Media Marketing Strategies on Competitive Advantage Among the SMEs in China. Journal of marketing and communication, Vol 4(1) pp. 14–23.
7. Cooley, Johathan.(2016). Marketing Channel Attitudes of Chinese Business-to-business Companies: An Empirical Buyer Behavior Study for U.S. Companies Marketing to Chinese B2B Customers, George Fox University.
8. Cravens, D.W., and Piercy, N.F.(2006). Strategic Marketing, 8th ed, McGraw Hill 2006.
9. David, Fred R.(2011). Strategic Management Concepts and Cases, Thirteenth Edition, Francis Marion University.
10. Furman, Aleksandra and Masion, Fominika.(2020). Influence of different cause-related marketing (CRM) strategies on consumer decision making", Procedia Computer Science 176 (2020) 2979–2988
11. Huiru, Ding.(2011). The Importance of strategic management A case study of H & M, Savonia University of applied sciences.
12. Juiz, Carlos and other.(2018). Cascading ISO/IEC38500 based balanced score cards to improve board accountability, Economics and Finance, 138, pp 417–424.
13. Kádárová, Jaroslava and other.(2014) Balanced Scorecard as an issue taught in the field of Industrial Engineering, Procedia – Social and Behavioral Sciences 143, pp 174 – 179

14. Khan R, Huda F (2016) The Impact of Strategic Management on the Performance of Health Care Organizations (A Study of Three Selected Tertiary Health Care Center of Karachi, Pakistan). *Arabian J Bus Manag Review* 6: 253. doi: 10.4172/2223-5833.1000253
15. Nicholas, A.I., & Hilary, A.C. (2018). The Importance of Strategic Management Process in the Performance of Management of Tertiary Institutions in Enugu State Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 10, 82–91.
16. Sengupta, Nitish., and Chandanm, Jit s.(2011).Essentials of Strategic Management, Publishing House PVT LTD, First edition.New Delhi-110 014
17. Shukri, Nur Faezah and Ramli, Aliza.(2015). Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective, *Procedia – Economics and Finance*, 28, pp 202–212.
18. Srinivasan, R.(2014).Strategic Management: the Indian Context, PHI Learning Private Limited, Delhi –110092.
19. Thi, K. V. , Vu, T. D. , & Hoang, K. V. (2018). Using the balanced scorecard to measure the performance of small and medium– sized garment enterprises in vietnam. *Accounting & Finance Research*, 7(3)
20. Tsai, J. M., Chien, H. H., Shih, S. C., Lee, S. C., Tsai, L. Y., & Tsay, S. L. (2017). Using Balanced Scorecard on Reducing Fall Incidents and Injuries Among Elderly Cancer Patients in a Medical Center in Taiwan. *International Journal of Gerontology*, 11(4), 253–257.
21. Vu Thi, Kim., Vu Thuy & Hoang., Khanh.(2018). Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Small and Medium– Sized Garment Enterprises in Vietnam, *Accounting and Finance Research*, Vol, 7, No 3, pp 251–265.

22. Wimmo, Freedom.(2020). Assessment of the Marketing Strategies Used by Public Telecommunications Companies: the Case of Tanzania Telecommunications Company Limited, Masters of Business Administration in Corporate Management (MBA–CM) of Mzumbe University.

الملاحق:

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

ملحق رقم (2): الاستبانة.

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين.

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د نضال دوريش	جامعة القدس
2	د احمد حرز الله	جامعة القدس
3	د محمد عبد الرحمن	جامعة القدس
4	د رمزي مزهر	جامعة القدس المفتوحة
5	محمد الزعنون	جامعة غزة

ملحق رقم (2) الاستبانة.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

استبانة

حضرة السيد/ة المحترمون

تهدف هذه الدراسة إلى " واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني"، الرجاء الإجابة على أسئلتها وفقراتها بمصداقية وأمانه، علماً انه لن يتم الكشف عن هويتكم من خلال المعلومات المطلوبة والمتوقع أن تدلون بها، ولن يتم تقديم أي معلومات واردة في هذه الدراسة لأي جهة كانت، سيتم التعامل مع جميع المعلومات التي تقدمونها بأقصى قدر من الثقة والسرية، إن قراركم بالمشاركة في هذه الدراسة طوعي تماماً، إذا كنتم لا ترغبون في المشاركة، فلا تعيدوا الاستبيان لنا، وإن قررتم المشاركة، فإننا نود إخباركم بأن الاستبيان سيستغرق تقريباً (15) دقيقة لإكمال تعبئته، الرجاء الإجابة على الأسئلة في المكان المخصص لها، يمكنك تعبئة الاستبانة في الوقت الذي يناسبكم.

إن أفكاركم الأولى عادة ما تكون أفضل ما لديكم! حتى إذا كنتم تشعررون أن العناصر المغطاة قد لا تنطبق مباشرة على اتجاهاتكم، فيرجى عدم تجاهلها، إن إجاباتكم ضرورية في بناء صورة دقيقة حولة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الدعاية والإعلان في فلسطين، وكما أنه لا توجد تكاليف مرتبطة باستكمال الاستبيان بخلاف وقتكم، أتمنى أن يكون لديكم الاستعداد لتعبئة الاستبيان، وأشكركم على منحي جزءاً من وقتكم هذا.
شكراً لك على تعاونكم.

إشراف: د. سلوى البرغوثي.

الباحث: نائر حازم ذوقان

بطاقة الأداء المتوازن: هي إطار يساعد الإدارة العليا على اختيار مجموعة من التدابير التي توفر نظرة متماسكة للمنظمة من خلال تخصيص قائمة من العناصر القابلة للقياس إلى أربعة جهات نظر مختلفة: المالية، والعلاء الخارجيين، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم.
الاستراتيجية التنافسية: فن تنسيق الموارد (المواد والقوى البشرية والمالية وغيرها) للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والنمو ورضا الزبائن

القسم الأول: مجالات الاستبانة ومحاورها

المجال الأول: بطاقة الأداء المتوازن، يرجى التكرم بقراءة الفقرات الآتية، واختيار الإجابة المناسبة

بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	لا أدري	معارض بشدة
المحور الأول: البُعد المالي: تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة من طرف المنظمة والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة					
1.	تهتم الشركة بدراسة العائد على الاستثمار في القطاع الذي تعمل فيه				
2.	تهتم الشركة بنمو مبيعاتها بشكل مستمر.				
3.	توفر الشركة مصادر تمويل داخلية لتطوير الخدمة المقدمة للزبائن.				
4.	تسعى الشركة إلى الدخول بنجاح للأسواق الجديدة				
5.	أسعار الخدمات الحالية تغطي التكاليف وتحقق مستوى ربح مقبول للشركة.				
6.	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم في الشركة				
7.	توفر البيانات المالية صورة كاملة عن وضع الشركة.				
8.	تعمل الشركة على الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة لتحقيق أعلى الأرباح				
9.	تهتم الشركة بزيادة حجم المبيعات في كل قناة مبيعات لديها				
10.	تسعى الشركة إلى تقليل تكاليف الحملات الدعائية مقارنة بمبيعاتها				
المحور الثاني: بُعد العملاء الخارجيون: الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة.					
11.	تراعي الشركة متطلبات وحاجات المستفيد (الزبائن) المتجددة والمستمرة.				
12.	تعمل الشركة على تقليل زمن الاستجابة لطلب العملاء				
13.	تحرص الشركة على بناء علاقات طيبة مع العملاء.				

					14. توفر الشركة خدماتها للزبائن بجودة عالية.
					15. يستطيع الزبائن تقديم "الشكاوي والمقترحات" حول الخدمات المقدمة لهم.
					16. يوجد آليات محددة لمتابعة "الشكاوي والاقتراحات".
					17. تعمل الشركة على تطوير أنظمة "الوقاية والسلامة العامة للمواد الدعائية".
					18. تعمل الشركة على متابعة الزبائن ما بعد تقديم الخدمات لهم.
المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية: العمليات التي تعد مفتاحية للمنظمة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية					
					19. تعمل الشركة على تقليل الدوران للمحافظة على الخبرات والكفاءات لديها
					20. تقوم الشركة بالعمل على ترشيد التكاليف للعمليات الداخلية
					21. يتم ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية
					22. تعمل الشركة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.
					23. تتخذ الشركة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين "العمليات الداخلية والأهداف العامة".
					24. تعمل الشركة على تخفيض معدل الضياع في وقت الإنتاج وتقديم الخدمة.
					25. تسعى الشركة إلى احترام آجال تسليم الطلبات والخدمات
					26. تعمل الشركة وباستمرار على تحسين جودة العمليات الداخلية.
					27. تسعى الشركة إلى التحديث المستمر للآلات والأجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج.

					28. تسعى الشركة إلى تقديم منتجات جديدة أو أكثر كل عام لعملائها
المحور الرابع: بُعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على التعلم التنظيمي والنمو الذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل					
					29. تنتظر الشركة إلى العاملين لديها على أنهم أهم استثماراتها
					30. توفر الشركة برامج تدريبية ملائمة لاحتياجات العاملين.
					31. تهتم الشركة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة
					32. تحرص الشركة على "الاهتمام والاحتفاظ" بالعاملين المميزين.
					33. يتمتع العاملون بالقدرة على تقديم الحلول المبتكرة.
					34. يحرص العاملون على التطوير المستمر لأدائهم.
					35. تعمل الشركة على استثمار "قدرات وطاقات" العاملين الكامنة لديهم.
					36. يتم مشاركة العاملين بالشركة في عملية اتخاذ القرار
					37. تعمل الشركة على توفير البيئة الملائمة "للإبداع والابتكار".
					38. يوجد لدى العاملين استعداد لبذل "الجهد والتضحية" من أجل الشركة

المجال الثاني: الاستراتيجيات التسويقية، يرجى التكرم بقراءة الفقرات الآتية، واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	لا أدرى	معارض بشدة
البُعد الأول: استراتيجية الريادة في التكلفة: هي استراتيجية تسعى الشركة من خلالها إلى تحقيق التفوق على المنافسين، بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل من المنافسين.					
1.	تركز الشركة بشكل أكبر على تقديم الخدمات ذات التكلفة المنخفضة.				

					2. تولي الشركة اهتماما كبيراً لخفض التكاليف (الرواتب، الإيجارات...).
					3. تركز الشركة على تقليل الكلفة من خلال التعلم من الفترات السابق.
					4. تهتم الشركة بتخفيض الكلفة مقارنة بالمنافسين.
					5. تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية المستخدمة في الأعمال الدعائية.
					6. تقوم الشركة باختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية.
					7. تسعى الشركة إلى تقديم خدمات دعائية بأقل تكلفة لزيادة حصتها في السوق.
					8. تقوم الشركة باستغلال الموارد المختلفة عند تقديم خدماتها أو منتجاتها.
					9. تستخدم الشركة البيع المباشر للمستهلك لتقليل التكاليف الناشئة عن استخدام وسطاء البيع
					10. تستخدم الشركة مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة الخدمة أو المنتج
					11. تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها المماثلة لمنافسيها بأقل سعر في السوق
					12. تقدم الشركة منتجاتها لشرحة واسعة من العملاء بأفضل قيمة بين منافسيها
البُعد الثاني: استراتيجية التمايز: وهي التفرد في تقديم منتجات وخدمات ينظر إليها العميل على أنها متميزة لا مثيل لها.					
					13. تركز الشركة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات أو الخدمات.
					14. تقدم الشركة خدمات دعائية متميزة عن المنافسين.
					15. تهتم الشركة في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر.
					16. تقوم الشركة بشراء مواد أولية ذات جودة عالية.

					17. تتميز الشركة عن باقي الشركات بالتفوق التقني.
					18. تقوم الشركة بتقديم منتج دعائي ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
					19. تحرص الشركة عند تقديم خدماتها الدعائية على عدم وجود أي عيوب
					20. تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع بشكل دائم.
					21. يمتلك العاملون في الشركة خبرات ومهارات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم المنتجات الدعائية بصورة متميزة .
					22. تقدم الشركة خدمات دعائية ذات جودة عالية.
					23. تنتج الشركة منتجات وخدمات فريدة من نوعها وموجهة لكافة العملاء
البُعد الثالث: استراتيجية التركيز: وهي استراتيجية تركز فيها الشركة على خدمة سوق محددة، أو زبائن محددین.					
					24. تقوم الشركة بخدمة سوق محدد وضيق لتكثيف نشاطها التسويقي فيه
					25. تركز الشركة على تقديم خدمات مميزة غير سعرية
					26. تسعى الشركة لإدامة العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن
					27. توفر الشركة بشكل دائم خدمة مميزة لزبائن قطاع سوقي محدد
					28. تقدم الشركة خدمات متخصصة لزبائن محددین
					29. تركز الشركة على تقديم عروضها بناءً على طلب زبون
					30. تتجنب الشركة الدخول إلى الأسواق التي يقدم فيها منافسوها منتجاتهم بأسعار أقل
					31. تبحث الشركة بشكل مستمر عن قطاع سوقي محددة يمكن أن تعمل على خدمته بصورة أفضل من المنافسين
					32. تقدم الشركات منتجات تلبي احتياجات مجموعات صغيرة من العملاء بأقل سعر متاح في السوق

					تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها لمجموعة صغير من العملاء بأفضل قيمة سعرية متاحة في السوق	33.
					تقدم الشركة منتجات أو خدمات لمجموعة مخصصة من العملاء لتلبية أذواقهم ورغباتهم شكل أفضل من المنافسين	34.

القسم الثاني: البيانات الشخصية: الرجاء وضع (✓) مقابل الإجابة التي تنطبق عليك:

1- الجنس: أ. () ذكر ب. () أنثى

2- العمر: أ. () 25 سنة فأقل ب. () 26 - 35 سنة ج. () 36 - 45 سنة د. () 46 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: أ. () بكالوريوس فأقل ب. () ماجستير فأكثر

4- المسمى الوظيفي: _____

5- سنوات الخبرة: أ. () 5 سنوات فأقل ب. () 6 - أقل من 10 سنوات ج. () 10 فأكثر

شكراً جزيلاً لكم

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث

Al-Quds University – Jerusalem
Faculty of Business and Economics



جامعة القدس – القدس
كلية الأعمال و الاقتصاد

التاريخ: 2021/10/6

حضرات السادة الغرفة التجارية المحترمين
نابلس – الضفة الغربية

الموضوع: تسهيل مهام ودعم البحث العلمي بالإجابة على الاستبانة والمقابلة

تحية طيبة وبعد،
أرجو أن يصلكم كتابي هذا وأنتم بالف خير وصحة وسلامة.
أنقدم من حضرتكم بطلب العون والمساعدة ودعم التوجه بالبحث العلمي، من خلال تفضلكم بتزويد الطالب
ثائر حازم صبحي ذوقان والذي يحمل رقم جامعي 21720195، ويعمل على إكمال متطلبات الحصول
على درجة الماجستير في إدارة الأعمال – كلية الأعمال والاقتصاد – جامعة القدس، من خلال رسالته الموسومة
بالعنوان: "واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع
الدعاية والاعلان الفلسطيني"، حيث يعمل تحت إشرافي، وحتى يتصف بحثه بالصدق والاعتمادية، يلزمه
الحصول على دعمكم في تزويده بالبيانات الصحيحة، والتي ستستخدم بسرية وحماية فقط للبحث العلمي.

مع بالغ الشكر والاحترام والتقدير
خسلاوى عبد اللطيف البرغوثي
دائرة إدارة الأعمال – كلية الأعمال والاقتصاد
جامعة القدس
تقال: 0599370548

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	توزيع شركات الدعاية والإعلان حسب محافظات وسط وشمال الضفة الغربية	1.3
68	خصائص المجتمع الديموغرافية	2.3
72	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات لكل محور من محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية له	3.3
75	نتائج معاملات ثبات أداة الدراسة	4.3
79	مفاتيح التصحيح	5.3
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، العملاء الخارجيين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كأداة لإدارة الاستراتيجيات التسويقية لتنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني.	1.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية	2.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العملاء الخارجيون لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية	3.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية	4.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية	5.4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي يستخدمها قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني	6.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية الريادة في التكلفة في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية	7.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية التمايز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية	9.4

101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع استخدام استراتيجية التركيز في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني مرتبة حسب الأهمية	10.4
104	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني	11.4

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الاشكل
8	التفاعل بين متغيرات الدراسة	1.1
14	مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	1.2
22	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	2.2
40	الاستراتيجيات الخمسة العامة الخمس لبورتر	3.2
51	نموذج الدراسة النظري من إعداد الباحث	4.2

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
121	أسماء المحكمين	1
122	الاستبانة	2
129	كتاب تسهيل مهمة باحث	3

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان المحتوى	رقم المحتوى
-	الغلاف	-
-	إجازة الرسالة	-
-	أية قرآنية	-
أ	الإقرار	-
ب	الإهداء	-
ج	الشكر والعرفان	-
د	الملخص بالعربية	-
هـ	الملخص بالإنجليزية	-
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها		
2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
6	مبررات الدراسة	3.1
6	أهمية الدراسة	4.1
8	أهداف الدراسة	5.1
8	نموذج الدراسة	6.1
9	متغيرات الدراسة	7.1
9	حدود الدراسة	8.1
9	مصطلحات الدراسة	9.1

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

13	الإطار النظري والدراسات السابقة	2
13	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن	1.2
13	بطاقة الأداء المتوازن	1.1.2
15	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	2.1.2
16	أهمية ومزايا بطاقة الأداء المتوازن	3.1.2
17	أهداف بطاقة الأداء المتوازن	4.1.2
18	خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	5.1.2
19	القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	6.1.2
19	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	7.1.2
22	عمليات بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية	8.1.2
24	المبحث الثاني: التسويق والاستراتيجيات التسويقية	2.2
24	مفهوم الاستراتيجية	1.2.2
25	مستويات الاستراتيجية	2.2.2
25	الإدارة الاستراتيجية	3.2.2
27	أهمية الإدارة الاستراتيجية	4.2.2
29	مراحل الإدارة الاستراتيجية	5.2.2
26	متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية	6.2.2
31	فوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية	7.2.2
32	حاجة المنظمات للإدارة الاستراتيجية	8.2.2
32	مكانة التسويق في الإدارة الاستراتيجية	9.2.2
33	المبحث الثالث التسويق	3.2
33	مفهوم التسويق	1.3.2
34	أهمية التسويق	2.3.2
37	الاستراتيجيات التسويقية	3.3.2
40	اعتبارات استخدام الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لبورتر	4.3.2

41	أهمية الاستراتيجية التسويقية	5.3.2
42	سمات الاستراتيجية التسويقية	6.3.2
43	مراحل التسويق الاستراتيجي	7.3.2
44	أنواع القرارات التسويقية الاستراتيجية	8.3.2
46	ادارة الاستراتيجيات التسويقية	10.3.2
47	المبحث الرابع: القطاع الدعائي والاعلاني	4.2
48	مزايا الدعاية والإعلان	1.4.2
49	العوامل المؤثر على الدعاية والإعلان	2.4.2
50	سوق الدعاية والاعلان الفلسطيني	3.4.2
51	نموذج الدراسة المقترح	5.2
52	الدراسات السابقة	6.2
52	الدراسات العربية	1.6.2
58	الدراسات الأجنبية	2.6.2
65	تعقيب على الدراسات السابقة	3.6.2
الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة		
66	مقدمة	1.3
66	منهج الدراسة	2.3
67	مصادر جمع البيانات	3.3
67	مجتمع الدراسة	4.3
68	خصائص مجتمع الدراسة	5.3
69	أداة الدراسة	6.3
71	صدق أداة الدراسة	7.3
71	الصدق الظاهري للأداة	8.3
72	صدق الاتساق الداخلي	1.8.3

74	ثبات أداة الدراسة	2.8.3
76	خطوات تطبيق الدراسة	9.3
76	متغيرات الدراسة	10.8
76	المتغيرات المستقلة	11.3
76	المتغيرات الوسيطة	1.11.3
77	المتغير التابع	2.11.3
77	المعالجة الإحصائية	3.11.3
78	الأساليب الإحصائية	12.3
80	أخلاقيات الدراسة	13.3

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

82	مقدمة	1.4
82	الإجابة عن أسئلة الدراسة	2.4
82	الإجابة عن السؤال الأول	1.2.4
94	الإجابة عن السؤال الثاني	2.2.4
103	الإجابة عن السؤال الثالث	3.2.4

الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

104	مقدمة	1.5
104	ملخص النتائج والاستنتاجات	2.5
106	التوصيات	3.5
108	الدراسات المستقبلية	4.5

المصادر والمراجع

109		المصادر والمراجع العربية	-
116		المصادر والمراجع الأجنبية	-

بجماليات