

The validity of the balanced scorecard in evaluating marketing management in field business organizations for service and production business organizations in Libya

Ibrahim Mohamed Swedish AL fraonee *

Faculty of Economics and Political Science, Azzaytuna University, Tarhuna, Libya.

*Corresponding: ibrahim123mss@gmail.com

مدى الاستفادة من بطاقة القياس المتوازن في تقييم إدارة التسويق في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على منظمات الاعمال الخدمية والانتاجية في دولة ليبيا

إبراهيم محمد اسويسي الفرعوني *

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ترهونة، ليبيا

Received: 29-11-2025; Accepted: 28-12-2025; Published: 31-12-2025

Abstract:

This study evaluates the suitability of the Balanced Scorecard (BSC) for marketing management within Libyan commercial enterprises and assesses its relevance to the current economic landscape. It examines the BSC's role in enhancing organizational planning and its integration with marketing, strategic management, and market research. Furthermore, the study explores the BSC as a strategic tool for organizations aiming to achieve their long-term objectives, with a specific focus on marketing departments in large corporations.

Adopting an inductive modeling approach, data was collected through a 40-item questionnaire distributed to marketing departments in both the service and manufacturing sectors in Libya. The study targeted a broad cross-section of these institutions to ensure a representative sample. A total of 403 valid responses were obtained and used for subsequent statistical analysis.

The study reached the following conclusions:

1. It established criteria for optimizing the objectives of marketing departments in research-based enterprises. A primary focus was placed on results-oriented management, emphasizing quantifiable marketing outcomes as a key indicator of departmental necessity.
2. The findings highlight the importance of clearly defining marketing roles and market positioning, which ultimately leads to superior marketing standards and a consistent brand image for products and services.

Based on these findings, the study recommends:

1. Establishing robust communication channels to gauge customer purchasing intentions, as many departments currently prioritize products over customer-centric services.
2. Precisely defining outputs based on production requirements and identifying specific target audiences.
3. Guiding marketing departments to identify opportunities within various market segments and tailoring strategies to meet the specific needs of each segment to maximize customer satisfaction.

Keywords: Balanced Scorecard, Marketing Management, Business Organizations, Strategic Management.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى الاستفادة من بطاقة القياس المتوازن في تقييم إدارة التسويق في منظمات الأعمال المعمول به حالياً في ليبيا ومدى مطابقته للوضع الحالي، بالإضافة يتم التطرق إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي لكافة منظمات، وتعرف التسويق والإدارة الاستراتيجية ودراسة السوق. وكذلك دراسة بطاقة القياس المتوازن كأحد من الأدوات الاستراتيجية وتقدير مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها ضمن الخطة الاستراتيجية ومنها الإدارات التسويقية أحد الهياكل الإدارية في منظمات الأعمال الكبرى. وفي هذا الصدد يستند البحث على المنهج الاستقرائي في جمع البيانات حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة البحث في منظمات الأعمال بدولة ليبيا حيث تم التوزيع بطريقه عشوائية على عدد من ادارات التسويق في المنظمات الخدمية والإنتاجية، وتم تطوير استبيانه من 40 سؤالاً تم توزيعها على عينة الدراسة. يتمثل مجتمع وعينة الدراسة فيما يلي:

1- مجتمع الدراسة: يتضمن كافة المعنيين بتطوير وزيادة فاعلية ادارات التسويق بكافة منظمات الاعمال الخدمية والإنتاجية في دولة ليبيا ومنهم المعنيين بتعظيم اهداف التسويق وتحقيق الميزات التنافسية لتلك المنظمات.

2- عينة الدراسة: تتضمن عينة مجموعة من المبحوثين بإدارات التسويق في المنظمات الانتاجية والخدمية تم سحبهم بطريقة عشوائية بسيطة لغرض اختبار مدى استفادة تلك المنظمات في تقييم ادارات التسويق من خلال النظر في مدى تحقيق الاهداف والتطلعات الخاصة بها وان عدد المفردات المبحوثة تبلغ 403 مبحوث هي تصفية ردود المبحوثين من شوائب الرد بقائمة الاستبيان وهي تساوي عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل.

ولقد توصلت الدراسة الى أهم الاستنتاجات التالية:

1- تترتب مقاييس تعظيم أهداف وتطلعات ادارات التسويق في منظمات الاعمال المبحوثة حيث يأتي في مقدمة الترتيب مدى الاستفادة من التحولات الرقمية في تنفيذ استراتيجيات التسويق كمؤشر مهم لتطوير ادارات التسويق، يلي ذلك ضرورة أن يكون المركز التسويقي محدد وواضح ويلي ذلك ضرورة تحديد السوق المستهدف تحديداً واضحاً.

2- يكون في نهاية ترتيب مقاييس تعظيم أهداف وتطلعات ادارات التسويق ثبات الصورة الذهنية للعملاء عن المنتجات أو الخدمات.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بالتالي:

1- الاهتمام بعقد لقاءات مع العملاء لمعرفة النوايا الشرائية؛ حيث أن ادارات التسويق المبحوثة ينقصها الأخذ في الاعتبار رغبات العملاء بل يقتصر منتجاتها وخدماتها على الخدمات النمطية التي تقدم لكل العملاء.

2- بضرورة تخطيط العملية الانتاجية وفقاً لنظام الانتاج بالتدفق العكسي بما يعكس رغبات العملاء في تلك المنتجات.

3- توجيه نظر ادارات التسويق بالإمام بالفرص الواعدة في كل قطاع سوقي، مع تمييز قطاعات السوق وفقاً لأهميتها مع استهداف شرائح معينة من السوق ثبت تميزها بالنسبة لمردود الاستجابة لرغبات العملاء.

الكلمات المفتاحية: بطاقة القياس المتوازن، إدارة التسويق، منظمات الأعمال، الإدارة الاستراتيجية.

المقدمة:

في ظل الاهتمام بوجود ادارات التسويق في المنظمات أصبح التقييم والمتابعة المستمرة لأداء هذه الادارات من الأولويات المهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لكافة المنظمات (Shafter et al., 2016)، وكان اهتمام ادارات التسويق إلى زيادة الفاعلية من خلال استخدام نظام ضبط الجودة لإنشاء نظام يسهم في تعزيز رضا المستهلك عن جودة الخدمة للمنتج أو الخدمة المسوقة، واستندت في ذلك مجموعة خطوات من أهمها تعريف الرضا عن جودة الخدمة وأهميتها، تم تطوير وظائف الجودة في تحديد الاستراتيجيات الخدمة الحرجة كأهداف للتحسين المستمر وتقييم جديد للرضا عن أداء الخدمة ، وللتأكيد على اكتمال التحسين في جميع الخدمات المعيبة (Hsia & Chang 2009)

ولقد شاع مفهوم تقييم ادارات التسويق وربطها بالتخطيط الاستراتيجي بطريقة رياضية بحتة في مجال نظرية الخطة التي تشرح وتفسر السلوك الاقتصادي للمنظمات، ويكون بشكل متطابق مع الوضع الهيكلي لمنظمات الأعمال، وهذا ما تم استخدامه من قبل أصحاب نظريات التنظيم بما يعني التركيز على الفاعلية Effectiveness أكثر من التركيز على الكفاءة Efficiency ، وهذا يشير الى التركيز على انجاز أفضل النتائج أكثر من التركيز على انجاز الأمور بطريقة صحيحة (George S. Yip, 1985,1985:30).

ويعد تقييم ادارات التسويق من مهام الإدارة الاستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل رسالة المنظمة، وأهدافها. بناءً على تحليل الوضع التسويقي الحالي والمستقبلي بالمقارنة بالمنافسين (Shafter & Albuaisi, 2025)، والقدرات الذاتية التي تقوم على الابتكار في العملية التسويقية من خلال دراسة علاقات العميل بمنظمات الاعمال (بروزاق وآخرون، 2019).

ويستهدف القياس المتوازن – كأحد الأدوات الاستراتيجية - تقدير مدي تقدم المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها ضمن الخطة الاستراتيجية ومنها الادارات التسويقية أحد الهياكل الإدارية في منظمات الأعمال بشرط ألا تكتفي المنظمات فقط بصياغة الاستراتيجيات، وكيفية تنفيذها؛ بل وأن تضع نظاماً لتقييم الأداء بتلك الادارات يرتبط بالاستراتيجية العامة لمنظمة، ويضمن تنفيذها بفاعلية (Belkur et al., 2017). ولهذا كانت اهمية تقسيم أداء ادارات التسويق الي جوانب مهمة يتم تقييم كل جانب في اتجاه الخطة الاستراتيجية العامة من خلال مجموعة مؤشرات يعبر عنها القياس المتوازن (Kaplan, R & Norton, D. 2005)

مشكلة البحث :

لما كانت عملية تقييم الأداء التسويقي في منظمات الأعمال ترتبط باتباع استراتيجية عامة للحصول على نصيب عالي من شرائح السوق والمتعاملين، وذلك بترجمة هذه الاستراتيجية وتعظيم الاستفادة منها في مجال التحسين المستمر للعملية التسويقية (Shafter et al., 2016)، ولما كانت بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، أداة للتخطيط الاستراتيجي تطبق من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط؛ حيث قدم كلٌّ من Kaplan and Norton إطاراً يحقق التوازن بين تحليل نتائج الأداء النهائية، وتحليل المسببات، أو المحركات التي أدت إلي هذه النتائج (Kaplan, R & Norton, D. 1992).

فإن الأمر في حاجة الى دعم فاعلية تقييم ادارات التسويق في منظمات الأعمال كأساس مهم لتعظيم الاستفادة من التطورات العالمية من وسائل التسويق خصوصاً في ظل عمليات التحول الرقمي فكانت الحاجة الي تقييم الوضع الحالي لأداء ادارات التسويق حتي يمكن تحديد النظرة المستقبلية لعمليات التطور المنشودة . (Constantine & et al., 2019).

وقد أوصت كثيرٌ من البحوث العلمية بتطبيق بطاقة القياس المتوازن في منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية، وكذلك في الوحدات التي لا تهدف إلى الربح، لذلك كانت محاولة الباحث الاستفادة بمميزات

هذا النهج في العمل على تفسير الوضع الحالي لأداء إدارات التسويق في منظمات الأعمال لغرض تخطيط الوضع المستقبلي الفعال في ظل التطورات الحديثة، حيث يتمثل السؤال البحثي الرئيسي في الآتي : مدي الحصول على تقييم فعال لوضع الأداء الحالي لإدارات التسويق في منظمات الأعمال من خلال استخدام بطاقة القياس المتوازن وفقاً لآخر أطواره كأداة قياس وتقييم؟

هدف البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة الاستفادة من نهج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كأداة للقياس والتقييم في تحديد الوضع الحالي لأداء إدارات التسويق في منظمات الأعمال، وذلك بغرض الوقوف على مدى تحقيق الأهداف والتطلعات الاستراتيجية وتعظيمها.

فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يلي:

1. الفرض الأول: " لا تحقق إدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية فاعلية في اتجاه تجزئة السوق المستهدفة."
2. الفرض الثاني: " لا تحقق إدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية فاعلية في اتجاه استهداف الأسواق والعملاء."
3. الفرض الثالث: " لا تحقق إدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية فاعلية في اتجاه تعزيز المركز السوقي الذهني."

منهج البحث وجمع البيانات:

يستند البحث إلى المنهج الاستقرائي في جمع البيانات، حيث استخدمت "الاستبيان" كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث في منظمات الأعمال بدولة ليبيا. تم توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية على عدد من إدارات التسويق في المنظمات الخدمية والإنتاجية، وتضمن الاستبيان المحاور التالية:

1. القسم الأول: مجموعة الأسئلة العامة المتعلقة ببيانات المبحوث واسم المنظمة التي يعمل بها (إجابة اختيارية).
2. القسم الثاني: يتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي:
 - المحور الأول: مجموعة المقاييس التي تعمل على تعظيم أهداف وتطلعات إدارات التسويق في منظمات الأعمال، وعددها (9) مقاييس، تم تصميمها وفقاً لسلم "ليكرت" الخماسي (Likert Scale).
 - المحور الثاني: يختص بمقاييس وجوانب تقييم إدارات التسويق، وتتضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها، موزعة على (4) جوانب رئيسية، يضم كل جانب عدداً من المؤشرات التي تقيس وجود هذا الجانب، وتمت الإجابة عنها وفقاً لسلم "ليكرت" الخماسي.

المبحث الأول:

إطار تعريفي لبطاقة الأداء المتوازن في عمليات التقييم

شكل ظهور وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن عام 1992 بداية لاستخدام إطار شامل لقياس الأداء؛ يتضمن المقاييس المالية التي تعبر عن الأداء التاريخي، بالإضافة إلى المقاييس التشغيلية مثل رضا العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسين، والتي تمثل المحركات الأساسية للأداء المالي المستقبلي. ومن خلال التطبيق العملي، تبين أهمية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمات إلى مجموعة متناسقة من مقاييس الأداء. (Kaplan & Norton, 1992)

وفي عام 1996، تبلورت خصائص الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية يحقق الربط بين الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، وترتكز خصائصه في: (Kaplan & Norton, 1996a)

1. تحقيق الربط الوثيق بين استراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء المستخدمة.

2. تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة لقياس أداء المنظمة.

كما أكد الباحثون على ضرورة تنفيذ أربع خطوات رئيسية لتطبيق البطاقة بفاعلية (Kaplan & Norton, 1996b) واستندت الدراسة الحالية إلى توضيح الخطوات التي يتم من خلالها ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بأقسام وأفراد الوحدات الاقتصادية، وتخصيص الموارد ووضع الأولويات. كما شددت الدراسات على ضرورة وجود أربع عمليات إدارية تساهم في ربط الأهداف الاستراتيجية بالتصرفات قصيرة الأجل، وهي: (Kaplan & Norton, 2001)

1. ترجمة الاستراتيجيات إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس.
2. توصيل هذه الأهداف إلى الإدارات الأخرى لربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الإدارية.
3. التخطيط المالي للوحدة.
4. التغذية العكسية والتعلم والابتكار.

ومن خلال الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن، يمكن اقتراح مجموعة من الجوانب لتقييم إدارات التسويق في منظمات الأعمال (Pelsmacker, 2001)؛ بروزاق وآخرون، 2019):

أ- الأهداف الأساسية من تقييم أداء إدارات التسويق:

1. تحديد السوق المستهدفة بدقة كمرتكز للخطة التسويقية.
2. تحديد المركز التسويقي للمنتجات وتعزيز ولاء العملاء.
3. قياس الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.
4. مطابقة خصائص جودة المنتج مع الوظيفة التسويقية.
5. تحقيق الكفاءة في إدارة علاقات العملاء (CRM).
6. تبني الأفكار الابتكارية في العمليات الترويجية.
7. الاستفادة من التحول الرقمي في تنفيذ استراتيجيات السوق.
8. المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
9. ترسيخ الصورة الذهنية الإيجابية لدى العملاء.

ب- جوانب ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم أداء إدارات التسويق:

1. الجانب الأول: فاعلية تجزئة السوق: ويقاس من خلال:

- أ- دراسة احتياجات العملاء.
- ب- مناقشة رغباتهم داخلياً.
- ت- عقد لقاءات مباشرة لمعرفة النوايا الشرائية.
- ث- تقسيم السوق ديموغرافياً.
- ج- الاعتماد على الخبراء في تخطيط المناطق التسويقية.

2. الجانب الثاني: فاعلية استهداف الأسواق والعملاء: ويقاس من خلال:

- أ- تحديد عوامل الجذب والتهديدات في كل قطاع.
- ب- تحليل المنافسين.
- ت- سبل إرضاء العملاء.
- ث- استهداف الشرائح الأكثر استجابة.

3. الجانب الثالث: فاعلية المركز السوقي الذهني: ويقاس من خلال:

- أ- دراسات التميز التنافسي.
- ب- انعكاس الأدوات التسويقية على الرسالة الذهنية.
- ت- ثبات الصورة الذهنية.
- ث- ومدى الاستفادة من التسويق الإلكتروني والافتراضي وتحليل نقاط القوة والضعف

(SWOT).

بناءً على ما سبق، تم استعراض بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء إدارات التسويق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنمية المستدامة. وانتهى المبحث باقتراح ثلاثة جوانب رئيسية للتقييم مدعومة بمؤشرات قياس دقيقة. وفي المبحث التالي، سيتم تقديم الدليل العملي لتطبيق هذه البطاقة في منظمات الأعمال الليبية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتناول تفاصيل الدراسة الميدانية، التي تم من خلالها اختبار فروض البحث وتحليل النتائج. يتناول المبحث المنهجية العامة وإطار الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي (الوصفي والاستدلالي) وصولاً إلى تحقيق أهداف البحث. ويتم عرض ذلك وفقاً للمحاور الآتية:

أولاً: منهج وإطار الدراسة الميدانية

أ- الهدف من الدراسة الميدانية: تستهدف الدراسة الميدانية تقديم الدليل العملي التطبيقي حول مدى فاعلية الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء إدارات التسويق في منظمات الأعمال حيث يتم اختبار جوانب ومقاييس البطاقة كأداة استراتيجية شاملة تتيح تقييم العمليات التسويقية، وضمان توافقها مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

ب- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع وعينة الدراسة فيما يلي:

1. مجتمع الدراسة: يتكون من كافة الكوادر الإدارية والفنية المعنية بتطوير وزيادة فاعلية إدارات التسويق في منظمات الأعمال (الخدمية والإنتاجية) بدولة ليبيا، وبخاصة أولئك المسؤولين عن تعظيم الأهداف التسويقية وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

2. عينة الدراسة: تشتمل عينة الدراسة على مجموعة من المبحوثين العاملين في إدارات التسويق، وقد تم اختيارهم باستخدام أسلوب "العينة العشوائية البسيطة" لضمان تمثيل المجتمع بشكل دقيق واختبار مدى استفادة هذه المنظمات من تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن. بلغ إجمالي المفردات الخاضعة للتحليل (403) مبحوثاً، وهي تمثل الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستثمارات غير المكتملة أو غير المستوفية لشروط الرد العلمي.

ج- اختبار الثبات والصدق الداخلي: للتأكد من اتساق أداة الدراسة وصلاحياتها، استخدم الباحث اختبار "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" لقياس مستوى الثبات والصدق في استجابات المبحوثين. ويعد هذا الاختبار معياراً جوهرياً لضمان جودة البيانات قبل الشروع في التحليل الاستدلالي واختبار الفروض وفيما يلي تفرغ لنتائج الاختبار وفقاً لجدول رقم: (1-2)

جدول رقم (1-2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.785	30

يشير الجدول السابق إلى أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" تبلغ %78.5، وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتسمح بتعميم نتائج البحث؛ حيث بلغ معامل الصدق %88.6 (وهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، مما يؤكد مناسبة الاتساق الداخلي لإجابات واستجابات المبحوثين وصلاحيّة الأداة للقياس العلمي.

أ- عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، استخدم الباحث حزمة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات ومجتمع الدراسة في ليبيا، وتتمثل في:

1. معامل ألفا كرونباخ: لاختبار درجة الثبات والصدق الداخلي لأداة الدراسة.
2. اختبار (t-test): لبيان الأهمية الترتيبية للاستجابات المتعلقة بكل جانب من جوانب الدراسة ومؤشراتها.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): بدلالة قيمة (F) لاختبار فروض الدراسة وبيان معنويتها الإحصائية.
4. معامل التحديد: (R^2) لبيان القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في المتغير التابع (أهداف الإدارات التسويقية).

ثانياً: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة

تستخدم الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لاختبار الفروض وتحديد أهمية المتغيرات الترتيبية وفقاً للآتي:

1. ترتيب الأهمية النسبية لأهداف وتطلعات إدارات التسويق بمنظمات الأعمال:

تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample Test) عند مستوى محايد (قيمة اختبار = 3) لترتيب استجابات المبحوثين وتحديد الأهمية النسبية للعبارات، كما هو موضح في الجدول رقم (2-2)

جدول رقم (2-2): ترتيب استجابات المبحوثين بشأن أهداف وتطلعات إدارات التسويق (قيمة الاختبار = 3)

One-Sample Test							ترتيب	
Test Value = 3								
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t			
Upper	Lower							
.9654	.7318	.84864	.000	402	14.285	3	تحديد السوق المستهدفة	
.9736	.7535	.86352	.000	402	15.429	2	تحديد المركز التسويقي	
.5119	.2920	.40199	.000	402	7.187	6	معرفة الحصة التسويقية	
.3533	.1331	.24318	.000	402	4.342	8	مدي ملائمة خصائص تصميم جودة المنتج أو الخدمة للوظيفة التسويقية	
.4552	.2297	.34243	.000	402	5.971	7	الكفاءة في ادارة علاقات العملاء بما يضمن التفوق على المنافسين	

							وتحقيق الأهداف التسويقية العليا
.5374	.3162	.42680	.000	402	7.588	5	مدي الاهتمام بالأفكار الابتكارية غير التقليدية في مجالات الترويج
1.0543	.8316	.94293	.000	402	16.648	1	مدي الاستفادة من التحولات الرقمية في تنفيذ استراتيجيات التسويق
.7417	.5220	.63184	.000	401	11.305	4	مدي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
.2209	-0.0224	.09926	.109	402	1.604	9	مدي ثبات الصورة الذهنية للعملاء عن المنتجات أو الخدمات

يوضح الجدول السابق الأهمية الترتيبية للمقاييس التي تعظم أهداف وتطلعات إدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية محل الدراسة. فقد جاء في المرتبة الأولى "مدى الاستفادة من التحولات الرقمية في تنفيذ استراتيجيات التسويق" كأهم مؤشر لتطوير الأداء التسويقي بقيمة (ت) بلغت 16.64، تلاه في المرتبة الثانية ضرورة "تحديد المركز التسويقي بوضوح" بقيمة (ت) قدرها 15.42، ثم "تحديد السوق المستهدفة" في المرتبة الثالثة بقيمة 14.28.

وفي المقابل، جاءت عملية "ثبات الصورة الذهنية للعملاء" في مؤخرة الترتيب؛ حيث أظهرت النتائج عدم معنوية هذا العنصر إحصائياً، نظراً لأن مستوى المعنوية (0.109) أكبر من (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أقل من الجدولية. ويفسر الباحث ذلك بأن الصورة الذهنية متغيرة بطبيعتها بتنوع المنتجات، ويرى الباحثون أنه في حال استيفاء المتطلبات الاستراتيجية السابقة (تحديد السوق، التحول الرقمي، المركز التسويقي)، فإن تعزيز الصورة الذهنية يصبح نتيجة حتمية ومسلمة تابعة لتلك العمليات (Shafter et al., 2016).

2. ترتيب الأهمية النسبية لمؤشرات جانب فاعلية تجزئة السوق:

استخدم الباحث اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample Test) لترتيب استجابات المبحوثين وتحديد الأهمية النسبية للمؤشرات المكونة لجانب "فاعلية تجزئة السوق"، وذلك عند مستوى قياس محايد (Test Value = 3)، كما هو موضح في الجدول رقم (2-3).

جدول رقم (2-3): ترتيب استجابات المبحوثين بشأن مؤشرات جانب فاعلية تجزئة السوق

One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.5441	.3294	.43672	.000	402	7.997	مدي دراسة احتياجات ورغبات العملاء
-.0868	-.3649	-.22581	.002	402	3.193	مدي عرض المناقشات داخل ادارة التسويق حول رغبات العملاء
.0858	-.1553	-.03474	.571	402	-.566	عقد لقاءات مع العملاء لمعرفة النوايا الشرائية
.5229	.2910	.40695	.000	402	6.902	مدي تشريح العملاء والسوق حسب الفئات العمرية والدخل والتوع
.9191	.7038	.81141	.000	402	14.820	مدي الاعتماد على خبراء التسويق عند تقسيم الأسواق ومقارنة المبالغ المنفقة لهم بالمرود من المبيعات
1.1133	.9066	1.00993	.000	402	19.206	مدي تخطيط مناطق وقطاعات التسويق
.8058	.5738	.68983	.000	402	11.689	مدي التخطيط في تقسيم السوق الي متغيرات اجتماعية وتوزيع طبيعة المنتجات عليها

يوضح الجدول السابق أن استجابات المبحوثين بشأن مؤشرات جانب بطاقة الأداء المتوازن المقترحة والمتعلقة بـ "فاعلية تجزئة السوق" قد تفاوتت في أهميتها الترتيبية وفقاً لقيمة (t) المحسوبة. فقد تصدر المرتبة الأولى مؤشر "مدي تخطيط مناطق وقطاعات التسويق" بقيمة تائية بلغت (19.20)، مما يعكس الإدراك العميق لأهمية تخطيط السوق المستهدف كركيزة أساسية لتحقيق فاعلية التجزئة من قبل إدارات التسويق (Shafter et al., 2016). وجاء في المرتبة الثانية "مدي الاعتماد على خبراء التسويق عند تقسيم الأسواق" بقيمة (14.82)، تلاه مؤشر "مدي دراسة احتياجات ورغبات العملاء" بقيمة تائية قدرها (7.99).

وفي المقابل، جاء في نهاية الترتيب مؤشر "عقد لقاءات مع العملاء لمعرفة النوايا الشرائية"، حيث لم يبد المبحوثون موافقة معنوية على هذا المؤشر؛ إذ كانت القيمة التائية أقل من القيمة الجدولية ومستوى المعنوية (0.571) أكبر من (0.05). ويشير ذلك إلى أن إدارات التسويق المبحوثة لا تزال تعتمد في تقديم منتجاتها

وخدماتها على النمطية التقليدية التي تُعرض لكافة العملاء دون تخصيص دقيق بناءً على تفضيلاتهم المسبقة (Belkur et al., 2017).

وبناءً على هذه النتيجة، يوصي الباحث بضرورة التحول نحو تبني أنظمة الإنتاج القائمة على "التدفق العكسي (Pull System)"، والتي تنطلق من رغبات العملاء الفعلية لتوجيه العملية الإنتاجية، بما يضمن تلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وزيادة الكفاءة التسويقية. (Shafter & Albuaihi, 2025).

3. ترتيب الأهمية النسبية لمؤشرات جانب فاعلية استهداف الأسواق والعملاء:
 استخدم الباحث اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample Test) لترتيب استجابات المبحوثين وتحديد الأهمية النسبية للمؤشرات المكونة لجانب "فاعلية استهداف الأسواق والعملاء"، وذلك عند مستوى قياس محايد (Test Value = 3)، كما هو موضح في الجدول رقم (2-4).

جدول رقم (2-4): ترتيب استجابات المبحوثين بشأن مؤشرات جانب فاعلية استهداف الأسواق والعملاء

One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.7662	.5489	.65757	.000	402	11.899	مدي تحديد عوامل الجاذبية لكل قطاع سوقي
.5181	.2909	.40447	.000	402	6.999	مدي تحديد التهديدات التي تحتوي كل قطاع سوقي
.2839	.0436	.16377	.008	402	2.680	مدي تحليل المنافسين في كل قطاع سوقي
.3558	.1305	.24318	.000	402	4.243	بيان السبل التي تتبعها الإدارة في ارضاء العملاء
.0585	-.2173	-.07940	.258	402	1.132-	مدي استهداف شرائح معينة ثبت تميزها بالنسبة لمردود الاستجابة
.0793	-.1835	-.05211	.436	402	-.780-	مدي تمييز قطاعات السوق وفقاً لأهميتها
.1373	-.1075	-.01489	.811	402	.239	مدي الالمام بالفرص الواعدة في كل قطاع سوقي

يوضح الجدول السابق الأهمية الترتيبية لمؤشرات جانب فاعلية استهداف الأسواق والعملاء، كأحد الأبعاد الجوهرية التي تتطلبها عمليات تقييم إدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية وقد أظهرت النتائج أن

الأولوية تكمن في "مدى تحديد عوامل الجاذبية لكل قطاع سوقي"، حيث جاءت في المرتبة الأولى بقيمة (t) بلغت (11.89)، تلاها مؤشر "مدى تحديد التهديدات التي تواجه كل قطاع سوقي" بقيمة تائية قدرها (6.99)، ثم "بيان السبل التي تتبعها إدارة التسويق في إرضاء العملاء" في المرتبة الثالثة بقيمة (4.24) وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز اتخاذ القرار، إلا أن التحليل الإحصائي كشف عن فجوات واضحة في ممارسات إدارات التسويق المبحوثة؛ حيث لم يبد المبحوثون موافقة معنوية على مؤشرات "الإلمام بالفرص الواعدة" و"تمييز قطاعات السوق وفقاً لأهميتها" (بقيم معنوية أكبر من 0.05). كما تم تجاهل مؤشر "استهداف شرائح معينة ثبت تميزها بالنسبة لمردود الاستجابة لرغبات العملاء".

وتشير هذه النتائج إلى ضعف في تبني منظور استراتيجي متكامل لاستهداف السوق، مما يؤثر سلباً على قدرة المنظمات الليبية على تحقيق ميزات تنافسية مستدامة، ويضعف من فاعلية تطبيق نظام القياس المتوازن في الجوانب المتعلقة بالعملاء والأسواق المستهدفة.

4. ترتيب الأهمية النسبية لمؤشرات جانب فاعلية المركز السوقي الذهني:

حيث يستخدم الباحث اختبار (ت) لترتيب اجابات المبحوثين عند مستوي من المتوسط للإجابات تحدد اهمية العبارات وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (2-5).

جدول رقم (2-5) ترتيب اجابات المبحوثين بشأن مؤشرات جانب فاعلية المركز السوقي الذهني

One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
-0.0322	-0.2953	-0.16377	.015	402	2.448	مدى وجود دراسات سوقية تؤكد علي التميز في اتجاه تحقيق المزايا التنافسية
-0.0788	-0.3579	-0.21836	.002	402	3.075	مدى انعكاس الادوات التسويقية على الرسالة الذهنية للعملاء
0.4254	0.1800	0.30273	.000	402	4.850	مدى وجود مقاييس فاعلة للصورة الذهنية لدي العملاء
0.6606	0.4610	0.56079	.000	402	11.050	مدى ثبات الصورة الذهنية على المستويات المستهدفة
0.6446	0.4373	0.54094	.000	402	10.263	مدى الاستفادة من التسويق الإلكتروني والرقمي في تحسين الصورة الذهنية
0.6003	0.4072	0.50372	.000	402	10.257	مدى استخدام التسويق الافتراضي في تحسين الصورة الذهنية

.76 28	.5325	.64764	.000	402	11.0 55	مدى الاستفادة من تحليل نقاط القوة والضعف في تعديل المنتجات
-----------	-------	--------	------	-----	------------	--

يشير الجدول السابق الى الاهمية النسبية لمؤشرات جانب القياس المتوازن المتعلق بفاعلية المركز التسويقي الذهني وتقييم ادارات التسويق من هذا الجانب، حيث يأتي في مقدمة الأهمية النسبية مدى ثبات الصورة الذهنية على المستويات المستهدفة، ومدى الاستفادة من تحليل نقاط القوة والضعف في تعديل المنتجات عند قيمة تائية متقاربة تبلغ 11.055 تشير الى اهتمام ادارات التسويق المبحوثة بذلك الامر وأن تعديل المنتجات يتم وفقاً لذلك، ويلي ذلك اهتمام ادارات التسويق المبحوثة بالتسويق الإلكتروني والرقي في تحسين الصورة الذهنية عند قيمة تائية 10.26 من اجابات المبحوثين. ويأتي في نهاية الترتيب مدى وجود دراسات سوقية تؤكد على التميز في اتجاه تحقيق المزايا التنافسية بمستوي معنوية أكبر من مستوي 0.05 يعكس العجز في تلك الدراسات التي تتطور وفقاً لها فاعلية ادارات التسويق في منظمات الأعمال.

أ- **الاحصاء الاستدلالي واختبار الفروض:** حيث يختبر الباحث مجموعة من الفروض التي تشير الى تقييم ادارات التسويق في منظمات الاعمال بدلالة مؤشرات بطاقة القياس المتوازن ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1- اختبار الفرض الأول: حيث ينص على " لا تحقق إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية فاعلية في اتجاه تجزئة السوق المستهدفة .

ولقياس صحة هذا الفرض يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس التباين بدلالة قيمة (ف) الاحصائية التي يعبر عنها الجدول التالي رقم (6-2)

جدول رقم (2-6) تحليل التباين لاختبار صحة الفرض الأول

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3485.753	7	497.965	30.975	.000 ^b
	Residual	6350.152	395	16.076		
	Total	9835.906	402			

يشير الجدول السابق الي أن قيمة (ف) تبلغ 30.97 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوي معنوية يقترب من الصفر وهو أقل من مستوي (0.05) والذي عندها يرفض الفرض الاحصائي ويقبل الفرض البديل الذي ينص على أن إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية تحقق فاعلية في اتجاه تجزئة السوق المستهدفة، وأن قبول هذا الفرض جاء بقوة تفسيرية تتفسر فيها مؤشرات القياس المتوازن في تحقيق أهداف وتطلعات ادارات التسويق تتضح من خلال الجدول التالي رقم (2-7).

جدول رقم (2-7) القوة التفسيرية لمتغيرات الفرض الأول

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 ^a	.354	.343	4.00953

يشير الجدول السابق الي أن مؤشرات القياس المتوازن المتعلقة بجانب فاعلية تجزئة السوق كأحد الجوانب التقييمية لإدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية تفسر في تحقيق فاعلية أهداف وتطلعات تلك الإدارات بنسبة أقل من المتوسط تبلغ 35.4% حيث تحتاج هذه الإدارات الي اعادة النظر في كثير من الاعتبارات المهمة التي يتضمنها هذا الجانب من جوانب القياس المتوازن، حيث أن نسبة البواقي للمتطلبات التي تحتاج الي دعم وتطوير تبلغ 64.6% بناء على المكمل الحسابي لتحليل (R^2) الذي يعبر عن معامل التفسير لهذه المؤشرات.

2- اختبار الفرض الثاني: حيث ينص على " لا تحقق إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية فاعلية في اتجاه استهداف الأسواق والعملاء.

ولقياس صحة هذا الفرض يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس التباين بدلالة قيمة (ف) الاحصائية التي يعبر عنها الجدول التالي رقم (8-2)

جدول رقم (8-2) تحليل التباين لاختبار صحة الفرض الثاني

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1670.076	7	238.582	11.541	.000b
	Residual	8165.830	395	20.673		
	Total	9835.906	402			

يشير الجدول السابق الي أن قيمة (ف) تبلغ 11.54 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوي معنوية يقترب من الصفر وهو أقل من مستوي (0.05) والذي عندها يرفض الفرض الاحصائي ويقبل الفرض البديل الذي ينص على أن إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية تحقق فاعلية في اتجاه استهداف الأسواق والعملاء، وأن قبول هذا الفرض جاء بقوة تفسيرية تفسر فيها مؤشرات القياس المتوازن في تحقيق أهداف وتطلعات ادارات التسويق تتضح من خلال الجدول التالي رقم (9-2).

جدول رقم (9-2) القوة التفسيرية لمتغيرات الفرض الثاني

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.412a	.170	.155	4.54676

يشير الجدول السابق الي أن مؤشرات القياس المتوازن المتعلقة بجانب فاعلية استهداف الأسواق والعملاء كأحد الجوانب التقييمية لإدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية تتفسر في تحقيق فاعلية أهداف وتطلعات تلك الإدارات بنسبة ضعيفة جدا تبلغ 17% حيث تحتاج هذه الإدارات الي اعادة النظر في كثير من الاعتبارات المهمة التي يتضمنها هذا الجانب من جوانب القياس المتوازن، حيث أن نسبة البواقي للمتطلبات التي تحتاج الي دعم وتطوير تبلغ 83% بناء على المكمل الحسابي لتحليل (R^2) الذي يعبر عن معامل التفسير لهذه المؤشرات.

1- اختبار الفرض الثالث: حيث ينص على " لا تحقق إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية فاعلية في اتجاه المركز السوقي الذهني"، ولقياس صحة هذا الفرض يتم استخدام تحليل الانحدار

المتعدد لقياس التباين بدلالة قيمة (ف) الاحصائية التي يعبر عنها الجدول التالي رقم (10-2).

جدول رقم (2-10) تحليل التباين لاختبار صحة الفرض الثالث

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	187.309	7	26.758	1.095	.365b
	Residual	9648.597	395	24.427		
	Total	9835.906	402			

يشير الجدول السابق الي أن قيمة (ف) تبلغ 1.095 وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوي معنوية يقترب (0.36) وهو أكبر من مستوي (0.05) والذي عندها يقبل الفرض الاحصائي الذي ينص على أن إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية لا تحقق فاعلية في اتجاه المركز السوقي الذهني ، وأن قبول هذا الفرض الاحصائي جاء بقوة تفسيرية تتفسر فيها مؤشرات القياس المتوازن في تحقيق أهداف وتطلعات ادارات التسويق تتضح من خلال الجدول التالي رقم (2-11).

جدول رقم (2-11) القوة التفسيرية لمتغيرات الفرض الثالث

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.138a	.019	.002	4.94235

يشير الجدول السابق الي أن مؤشرات القياس المتوازن المتعلقة بجانب فاعلية المركز السوقي الذهني كأحد الجوانب التقييمية لإدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية تتفسر في تحقيق فاعلية أهداف وتطلعات تلك الادارات بنسبة ضعيفة جدا أقل من (1%) حيث تحتاج هذه الادارات الي اعادة النظر كليا في كل الاعتبارات المهمة التي يتضمنها هذا الجانب من جوانب القياس المتوازن، حيث أن نسبة البواقي للمتطلبات التي تحتاج الي دعم وتطوير تبلغ أكبر من 99% بناء على المكمل الحسابي لتحليل (R^2) الذي يعبر عن معامل التفسير لهذه المؤشرات.

النتائج والتوصيات

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية الي مجموعة من النتائج والتوصيات تتمثل فيما يلي:

- 2- تترتب مقاييس تعظيم أهداف وتطلعات ادارات التسويق في منظمات الاعمال المبحوثة حيث يأتي في مقدمة الترتيب مدي الاستفادة من التحولات الرقمية في تنفيذ استراتيجيات التسويق كمؤشر مهم لتطوير ادارات التسويق، يلي ذلك ضرورة أن يكون المركز التسويقي محدد وواضح ويلي ذلك ضرورة تحديد السوق المستهدف تحديدا واضحا.
- 3- يكون في نهاية ترتيب مقاييس تعظيم أهداف وتطلعات ادارات التسويق ثبات الصورة الذهنية للعملاء عن المنتجات أو الخدمات.
- 4- أن الصورة الذهنية تختلف باختلاف المنتجات وتنوعها، فاذا ما استوفت المتطلبات التي تؤثر لفاعلية ادارات التسويق ومنها تحديد السوق الجيد المستهدف وتحديد المركز التسويقي والاستفادة بالتحولات الرقمية.

- 5- . تترتب مؤشرات جانب القياس المتوازن المقترح والمتعلق بفاعلية تجزئة السوق يكون في مقدمة الترتيب مدى تخطيط مناطق وقطاعات التسويق، يلي ذلك مدي الاعتماد على خبراء التسويق عند تقسيم الأسواق ومقارنة المبالغ المنفقة لهم بالمرودود من المبيعات، يلي ذلك مدي دراسة احتياجات ورغبات العملاء.
- 6- تترتب مؤشرات جانب فاعلية استهداف الأسواق والعملاء كجوانب تتطلبها عمليات تقييم ادارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية؛ ويكون أهمها مدي تحديد عوامل الجاذبية لكل قطاع سوقي، يلي ذلك مدي تحديد التهديدات التي تحتوي كل قطاع، ثم يلي ذلك بيان السبل التي تتبعها ادارة التسويق في ارضاء العملاء.
- 7- تترتب مؤشرات جانب القياس المتوازن المتعلق بفاعلية المركز التسويقي الذهني وتقييم ادارات التسويق من هذا الجانب، حيث يأتي في مقدمة الأهمية النسبية مدي ثبات الصورة الذهنية على المستويات المستهدفة، ومدى الاستفادة من تحليل نقاط القوة والضعف في تعديل المنتجات ويلي ذلك اهتمام ادارات التسويق بالبحوث والتسويق الإلكتروني والرقمي في تحسين الصورة الذهنية.
- 8- يقبل الفرض القائل بأن أن إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية تحقق فاعلية في اتجاه تجزئة السوق.
- 9- أن مؤشرات القياس المتوازن المتعلقة بجانب فاعلية تجزئة السوق كأحد الجوانب التقييمية لإدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية تفسر في تحقيق فاعلية أهداف وتطلعات تلك الادارات بنسبة أقل من المتوسط.
- 10- يقبل الفرض القائل إن إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية تحقق فاعلية في اتجاه استهداف الأسواق والعملاء.
- 11- أن مؤشرات القياس المتوازن المتعلقة بجانب فاعلية استهداف الأسواق والعملاء كأحد الجوانب التقييمية لإدارات التسويق في منظمات الأعمال الليبية تفسر في تحقيق فاعلية أهداف وتطلعات تلك الادارات بنسبة ضعيفة جدا.
- 12- يقبل الفرض القائل إن إدارات التسويق في منظمات الاعمال الليبية لا تحقق فاعلية في اتجاه المركز السوقي الذهني.

ثانياً: التوصيات:

- بعد تقييم أداء ادارات التسويق من خلال استخدام بطاقة القياس المتوازن، يتم التوصية بما يلي:
- 1- الاهتمام بعقد لقاءات مع العملاء لمعرفة النوايا الشرائية؛ حيث أن ادارات التسويق المبحوثة ينقصها الأخذ في الاعتبار رغبات العملاء بل يقتصر منتجاتها وخدماتها على الخدمات النمطية التي تقدم لكل العملاء.
 - 2- نوصي بضرورة تخطيط العملية الانتاجية وفقاً لنظام الانتاج بالتدفق العكسي بما يعكس رغبات العملاء في تلك المنتجات.
 - 3- توجيه نظر ادارات التسويق بالإلمام بالفرص الواعدة في كل قطاع سوقي، مع تمييز قطاعات السوق وفقاً لأهميتها مع استهداف شرائح معينة من السوق ثبت تميزها بالنسبة لمرودود الاستجابة لرغبات العملاء.
 - 4- التوصية بضرورة وجود دراسات سوقية تؤكد على التميز في اتجاه تحقيق المزايا التنافسية حيث أثبت التقييم العجز في الدراسات الحالية التي تتطور وفقاً لها فاعلية ادارت التسويق في منظمات الأعمال.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- [1] بورزاق، أسية، وحديدي، أمنة، وبيركنو، نصيرة. (2019). إدارة علاقات الزبون الإلكترونية (e-CRM) كاتجاه جديد في قطاع السياحة الحلال من أجل دعم وتقوية علاقة المؤسسات الفندقية بعملائها:

دراسة حالة الفندق الحلال أدين بتركيا. المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، 8(1)، 153-177.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- [2] Belkur, A. A., Mehta, R., Shafter, M. S., & Amar, A. A. (2017). The Role of Management Information Systems in Increasing the Effectiveness of Managerial Decision Making. The Case of the General Company for Cement and Building Materials Study in Libya. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 6.(1)
- [3] Hsia, T. C., Chen, S. C., & Chen, K. S. (2009). Enhancement of service quality in internet-marketing through application of the six sigma process. *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers*, 26(1), 11-21.
- [4] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-80.
- [5] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- [6] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- [7] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- [8] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- [9] Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2019). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424.
- [10] Pelsmacker, P. D., Geuens, M., & Bergh, J. V. (2001). *Marketing Communications: A European Perspective*. Pearson Education Limited.
- [11] Shafter, M. E., & Albuaishi, N. I. A. (2025). An Inspection of Earliest Commercial Ownership and Improved Way to minimize the Failure. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 1(4), 246–252. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v1i4.276>
- [12] Shafter, M. E., Ghnaem, S. S., & Abdelmotleb, F. A. (2016). The roles of management to increase efficiency for employees and interconnected with good leadership. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(11), 08-14.
- [13] Shafter, M. E., Hander, D. A., & Ghnaem, D. S. (2016). Strategic Planning Process in Organizational Development. *International Journal of Management (IJM)*, 7(7), 193-201.
- [14] Yip, G. S. (1985). Who needs strategic planning? *Journal of Business Strategy*, 6(2), 30-42.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of AJHAS and/or the editor(s). AJHAS and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.